УДК 615.12:338.5

О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко, Ю. С. Братішко
Національний фармацевтичний університет

НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛІНГУ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

Розкрито актуальність розробки практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення системи контролінгу на вітчизняних фармацевтичних підприємствах. Обґрунтовано кількісний та якісний склад фахівців сектору контролінгу на фармацевтичному підприємстві. Розроблено регламенти функціональних обов'язків фахівців сектору контролінгу з використанням процесного підходу, як того вимагають міжнародні стандарти якості. Доведено, що створення сектору контролінгу приносить додатковий соціально-економічний ефект фармацевтичним підприємствам.

Ключові слова: промислове фармацевтичне підприємство, контролінг, процесний підхід

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

У сучасних умовах господарювання однією з технологій управління, яка може забезпечити сталий соціально-економічний розвиток українських фармацевтичних підприємств (ФП), є контролінг. Під контролінгом ми розуміємо орієнтовану на досягнення соціальних та економічних цілей ФП інтегровану систему інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівництва в процесі планування, обліку, контролю, аналізу та ухвалення управлінських рішень за ключовими компетенціями підприємства. Саме впровадження контролінгового механізму в практику управління вітчизняними ФП дозволить забезпечити необхідний рівень прибутковості їхньої діяльності не за рахунок підвищення цін на лікарські засоби (ЛЗ), а завдяки підвищенню ефективності використання всіх ресурсів і оптимізації витрат. Отже, система контролінгу спрямована на узгодження інтересів як виробників, так і споживачів ЛЗ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений аналіз літературних джерел показав, що питанням сутності контролінгу, інструментарію, а також практичному впровадженню його елементів в управління ФП приділяється достатньо уваги в публікаціях як вітчизняних, так і закордонних науковців [1–2; 4–8; 13]. Однак із досвіду впровадження контролінгу у закордонних фармацевтичних компаніях відомо, що система контролінгу може успішно функціонувати лише в тому випадку, коли створено її відповідне організаційне забезпечення.

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Здійснені дослідження показали, що окремі організаційні аспекти впровадження системи контролінгу на ФП знайшли своє відбиття в публікаціях вітчизняних науковців. Але практичні рекомендації щодо створення відділу (сектору) контролінгу на ФП, визначення його кількісного та якісного складу, розробки функціональних обов'язків контролерів на підставі процесного підходу, як того вимагають міжнародні стандарти якості серії ISO 9001:2000, залишилися поза їхньою увагою. Усе це обумовлює актуальність даної статті.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування практичних аспектів організації сектору контролінгу на ФП в умовах упровадження міжнародних стандартів якості.

© О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко, Ю. С. Братішко, 2010

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проведений аналіз показав, що на досліджуваних ФП харківського регіону не створено ефективної системи контролінгу, проте запроваджені окремі його елементи, які практично не ув'язані між собою. Це, перш за все, обумовлено відсутністю необхідного організаційного забезпечення контролінгової діяльності на підприємствах галузі, оскільки на досліджуваних ФП є відсутнім відділ (сектор) контролінгу, а основні функціональні обов'язки контролера розподілені між фахівцями планово-економічного відділу, фінансового відділу та бухгалтерії (табл. 1).

Таблиця 1

Традиційна для досліджуваних ФП матриця розподілу функціональних обов'язків контролера між фахівцями планово-економічного відділу, фінансового відділу та бухгалтерії

Відділи / Функції	Планово-економічний відділ	Фінансовий відділ	Бухгалтерія
Організація центрів відповідальності	Не виконуються	Не виконуються	Не виконуються
Управлінський облік	1. Вносить зміни в організацію управлінського обліку в цехах та відділах. 2. Упровадження засобів автоматизації обліку.	Управлінський облік витрат	1. Внесення змін до обраної облікової політики підприємства. 2. Удосконалення управлінського обліку.
Бюджетування	1. Складання бюджетів. 2. Консолідація бюджетів. 3. Упровадження засобів автоматизації бюджетування.	1. Розробка бюджетів. 2. Консолідація бюджетів.	Не виконуються
Бюджетний контроль	Контроль за виконанням бюджетних показників по підприємству в цілому	Контроль за виконанням бюджетів структурних підрозділів	Контроль за ефективним та раціональним вико-ристанням матеріальних та фінансових ресурсів
Матеріальна відповідальність (стимулювання)	Упроваджує стимулювання структурних підрозділів за оптимізацію витрат	Не виконуються	Не виконуються

Як видно з наведеної матриці розподілу функціональних обов'язків, складеної на підставі аналізу посадових інструкцій працівників планово-економічних, фінансових відділів та бухгалтерії на досліджуваних ФП, більшість функцій контролерів не виконується. Крім того, як показали проведені дослідження, здійснення основних завдань контролерів працівниками інших служб практично завжди пересувається на другий план, гальмується впровадження сучасних елементів та інструментів контролінгу. Це обумовлено відсутністю у фахівців фінансово-економічних підрозділів специфічних знань, умінь та навичок у сфері контролінгу, значною завантаженістю власними функціональними обов'язками, а також відсутністю відповідної мотивації.

Усе це обумовлює необхідність створення відділу (сектору) контролінгу на вітчизняних ФП. Слід зауважити, що для ефективного функціонування системи контролінгу відділ (сектор) контролінгу повинен підпорядковуватися безпосередньо Генеральному директору. Така підпорядкованість сприятиме прозорості та незалежності виконання функцій конролерів від інших підрозділів підприємства, а також незалежності діяльності відділу (сектору) контролінгу.

Обґрунтування кількісного складу фахівців відділу (сектору) контролінгу на досліджуваних ФП проводилось за методом Розенкранця:

$$Ч = \sum_{i=1}^{n} \left(m_i t_i / T \right) \cdot K_{нрч} ,$$

де n — кількість видів організаційно-управлінських робіт, що визначають завантаження підрозділу; m_i — середня кількість визначених дій у межах i-го виду робіт за встановлений період; t_i — час, необхідний для виконання однієї дії в межах i-го виду організаційно-управлінських робіт; T — робочий час одного співробітника відповідно до трудового договору (контракту) за певний проміжок часу; $K_{нрч}$ — коефіцієнт необхідного розподілу часу.

Для розрахунку кількісного складу працівників відділу (сектору) контролінгу на досліджуваних ФП було проведено експертне опитування фахівців фінансово-економічних підрозділів підприємств, під час якого працівникам був запропонований типовий перелік організаційно-управлінських робіт контролерів, доцільний і необхідний в умовах фармацевтичного виробництва. Завдання фахівців полягало у визначенні кількості дій по виконанню організаційно-управлінських робіт контролерів та часу, необхідного для виконання цих дій. Результати дослідження на прикладі одного з досліджуваних ФП представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Вихідні дані для обґрунтування кількісного складу сектору контролінгу на прикладі досліджуваного ФП

№ п/п	Типовий перелік організаційно-управлінських видів робіт	Кількість дій для виконання виду робіт (mi)	Час, необхідний для виконання дій, год. (ti)	m_i*t_i
1.	Збір облікової інформації, що надходить від усіх підрозділів до сектору контролінгу	100	0,5	50
2.	Обробка та аналіз облікової інформації, що надходить від усіх підрозділів до сектору контролінгу	180	1	180
3.	Розробка графіку складання бюджетів	12	2	24
4.	Надання інформації для складання планів	100	0,5	50
5.	Координація процесу розробки бюджетів ЦВ	120	2	240
6.	Перевірка планів, які складалися підрозділами підприємства	280	1	280
7.	Консолідація бюджетів усіх рівнів	250	4	1000
8.	Аналіз та контроль виконання бюджетних показників	100	4,5	450
9.	Встановлення нормативних значень відхилень фактичних показників від бюджетних	280	1	280
10.	Обґрунтування розмірів матеріального стягнення за невиконання бюджетів по ЦВ	90	0,5	45
11.	Розробка заходів для зменшення відхилень	90	2	180
12.	Збір найбільш значущих даних для ухвалення управлінських рішень	100	1,5	150
13.	Консультації щодо вибору корегуючих заходів та управлінських рішень	12	1	12
Всього:				2941

Результати розрахунку коефіцієнта необхідного розподілу часу на одному з досліджуваних ФП представлені в таблиці 3.

Виходячи з того, що адміністративно-управлінський персонал на досліджуваному ФП працює у 8-годинному режимі, номінальний фонд часу одного контролера складає 240 днів або 1920 годин.

Таблиця 3

Результати розрахунку коефіцієнта необхідного розподілу часу на прикладі досліджуваного ФП

№ п/п	Показник	
1.	Коефіцієнт, що враховує витрати на додаткові роботи	1,3
2.	Коефіцієнт, що враховує витрати часу на відпочинок співробітників	1,12
3.	Коефіцієнт перерахування явочної чисельності в облікову	1,1
Коефіцієнт необхідного розподілу часу ($К_{нрч}$)		1,6

На підставі отриманих даних за формулою Розенкранця був розрахований кількісний склад сектору контролінгу на досліджуваному ФП:

Ч = (2941/1920)* 1,6 = 2,5 ≈ 3 чол.

Виходячи з отриманих результатів, було визначено якісний склад фахівців сектору контролінгу на цьому підприємстві: начальник сектору контролінгу; контролер-аналітик; контролер-фахівець з інформаційних систем. Рекомендована структура сектору контролінгу в умовах середнього за розмірами ФП та перелік головних функціональних обов'язків його співробітників наведені на рисинку 1.

Необхідно зазначити, що начальника сектору контролінгу та контролера-аналітика на досліджуваному ФП доцільно залучити зовні, контролер-фахівець з інформаційних систем повинен бути переведений з інформаційного відділу підприємства.

При обґрунтуванні організаційного забезпечення системи контролінгу на ФП необхідно враховувати нові вимоги, які висуваються міжнародними стандартами якості серії ISO 9001:2000 до якісного складу працівників підприємств фармацевтичної галузі.

При цьому під якістю розуміється комплексне поняття, яке включає якість професійних умінь, знань, навичок, виконання робіт.

Згідно з вимогами стандартів серії ISO 9001:2000 [10–11] будь-які функціональні працівники, у тому числі фахівці сектору контролінгу, повинні мати вищу спеціальну освіту; знати основні положення нормативних документів, принципи і методи організації управління на основі процесного підходу, стандарти опису бізнес-процесів; володіти офісними документами комп'ютерних програм. Досвід фахівців сектору контролінгу на ФП має характеризуватися: достатнім знанням професійної області, досвідом роботи не менше двох років за профілем, умінням працювати з документами.

Відповідно до філософії TQM [3], головною метою якої є досягнення постійності в діях і результатах праці всього персоналу підприємства, оцінка внеску кожного працівника для забезпечення більш повного задоволення потреб споживачів, поліпшення якості повсякденної праці кожного співробітника та ін., необхідно стандартизувати та уніфікувати робочі процедури, які виконують фахівці сектору контролінгу на підставі процесного підходу. Як свідчить практика, це надасть можливість поліпшити рівень прозорості діяльності працівників сектору контролінгу, підвищити продуктивність їхньої праці та рівень самоменеджменту, покращити якість праці контролерів, забезпечити раціональне використання їхнього робочого часу.

Результатом проведених досліджень стало моделювання бізнес-процесів в умовах ФП, що стало підґрунтям розробки регламентів виконання функціональних обов'язків контролера-аналітика та контролера з інформаційних систем (рис. 2–3).

Представлені на рисунках 2–3 регламенти виконані з використанням вертикальної перехресно-функціональної діаграми в графічному редакторі Microsoft Visio наочно та зручно описують у графічній формі функціональні обов'язки кожного фахівця сектору контролінгу в умовах ФП. Усі регламенти включають послідовність робочих процедур фахівців сектору контролінгу, кожна з яких має вихідну інформацію, що є входом для наступної процедури.

Такі регламенти відбивають взаємозв'язки сектору контролінгу з іншими підрозділами ФП, послідовність інформаційних потоків та схему документообігу основних бізнес-процесів підприємства.

Таким чином, якісно описані функціональні обов'язки фахівців сектору контролінгу за основними бізнес-процесами нададуть можливість усунути дублювання функцій, надлишкові функції та зайвий контроль; підвищити якість окремих процесів у діяльності сектору в цілому; оптимізувати документообіг на підприємстві; покращити контроль та матеріальну відповідальність за виконання процесів; уніфікувати та стандартизувати виконання робочих процедур фахівцями сектору контролінгу та ін.

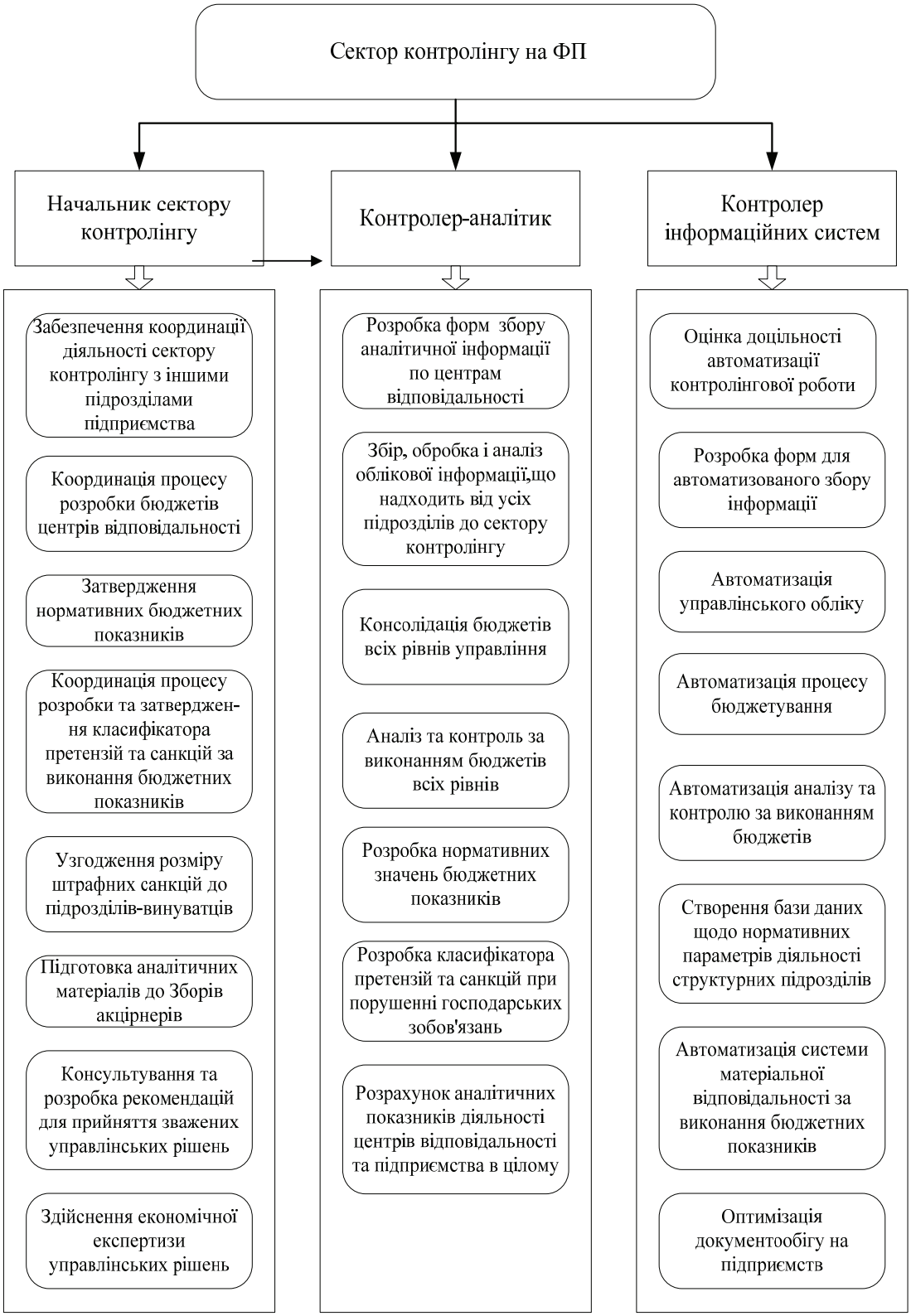

Рис. 1. *Рекомендована структура сектору контролінгу на прикладі досліджуваного ФП та головні функціональні обов'язки її співробітників*

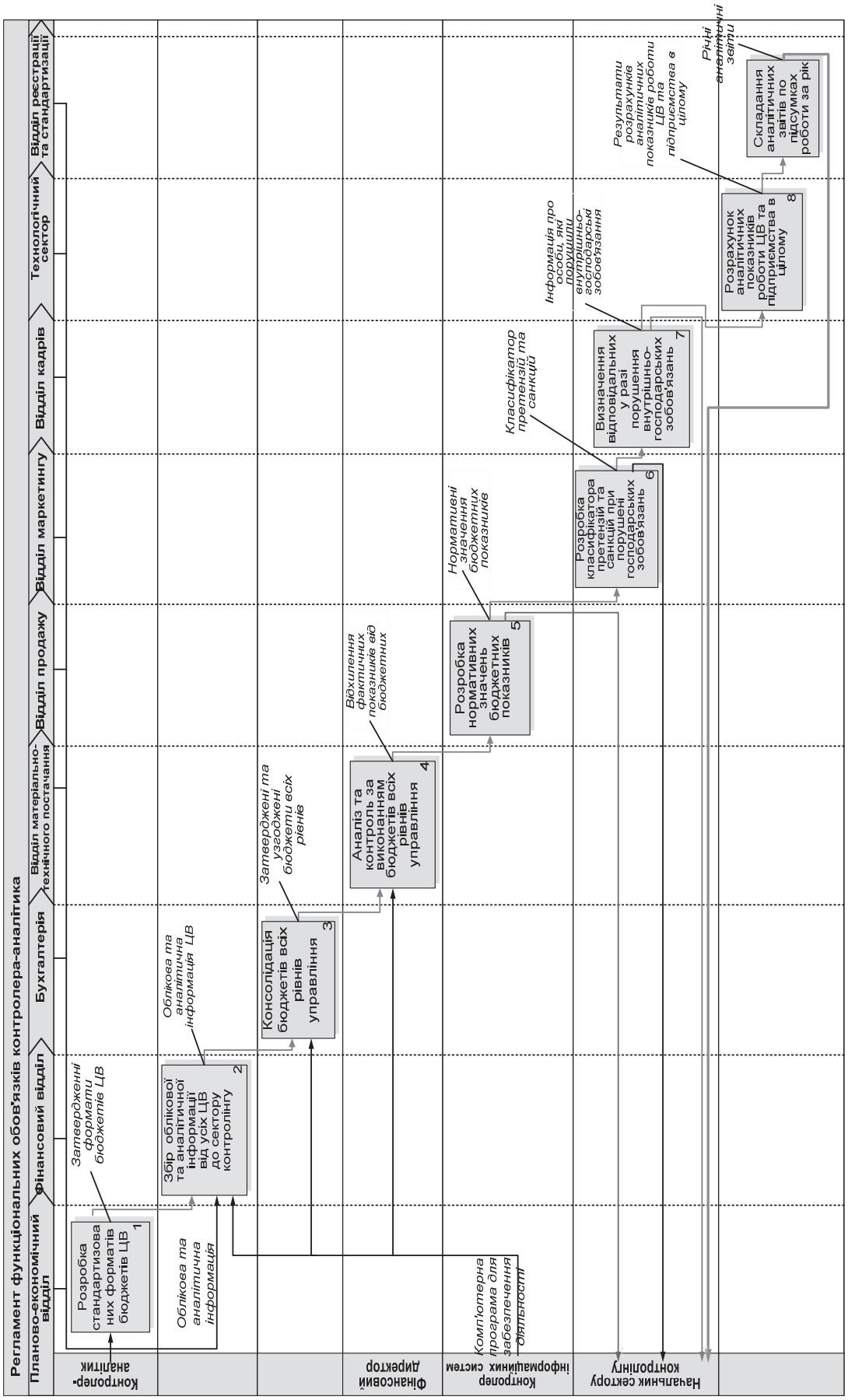

Рис. 2. *Регламент функціональних обов'язків контролера-аналітика на прикладі досліджуваного ФП*

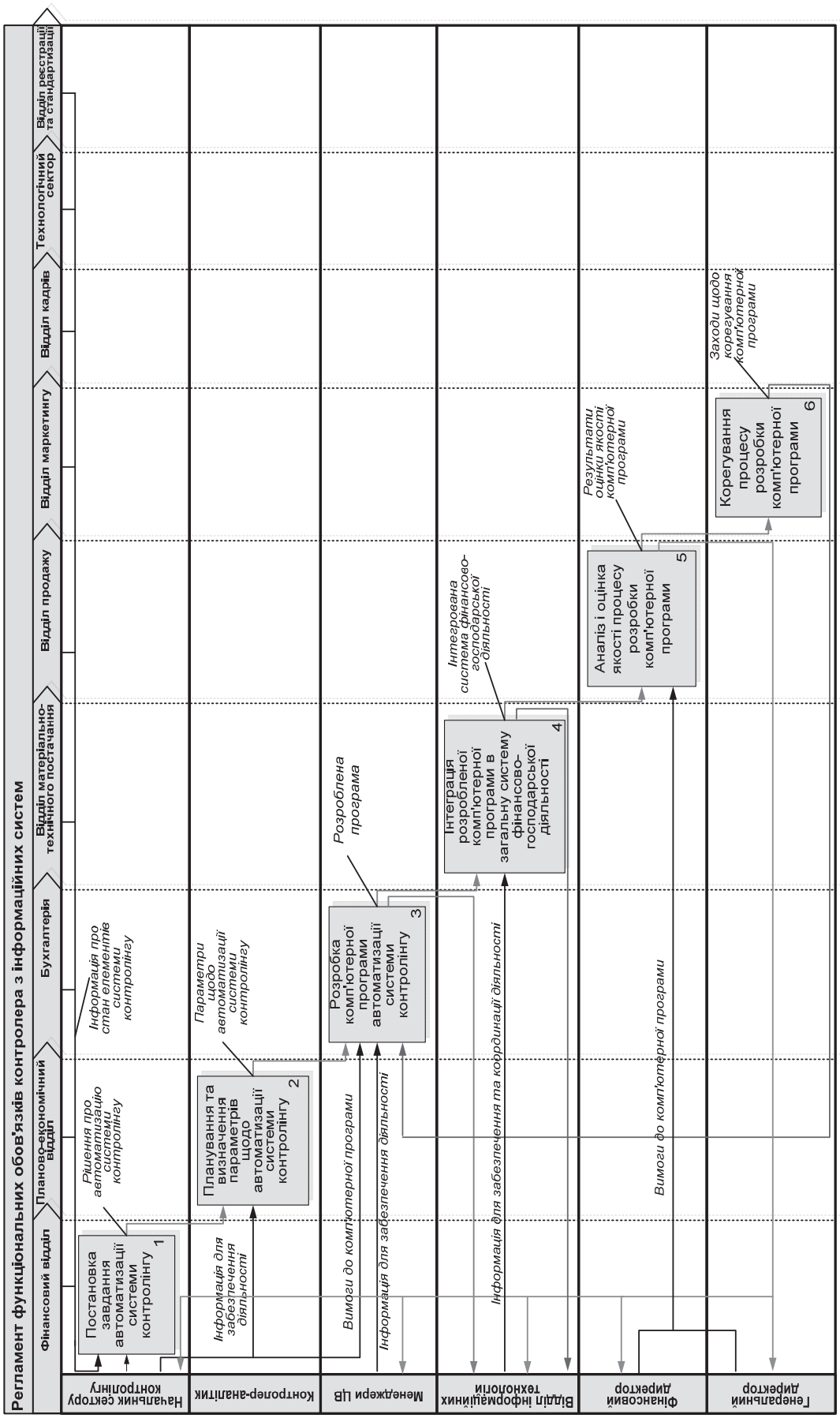

Рис. 3. *Регламент функціональних обов'язків контролера з інформаційних систем на прикладі досліджуваного ФП*

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗРОБОК

1. Створення відділу (сектору) контролінгу на ФП сприятиме оптимізації витрат та підвищенню цінової доступності ЛЗ вітчизняного виробництва.
2. Розроблені регламенти функціональних обов'язків фахівців сектору контролінгу ФП з використанням процесного підходу дозволять стандартизувати та уніфікувати головні функціональні обов'язки та робочі процедури кожного співробітника. У цілому це упорядкує та систематизує документообіг між підрозділами, а також сприятиме зниженню витрат робочого часу фахівців-контролерів та, відповідно, підвищить продуктивність їхньої праці, що позитивно вплине на фінансові результати діяльності ФП.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальність впровадження контролінгу на фармацевтичних підприємствах/О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко//Досягнення та перспективи розвитку фармацевтичної галузі України: матеріали VI Нац. з'їзду фармацевтів України, м. Харків, 28–30 верес. 2005 р. — Х.: Вид-во НФаУ, 2005. — С. 815–816.
2. Впровадження системи оперативного контролінгу на фармацевтичних підприємствах: метод. рек./О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко, О. А. Яремчук. — Х.: Вид-во НФаУ, 2008. — 28 с.
3. Всеобщее управление качеством (TQM)/ О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин. — М.: Лаборатория базовых знаний, 2001. — 214 с.
4. Контролінг: моногр./М. С. Пушкар. — Тернопіль, 1997. — 146 с.
5. Контролінг як сучасна система управління прибутком на фармацевтичних підприємствах/О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко//Економіка і проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. — Т. III; вип. 187. — С. 562–571.
6. Концептуальні підходи щодо впровадження системи контролінгу на вітчизняних фармацевтичних підприємствах/О. В. Посилкіна, Н. М. Авраменко//Наука і освіта 2004: матеріали VII наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 10–25 лют. 2004 р. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. — Т. 67: Економіка підприємства. — С. 3–4.
7. Менеджмент и контроллинг. Одни цели — разные пути и инструменты/Т. Райхман// Международный бухгалтерский учет. — 1999. — № 5. — С. 40–51.
8. Методичні засади оцінки ефективності впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах/О. В. Посилкіна, Н. М. Мусієнко//Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. — 2008. — № 1. — С. 44–49.
9. Правила организации производства и контроля качества лекарственных средств (GMP): ОСТ 42–510–98. — [введен в действие от 2000–07–01]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/online/base/?req=doc; base=MED; n=9746
10. Системи управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000–2001. — [чинний від 2001–06–27]. — К., 1997. — 48 с.
11. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001–2001. — [чинний від 2001–06–27]. — К., 1997. — 48 с.
12. Системы менеджмента качества и процессный подход/А. В. Владимирцев, О. А. Марцынковский, Ю. Ф. Шеханов//Методы менеджмента качества. — 2001. — № 2. — С. 4–7.
13. Страшний В. В. Контролінг у системі збуту фармацевтичної фірми — продуцента// Ліки. — 1999. — № 3–4. — С. 146–149.

УДК 615.12:338.5

О. В. Посылкина, Н. Н. Мусиенко, Ю. С. Братишко

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОНТРОЛЛИНГА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Раскрыта актуальность разработки практических рекомендаций по организационному обеспечению системы контроллинга на отечественных фармацевтических предприятиях. Обоснован количественный и качественный состав специалистов сектора контроллинга на фармацевтическом предприятии. Разработаны регламенты функциональных обязанностей специалистов сектора контроллинга с использованием процессного подхода, как того требуют международные стандарты качества. Доказано, что создание сектора контроллинга приносит дополнительный социально-экономический эффект фармацевтическим предприятиям.

Ключевые слова: промышленное фармацевтическое предприятие контроллинг, процессный подход.

UDC 615.12:338.5

O. V. Posulkina, N. M. Musiienko, Yu. S. Bratishko

SCIENCE AND PRACTICAL ASPECTS OF ORGANIZATION OF CONTROLLING ON PHARMACEUTICAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MANAGEMENT OF QUALITY

Actuality of development of practical recommendations is exposed on the orgware of the system of controlling on domestic pharmaceutical enterprises. Grounded quantitative and high-quality composition of specialists of sector of controlling on a pharmaceutical enterprise. The rules of the functional responsibilities of sector professionals controlling the use of process approach, as required by international standards of quality. It is well-proven that creation of sector of controlling is brought by an additional socio-economic effect to the pharmaceutical enterprises.

Key words: pharmaceutical enterprise, controlling, process approach.

Адреса для листування:
61001, м. Харків, вул. О. Невського. 18.
Кафкдра управління
та економіки підприємства НФаУ
Тел: (057) 771-81-47

Надійшла до редакції:
02.09.2010 р.