

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

УДК 658.29:615.1

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко

Національний фармацевтичний університет, Харків

Резюме: розкрито актуальність впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах і необхідність розробки її організаційно-інформаційного забезпечення. Обґрунтовано організаційно-методичні заходи створення відділу контролінгу та запропоновано інформаційну підсистему контролінгу на фармацевтичних підприємствах.

Ключові слова: система контролінгу, фармацевтичні підприємства, організаційно-інформаційне забезпечення.

Вступ. Специфіка діяльності фармацевтичних підприємств (ФП) сьогодні полягає в тому, що, з одного боку, вони існують в ринковій економіці і діють повністю на принципах самофінансування. Це потребує від них необхідного рівня прибутковості діяльності для забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності. З іншого боку, ФП виконують важливу соціальну функцію – виробляють такий специфічний продукт, як лікарські засоби (ЛЗ), необхідні для забезпечення здоров'я і життєдіяльності населення. Виконання цієї функції потребує контролю за цінами на ЛЗ і відповідного обмеження витрат, пов'язаних з їх виробництвом і реалізацією, для забезпечення цінової доступності. Одночасне вирішення ФП цих взаємовиключних завдань потребує використання сучасних інструментів управління, зокрема контролінгу.

Під контролінгом ми розуміємо орієнтовану на досягнення соціальних і економічних цілей ФП інтегровану систему інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівництва у процесі планування, обліку, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за ключовими компетенціями підприємства [2]. На наш погляд, саме впровадження контролінгового механізму в практику управління вітчизняними ФП дозволить забезпечити необхідний рівень прибутковості їх діяльності не за рахунок підвищення цін на ЛЗ, а завдяки підвищенню ефективності використання всіх ресурсів і оптимізації витрат. Для ефективного впровадження і функціонування системи контролінгу на вітчизняних ФП повинно бути створено належне організаційне та інформаційне забезпечення.

Як показали проведені дослідження, сьогодні на більшості українських ФП відсутній відділ контролінгу, а окремі його функції, як правило, виконують спеціалісти бухгалтерії, планово-еконо-

мічного та фінансового відділів. З метою оцінки якості виконання основних завдань контролерів працівниками фінансово-економічних підрозділів шляхом опитування спеціалістів передових ФП виявлено, що їх здійснення практично завжди пересувається на другий план. Гальмується впровадження основних підсистем, застосування сучасних методів та інструментів контролінгу на ФП. Це, в першу чергу, обумовлено відсутністю у спеціалістів фінансово-економічних підрозділів специфічних знань, умінь та навичок у сфері контролінгу, значною їх завантаженою власними функціональними обов'язками, а також відсутністю відповідної мотивації. Крім того, проведений аналіз показав, що існуюча інформаційна система управління на більшості вітчизняних ФП має певні недоліки: дублювання інформації, наявність зайвих ланок у системі документообігу, внаслідок чого інформація може не доходити до кінцевого адресата або затримуватися у процесі її передачі; після отримання вона часто потребує уточнення тощо. Такі факти доводять актуальність розробки необхідних організаційно-інформаційних заходів, які забезпечать ефективно впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП.

Мета роботи – обґрунтування організаційних та інформаційних аспектів впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП.

Методи дослідження. Вважаємо, що для забезпечення ефективного впровадження та функціонування системи контролінгу на вітчизняних ФП доцільне створення відділу або сектору контролінгу. Основними завданнями цього відділу повинні бути:

1. Організація, координація і методичне забезпечення діяльності центрів відповідальності (ЦВ).
2. Організація, координація і методичне забезпечення процесу бюджетування.

3. Розробка та організація системи контролю і відповідальності за виконанням бюджетів ЦВ.

4. Методична розробка і впровадження системи збалансованих показників ефективності (СЗПЕ).

5. Побудова системи мотивації на підставі СЗПЕ.

6. Надання менеджерам усіх рівнів необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, які зорієнтовані на досягнення оперативних і стратегічних цілей ФП [1, 3].

Для успішного виконання цих завдань відділ контролінгу повинен займати таке місце в організаційній структурі ФП, щоб мати можливість отримувати всю необхідну інформацію і перетворювати її у зважені, об'єктивні та обґрунтовані рекомендації для прийняття управлінських рішень вищим керівництвом. Тому відділ контролінгу повинен бути незалежним від бухгалтерії, планово-економічного та фінансового відділів і підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору ФП.

Результати й обговорення. Структура відділу контролінгу на кожному ФП значною мірою обумовлюється особливостями його діяльності, розмірами, організаційно-правовою формою, рівнем диверсифікації виробництва, нормативами чисельності спеціалістів і службовців та обсягом робіт, які потрібно вирішувати. На великих вітчизняних ФП з колективною формою власності для забезпечення ефективного використання ресурсів в процесі реалізації стратегії доцільно створення окремого відділу контролінгу, який повинен працювати на постійній основі та нести адміністративну відповідальність за результати своєї роботи. До штатного розкладу відділу контролінгу ФП повинні входити такі спеціалісти:

1. Контролер-аналітик, який повинен: проводити діагностику зовнішнього середовища та внутрішньоорганізаційний аналіз для розробки оптимальної стратегії діяльності ФП; брати участь у встановленні планових значень стратегічних показників ефективності ФП, складати пояснювальну записку до них та надавати для затвердження вищому керівництву; здійснювати моніторинг реалізації стратегії; консолідувати бюджети ЦВ у загальні бюджети підприємства та підготовлювати пояснювальну записку до них; надавати на узгодження та затвердження вищому керівництву загальні бюджети підприємства; здійснювати оперативний аналіз та контроль виконання загальних бюджетів підприємства; справджувати збір, обробку і аналіз облікової інформації, яка поступає від усіх підрозділів до відділу контролінгу; складати у встановлені терміни необхідні форми внутрішньої звітності, які визначені обліковою політикою підприємства; здійснювати економічну експертизу управлінських рішень [1 - 4].

2. Контролер-куратор ЦВ, службовими обов'язками якого повинні бути: організаційна і методична допомога ЦВ у здійсненні збору та обробки інформації про витрати і доходи підприємства; контроль і координація процесу встановлення планових значень стратегічних показників ефективності на рівні ЦВ; здійснення контролю та аналізу виконання стратегічних показників ефективності ЦВ; координація процесу розробки бюджетів на рівні ЦВ; проведення аналізу і контролю за дотриманням встановлених бюджетів і норм витрат ЦВ; визначення відповідальних у разі порушення внутрішньогосподарських зобов'язань підрозділами; застосування штрафних санкцій до винуватців; визначення рівня виконання показників ефективності ЦВ та формування разом з планово-економічним відділом фонду преміювання підрозділу [1 - 4].

3. Контролер інформаційних систем, службовими обов'язками якого є: розробка форм для автоматизованого збору інформації та забезпечення належного електронного документообігу з метою оперативного контролю за витратами і формуванням доходів у системі інформаційних потоків підприємства; оптимізація документообігу на підприємстві; здійснення організаційної та консультаційної роботи з метою забезпечення безперервного електронного руху інформаційних потоків з інших підрозділів до відділу контролінгу; автоматизація системи контролінгу та окремих її елементів [1 - 4].

Діяльність відділу контролінгу повинна регулюватися відповідним Положенням, яке включатиме загальні положення щодо організації відділу контролінгу, його основні завдання та функції, структуру, права і відповідальність, взаємовідносини відділу контролінгу з іншими підрозділами ФП. На невеликих за розміром ФП з причин економічної доцільності, як правило, відсутній глибокий розподіл управлінських функцій. Тому на таких підприємствах найбільш доцільно утворювати сектор контролінгу, який повинен також підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору.

В організації діяльності відділу контролінгу важливе місце займає побудова сучасної системи інформаційного забезпечення, за допомогою якої контролери матимуть змогу одержувати і узагальнювати необхідну інформацію та виробляти рекомендації для прийняття зважених управлінських рішень. Джерелами інформації для інформаційної підсистеми контролінгу виступають зовнішні та внутрішні інформаційні потоки. Зовнішні потоки формуються під впливом міжнародних, економічних, соціально-культурних політично-правових і технологічних факторів, а також залежать від поведінки конку-

рентів та споживачів. Внутрішні потоки включають планову, нормативно-довідкову, звітну та облікову інформацію, що в сукупності складає економічну інформацію, яка послідовно і повно відбиває витратоємність і дохідність діяльності ФП. Підґрунтям для планової інформації виступають дані техніко-економічного та оперативно-виробничого планування, а також бюджетування. Облікова інформація охоплює дані бухгалтерського, фінансового, податкового, оперативно-технічного та управлінського обліку. Звітна інформація формується на підставі внутрішньої та зовнішньої фінансової та статистичної звітності підприємства. Зв'язувальною ланкою між ними виступає нормативно-довідкова інформація, зміст якої визначається специфікою технологічного процесу у фармацевтичному виробництві та номенклатурою ЛЗ, які виробляються. Зовнішні та внутрішні джерела інформації утворюють єдину інформаційну базу даних, якій повинні бути притаманні такі властивості, як: системність, цілісність, збереженість, можливість роботи з великими масивами інформації тощо.

Створена інформаційна база даних повинна забезпечувати менеджерів інформацією у режимі реального часу, а не через певний проміжок після виявлення проблеми. Вона повинна вклю-

чати інформацію за усіма ключовими компетенціями підприємства і може постійно розширюватися та доповнюватися новими даними. Це сприятиме тому, що контролери зможуть задовільнити потреби в інформації менеджерів будь-яких ЦВ. Після отримання інформації контролери повинні систематично працювати з нею, у такій послідовності: виявлення проблем та визначення інформаційних потреб для їх вирішення; обґрунтування і відбір джерел інформації; збір необхідної інформації; обробка інформації та оцінка її повноти та значущості; аналіз та синтез інформації, моделювання стану, процесів, ситуацій; розробка прогнозів та альтернативних варіантів вирішення проблеми. Відповідно до потреб інформація передається менеджерам трьох рівнів управління: вищому – TOP, середньому – MEDIUM, нижчому – LOW.

Таким чином, відділ контролінгу на ФП повинен виконувати також і роль “комунікатора”, тобто бути сполучною ланкою між інформаційною підсистемою і процесом управління. Як відомо, менеджер будь-якого рівня управління від 50 до 90 % власного часу витрачає на комунікації. Побудова запропонованої інформаційної підсистеми контролінгу вирішує цю проблему, виконуючи роль “інформаційного фільтра”: дані з зовнішніх та внутрішніх джерел інформації (які поступають на вході) вона “фільтрує”, відкидаючи невагомі на даний час і залишаючи тільки релеванті; інформує керівництво про тенденції змін навколишнього та внутрішнього середовища за усіма ключовими компетенціями ФП для своєчасного прийняття ефективних управлінських рішень (на виході). Це показано на рисунку 1.

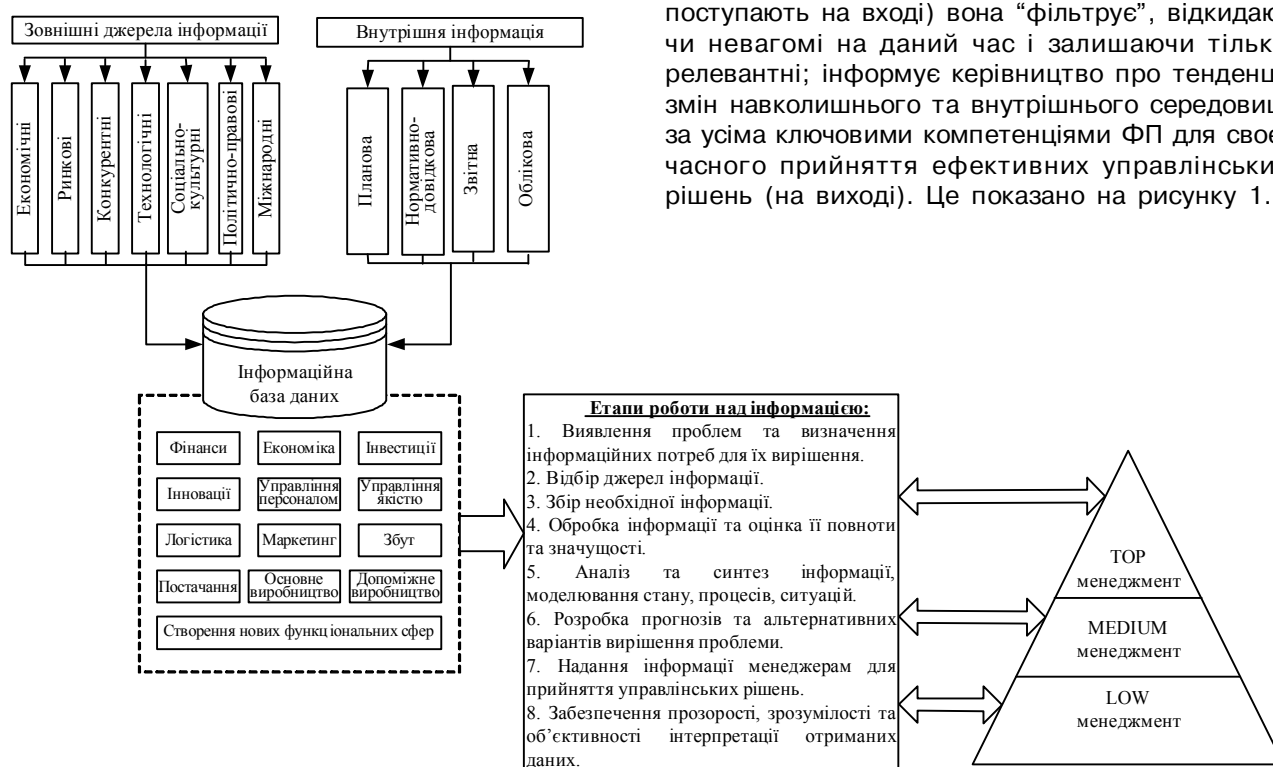


Рис. 1. Система інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень в умовах впровадження системи контролінгу на ФП.

Висновки. Реалізація на практиці запропонованих рекомендацій щодо створення відділу контролінгу та побудови інформаційної підсистеми контролінгу сприятиме ефективному вирішенню проблеми оперативного забезпечення релевантною інформацією менеджерів кожно-

го рівня управління ФП. У свою чергу, це дозволить своєчасно приймати зважені і обґрунтовані управлінські рішення, які будуть спрямовані на оптимізацію витратоємності, зростання прибутковості діяльності ФП та підвищення доступності вітчизняних ЛЗ.

Література

1. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія / В. В. Прохорова, Л. С. Мартюшева, Н. Ю. Петрусевич, Ю. В. Прохорова. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2006. – 200 с.
2. Посилкіна О.В. 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.

3. Посилкіна О. В. 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.

4. Deyhle A. Controller-Praxis. Führung durch Ziele, Planung und Controlling / A. Deyhle. – München : Controller-Akademie, Gauting, 2001. – 176 s.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ИНФОРМАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

О.В. Посылкина, Н.М. Мусиенко

Национальный фармацевтический университет, Харьков

Резюме: раскрыта актуальность внедрения системы контроллинга на фармацевтических предприятиях и необходимость разработки её организационно-информационного обеспечения. С этой целью обоснованы организационно-методические мероприятия по созданию отдела контроллинга и предложена информационная подсистема контроллинга на фармацевтических предприятиях.

Ключевые слова: система контроллинга, фармацевтические предприятия, организационно-информационное обеспечение.

ORGANIZATIONALLY-INFORMATIVE ASPECTS OF INTRODUCTION OF THE SYSTEM OF CONTROLLING ON PHARMACEUTICAL ENTERPRISES

O.V. Posylkina, N.M. Musienko

National Pharmaceutical University, Kharkiv

Summary: actuality of introduction of the system of controlling on pharmaceutical enterprises and necessity of development of its organizationally-informative providing is exposed in the article. To that end grounded organizationally-methodical measures on creation of department of controlling and the informative subsystem of controlling is offered on pharmaceutical enterprises.

Key words: system of controlling, pharmaceutical enterprise, organizationally and informative providing.