

Оценка подходов к управлению фармацевтической организацией

Другова З.К.¹, Битерякова А.М.², Тильман М.Р.³

Evaluation of approaches to management of a pharmaceutical organization

Drugova Z.K., Biteryakova A.M., Tilman M.P.

¹ Консалтинговая компания «Автономное некоммерческое партнерство „Международный менеджмент качества и сертификация“», г. Томск

² Первый московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова, г. Москва

³ Компания «Новартис-Фарма», г. Москва

© Другова З.К., Битерякова А.М., Тильман М.Р.

В современных условиях большое внимание уделяется проблемам построения результативного системного менеджмента. С этой целью были рассмотрены следующие аспекты деятельности, позволяющие охарактеризовать систему управления в целом: оценка существующей системы управления, оценка степени формализации системы управления, оценка показателя «клиентоориентированность». Проводилась сравнительная оценка подходов к управлению на примере сетевых аптек. Проведенные исследования показали, что внедрение новых технологических подходов к управлению усиливают потенциал организации.

Ключевые слова: качество управления, процессный функциональный подход к управлению, система менеджмента качества.

Nowadays the great attention is paid to problems of construction of efficient system management. Toward this end, we have considered the following aspects of the activity, which allow us to characterize the management system in general: evaluation of the existing management system, evaluation of the degree of formalization of the management system, and evaluation of the customer-orientation index. Management approaches were evaluated comparatively using pharmacy network as an example. It has been shown that implementation of new technological management approaches enhances the organization potential.

Key words: Quality of management, process functional approach to management, quality management system.

УДК 615.12:614.2

Проблеме повышения качества управления в последнее время посвящается все большее количество научных работ. Анализ источников научной литературы позволил сделать следующее заключение: низкая эффективность большей части российских предприятий заключается в несоответствии качества управления требованиям современной внешней среды. Управление большинства российских предприятий, в том числе и фармацевтического сектора, осуществляется в настоящее время на основе функционального подхода к управлению, сформулированного еще в 1920-е гг. У.Ф. Тейлором. Рассматривая долгоживущие организационные структуры, построенные на основе функционального подхода, можно отметить, что управление в них базируется на принципе автономного функционирования каждой производственной единицы

(отдела), заложенной в идеологию деятельности организации, предполагает формирование задач предприятия из потребностей и целей этих функциональных производственных единиц, а не потребностей рынка; интересы потребителя зачастую остаются в стороне. Информационное обеспечение руководителей для принятия управленческих решений и оценки результатов деятельности осуществляется на основе показателей финансовой отчетности, которые не позволяют оперативно реагировать и корректировать проблемные области.

Такой подход к управлению был эффективен в условиях плановой экономики, когда один раз настроенное предприятие могло функционировать годами, и им можно было эффективно управлять. Сегодня такой подход обладает существенным недостатком — отсут-

вием оперативности. Увеличение масштабов деятельности, появление сетевых аптек привело к возрастанию проблем управления и, как следствие, проблемы управляемости, которые становятся причинами замедления экономического роста и сохранения конкурентоспособности. В настоящее время возникает необходимость приведения в соответствие всех элементов системы управления с адекватными ей методами хозяйствования.

В теории и практике управления большое внимание уделяется проблемам построения результативного системного менеджмента, модель которого описана в международных стандартах ISO 9001:2008 «Система менеджмента качества» СМК). Стандарты предлагают проверенную в мировой практике управленческую модель реализации системного подхода к управлению процессами организации. Процессный подход к управлению отличается от функционального тем, что выделяется понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, нацеленных на достижение конечного, измеримого и конкретного результата. Преимущества управления по процессам позволяет оперативно анализировать и проводить корректирующие мероприятия. Если охарактеризовать в целом суть процессного подхода, то основной его задачей является обеспечение качества управления [1].

Качество управления — это фактор системной организации деятельности предприятия, обеспечивающий его рыночный успех, конкурентоспособность как необходимое условие экономического здоровья. Одним из критериев конкурентоспособности является наличие конкурентных преимуществ [2]. Конкурентные преимущества, которые дает внедрение стандартов ISO 9001 версии 2008, представлены на рис. 1.

Рассмотрим более детально выделенные преимущества системы менеджмента качества[7]:

— организационные — это регулярный менеджмент. Вся деятельность разделена на процессы, установлено взаимодействие процессов, обеспечено чет-

кое распределение ответственности и полномочий (границ ответственности); на регулярной основе проводится внутренний аудит, позволяющий видеть картину состояния дел в организации;

— репутационные — улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон, повышение лояльности сотрудников, улучшение психологического климата, улучшение отношений с поставщиками;

— экономические (наиболее важные) — повышение результатов за счет оптимизации деятельности (регулярный менеджмент — управление осуществляется на основе данных управленческого учета), использование ресурсов, повышение производительности труда. Система находится в состоянии постоянного улучшения, что заложено в концепции СМК;

— стратегические — формализация системы управления. Обеспечивает преемственность и трансформацию знаний и опыта сотрудников в интеллектуальный потенциал компании и т.п.

На основе обобщения теоретического материала была поставлена цель — изучить внутреннюю среду фармацевтической организации и провести сравнительную оценку подходов к управлению и их качеству на примере сетевых аптек г. Томска муниципальной и частной формы собственности.

Проведение сравнительной оценки было интересно еще и потому, что аптечная сеть частной формы собственности в 2007 г. сертифицировала свою деятельность в соответствии с требованиями национального стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2001 — внедрение системы менеджмента качества, применение процессного подхода к управлению. В связи с этим рассматривались следующие аспекты, позволяющие охарактеризовать систему управления в целом:

- оценка существующей системы управления;
- оценка степени формализации системы управления;
- оценка показателя «клиентоориентированность».

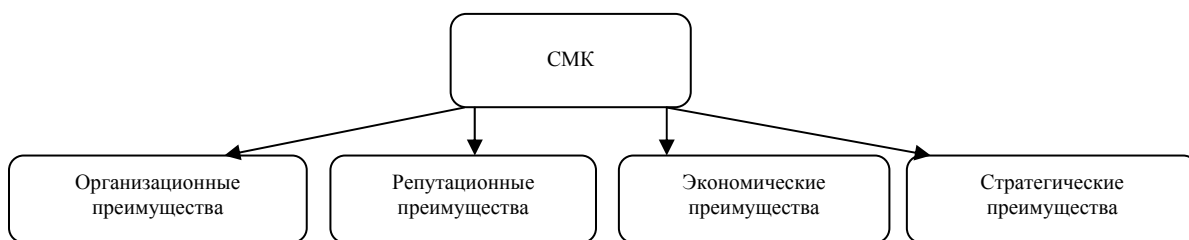


Рис. 1. Конкурентные преимущества системы менеджмента качества

В качестве инструмента оценки применялся метод анкетирования, SWOT-анализ (SWOT — сила (strength), слабость (weakness), возможность (opportunities), угрозы (threats)) и аудирование степени формализации. Анкетирование проводилось среди руководителей (14 — по 7 из каждой аптечной сети) и работников первого стола (32 специалиста — по 16 из каждой сети).

На первом этапе проводилась оценка существующей системы управления с целью изучения слабых и сильных сторон в деятельности организации. Анкета (адаптированный вариант) содержала 30 вопросов, касающихся основных аспектов деятельности. Ответы на вопросы предполагали ответы: «да», «нет», «возможность усиления», «причины и меры предупреждения».

По результатам анкет вопросы, на которые большая часть респондентов ответила отрицательно либо утвердительно, были ранжированы на сегменты, на основе чего составлялась SWOT-матрица (табл. 1 и 2), позволяющая выявить сильные и слабые стороны в деятельности организации.

Таблица 1

SWOT-матрица аптечной сети № 1 — функциональный подход

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Растущий товароборот, прибыльность Высококвалифицированный персонал Хорошие взаимоотношения с поставщиками	Нет ясной стратегии развития, устаревшее оборудование Недостаточно собственных финансовых средств для инвестирования стратегических проектов Уязвимость по отношению к конкурентному давлению Несовершенная структура управления Низкая мотивация персонала Несовершенная система оперативного и финансового планирования Отсутствие эффективной системы информирования руководства
Потенциальные внешние возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Расширение ассортимента продукции (услуг) Освоение новых технологий Снижение издержек за счет интеграции Возможность повышения квалификации сотрудников	Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками Жесткие законодательные требования в отношении ценообразования Невосприимчивость к требованиям потребителей Большая зависимость от по-

поставщиков

Таблица 2

SWOT-матрица аптечной сети № 2 — процессный подход

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Наличие современного оборудования Растущий товароборот, прибыльность Высококвалифицированный персонал Хорошая репутация и наличие бренда Преимущества в области конкуренции Хорошие взаимоотношения с поставщиками Инновационный потенциал Быстрое реагирование на производственные сбои Отлаженная информационная система управления	Недостаточно собственных финансовых средств для инвестирования стратегических проектов Высокая текучесть кадров Низкая мотивация персонала
Потенциальные внешние возможности (O)	Потенциальные внешние угрозы (T)
Возможность выйти на новые рынки или новые сегменты рынка Расширение ассортимента продукции (услуг) Освоение новых технологий Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса Снижение издержек за счет интеграции Выход на новых поставщиков Возможность повышения квалификации сотрудников Развитие новых каналов распространения	Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками Повышение цен на ресурсы Жесткие законодательные требования в отношении ценообразования Рост цены поставщиков Потеря «постоянных» клиентов

Таким образом, SWOT-анализ — своего рода самооценка организации. Построение матрицы позволило получить картину деятельности и определить приоритетные направления для улучшений, выявить слабые места в работе организации, которые требуют от руководства составления плана действий по устранению. В целом сравнительная характеристика наглядно показывает преимущество процессного подхода.

На втором этапе была проведена оценка степени формализации системы управления. Главная цель формализации системы — обеспечение последовательного и стабильного осуществления процессов, контроль, анализ, корректировка деятельности. Установлено, что регулирование деятельности сетевых аптек муниципальной формы собственности осуществ-

вляется большей частью на основе внешних регламентных документов, обязательных для исполнения, но которых недостаточно для обеспечения качества управления, так как они не охватывают все области управления организацией. В целом функциональный подход к управлению не предусматривает документирования системы управления, в его основе лежит компетентный подход персонала [5].

Управление деятельностью, основанное на процессном подходе, предполагает документирование порядка выполнения работ и направлено на выполнение процесса в соответствии с утвержденной документированной процедурой. Согласно требованиям стандарта ISO 9001 п. 4.2 деятельность представлена регламентирующими документами: «Политика и цели в области качества», «Руководство по качеству» и шестью документированными процедурами. Кроме внешних регламентов в соответствии с требованиями стандарта присутствуют внутренние регламенты, разработанные в организации. Документированная система управления представлена на рис. 2 в виде пирамиды, дома качества.

Первый уровень документации (системные документы) составляют политика в области качества и руководство по качеству. Стратегический документ, определяющий миссию, ценности в отношении всех заинтересованных сторон. Одновременно является базовой основой для постановки целей в области качества и доведения в измерительном отношении до последующих уровней.

Руководство по качеству — сконцентрированный справочник по осуществлению процесса деятельности. Форма и содержание отражают требования стандарта. Служит основой при сертификации третьей стороной.

Документы второго и третьего уровня представлены разработанными в организации внутренними стандартами и составляют фундамент дома качества.

Документы второго уровня — методологические инструкции, описывающие алгоритм осуществления каждого процесса, ответственность и взаимодействие подразделений и персонала. Определяют, кто и что выполняет.

Документы третьего уровня — рабочие, должностные инструкции, в которых описан алгоритм выполнения работы конкретным должностным лицом, помогают персоналу более результативно и последовательно выполнять свои задачи. Отвечают на вопрос «как выполняется работа?».

К документам четвертого уровня отнесены все другие документы, формы или контрольные карты, относящиеся к записям по качеству. Эти документы фиксируют свершившийся факт. Отвечают на вопрос «что произошло?».

Вместе с тем наличие документированной системы управления, согласно требованиям п. 4.2.3 стандарта предусматривает создание документированной процедуры, управление документацией.



Рис. 2. Схема документирования СМК

В аптечной сети, внедрившей СМК, он выделен как вспомогательный процесс и включает следующее:

- адекватность (предполагает обеспечение единообразия унификации всех документов);
- актуализация (пересмотр, корректировка документов);
- идентификация (осуществляется с целью быстрого поиска нужного документа);
- рассылка (обеспечивает своевременный доступ пользователей — должностных лиц необходимой информацией для осуществления деятельности на каждом рабочем месте);
- хранение и утилизация (устанавливает сроки хранения, порядок изъятия недействительных документов).

На основе проведенного исследования установлено, что применение не только внешних, но и внутренних регламентов (стандартов) в работе создает условия для однозначной трактовки положений, позволяет стандартизировать деятельность предприятия, способствует повышению качества работы и обслуживания во всей сети. Формализация служит средством корпоративной коммуникации, является базой для правильного понимания требующих выполнения задач, позволяет проводить контроль и вносить изменения, поднимая планку требований. Процесс управления документацией позволяет упорядочить работу, ис-

ключить риск использования неутвержденных или устаревших документов.

На третьем этапе исследования проводилась оценка косвенного показателя, характеризующего качество управления, «клиентоориентированность», то есть ориентации на потребителя. Возрастание внешней конкурентной среды создает условия для актуализации управленческой деятельности с ориентацией на потребителя: «Хочешь зарабатывать — выиграй борьбу за клиента у конкурента» (К. Ишикава).

Оценка показателя «клиентоориентированность» проводилась методом анкетирования. В анкетировании принимали участие как руководители, так и работники первого стола, что позволило наиболее точно оценить качество системы управления. Предложенная адаптированная анкета-тест [4] включала 20 вопросов и предполагала следующие варианты ответов:

- 2 балла — полностью согласен, присутствует;
- 1 балл — частично согласен, сомневаюсь;
- 0 баллов — не согласен, отсутствует.

Эталонная оценка — 40 баллов. Оптимальное количество баллов — 30. Анкетирование проводилось в несколько этапов. На первом этапе анкетирование проводилось среди руководителей аптек (рис. 3). При обработке анкет средняя оценка показателя «клиентоориентированность» руководителями аптек частной

формы собственности (сетевых) составила 29,7, что достаточно близко к оптимальному значению.

Среднее значение показателя руководителями другого исследуемого объекта — аптек муниципальной собственности составляет 24,5 балла.

Далее было проведено анкетирование среди работников первого стола. Результаты анкетирования работников первого стола приведены на рис. 4.

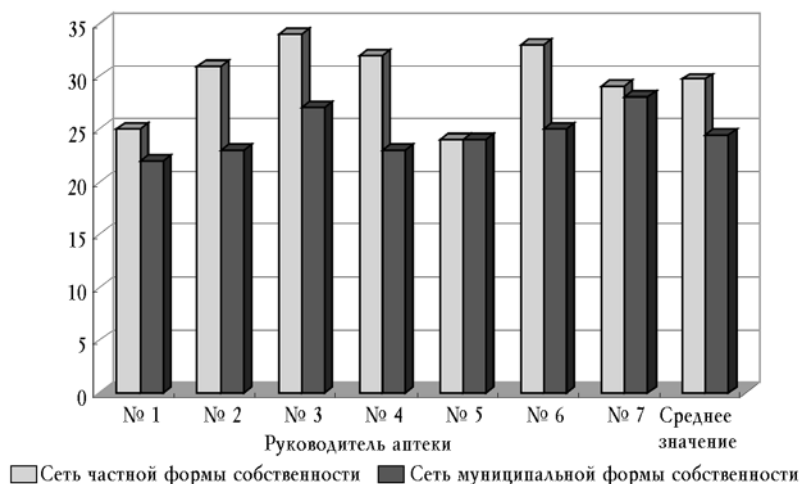


Рис. 3. Оценка показателя «клиентоориентированность» руководителями аптек

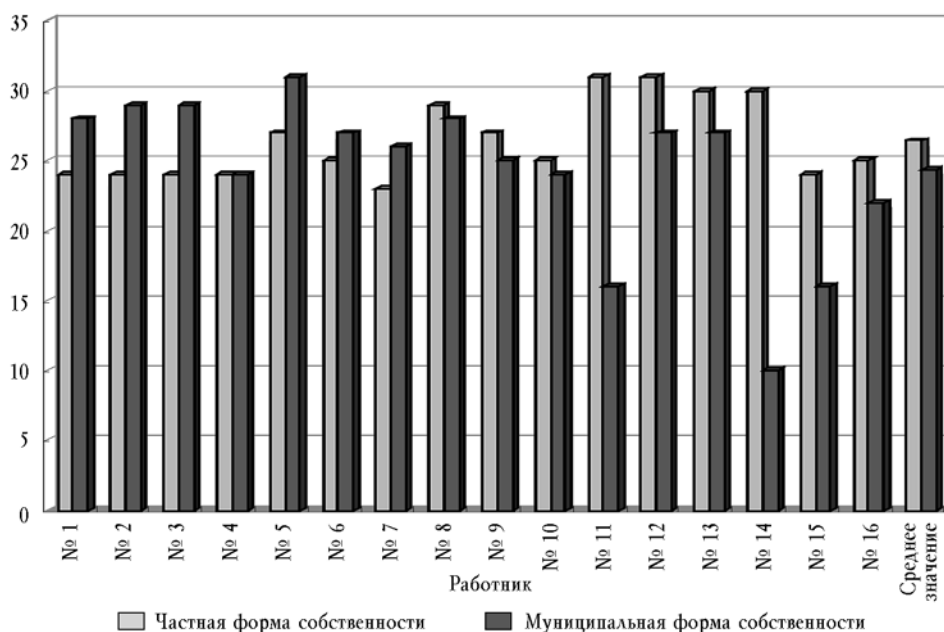


Рис. 4. Оценка показателя «клиентоориентированность» работниками первого стола

Среднее значение при оценке показателя «клиентоориентированность» работниками первого стола — 26,44.

Аптеки муниципальной формы собственности по среднему показателю приближены к оценке руководителями, среднее значение составило 24,3.

Таким образом, ориентация на потребителя, или клиентоориентированность, более четко выражена у

руководителей и работников аптек частной формы собственности (29,7 и 26,4 соответственно) и в меньшей степени выражена в деятельности руководителей и работников аптек муниципальной формы собственности (24,5 и 24,3 соответственно). Оценка показателя «клиентоориентированность» показала, что есть резервы для совершенствования деятельности в этом направлении.

Далее были выделены вопросы, имеющие наиболее низкие значения, отражающие проблемные места в деятельности аптечных организаций (значения показателя менее 1 или чуть более 1) и требуют внимания со стороны руководства:

1. Проводите ли вы опросы на регулярной основе об удовлетворенности клиентов?

2. Все ли ваши сотрудники знакомы с результатами этих опросов?

3. Знаете ли вы, сколько стоит привлечь нового клиента?

4. Знаете ли вы, сколько стоит потеря постоянного клиента?

5. Знаете ли вы, каковы потери продаж из-за неудовлетворенности клиентов?

6. Говорится ли о повышении удовлетворенности ваших клиентов в стратегических документах (миссия, видение, политика и др.) вашей компании?

7. Известны ли эти документы всем сотрудникам и клиентам?

Проведенные исследования имеют информационное и консультационное значение для руководства, собственников, учредителей, поскольку способствуют оптимизации деятельности экономического субъекта в современных условиях. Полученные результаты показали, что внедрение новых технологических подходов к управлению усиливает потенциал организации. Руководство в деятельности не только внешними регламентами, но и внутренними позволяет быстро реагировать на изменения внешней конкурентной среды, изменяя стандарты, поднимая планку требований на более высокий уровень.

Вместе с тем надо понимать, что внедрение СМК само по себе не приводит к повышению качества управления; модель, рекомендуемая стандартами ISO версии 9000:2008, лишь способствует созда-

нию условий для этого, позволяет выстроить в соответствии с требованиями организационную структуру предприятия, направленную на постоянное совершенствование.

По мнению международных органов по сертификации, не более 20—25% из числа полученных российскими предприятиями сертификатов соответствия СМК требованиям стандарта ISO 9001 являются настоящими, остальные выданы в лучшем случае на «бумажные» системы, когда вся требуемая документация есть, но на реальную жизнь предприятия она практически не оказывает влияния [3]. Причин этому множество, но вместе с тем, если получен сертификат и руководство потратило немалые деньги на внедрение СМК, следующий вопрос, который возникает, почему не работает система, что для этого необходимо сделать?

Соглашаясь с заключениями Е.В. Неволиной [6], наиболее рациональный способ внедрения — самостоятельная подготовка и адаптация организационной структуры фармацевтической организации к требованиям международных или национальных стандартов, хотя это потребует большего по продолжительности времени. К услугам консультантов можно прибегнуть лишь для приведения документации в соответствие с требованиями стандарта, поскольку они хорошо знают требования сертифицирующих органов, но в недостаточной степени — внутреннюю среду организации с ее спецификой.

Литература

1. Анищенко Н.Н. Как превратить СМК в инструмент повышения успешности организации // Методы менеджмента качества. 2008. № 3. С. 16—19.
2. Другова З.К., Битерякова А.М., Наумова Н.А. СВК как составная часть системы менеджмента качества в аптеке // Аптечный бизнес. 2007. № 5. С. 12—15.
3. Круглов М.Г. Анализ применяемых на российских предприятиях средств и методов управления качеством // Методы менеджмента качества. 2009. № 10. С. 16—22.
4. Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества как он есть. М.: ЭКСМО, 2007. 539 с.
5. Неволина Е.В. Система менеджмента качества в аптечной организации // Новая аптека. 2008. № 5. С. 67—78.
6. Неволина Е.В. Система менеджмента качества в аптечной организации // Новая аптека. 2008. № 12. С. 61—70.
7. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний. М.: Кнорус, 2007. 343 с.

Поступила в редакцию 14.10.2010 г.

Утверждена к печати 14.12.2010 г.

Сведения об авторах

З.К. Другова — канд. фарм. наук, консультант консалтинговой компании «АНО ММКС» (г. Томск).

А.М. Битерякова — канд. фарм. наук, профессор кафедры управления и экономики фармации ФППО Первого МГМУ им. И.М. Сеченова (г. Москва).

М.Р. Тильман — руководитель дистрибуции компании «Новартис-Фарма» (г. Москва).

Для корреспонденции

Другова Зинаида Константиновна, тел. 8-960-975-0620.