

тегической сети» обеспечит организации возможность гибкой адаптации стратеги к непрерывно меняющимся и слабо прогнозируемым условиям внешней среды. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : Учебник / Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж, Хьюстон Б. / Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М. : ООО «Издательство Проспект», 2003.

3. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б, Лэмпел Дж. / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001.
4. Нейсбит Дж. Мегатренды / Дж. Нейсбит. – М. : АСТ, 2003.
5. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент : Учебник для вузов. – 4-изд. / С. Э. Пивоваров, П. С. Тарасевич. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.
6. Тоффлер Э. Третья волна / Тоффлер Э. – М. : АСТ, 2004.

УДК 65:661.12

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА УМОВАХ АУТСОРСИНГУ

КЛУНКО Н. С.

кандидат економічних наук

Харків

За роки незалежності України в умовах концептуальної невизначеності та протиріч між радянським світоглядом фахівців та європейськими нормами, у підприємств фармацевтичної галузі накопичилася низка проблем, які потребують першочергового вирішення. Майже щороку створюються урядові комісії, висновки яких не враховуються під час певних змін у системі регуляції обігу фармацевтичної продукції. Але проблема доступності лікарських засобів для населення, яка є основною у системі охорони здоров'я, так і залишається невирішеною. Вирішення наболілих проблем підприємств фармацевтичного сектора можливе лише за умови використання сучасних ефективних елементів управління, одним з яких є фармацевтична логістика – концепція системного управління матеріальними і супутніми до них фінансовими, інформаційними та іншими потоками у фармацевтичній галузі з метою прискорення фізичного розподілу та мінімізації витрат у процесі постачання, виробництва та збуту лікарських засобів і максимального задоволення вимог споживачів. Відомі правила логістики в умовах діяльності фармацевтичних підприємств, що виробляють та реалізують соціально важливу продукцію, набувають особливого значення. Це забезпечення населення потрібними лікарськими засобами необхідної якості з конкурентоспроможним рівнем витрат; своєчасна доставка препаратів конкретному споживачеві в необхідному обсязі у визначений термін у потрібному місці; персоналізованість системи обслуговування, яка розробляється з урахуванням особливостей клієнтів [4, 5, 11].

Проблеми впровадження на підприємствах фармацевтичної промисловості логістичних підходів досліджувалася в роботах Є. В. Крикавського, І. С. Рикованової,

Л. А. Янковського, Б. П. Громовика, М. В. Василевського та інших вчених. Дані автори обґрунтували та детально описали конкретні технології логістичної діяльності в різних сферах фармацевтичного виробництва.

Водночас недостатньо уваги вітчизняні дослідники приділяють питанням можливостей удосконалення процесу логістичного обслуговування фармацевтичних підприємств на умовах аутсорсингу.

Метою даної статті є обґрунтування необхідності використання в діяльність фармацевтичних підприємств аутсорсингу як інструменту вдосконалення процесу логістичного обслуговування, що сприятиме вирішенню проблем підвищення їх конкурентоспроможності.

Сьогодні існують такі дві системні та актуальні проблеми вітчизняної фармацевтичної логістики:

1. Нездатність забезпечувати населення України основною номенклатурою сучасних лікарських препаратів, увесь цикл виробництва яких знаходився б на території України;

2. Низький рівень інновацій та технологій, які використовуються під час розробки та виробництва лікарських засобів.

У свою чергу, ці системні проблеми містять такі складові.

Економічна демотивація вітчизняних виробників. Високий рівень інфляції, високі відсоткові ставки за кредитами, зростання тарифів на енергоносії, висока вартість капітального будівництва, демпінгова політика азіатських держав – усі ці фактори з самого початку ставили локального виробника у нерівні конкурентні умови із зарубіжними та, за експертними оцінками, знижували конкурентну здатність вітчизняних фармацевтичних виробників до 50%. Однак спричинене загальносвітовою кризою послаблення гривні на даний момент частково знімає дані проблеми та створює передумови для більш прискореного імпортозаміщення.

Дефіцит висококваліфікованих кадрів для фармацевтичної галузі. Через відсутність масштабного попиту з боку індустрії в Україні практично відсутня

підготовка висококваліфікованих кадрів для сучасного фармацевтичного виробництва та індустріальної науки. Налагодження випереджаючої підготовки та перепідготовки таких спеціалістів є ключовою умовою успішної реалізації стратегії розвитку фармацевтичної галузі. Серйозною проблемою є недостатня практична підготовка випускників – наслідок як нерозвинутої матеріально-технічної бази ВНЗ, так і недоробок в змістовному аспекті базової програми.

Недостатній рівень українського патентного законодавства та практики його застосування по відношенню до міжнародних стандартів. Незважаючи на відмічені багатьма експертами покращення у сфері захисту інтелектуальної власності, українські організації та інститути, які працюють у даній сфері, наразі не готові адекватно відповідати вимогам часу.

Відсутність виконання правил виробництва та контролю якості лікарських засобів, ідентичних міжнародним правилам Good Manufacturing Practice (GMP). Незважаючи на те, що українське законодавство вже давно зобов'язувало виробляти продукцію виключно за правилами GMP (сертифікованого фармацевтичного виробництва), до цих пір питання про обов'язковість правил GMP, ідентичних міжнародним, залишається відкритим, що гальмує не лише випуск більш якісної продукції для вітчизняного споживача, але і її вихід на міжнародні ринки.

Відсутність механізмів фінансування розробок лікарських засобів. Без наявності достатнього обсягу високорентабельних інноваційних препаратів у своїх продуктивних портфелях українські фармацевтичні виробники змушені конкурувати за рахунок ціни та реклами, що, відповідно, знижує об'єми коштів на розробку нової продукції. У ситуації, що склалась, українська фармацевтична індустрія не може вижити, будучи затиснута між західними транснаціональними корпораціями, які диктують правила гри у сфері технологій та інтелектуальної власності, та виробниками з Індії та Китаю з їх безпрецедентним ціновим тиском. Існуючий приватний бізнес та інвестори беруть участь в розвитку лише тих підсекторів, які дають прибуток в короткі терміни та не вимагають великих ризикованих інвестицій (аптечні мережі, фабрики з виробництва готових лікарських форм, біологічно активних добавок та ін.). Фактично мова йде про розриви в критичних ланцюгах взаємодії, що забезпечують безперервне функціонування інноваційної системи по створенню нових вітчизняних препаратів [6 – 10].

Лідерами вітчизняної фарміндустрії на ринку лікарських засобів є зокрема ВАТ «Фармак» (створений на базі Київського хіміко-фармацевтичного заводу), фармацевтична корпорація «Артеріум», ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», ЗАТ «Науково-виробничий центр «Борщаговський хіміко-фармацевтичний завод» (БВХЗ), ЗАТ «Київський вітамінний завод» (КВЗ), ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» (Харків), ВАТ «Українсько-бельгійське СП «ІнтерХім» (Одеса).

В Україні сьогодні зареєстровано більше 14 тис. найменувань лікарських засобів, з них 11,6 тис. – готові ліки. Біля 90% фармацевтичного ринку – генерики [6, 7].

Генерик – це непатентований лікарський препарат, що є відтворенням оригінального препарату, на діючу речовину якого витік термін патентного захисту. Може відрізнятися від оригінального препарату за складом допоміжних речовин. Необхідна вимога для їх продажу – доведена фармацевтична, біологічна і терапевтична еквівалентність вихідному препарату [6].

Сподівання на підтримку державою вітчизняних фармацевтичних компаній, що спроможні випускати нові лікарські засоби, є досить примарними. А самі фармацевтичні компанії не мають відповідної матеріально-технічної бази для їх створення та фахової підготовки кадрів. Саме тому близько чверті споживаних в Україні препаратів виготовляється вітчизняними виробниками, а решта – імпортується.

Зазначені проблеми призводять до того, що за існуючого інерційного сценарію розвитку, незважаючи на наявні позитивні передумови, у тому числі підвищення конкурентоздатності вітчизняних виробників за рахунок послаблення гривні, в Україні в недалекому майбутньому можуть припинити своє існування як базовий виробничий сектор, який виробляє лікарські субстанції, так і пов'язаний з ним науково-технологічний сектор.

З іншого боку, поточна ситуація на фармацевтичному ринку України може бути могутнім стимулом для реструктуризації галузі, посилення конкуренції і переходу на технічні стандарти ЄС. Внаслідок цього можна очікувати деякого скорочення кількості фармацевтичних підприємств України. Ті підприємства, що успішно реструктуруються і витримують жорстку конкуренцію, зможуть конкурувати на міжнародних ринках.

На нашу думку, основною макроекономічною метою, яку повинні ставити перед собою українські фармацевтичні компанії, – це зростання співпраці українських виробників фармацевтичної продукції з виробниками аналогічної продукції країн ЄС. Співпраця може здійснюватися у вигляді спільних підприємств, альянсів, спільного маркетингу і просування продукції, перенесення безрецептурних препаратів до України, використання контрактної логістики (аутсорсинг). Основною мотивацією для цього буде не проникнення на ринок України, а експорт на ринки Західної, Центральної і Східної Європи.

На Заході загальноживаною є практика побудови генеричного фармбізнесу, що базується на використанні аутсорсингу. Так, наприклад, європейські генеричні компанії (Ratiopharm, Zentiva, Sandoz), в яких маркетинговий портфель більший за портфель продуктів, що вони самі виробляють [2, 6].

Для виробника генериків аутсорсинг – це велика справа, якою тільки потрібно вміти правильно користуватись. Аутсорсинг дає маркетингові переваги компаніям, які здатні представити на ринку широку лінійку препаратів.

Аутсорсинг – передавання іншій компанії (субпідряднику) замовлення на виконання деяких операцій, певних робіт та інших видів діяльності на стороні з метою підвищення їх якості та економії на ресурсах з більш ефективним їх використанням. У фармацевтичній галузі інтерес викликають у першу чергу такі напрямки:

- ✦ ІТ-аутсорсинг – створення веб-ресурсів, розроблення, встановлення, супровід необхідного програмного забезпечення, обслуговування обладнання, техніки сторонніми спеціалізованими компаніями;
- ✦ виробничий аутсорсинг – передавання ділянок власного виробництва стороннім виробникам;
- ✦ аутсорсинг бізнес-процесів – передавання організації-виконавцю окремих бізнес-процесів, що не є для компанії основними (бухгалтерський облік, реклама, маркетинг і т. п.);
- ✦ проектний, науковий, реверсивний аутсорсинг.

На стратегічному рівні аутсорсинг дає змогу сфокусувати увагу на основному бізнесі, оскільки надавачі послуг не лише пропонують підприємству виробництво ідентичного бізнес-процесу, але і супроводжують свою діяльність послугами з обслуговування клієнта, та гнучко реагувати на зміни як на ринку (кризи, дефолти), так і всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання) та ін.

Наслідки світової економічної кризи, а також слабкі показники ринку венчурного капіталу в Європі зумовили зростання інтересу до договірного виробництва. Аутсорсинг став «синонімом» скорочення витрат і своєчасного виведення продукції на ринок».

Згідно з проведеними дослідженнями міжнародною консалтинговою компанією Frost & Sullivan «Європейський ринок договірного виробництва фармацевтичної та біотехнологічної продукції» (European Pharmaceutical and Biotech Contract Manufacturing Markets) обсяг виручки підприємств на європейському ринку договірного виробництва фармацевтичної продукції в 2011 р. склав 10,02 млрд дол. США. Очікується, що до 2018 р. цей показник складе 20,75 млрд дол. США. Що стосується європейського ринку договірного виробництва біотехнологічної продукції, обсяг виручки зростає з 1,21 млрд дол. у 2011 р. до 2,67 млрд дол. до 2018 р. (рис. 1).

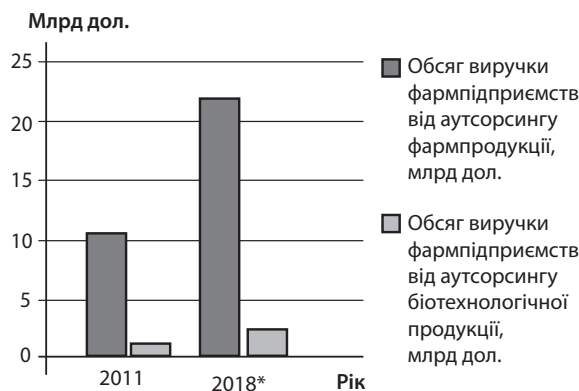


Рис. 1. Структура та прогноз обсягу виручки фармпідприємств на європейському ринку договірного виробництва в 2011 та 2018* рр.

* Примітка: складено автором на основі [12].

Таким чином, компанії сфери фармацевтики та біотехнологій концентрують зусилля на ключових напрямках своєї діяльності. У даний час в Європі від 10 до 25% у загальному доході фармацевтичної компанії

доводиться на аутсорсинг. Згідно з прогнозом Frost & Sullivan, до 2013 року цей показник досягне 40,0%, а до 2018 р. – 50%. Згідно з прогнозами Frost & Sullivan, сукупні темпи річного зростання на ринку договірного виробництва лікарських засобів в Європі будуть складати 10,9% в період 2011 – 2018 рр.; для ринку біотехнологічної продукції цей показник становитиме 12,1%.

Треба відзначити, що контрактне виробництво (аутсорсинг) ще не є поширеним у фармацевтичній галузі ні в Україні, ні в країнах СНД.

Для СНД необхідна гармонізація реєстраційних процедур, як це зроблено в країнах ЄС. Тому більшість виробників фармацевтичної продукції спеціалізуються в окремих сегментах і постачають замовникам на умовах аутсорсингу продукцію чи послуги, наприклад R&D, контрактне виробництво, але не реалізують продукцію на ринку під своїм торговими марками. Виробники генериків між собою також використовують аутсорсинг. Так, наприклад, одна компанія може виробляти генеричні препарати, які інша компанія буде реалізувати на визначеному ринку під своєю торговою маркою.

Така форма співробітництва була б актуальною і для фармацевтичних компаній країн СНД. Але за відсутності взаємовизнаних між ними реєстраційних процедур, що часто прикривається захистом внутрішнього ринку, як наприклад в Росії, співробітництво з аутсорсингу значно гальмується. На наш погляд, фармацевтичні підприємства України мають гарні перспективи вийти на експортні ринки в якості контрактних виробників. Це особливо стосується тих ринків, де українські компанії не мають достатньо розвинутої системи дистрибуції. Тоді українському виробнику вигідно поставляти продукцію на експорт на умовах контрактного виробництва. Звичайно, це можливо лише у випадку, якщо компанія має сертифікацію cGMP та/або досить на виробництво потрібних препаратів у CTD (Common Technical Document – Загальний технічний документ) форматі. Тоді компанія замовник може виробляти кінцеві продукти під своєю торговою маркою, використовуючи потужності контрактного виробника [2].

З 2011 р. Україна офіційно стала членом Системи співробітництва фармацевтичних інспекцій (PIC/S). Членство у цій організації для України є визнанням відповідності вітчизняної регуляторної системи світовим стандартам і полегшить фармацевтичним компаніям процес сертифікації своєї продукції, а також дозволить суттєво скоротити витрати на реєстрацію нових препаратів.

Виробництво всіх «нових» генериків містить в собі певні технологічні «родзинки». Для виконання вимог з виробництва таких генериків контрактні виробники мають бути достатньо технологічно розвиненими, відповідати сучасному рівню фармацевтичного виробництва. Найважливішою лише сертифікації cGMP може бути недостатньо. Компанії, що розраховують на контрактні замовлення, повинні бути технічно готовими та мати свою технологічну спеціалізацію.

На наш погляд, для українських компаній, які є лідерами ринку ВАР «Фармак» (створений на базі Київ-

ського хіміко-фармацевтичного заводу), фармацевтична корпорація «Артеріум», ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця», ЗАТ «Науково-виробничий центр «Борщівський хіміко-фармацевтичний завод» (БВХЗ), ЗАТ «Київський вітамінний завод» (КВЗ), ТОВ «Фармацевтична компанія «Здоров'я» (Харків), ВАТ «Українсько-бельгійське СП «ІнтерХім» (Одеса) основним чинником логістичного обслуговування повинен стати аутсорсинг, а саме: аутсорсинг на внутрішньому та зовнішніх ринках. Тобто пріоритетом для наших підприємств має бути розробка генеричного продукту під замовлення, збереження ексклюзивних прав на продукт в Україні та СНД, і контрактне виробництво для маркетингу продукту на міжнародних ринках. Контрактні послуги повинні бути лише одним з елементів бізнесу вітчизняних фармацевтичних підприємств. Виключно контрактні виробники не мають продуктів під своїми торговими марками і не займаються продажем цих продуктів. Вважаємо, що бізнес генеричної компанії буде найбільш збалансованим, якщо, крім послуг контрактного виробництва, вона ще матиме свій власний портфель продуктів, з яким займатиме сильні позиції, особливо на внутрішньому ринку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні можливостей удосконалення процесу логістичного обслуговування фармацевтичних підприємств на умовах аутсорсингу.

На нашу думку, застосування такого логістичного інструментарію на вітчизняних фармацевтичних підприємствах сприятиме виведенню української фармацевтичної промисловості на нові економічні рубежі, зробить українську фармацевтичну продукцію конкурентоспроможною як за якістю, так і за ціною, підвищить якість життя населення України.

Безумовно, що проблема, піднята в даній статті, не розкриває всього комплексу питань, які стосуються питання вдосконалення процесу логістичного обслуговування фармацевтичних підприємств на умовах аутсорсингу.

Найбільш актуальною проблемою дослідження залишається комплекс питань, пов'язаних із застосуванням такого інструментарію вітчизняними фармацевтичними підприємствами, моделювання логістичних процесів на підприємствах фармацевтичної промисловості та інше. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Вороніна О. М.** Управління збутовою політикою фармацевтичних підприємств-виробників : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Вороніна Оксана Миколаївна. – Х., 2008. – 250 с.
2. **Громовик Б. П.** Контрактное производство и услуги / Б. П. Громовик // Фармацевтическая отрасль. – 2010. – № 1(18). – С. 28 – 29.
3. **Dziok D.** Dobra Praktyka Dystrybucji w logistyce farmaceutykow / Dziok D. // Logistyka. – 2010. – № 6. – С. 37 – 40.
4. **Пілявська О.** Фармацевтичний ринок України: тенденції та особливості / О. Пілявська // *Маркетинг в Україні*. – К., 2009. – № 6. – С. 16 – 19.

5. **Крикавський Є. В.** Логістика: традиційні і нетрадиційні сфери використання / Є. В. Крикавський, Р. Патора // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – 2006. – № 552. – С. 62 – 75.

6. **Мешковский А. П.** Место дженериков в лекарственном обеспечении / А. П. Мешковский // Фарматека. – 2003. – № 3.

7. **Передерий В. Г.** Бренды и генерики. Друзья или враги? Две стороны одной медали / В. Г. Передерий, М. М. Безюк // Укр. мед. часопис. – 2004. – № 5; Еженедельник АПТЕКА. – 2005. – № 4; Там же. – 2006. – № 50.

8. Проблеми та можливості їх вирішення. Організація продажу та логістика роздрібної та оптової торгівлі ЛЗ // Газета «Аптека». – 2008 р. – № 648 (27).

9. Сквозь тернии к звездам! Аптечные продажи в Украине: декабрь 2009 / Оксана Сергиенко // Аптека. – 2010. – № 4.

10. **Струтинська І. В.** Проблеми логістичного управління підприємствами / І. В. Струтинська // Наука й економіка. – Хмельницький : ХЕУ, 2010. – Випуск 4 (20). – С. 214.

11. **Топольницкая С. В.** Потенциал рынка логистических услуг Украины / С. В. Топольницкая // Логистика: проблемы и решения. – 2009. – № 4. – 92 с.

12. <http://www.diklz.gov.ua/dept/frost-sullivan-nteres-velikoi-farmi-do-autsorsingu-vidkrivae-novi-mozhливosti-dlya-virobnichikh>