

УДК: 615.12: 658.310

О. В. ПОСИЛКІНА, К. С. СВІТЛИЧНА

*Національний фармацевтичний університет*

## ПОБУДОВА СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

*У статті обґрунтована система показників для оцінки функціонування інтегрованої системи менеджменту фармацевтичного підприємства. Запропонована система відбиває інтереси всіх зацікавлених сторін у діяльності фармацевтичного підприємства і надає можливість відстежити внесок кожного процесу в досягнення задоволеності цих зацікавлених сторін.*

**Ключові слова:** фармацевтичне підприємство, інтегрована система менеджменту, результативність, ефективність, зацікавлені сторони.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У провідних вітчизняних і західних компаніях набуває розповсюдження практика створення інтегрованих систем менеджменту (ИСМ), заснованих на системах менеджменту якості, екологічного менеджменту, менеджменту професійної безпеки і здоров'я, соціального й етичного менеджменту та т.ін.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На думку фахівців, для вітчизняних фармацевтичних підприємств (ФП) найбільш доцільною є ІСМ, що відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2000, галузевих правил GMP, стандарту ISO 14001, OHSAS 18001 та SA 8000 [3, 6, 8, 14].

### ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проте на сьогоднішній день спостерігається відсутність єдиного методологічного підходу, а також недостатність методичних рекомендацій, які дозволяють оцінювати результативність та ефективність функціонування ІСМ на вітчизняних ФП.

Метою дослідження є розробка універсальної системи показників, яка дозволить оцінювати результативність та ефективність процесно-орієнтованих систем управління на ФП, зокрема ІСМ.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Через велику кількість та різноманітність показників, які можуть бути включені в таку систему, розпочинаючи розробку, необхідно визначити основний принцип побудови такої системи. Проведені дослідження щодо узагальнення даних наукових джерел і практичної діяльності провідних вітчизняних та зарубіжних фармацевтичних компаній дозволили зробити висновок, що система показників має бути пов'язана з основними стратегічними цілями ФП та базуватися на виконанні вимог стандартів, згідно яких функціонує ІСМ [9, 10, 11, 13].

Проблеми оцінки якості, результативності та ефективності функціонування ІСМ можна розв'язати лише крізь призму досягнення певного балансу інтересів зацікавлених сторін стосовно діяльності ФП. Безпосередньо якість об'єкта (продукції, процесу чи системи) можна інтерпретувати як здатність сукупності властивостей цього об'єкта задовольняти потреби й очікування зацікавлених сторін [4].

Тому для ефективного забезпечення функціонування ІСМ на ФП головною метою повинно бути максимально можливе задоволення вимог всіх зацікавлених сторін. Зацікавлена сторона згідно ISO 9000:2000 – особа або група осіб (споживачі, власники, працівники організації, постачальники, банкіри, асоціації, партнери або суспільство в цілому), що зацікавлені в діяльності та успіху організації [5]. Отже, до складу створюваної системи мають бути включені по-

© О. В. Посилкіна, К. С. Світлична, 2010

казники, що відбивають виконання вимог всіх сторін, зацікавлених у діяльності ФП (табл. 1).

Вимоги зацікавлених сторін, наведені у таблиці, різноманітні і, на перший погляд, навіть суперечать одна одній. Проте при детальнішому

розгляді всі ці вимоги взаємопов'язані між собою, і виконання вимог однієї групи неможливе без урахування вимог інших.

Таблиця 1

### ОСНОВНІ ВИМОГИ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ФП

Зацікавлена сторона	Основні вимоги
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Якість ЛЗ</li> <li>• Ціна ЛЗ</li> <li>• Асортимент ЛЗ</li> <li>• Дисципліна постачань</li> <li>• Якість обслуговування</li> </ul>
Власники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання прибутку</li> <li>• Окупність інвестицій</li> <li>• Збільшення темпів економічного зростання та частки ринку</li> <li>• Збереження бізнесу</li> </ul>
Працівники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кар'єрне зростання</li> <li>• Стабільність та зростання оплати праці</li> <li>• Соціальні гарантії</li> <li>• Безпека праці</li> </ul>
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стабільність відносин та збільшення замовлень</li> <li>• Взаємовигідні відносини</li> </ul>
Суспільство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення нових робочих місць</li> <li>• Безпека виробництва для навколишнього середовища</li> <li>• Податкові платежі до бюджету</li> <li>• Збереження енергії та природних ресурсів</li> </ul>

На підставі проведеного аналізу були визначені причинно-наслідкові зв'язки між чинниками задоволеності різних зацікавлених сторін (рис. 1).

Як видно з рисунку 1, досягнення задоволеності однієї зацікавленої групи багато в чому визначається перевагами, які можна отримати від задоволеності інших зацікавлених сторін. При цьому ФП повинне дотримуватися балансу щодо задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін, оскільки відсутність уваги до однієї групи інтересів призводить до того, що успіх у співпраці з іншими зацікавленими сторонами стає неможливим.

Побудова системи оцінки функціонування ІСМ на підставі показників, що відбивають задоволеність вимог зацікавлених сторін, дозволяє, по-перше, відстежувати досягнення головних цілей ІСМ, а, по-друге, врахувати разом із фінансовими показниками, які багато в чому відображають інтереси власників, показники нефінансового характеру, які відбивають вимоги споживачів і працівників ФП.

Виходячи зі всього вищевикладеного, нами запропонована трірівнева система показників, за допомогою якої можна оцінити функціонування ІСМ на ФП (рис. 2).

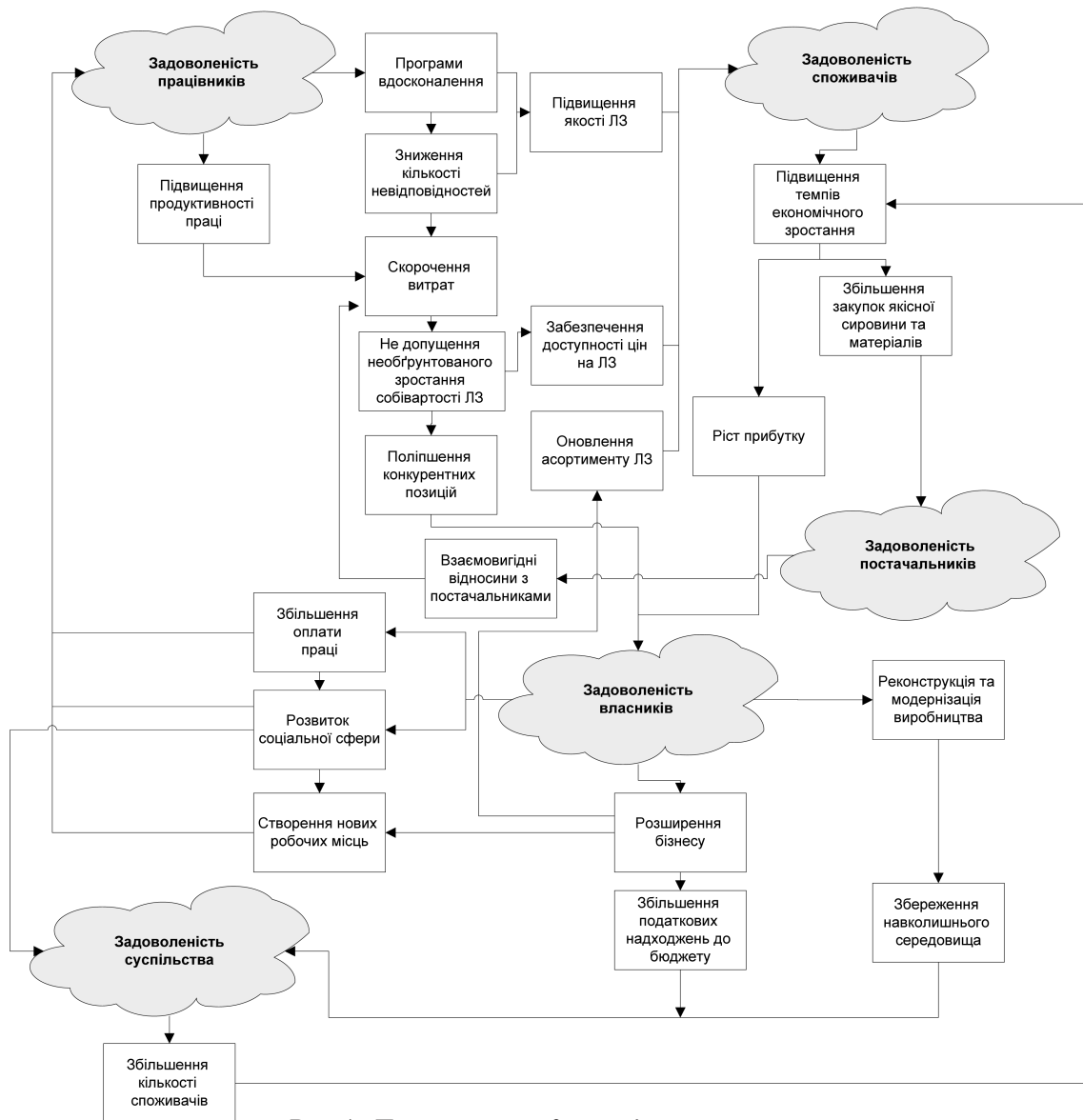
Розглянемо взаємозв'язок рівнів запропонованої системи показників детальніше. Наявність нижчого рівня локальних показників процесів обумовлюється сутністю процесного підходу, згідно з яким об'єктом управління є процеси. У зв'язку з цим, за кожним процесом повинні проводитися необхідні вимірювання, на підставі яких для кожного процесу розробляються основні напрямки його поліпшення.

Таким чином, рівень локальних показників процесів надає інформацію, необхідну для управління процесами, ухвалення рішень, спрямованих на впровадження заходів щодо поліпшення кожного процесу.

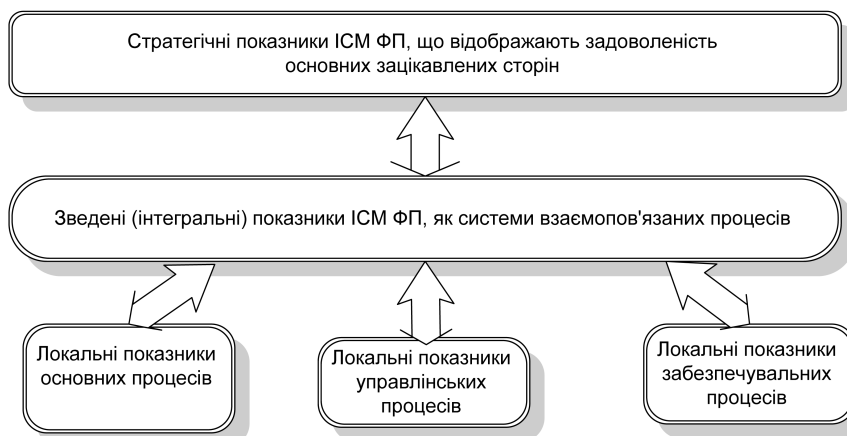
Проте сукупність взаємопов'язаних процесів є системою, елементи якої (у нашому випадку — процеси), взаємодіють для досягнення загальної мети.

Таким чином, зведені (інтегральні) показники ІСМ забезпечують керівництво ФП релевантною інформацією стосовно функціонування всієї системи і при цьому надають можливість оцінити внесок кожного процесу в досягнення загальної мети.

Стратегічні показники забезпечують зв'язок системи показників із стратегічними цілями і визначаються як на підставі зведених показни-



**Рис. 1.** Причинно-наслідкові зв'язки чинників, які впливають на задоволеність зацікавлених сторін



**Рис. 2.** Запропонована система показників для оцінки функціонування ІСМ на ФП

ків, так і виходячи з інформації, отриманої із зовнішнього середовища. Але при цьому стратегічні показники носять комплексний і всеосяжний характер. Враховуючи широке розповсюдження таких показників у практиці ФП, вони можуть бути застосовані для порівняння з основними конкурентами, незалежно від того, чи використовує конкурент систему управління, засновану на процесному підході, чи ні.

Запропонована система показників має ряд суттєвих переваг:

- відповідає вимогам щодо вимірювання, які висуваються ISO 9001-2000 як до процесів, так і до системи в цілому;
- за рахунок використання зведених показників забезпечується простежуваність внеску кожного окремого процесу в загальні результати;
- за рахунок використання стратегічних показників забезпечується зіставлення результатів діяльності ФП з результатами лідерів глобальних і національних ринків, а також основних конкурентів;
- є універсальною і може бути застосована в будь-якій системі управління ФП, заснованій на процесному підході. При цьому додаткової розробки потребує тільки верхній рівень системи – стратегічні показники, які визначаються виходячи з цілей впровадження відповідної системи управління.

Отже, запропонована система показників відображає діяльність ФП як системи взаємопов'язаних процесів, націленої на задоволення вимог різних зацікавлених сторін, і включає показники, що дозволяють провести комплексну оцінку функціонування ІСМ з урахуванням ступеня задоволеності всіх зацікавлених сторін у діяльності ФП.

Як вже зазначалося, для визначення рівня задоволеності зацікавлених сторін необхідним є використання стратегічних показників-індикаторів. Вибір таких показників повинен ґрунтуватися на цілях, які визначаються призначенням оцінюваного об'єкту, в даному випадку ІСМ.

За цих умов виникає потреба у розробці стратегічної карти ефективності, яка повинна відображати причинно-наслідкові зв'язки між чинниками, що впливають на рівень задоволеності всіх зацікавлених сторін та стратегічними показниками, за допомогою чого з'являється можливість визначення рівня задоволеності всіх зацікавлених сторін.

На підставі причинно-наслідкових зв'язків між чинниками, що впливають на рівень задоволеності всіх сторін, зацікавлених у діяльності ФП, та визначених за допомогою експертного методу стратегічних показників, запропонована стратегічна карта ефективності для оцінки функціонування ІСМ на ФП, яка наведена на рисунку 3.

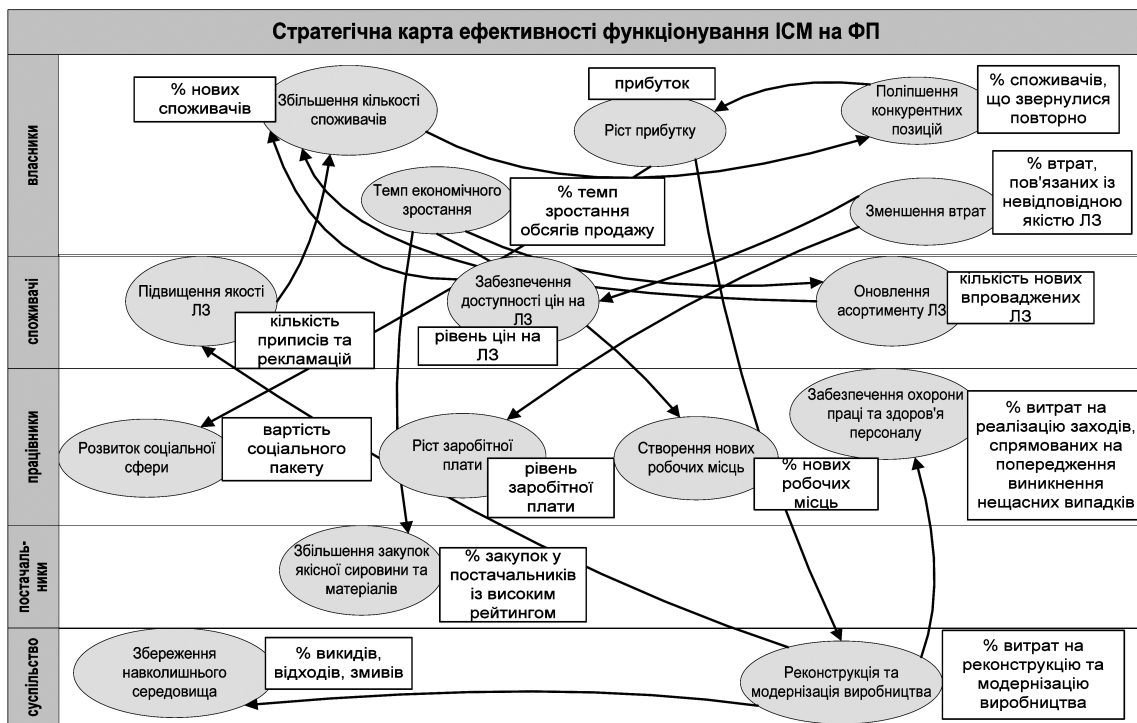


Рис. 3. Стратегічна карта ефективності функціонування ІСМ на ФП

Крім цього, необхідно зазначити, що для кожного стратегічного показника обов'язково повинні бути визначені цільові критерії досягнення. Саме за даними критеріями повинен проводитися моніторинг рівня відповідності фактичних стратегічних показників їх запланованим значенням.

Наступним етапом побудови системи оцінки функціонування ІСМ на ФП є визначення, за рахунок яких процесів можливе досягнення запланованого рівня кожного стратегічного показника. Важливим є те, щоб стратегічні показники

деталізувалися у прив'язці до конкретних процесів ІСМ, тобто на підставі визначення стратегічних показників верхнього рівня повинні бути виділені процеси, що відповідають за досягнення необхідного рівня кожного стратегічного показника.

Для визначення процесів, відповідальних за досягнення необхідного рівня стратегічних показників, найбільш доцільним є побудова матриці відповідальності. Запропонована матриця розподілу відповідальності за процесами ІСМ ФП наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

**МАТРИЦЯ РОЗДІЛУ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПРОЦЕСІВ ІСМ НА ФП ЗА ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ**

Процеси	Стратегічні цілі інтегрованої системи менеджменту фармацевтичного підприємства														
	Ріст прибутку	Темп економічного зростання	Поліпшення конкурентних позицій	Збільшення кількості споживачів	Зменшення витрат	Підвищення якості ЛЗ	Забезпечення доступності цін на ЛЗ	Оновлення асортименту ЛЗ	Ріст зарплатної плати	Створення нових робочих місць	Розвиток соціальної сфери	Забезпечення охорони праці та здоров'я персоналу	Збільшення закупок якісної сировини та матеріалів	Збереження навколишнього середовища	Реконструкція та модернізація виробництва
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Основні процеси</b>															
Маркетинг		У	У	У			В	У							
Закупівлі						У							В		
Розробка нових ЛЗ		У						В		У		У			
Управління виробництвом	У				В	В			У			У		У	У
Контроль якості та управління невідповідною продукцією					У	В						У		У	
Збут	В	У	У	У	У			У							
Рекламації та відклик продукції					В	У									
<b>Управлінські процеси</b>															
Аналіз та вдосконалення	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К	К
Внутрішні аудити					У	У						У		У	У
Відповідальність з боку керівництва	У	У	У	У	У	У	У	У	В	В	В	У	У	У	У
<b>Забезпечувальні процеси</b>															
Управління документацією та записами	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У	У		У	У	У

Управління персоналом					В	В	У	У	У	У	В	У		У	
Управління інфраструктурою					У	У									У
Управління будівлями та спорудами						У								В	В
Управління обладнанням						У								В	В
Екологічний моніторинг														В	
Управління професійною безпекою											В				

Так, за умови виявлення невідповідності необхідного рівня стратегічного показника та визначеного його критерію за допомогою запропонованої матриці відповідальності з'являється можливість швидкого реагування на функціонування того чи іншого процесу, який, в свою чергу, відповідає за досягнення планового рівня стратегічного показника.

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Побудована таким чином система показників оцінки функціонування ІСМ чітко відображає інтереси сторін, зацікавлених у ефективній і результативній діяльності ФП, і надає можливість відстежити внесок кожного процесу в досягнення задоволеності цих сторін, а також побудувати на ФП ефективну систему стимулювання, гармонізовану з основними принципами побудови і функціонування ІСМ.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. ISO 14001-2004. Международный стандарт. Системы экологического менеджмента. Требования с руководством по использованию. Пер. с англ., ISO, 2004. – 23 с.
2. OHSAS 18001:1999. Международный стандарт. Система оценки профессиональной безопасности и здоровья. – BSI 04-1999. – 23 с.
3. Александров А. В. Построение интегрированных систем менеджмента фармпредприятия (2 часть) / А. В. Александров, Н. В. Люлина, В. Д. Барабанова // Ремедиум. – 2008. – №1. – С. 61–65.
4. Александров С. Л. Политика в области качества в аспекте, целей заинтересованных сторон организации / С. Л. Александров // Методы менеджмента качества. – 2006. – №1. – С. 21–26.
5. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – На заміну ДСТУ ISO 9001-95, 9002-95, 9001-95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 24 с.
6. Лебединец В. А. Анализ актуальности интегрированных систем менеджмента в фармации / В. А. Лебединец, А. В. Бурсаков // Провизор. – 2008. – № 17. – С. 26–28.
7. Лікарські засоби. Належна виробнича практика: настанова 42-01-2001. – К. : МОЗ України, 2001. – 82 с.
8. Посилкіна О. В. Методологічні підходи до розробки та оцінки результативності інтегрованої системи менеджменту якості на фармацевтичному підприємстві / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації – 2008. – Том 1. – № 1. – С. 67–73.
9. Посилкіна О. В. Розробка алгоритму проведення комбінованого аудиту в умовах побудови інтегрованої системи менеджменту якості на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 3(5). – С. 9–15.
10. Посилкіна О. В. Розробка інструментарію оцінки функціонування інтегрованої системи менеджменту на фармацевтичних підприємствах / О. В. Посилкіна, К. С. Світлична // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – № 4(6). – С. 15–21.
11. Ситниченко В. М. Интегрированная система менеджмента - основа устойчивого развития предприятия / В. М. Ситниченко, Е. А. Стоякин // Методы менеджмента качества. - 2004. - № 8. - С. 4-8.

12. Социальная ответственность 8000 (SA 8000:1997. Международный стандарт). Пер. с англ. – К. : УАК, 2002. – 10 с.
13. Телина М. В. Интегрированная система менеджмента - инструмент достижения целей / М. В. Телина // Стандарты и качество. – 2006. – № 9. – С. 84–86.
14. Яремчук О. А. Актуальность внедрения интегрированных систем менеджмента на фармацевтических предприятиях / О. А. Яремчук, А. В. Александров // Ремедиум. – 2007. – № 1. – С. 20–24.

### **УДК 615.12: 658.310**

**О. В. Посылкина, К. С. Светличная**

#### **ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье обоснована система показателей для оценки функционирования интегрированной системы менеджмента фармацевтического предприятия. Предложенная система четко отображает интересы заинтересованных сторон фармацевтического предприятия и предоставляет возможность отслеживать вклад каждого процесса в достижение удовлетворенности этих заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:** фармацевтическое предприятие, интегрированная система менеджмента, результативность, эффективность, заинтересованные стороны.

### **UDK: 615.12: 658.310**

**O.V. Posilkina, K.S. Svitlichna**

#### **DEVELOPMENT PERFORMANCE SCORECARD FOR THE ESTIMATION OF ACTIVITY OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM AT PHARMACEUTICAL ENTERPRISES**

In the article performance scorecard for the estimation of activity of integrated management system at pharmaceutical enterprise is grounded. The performance scorecard represents interests pharmaceutical enterprise's stakeholders. Such approach the contribution of every process shows to stakeholder's satisfaction.

**Key words:** pharmaceutical enterprise, integrated management system, effectiveness, efficiency, stakeholders.

*Адреса для листування:*

61001, м. Харків, вул. О. Невського, 18.

Каф. управління та економіки підприємства

(057) 778-14-7

*Надійшла до редакції:* 14.05.2010