

УДК 378.147: 615.1.003.1 (477)

<https://doi.org/10.24959/nphj.20.35>

М. В. Білоус, О. П. Шматенко, О. В. Галан

Українська військово-медична академія, Україна

Теоретичні аспекти використання логістичного аутсорсингу при організації медичного постачання у Збройних Силах України

Мета роботи полягає в дослідженні сутності поняття логістичного аутсорсингу у військовій сфері та проведенні порівняльного аналізу основних характеристик військово-фармацевтичної логістики та цивільної фармацевтичної логістики України.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети дослідження проведено огляд закордонних і вітчизняних наукових джерел та чинної нормативно-правової бази. Під час виконання дослідження було використано методи інформаційного пошуку, систематизації, контент-аналізу, порівняння та узагальнення.

Результати та їх обговорення. Під час проведення оборонної реформи в нашій країні у Збройних Силах (ЗС) України активно впроваджується аутсорсинг. Згідно з наказом Міністерства оборони України від 11.10.2016 р. № 522 «Про затвердження Основних положень логістичного забезпечення Збройних Сил України» аутсорсинг відноситься до заходів, спрямованих на ефективну організацію та виконання завдань логістичного забезпечення. Тому використання логістичного аутсорсингу при організації постачання медичної техніки та майна військовим частинам та медичним підрозділам ЗС України на теперішній час є актуальним напрямком оптимізації медичного забезпечення військ (сил) та потребує ретельного дослідження. В Україні термін «аутсорсинг» став фактично використовуватися лише у 90-ті роки минулого століття у цивільних галузях господарської діяльності, і фармацевтична галузь не є винятком. Впровадження і використання логістичної концепції до управління ресурсами дозволяють фармацевтичним підприємствам підвищити їх соціальну, екологічну та економічну ефективність. На теперішній час аутсорсинг у ЗС України використовується у продовольчому забезпеченні військовослужбовців. У медичній службі ЗС України аутсорсинг на даний час не впроваджено. Встановлено, що використання аутсорсингу в ЗС України може супроводжуватися низкою ризиків. Також проведено аналіз основних характеристик військово-фармацевтичної логістики та цивільної фармацевтичної логістики в Україні.

Висновки. Отже, аутсорсинг слід розглядати як одну з основних логістичних стратегій, яка використовується у багатьох сферах логістичної діяльності вітчизняними фармацевтичними підприємствами. Вивчення закордонних та вітчизняних досліджень свідчить про неоднозначність у визначенні сутності військового логістичного аутсорсингу та обсягу послуг, переданих стороннім організаціям. Разом з тим в останні роки спостерігається активне впровадження аутсорсингу у військовій сфері в багатьох країнах. Аналіз основних характеристик військово-фармацевтичної логістики та цивільної фармацевтичної логістики в Україні показав необхідність розробки нормативно-правової бази, яка стандартизує взаємодію між Міністерством оборони України (замовником) та аутсорсером (приватним підприємством) і розробці стандартів надання послуг з логістичного аутсорсингу при організації медичного постачання ЗС України.

Ключові слова: Збройні Сили України; логістичне забезпечення; медичне постачання; аутсорсинг

M. V. Bilous, O. P. Shmatenko, O. V. Galan
Ukrainian Military Medical Academy, Ukraine

Theoretical aspects of using logistics outsourcing in the organization of medical supply of the Ukrainian Armed Forces

Aim. To study the essence of the concept of logistics outsourcing in the military sphere, conduct a comparative analysis of the main characteristics of military pharmaceutical logistics and civil pharmaceutical logistics in Ukraine.

Materials and methods. To achieve the goal of the study, the analysis of foreign and domestic scientific sources and the current legal documents was conducted. The methods of information retrieval, systematization, content analysis, comparison and generalization were used.

Results and discussion. Outsourcing is actively implemented in the Ukrainian Armed Forces during the defense reform in our country. Outsourcing refers to measures aimed at the effective organization and implementation of logistics tasks in accordance with the order of the Ministry of Defense of Ukraine dated 11.10.2016, No. 522 "On approval of the Basic Provisions for Logistic Support of the Ukrainian Armed Forces". Therefore, the use of logistics outsourcing to organize the supply of medical equipment and supplies to military units and medical units in the Ukrainian Armed Forces is now an urgent direction for optimizing the medical support of troops (forces) and requires careful research. In Ukraine, the term "outsourcing" was started actually to be used only in the 90s of the last century in the civilian sectors of the economy, as well as in the pharmaceutical sector. Today, the introduction and application of a logistics approach to resource management allows pharmaceutical companies to increase their social, environmental and economic efficiency. In the Ukrainian Armed Forces today, outsourcing is used in the food supply of the military personnel. Outsourcing is not currently used in the Medical Service of the Ukrainian Armed Forces. It has been found that the use of outsourcing in the Ukrainian Armed Forces can be accompanied by a number of risks. The analysis of the main characteristics of military pharmaceutical logistics and pharmaceutical logistics in Ukraine has been conducted.

Conclusions. Today, outsourcing should be considered as one of the main logistics strategies used by domestic pharmaceutical companies in many areas of their logistics activities. The study of foreign and domestic research indicates the ambiguity in determining the nature of military logistics outsourcing and the volume of services transferred to outsourcers. However, in recent years there has been an active introduction of outsourcing in the military sphere in many countries. The analysis of the main characteristics of military pharmaceutical logistics and civil pharmaceutical logistics in Ukraine has shown the need to develop a legal regulatory framework that standardizes the interaction between the Ministry of Defense of Ukraine (customer) and the outsourcer (private enterprise), as well as to develop the standards for the providing logistics outsourcing services for the organization of medical supplies in the Ukrainian Armed Forces.

Key words: *Ukrainian Armed Forces; logistical support; medical supply; outsourcing*

М. В. Белоус, А. П. Шматенко, А. В. Галан
Украинская военно-медицинская академия, Украина

Теоретические аспекты использования логистического аутсорсинга при организации медицинского снабжения в Вооружённых Силах Украины

Цель работы заключается в исследовании сущности понятия логистического аутсорсинга в военной сфере и проведении сравнительного анализа основных характеристик военно-фармацевтической логистики и гражданской фармацевтической логистики Украины.

Материалы и методы. Для достижения поставленной цели исследования проведен обзор зарубежных и отечественных научных источников, действующей нормативно-правовой базы. Во время выполнения исследования использованы методы информационного поиска, систематизации, контент-анализа, сравнения и обобщения.

Результаты и их обсуждение. При проведении оборонной реформы в нашей стране в Вооруженных Силах (ВС) Украины активно внедряется аутсорсинг. Согласно приказу Министерства обороны Украины от 11.10.2016 г. № 522 «Об утверждении Основных положений логистического обеспечения Вооруженных Сил Украины» аутсорсинг относится к мерам, направленным на эффективную организацию и выполнение задач логистического обеспечения. Поэтому использование логистического аутсорсинга при организации поставок медицинской техники и имущества военным частям и медицинским подразделениям ВС Украины сейчас является актуальным направлением оптимизации медицинского обеспечения войск (сил), что требует тщательного исследования. В Украине термин «аутсорсинг» стал фактически использоваться только в 90-е годы прошлого века в гражданских отраслях хозяйственной деятельности, и фармацевтическая отрасль не является исключением. Внедрение и применение логистического подхода к управлению ресурсами позволяют фармацевтическим предприятиям повысить их социальную, экологическую и экономическую эффективность. В Вооружённых Силах Украины сегодня аутсорсинг используется в продовольственном обеспечении военнослужащих. В медицинской службе Вооружённых Сил Украины аутсорсинг в настоящее время не применяется. Установлено, что использование аутсорсинга в Вооружённых Силах Украины может сопровождаться рядом рисков. Также проведен анализ основных характеристик военно-фармацевтической логистики и гражданской фармацевтической логистики в Украине.

Выводы. Сегодня аутсорсинг следует рассматривать как одну из основных логистических стратегий, которая используется отечественными фармацевтическими предприятиями во многих сферах своей логистической деятельности. Изучение иностранных и отечественных исследований свидетельствует о неоднозначности в определении сущности военного логистического аутсорсинга и об объёме услуг, переданных аутсорсерам. Вместе с тем в последние годы наблюдается активное внедрение аутсорсинга в военной сфере во многих странах. Анализ основных характеристик военно-фармацевтической логистики и гражданской фармацевтической логистики в Украине показал необходимость в разработке нормативно-правовой базы, которая стандартизирует взаимодействие между Министерством обороны Украины (заказчиком) и аутсорсером (частным предприятием) и разработку стандартов предоставления услуг по логистическому аутсорсингу при организации медицинского снабжения Вооружённых Сил Украины.

Ключевые слова: *Вооруженные Силы Украины; логистическое обеспечение; медицинское снабжение; аутсорсинг*

Вступ. Під час проведення оборонної реформи в нашій країні у Збройних Силах (ЗС) України активно впроваджується аутсорсинг. Згідно з наказом Міністерства оборони України (МОУ) від 11.10.2016 р. № 522 «Про затвердження Основних положень логістичного забезпечення Збройних Сил України» аутсорсинг відноситься до заходів, спрямованих на ефективну організацію та виконання завдань логістичного забезпечення. Оскільки медичне забезпечення є невід'ємною складовою логістичного забезпечення ЗС України, створення єдиної ефективної системи управління ресурсним забезпеченням військ (сил) є одним з важливих завдань, що стоїть перед Командуванням Медичних сил ЗС України [1].

Тому використання логістичного аутсорсингу при організації постачання медичної техніки та майна військовим частинам та медичним підрозділам у ЗС України на теперішній час є актуальним напрямком оптимізації медичного забезпечення військ (сил) та потребує ретельного дослідження.

Аналіз останніх досліджень військових учених дозволив дійти висновку, що питання впровадження логістичного аутсорсингу у ЗС України, інших складових сил безпеки та оборони є актуальними та мають широке коло обговорень.

Так, І. В. Павловський, В. В. Твердохлібов, О. М. Башкиров у своїй праці запропонували шляхи і засоби підвищення окремих показників якості складових під-

систем системи логістичного забезпечення ЗС України [2]. На їх думку серед логістичного аутсорсингу ІТ-аутсорсинг заслуговує найбільшої уваги в організації автоматизованого обліку і контролю руху матеріальних потоків озброєння і військової техніки та матеріально-технічних засобів.

Привертають увагу дослідження О. Нагорнічевського, який серед концептуальних засад державного управління у сфері матеріально-технічного забезпечення ЗС України запропонував застосувати досвід використання аутсорсингу західних країн для оптимізації забезпечення потреб ЗС України в мирний час та в особливий період [3].

Питанням функціонування системи логістики у збройних силах закордонних держав була присвячена праця О. В. Наконечного, який акцентує увагу на активному залученні німецьких комерційних структур, але з певними обмеженнями щодо виконання окремих завдань логістичного забезпечення участі військових контингентів Федеративної республіки Німеччини в миротворчих та антитерористичних операціях [4].

У свою чергу Р. І. Сапіга підкреслив, що тривалі контракти та однозначне визначення критеріїв якості логістичних послуг є основними умовами, щоб зовнішні надавачі послуг розширили свою ринкову пропозицію на специфічні послуги для ЗС України [5].

В. Саган та В. Василевський у своїй праці дійшли висновку, що для вдосконалення системи ресурсного забезпечення Державної прикордонної служби України потрібно звільнити її від дублюючих структур, а також від обслуговуючих та інших структур, функції яких можна перекласти на приватний сектор економіки, застосувавши досвід аутсорсингу [6].

Водночас, незважаючи на досить значну кількість праць наукового та практичного спрямування, залишається недостатньо вивченими питання використання логістичного аутсорсингу у медичній службі ЗС України, а саме при організації постачання військовим частинам та медичним підрозділам ЗС України медичної техніки та майна в контексті логістичного підходу.

Мета роботи полягає в дослідженні сутності поняття логістичного аутсорсингу у військовій сфері та проведенні порівняльного аналізу основних характеристик військово-фармацевтичної логістики та цивільної фармацевтичної логістики в Україні.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети дослідження було проведено огляд закордонних і вітчизняних наукових джерел та чинної нормативно-правової бази. Під час виконання дослідження використані методи інформаційного пошуку, систематизації, контент-аналізу, порівняння та узагальнення.

Результати та їх обговорення. В Україні термін «аутсорсинг» став фактично використовуватися лише у 90-ті роки минулого століття у цивільних галузях господарської діяльності, і фармацевтична галузь не є винятком. Аналіз джерел літератури показав походження терміну аутсорсинг (outsourcing) від англійсь-

ких слів *outside resources using*, що означає «використання зовнішніх ресурсів», але подальші тлумачення сутності аутсорсингу є різноманітними [7, 8]. У фармацевтичній енциклопедії аутсорсинг трактується як найм підприємством якого-небудь стороннього суб'єкта господарювання для виконання одного з видів своєї діяльності, який раніше виконувався ресурсами даного підприємства, або передавання допоміжних, підтримуючих чи супутніх функцій зовнішнім виконавцям (провайдер послуг), які спеціалізуються в конкретній галузі та володіють відповідними знаннями, досвідом, технічним оснащенням тощо [9]. Тобто під аутсорсингом можна розуміти винесення будь-яких допоміжних або навіть основних бізнес-процесів за організаційні та фізичні кордони компанії.

У межах цього дослідження необхідним стало звертання до загальнотеоретичних розробок, предметом яких було визначення сутності аутсорсингу.

Зокрема Т. С. Райкова у праці [7] дає визначення аутсорсингу як делегування певних функцій стороннім організаціям, які спеціалізуються на відповідних видах, переважно управлінської діяльності. Так, на її думку, у сфері маркетингу фармацевтичне підприємство може довірити зовнішній стороні виконання окремих маркетингових функцій: планування маркетингової діяльності, PR-підтримку та інші. В даному випадку використовується основний принцип аутсорсингу: «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших» [7].

О. А. Біловодська та Д. А. Латунова вважають, що сутність логістичного аутсорсингу визначається як процес делегування іншій стороні окремої логістичної функції або бізнес-процесу підприємства на довгостроковій контрактній основі для оптимізації діяльності підприємства та скорочення виробничо-технологічних, інтелектуальних та економічних витрат, а також відповідних ресурсів [10].

Таким чином, фармацевтичні підприємства зосереджують свою діяльність у спеціалізованій сфері, яка відіграє роль основного (ключового) виду діяльності, тобто «ключової компетенції», а інші, менш важливі функції вони часто передають іншим спеціалізованим підприємствам, оскільки аутсорсинг-послуги коштують дешевше, ніж підтримка усіх бізнес-процесів всередині фармацевтичного підприємства.

За оцінками Української логістичної асоціації в Україні тільки формується ринок логістичного аутсорсингу, але прогнозується надалі його зростання достатньо швидкими темпами близько 30-40 % на рік [11].

Слід підкреслити, що раніше аутсорсинг у практичній фармації фактично не був закріплений на законодавчому рівні, а тепер у п. 104 Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) чітко зазначено, що створена ліцензіатом система якості має га-

рантувати забезпечення контролю та огляд будь-якої зовнішньої (аутсорсингової) діяльності на всі види діяльності, що стосуються дистрибуції [12].

Впровадження аутсорсингу дає можливість при дотриманні необхідних умов іншим учасникам фармацевтичного ринку працювати безпосередньо з виробниками фармацевтичної продукції через невеликі оптові фірми. Це дозволить фармацевтичним виробникам заходити на регіональні ринки із значним здешевленням витрат на логістичні операції [8].

Отже, на теперішній час аутсорсинг слід розглядати як одну з основних логістичних стратегій, яка використовується у багатьох сферах логістичної діяльності вітчизняними фармацевтичними підприємствами. Рівні, види та можливу сферу використання логістичного аутсорсингу у цивільній фармації детально викладено у попередній праці [8].

Свою увагу в цьому дослідженні ми приділимо вивченню сутності військового логістичного аутсорсингу та проведенню порівняльного аналізу основних характеристик військово-фармацевтичної логістики та цивільної фармацевтичної логістики в Україні.

Аналіз вітчизняних та закордонних досліджень показав неоднозначність у визначенні, сутності військового логістичного аутсорсингу та в обсязі послуг, переданих стороннім організаціям. Разом з тим простежується єдиний висновок, що ринок військового аутсорсингу в останні роки розширився в багатьох країнах, тому існують можливості для його подальшого зростання, особливо в області військової логістики [5, 13-15].

Невизначеність у термінології військового аутсорсингу спостерігається навіть у офіційних публікаціях країн-членів НАТО. Глосарій термінів та визначень НАТО AAP-6 (2018) (NATO Glossary of Terms and Definitions AAP-6 (2018)) не містить терміну аутсорсинг. Але у Спільній логістичній доктрині НАТО AJP-4 (B) (2018) (NATO Allied Joint Logistic Doctrine AJP-4(B) (2018)) у розділі фінансування (2.6.c) зазначено, що «Рада з питань політики та планування ресурсів погоджується на будь-який аутсорсинг військових можливостей у рамках домовленості про фінансування операцій та місій». Також у розділі 6, секція 4 «Contract support to operations» (підтримка операцій підрядниками) аутсорсинг розглядається як один з функціональних напрямків логістики [16, 17].

Тенденція до збільшення ринку військового аутсорсингу і прийняття на себе цивільними підрядниками тих видів діяльності, які традиційно виконували збройні сили, відмічається у збройних силах як Сполучених Штатів Америки, так і Великої Британії.

Так, наприклад, у Великобританії аутсорсинг військової логістики має коріння в реформі управління збройними силами Сполученого Королівства, яка відбувалась до 1950-1960-х років. Важливо відзначити, що на теперішній час основною причиною впровадження логістичного аутсорсингу є необхідність у подоланні розриву між політичними, стратегічними цілями і військовими ресурсами, а також у задоволенні технологічних потреб сучасних складних систем

озброєнь Великої Британії. Зарубіжні автори зазначають, що без логістичного аутсорсингу «у військових залишилися б прогалини в можливостях, що поставило б під загрозу успіх військової операції». Підкреслено, що аутсорсинг військової логістики є центральним аспектом британської оборонної політики. Також прогнозується, що цей аспект найближчим часом не зміниться, враховуючи надійність, яку приватні компанії, що є частиною ланцюга військових поставок, продемонстрували за останні кілька років [14].

У Польщі розвиток військового аутсорсингу було посилено трьома факторами: участю збройних сил Польщі у військових операціях за кордоном, процесом професіоналізації та трансформації системи військової логістики. У 2008 році Міністерство оборони Польщі офіційно затвердило програму, спрямовану на підвищення ролі укладення контрактів на підтримку польських збройних сил. Відповідно до програми потенційні області розвитку військового аутсорсингу включають у себе: логістику, юридичні консультації, адміністративні послуги, силовий захист і військову інфраструктуру [13].

Анджей Ліс (Andrzej Lis) у своєму дослідженні вбачає сутність військового аутсорсингу у процесі скорочення функцій збройних сил, які раніше були їх внутрішніми можливостями [13]. Автор зазначив, що «на відміну від США, у Польщі військовий аутсорсинг обмежений службою логістичного (матеріально-технічного) забезпечення (logistic support services), в той час як збройні служби безпеки і навчання, пов'язані з військовими операціями, залишаються військовими можливостями збройних сил Польщі».

Науковці з Республіки Беларусь, які займаються вивченням аутсорсингу у військовій сфері, відмічають, що аутсорсинг дозволить звільнити війська від виконання невластивих їм завдань. Можливою формою реалізації аутсорсингу в збройних силах Республіки Беларусь вбачається передача військовими частинами стороннім комерційним організаціям виконання наступних функцій: організація харчування особового складу; хлібовипікання; банно-пральне обслуговування; зберігання та оновлення запасів матеріальних засобів; виконання перевезень військових вантажів і військовослужбовців; забезпечення і заправка військової техніки паливно-мастильними матеріалами; вантажно-розвантажувальні роботи; торгово-побутове обслуговування; хімічна чистка і ремонт обмундирування та взуття; експлуатація будівель і споруд; утримання і прибирання території і службових приміщень; вивезення сміття; охорона окремих об'єктів військової частини; організація передплати на періодичні видання, доставка поштових відправлень і періодичних видань [15].

Привертають увагу і українські дослідження можливостей впровадження аутсорсингу у військову логістику. Так, у своїй праці Сапіга Р. І. визначив критерії вибору зовнішніх відносно військової логістичної системи постачальників логістичних послуг [5]

Таблиця

Порівняльний аналіз основних характеристик військово-фармацевтичної логістики та цивільної фармацевтичної логістики в Україні

Характеристики	Військово-фармацевтична логістика	Фармацевтична логістика
Місія логістики	Медичне забезпечення військовослужбовців у повному обсязі з мінімальними затратами бюджетних коштів	Ринкова конкурентоспроможність
Критерії операцій	Безпека поставок	Мінімізація витрат
Фактор часу	Вищий пріоритет	Відповідно до принципу «точно в строк»
Рівень запасів	Визначено військовою нормативно-правовою базою України	Мінімальний
Закупівля витратних матеріалів	Пристосована до забезпечення потреб	Економічні критерії
Розподільча система	Відповідно до заявок військових частин та медичних підрозділів	Оптові та роздрібні канали
Вибір постачальників	Відповідно до нормативно-правової бази України	Згідно з ринковими критеріями
Аутсорсинг	Обмежена сфера	Повна шкала згідно з потребами фармацевтичного підприємства
Складські приміщення	Спеціалізовані	Універсальні
Упаковка	Особлива (спеціальна)	Ринкова
Планування застосування	План забезпечення	Прогноз ринку
Логістичні послуги	Вузький діапазон	Дуже широкий діапазон
Поставки матеріалів	Відповідно до укладених договорів	Діапазон, адаптований до виду фармацевтичного підприємства
Екологічні вимоги	Першорядне значення	Першорядне значення

та наголосив, що необхідним є визначення об'єктів та інфраструктури, критично важливих для національної безпеки незалежно від форм власності, і розробка процедур та умов їх функціонування, які вимагатимуть відповідного визначення у національному законодавстві та планах приватизації.

На сьогодні аутсорсинг у ЗС України використовується у продовольчому забезпеченні військовослужбовців. Зазначимо, що застосовується 2 різновиди аутсорсингу: послуги підприємств з повного циклу – це підвезення продуктів харчування, приготування їжі або послуги з поставки продуктів харчування. Зміни в системі продовольчого забезпечення військ спрямовані на досягнення повної сумісності зі стандартами НАТО [18]. У медичній службі ЗС України аутсорсинг на теперішній час не впроваджено.

На основі аналізу військової та цивільної логістики, викладеного у дослідженні, нами було проведено порівняльний аналіз основних характеристик військово-фармацевтичної логістики ЗС України та цивільної фармацевтичної логістики в Україні [13]. Результати аналізу представлені в таблиці.

Згідно з дослідженнями [15] впровадження аутсорсингу у військовій сфері має як переваги, так і певні недоліки. Зазначимо, що використання аутсорсингу в ЗС України також може супроводжуватися низкою ризиків:

- рівень професіоналізму співробітників аутсорсингової (приватної) компанії може виявитися недостатнім для виконання робіт або надання послуг належного рівня;

- наявність ризиків порушення зберігання та безпеки військового майна;
- можлива втрата контролю над виконуваними замовленнями (недостатність у військової частини важелів контролюючого, керуючого впливу на організацію, яка постачає послуги, що може призвести до зниження якості послуг і збільшення витрат). Так, наприклад, при несподіваній відмові від надання послуг аутсорсером МОУ зіштовхується з необхідністю пошуку нового виконавця, що тягне за собою часові і фінансові витрати;
- витік відомостей конфіденційного характеру, відомостей, що становлять державну таємницю, внаслідок надання права доступу сторонніх організацій і їх представників на територію військових об'єктів, до документів, інформації з обмеженим доступом та матеріальних цінностей військових організацій;
- ускладненість, а часто неможливість використання даного способу надання послуг поза місцем постійної дислокації військової частини в період навчання, виконання військовою частиною навчально-бойових та бойових завдань.

Слід підкреслити, що перш ніж орган управління медичною службою ЗС України вирішить, чи є необхідність у використанні аутсорсингу, потрібно встановити свої ключові компетенції (core competence). Вірно та виважено обрати той процес (або функцію), який можна передавати на аутсорсинг, що дозволить системний аналіз діяльності медичної служби ЗС України

(IDEF (ICAM Definition) стандарти) за методологією аналізу та проектування систем SADT (Structured Analysis and Design Technique), оскільки саме системний аналіз використовується для підвищення ступеня обґрунтованості рішень у складних (слабоструктурованих) системах.

Також для забезпечення якісного надання аутсорсингових послуг необхідна нормативно-правова база, що стандартизує взаємодію між замовником (МОУ) та аутсорсером (приватним підприємством) і розробку стандартів надання послуг з логістичного аутсорсингу при організації медичного постачання у ЗС України.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Аутсорсинг є однією з основних логістичних стратегій фармацевтичних підприємств у цивільній фармації.

2. Вивчення закордонних та вітчизняних досліджень свідчить про неоднозначність у визначенні сутності військового логістичного аутсорсингу та обсягу послуг, переданих стороннім організаціям. Разом

з тим в останні роки спостерігається активне впровадження аутсорсингу у військовій сфері в багатьох країнах.

3. Аналіз основних характеристик військово-фармацевтичної логістики та цивільної фармацевтичної логістики в Україні показав необхідність розробки нормативно-правової бази, яка стандартизує взаємодію між Міністерством оборони України (замовником) та аутсорсером (приватним підприємством), і розробки стандартів надання послуг з логістичного аутсорсингу при організації медичного постачання ЗС України.

Перспективу подальших досліджень у цьому напрямку вбачаємо у розробці методологічної основи формування науково-обґрунтованих пропозицій щодо впровадження логістичного аутсорсингу у практичну діяльність Командування Медичних сил ЗС України для удосконалення медичного постачання військової частини та медичних підрозділів ЗС України.

Конфлікт інтересів: відсутній

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Про затвердження Основних положень логістичного забезпечення Збройних Сил України : Наказ Міністерства оборони України від 11.10.2016 р. № 522. URL: <http://www.mil.gov.ua/ministry/normativno-pravova-baza/nakazi-ministra-oboroni-ukraini/nakazi-ministerstva-oboroni-ukraini-za-2016-rik.html> (дата звернення: 09.05.2020).
2. Павловський І. В., Твердохлібов В. В., Башкиров О. М. Пропозиції щодо удосконалення системи логістичного забезпечення Збройних Сил України. *Озброєння та військова техніка*. 2017. № 1 (13). С. 50–54.
3. Нагорнічєвський О. Концептуальні засади державного управління у сфері матеріально-технічного забезпечення Збройних Сил України в контексті національної безпеки. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_42/fail/27.pdf (дата звернення: 15.05.2020).
4. Наконечний О. В. Аналіз умов та факторів, що впливають на ефективність функціонування системи логістики сил оборони держави. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2019. Вип. 3 (55). С. 48–57. DOI: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2019.3.048> (дата звернення 15.05.2020).
5. Сапіга Р. І. Цивільний аутсорсинг військової логістики як чинник національної безпеки. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7846/1/17.pdf> (дата звернення: 09.05.2020).
6. Саган В., Василевський В. Аналіз особливостей логістичного забезпечення провідних держав світу. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер.: Військові та технічні науки*. 2017. № 1 (71). С. 211–225.
7. Райкова Т. С. Новейший маркетинг в фармації і його направлення – раздел преподавания «Маркетинга в фармації» провизорам-інтернам. *Запорожский медицинский журнал*. 2008. № 4. С. 159–163.
8. Логістичний аутсорсинг у фармації: теорія та практика / М. В. Білоус та ін. *Фармацевтичний журнал*. 2017. № 3-4. С. 18–25.
9. Фармацевтична енциклопедія / НАН України, НАМН України, НФаУ ; ред. рада: В. П. Черних (голова) та ін. 3-тє вид., випр. та допов. Київ : МОРИОН, 2016. 1952 с.
10. Біловодська О. А., Латунова Д. А. Дослідження сутності логістичного аутсорсингу як чинника ефективного функціонування вітчизняних підприємств. *Бізнесінформ*. 2014. № 12. С. 485–489.
11. Проблеми та перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в транспортній системі України / А. М. Пасічник та ін. *Управління проектами, системний аналіз і логістика. Сер.: Технічні науки*. 2014. Вип. 14. С. 146–159.
12. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 929. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-p> (дата звернення: 04.05.2020).
13. Lis A. Military out sourcing in Poland: lessons learned and prospects for further development. *JPM*. 2016. Vol. 7, № 2. DOI: <http://dx.doi.org/10.12775/JPM.2016.008> (Date of access: 09.05.2020).
14. Kinsey C. Outsourcing Military Logistics and Security Services. The Case of the United Kingdom. URL: <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315613376.ch2> (Date of access: 09.05.2020).
15. Колб В. В., Кривчинов В. М. Аутсорсинг в военній сфері: переваги та недоліки. URL: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/90041/1/kolb_sbormik11_tom2.pdf (дата звернення: 09.05.2020).
16. NATO Glossary of Terms and Definitions AAP-6. NATO Standardization Office. 2018. 264 p.
17. Allied Joint Logistic Doctrine for logistics AJP-4(B). 2018. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/778365/20190122-doctrine_nato_logistics_ajp_4.pdf (Date of access: 09.05.2020).
18. Гусляков Ю. На сьогодні продовольче забезпечення за новою системою здійснюється у 73 військових частинах ЗС України. URL: <http://www.mil.gov.ua/news/2019/03/15/na-sogodni-prodovolche-zabezpechennya-za-novoyu-sistemoju-zdijshnyuetsya-u-73-vijskovih-chastinah-zs-ukraini-general-major-yurij-guslyakov/> (дата звернення: 09.05.2020).

REFERENCES

1. Nakaz Ministerstva obrony Ukrainy vid 11.10.2016 r. № 522 «Pro zatverdzhennia Osnovnykh polozhen lohystychnoho zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy. *mil.gov.ua*. Available at: <http://www.mil.gov.ua/ministry/normativno-pravova-baza/nakazi-ministra-oboroni-ukraini/nakazi-ministerstva-oboroni-ukraini-za-2016-rik.html>.
2. Pavlovskiy, I. V., Tverdokhlibov, V. V., Bashkyrov, O. M. (2017). *Ozbroiennia ta viiskova tekhnika*, 1 (13), 50–54.
3. Nahornichevskiy, O. Kontseptualni zasady derzhavnogo upravlinnia u sferi materialno-tekhnichnogo zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy v konteksti natsionalnoi bezpeky. *lvivacademy.com*. Available at: http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/edu_42/fail/27.pdf (data zvernennia: 15.05.2020).
4. Nakonechnyi, O. V. (2019). *Systemy upravlinnia, navihatsii ta zviazku*, 3 (55), 48–57. doi: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2019.3.048>.
5. Sapiha, R. I. *Tsyvilnyi autsorsynh viiskovoi lohistyky yak chynnyk natsionalnoi bezpeky*. Available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/7846/1/17.pdf>.
6. Sahan, V., Vasylevskiy, V. (2017). *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Ser.: Viiskovi ta tekhnichni nauky*, 1 (71), 211–225.
7. Raikova, T. S. (2008). *Zaporozhskii medycinskii zhurnal*, 4, 159–163.
8. Bilous, M. V. et al. (2017). *Farmatsevtichnyi zhurnal*, 3-4, 18–25.
9. Chernykh, V. P. et al. (Eds.). (2016). *Farmatsevtichna entsyklopediia*. 3rd ed. Kyiv: MORION, 1952.
10. Bilovodska, O. A., Latunova, D. A. (2014). *Biznesinform*, 12, 485–489.
11. Pasichnyk, A. M. et al. (2014). *Upravlinnia proektamy, systemnyi analiz i lohistyka. Ser.: Tekhnichni nauky*, 14, 146–159.
12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 30.11.2016 r. № 929 «Pro zatverdzhennia Litsenziinykh umov provadzhennia hospodarskoi diialnosti z vyrobnytstva likarskykh zasobiv, optovoi ta rozdrubnoi torhivli likarskymy zasobamy, importu likarskykh zasobiv (krim aktyvnykh farmatsevtichnykh inhredientiv)». *zakon2.rada.gov.ua*. Available at: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-p>.
13. Lis, A. (2016). Military outsourcing in Poland: lessons learned and prospects for further development. *JPM*, 7 (2). Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/cca6/a2ed890c51873c51c0ff3c8dd9f677f29b18.pdf>.
14. Kinsey, C. *Outsourcing Military Logistics and Security Services. The Case of the United Kingdom*. Available at: <https://www.routledge-handbooks.com/doi/10.4324/9781315613376.ch2>.
15. Kolb, V. V., Krivchikov, V. M. *Autsorsing v voennoi sfere: preimushchestva i nedostatki*. Available at: http://elib.bsu.by/bitstream/123456789/90041/1/kolb_sbornik11_tom2.pdf.
16. *NATO Glossary of Terms and Definitions AAP-6*. (2018). NATO Standardization Office, 264.
17. *Allied Joint Logistic Doctrine for logistics AJP-4(B)*. (2018). Available at: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/778365/20190122-dctrine_nato_logistics_ajp_4.pdf.
18. Husliakov, Yu. *Na sohodni prodovolche zabezpechennia za novoiu systemoiu zdiisniuietsia u 73 viiskovykh chastynakh ZS Ukrainy*. Available at: <http://www.mil.gov.ua/news/2019/03/15/na-sogodni-prodovolche-zabezpechennya-za-novoyu-sistemoyu-zdiisnyuetsya-u-73-vijskovih-chastinah-zs-ukraini-general-major-yurij-guslyakov/>.

Відомості про авторів:

Білоус М. В., кандидатка фармац. наук, доцентка кафедри військової фармації, Українська військово-медична академія.

E-mail: maryvictory@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4370-8813>

Шматенко О. П., доктор фармац. наук, професор, начальник кафедри військової фармації, полковник медичної служби Збройних Сил України, Українська військово-медична академія. E-mail: mavad@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6145-460X>

Галан О. В., старший викладач кафедри військової фармації, полковник медичної служби у відставці, Українська військово-медична академія. E-mail: galan1968@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0005-5699>

Information about authors:

Bilous M. V., Candidate of Pharmacy (Ph.D), associate professor of the Department of Military Pharmacy, Ukrainian Military Medical Academy. E-mail: maryvictory@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4370-8813>

Shmatenko O. P., Doctor of Pharmacy (Dr. habil.), professor, head of the Department of Military Pharmacy, colonel of the medical service of the Ukrainian Armed Forces, Ukrainian Military Medical Academy. E-mail: mavad@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6145-460X>

Galan O. V., senior lecturer of the Department of Military Pharmacy, retired colonel of the medical service, Ukrainian Military Medical Academy. E-mail: galan1968@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0005-5699>

Сведения об авторах:

Белоус М. В., кандидат фармац. наук, доцент кафедры военной фармации, Украинская военно-медицинская академия.

E-mail: maryvictory@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4370-8813>

Шматенко А. П., доктор фармац. наук, профессор, начальник кафедры военной фармации, полковник медицинской службы Вооружённых Сил Украины, Украинская военно-медицинская академия. E-mail: mavad@ukr.net.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6145-460X>

Галан А. В., старший преподаватель кафедры военной фармации, полковник медицинской службы в отставке,

Украинская военно-медицинская академия. E-mail: galan1968@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0005-5699>

Надійшла до редакції 25.07.2020 р.