

На правах рукописи

ТРЕТЬЯКОВА Елена Андреевна

***УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ***

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами - промышленность; маркетинг)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Ижевск - 2006

Диссертационная работа выполнена
в Институте экономики Уральского отделения
Российской академии наук (Удмуртский филиал)

Официальные оппоненты:

доктор экономических наук, профессор Головина Алла Николаевна
доктор экономических наук, профессор Некрасов Владимир Иванович
доктор экономических наук, доцент Макаров Александр Михайлович

Ведущая организация:

ГОУ ВПО «Уральская академия государственной службы»

Защита состоится 16 января 2007г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4, ауд. 444.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Автореферат разослан 12 декабря 2006 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук,
профессор

А.С. Баскин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Диссертационная работа посвящена разработке и обоснованию теоретико-методологических аспектов моделирования системы управления бизнес-процессами фармацевтических организаций (ФО) и представляет собой обобщение результатов научных исследований автора в области управления и экономики фармации.

Актуальность темы исследования. Кардинальная трансформация государственного общественно-экономического устройства России за последние два десятилетия, коренные экономические преобразования, изменение организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов повлекли за собой существенные изменения в системе здравоохранения и лекарственного обеспечения населения страны. Фармацевтическая отрасль в результате приватизации и децентрализации управления трансформировалась в рыночную систему хозяйствования, в которой в качестве базовых экономических регуляторов выступают рыночные отношения. Активный процесс коммерциализации фармацевтической отрасли с одновременным сохранением ее высокой социальной значимости обуславливает специфику функционирования ФО и специфику управления ими.

Государственное регулирование фармацевтической отрасли является полномасштабным и охватывает большинство сфер деятельности ФО, играя очень большую роль в системе лекарственного обеспечения населения страны. Однако качество лекарственного обслуживания населения и лечебно-профилактических учреждений, доступность фармацевтической помощи и полнота реализации принципов государственной социальной поддержки граждан в конечном итоге зависят от эффективности функционирования отдельных субъектов фармацевтического рынка. Новые условия хозяйствования требуют от участников рыночных отношений высокой деловой активности и стратегического управления.

В последние годы на российском фармацевтическом рынке происходят существенные организационные преобразования. Волны слияний и поглощений крупных и мелких фармацевтических компаний с целью повышения эффективности их бизнеса убедительно свидетельствуют о том, что сегодня ФО функционируют и развиваются как бизнес-системы. Эффективное стратегическое и оперативное управление бизнес-системами, безусловно, подразумевает оптимальность моделирования и эффективность управления их бизнес-процессами, обеспечивающими на выходе продукт, необходимый рынку и обществу, оправдывающий сам факт существования бизнес-системы в конкурентной бизнес-среде и целесообразность ее системной функции.

Вместе с тем, необходимо отметить, что до настоящего времени оставались неразработанными научно обоснованные теоретико-методологические и методические аспекты моделирования системы управления бизнес-процессами ФО, учитывающие специфику их функционирования, а также методы и механизмы государственного ре-

гулирования их деятельности. Создание теоретико-методологических и научно-методических основ моделирования и управления бизнес-процессами ФО будет способствовать не только накоплению научных знаний в области управления и экономики фармации, но и поможет принятию научно обоснованных практических решений в области внедрения технологий процессного инжиниринга и повышения эффективности управления предприятиями фармацевтической отрасли.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что теоретическая и практическая значимость данного диссертационного исследования представляется достаточно актуальной и обоснованной.

Степень научной разработанности проблемы. Проблемы процессного моделирования и управления являются новой областью научных исследований, как в России, так и за рубежом.

Впервые эффективность применения инженерных технологий к социально-экономическим системам и управленческим процессам была доказана в работах Б.Н. Злотина, А.В. Зусмана, Р.В. Радшуна, В.И. Когородина, Э.А. Соснина, Б.Н. Пойзнера и др. Концепция реинжиниринга бизнес-процессов, основанная на процессном подходе к рассмотрению особенностей функционирования социально-экономических систем, базовая методология моделирования бизнес-процессов и присущая ей терминология сформировались в результате обобщения накопленного опыта и выявления типичных закономерностей развития бизнес-систем. Большой вклад в формирование и развитие концепции реинжиниринга бизнес-процессов внесли М. Хаммер, Д. Чампи, Т. Дейвенпорт, М. Портер, В.Г. Елиферов, В.В. Репин, Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов, Ю.Ф. Тельнов и др. Высоко оценивая вклад этих ученых и полученные ими результаты, приходится констатировать, что уровень разработанности проблемы моделирования систем бизнес-процессов в фармацевтической отрасли остается явно недостаточным.

В фармации инжиниринг бизнес-процессов и моделирование эффективных систем управления бизнес-процессами пока не получили широкого распространения. Опыт ведущих российских фармацевтических компаний (ОАО «Акрихин», ОАО «Нижфарм», ОАО «Аптечная сеть 36,6» и др.) свидетельствует лишь о частичном использовании базовой технологии реинжиниринга и о необходимости развития методологии процессного инжиниринга с учетом специфики деятельности предприятий фармацевтической отрасли. Обзор научных публикаций по данной тематике показал, что реинжиниринг бизнес-процессов как инструментальный фармацевтических управленческих наук рассматривался лишь в работах Б.П. Громовика и Л.В. Устиновой. Однако исследования носили исключительно прикладной характер, результатом которых явилось построение контекстных диаграмм бизнес-процессов для государственной системы контроля качества лекарственных средств (ЛС) Украины и структуры процессной организации для отдельных российских аптечных предприятий.

Проблемам совершенствования систем управления отдельных ФО посвящены работы Е.В. Орловой, А.Ю. Петрова, В.В. Страшного, В.Г. Фотеева, А.В. Буйлина, А.В. Гришина, Ю.А. Музыры, Н.И. Подгорбунской, Е.М. Генераловой, Е.Ю. Коробко, Р.Г. Тухбатуллиной и др. Авторами разработаны концептуальная модель маркетинговой службы предприятия-производителя ЛС, системы комплексной оценки эффективности функционирования фармацевтических предприятий, сформулированы методические основы разработки системы регулярного менеджмента для галеново-фармацевтических производств и т.д. Полученные авторами результаты внесли значительный вклад в развитие фармацевтической науки и практики, однако проблемам управления бизнес-процессами исследуемых объектов в них не было уделено внимания.

Вместе с тем, отсутствие научно обоснованных теоретико-методологических и методических аспектов моделирования систем управления бизнес-процессами ФО препятствует полномасштабному внедрению инжиниринговых технологий в практику управления ФО и их комплексами. В теории и практике управления ФО отсутствуют научно обоснованные методики, позволяющие на основе эффективного сочетания принципов и инструментов, имеющихся в арсенале современного менеджмента, моделировать систему управления бизнес-процессами ФО, учитывающую специфику фармацевтической деятельности, обеспечивающую комплексное решение стратегических и оперативных управленческих задач.

Вышеизложенное предопределило выбор темы, постановку цели и задач данного диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационной работы. Основная цель работы заключается в развитии теории и методологии процессного инжиниринга, в обосновании теоретико-методологических аспектов и разработке прикладных основ моделирования систем управления бизнес-процессами ФО.

Указанная цель предопределила постановку и последовательное решение автором следующих исследовательских задач:

- Исследовать особенности функционирования ФО как социально-экономических систем;
- Проанализировать динамику основных финансовых показателей ФО, выявить тенденции в их развитии в докризисный и в посткризисный период;
- Обосновать совокупность базовых принципов моделирования эффективной системы управления бизнес-процессами ФО на основе комплексного методологического подхода;
- Разработать методические основы построения системы бизнес-процессов ФО, учитывающие отраслевую специфику;

- Разработать методические основы функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО, а также методические рекомендации по оценке экономической эффективности функциональных видов деятельности ФО;
- Обосновать базовые положения моделирования системы показателей экономической оценки бизнес-процессов ФО с позиций стратегического и маркетингового управления.

Объектом исследования является управление на государственных и муниципальных предприятиях, производящих фармацевтическую продукцию. **Предметом исследования** явились экономические отношения в системе ФО, тенденции их развития, результативность и эффективность функциональных видов деятельности.

Область исследования соответствует п. 15.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов», п. 15.15. «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства», п. 15.22. «Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в отраслях промышленности», п. 3.2. «Методологические основы и методический аппарат стратегического и операционного управления маркетингом», п. 3.5. «Внутриорганизационный маркетинг и его влияние на конечные результаты деятельности организации» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретической и методологической основой исследования явились: теория экономических систем, теория маркетинга, теория стратегического управления, теория организации и базирующиеся на них методологические подходы, научные труды отечественных и зарубежных экономистов и специалистов в области управления и экономики фармации.

Основные методы исследования. В процессе решения поставленных задач были использованы методы системного, логического, структурно-функционального, сравнительного, документального, факторного, функционально-стоимостного анализа, непосредственного наблюдения, анкетирования, интервьюирования, экономико-статистической обработки и аналитической группировки данных, корреляционно-регрессионного анализа.

Информационную базу исследования составили данные оперативной, управленческой и бухгалтерской отчетности 117 ФО, законодательные акты РФ, постановления Правительства РФ, приказы Министерства здравоохранения и социального развития РФ и Министерства экономического развития и торговли РФ в области лекарственного обеспечения населения, ценообразования на ЛС, учета и отчетности ФО, данные, представленные на официальных сайтах российских фармацевтических компаний, а также материалы, полученные автором в результате проведения собственных исследований.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в развитии теории и методологии процессного инжиниринга, в обосновании теоретико-методологических, разработке и предложении методических основ моделирования систем управления бизнес-процессами ФО, отражающих отраслевую специфику, учитывающих методы и механизмы государственного регулирования деятельности субъектов фармацевтического рынка, позволяющих оптимизировать существующие системы управления и повысить эффективность деятельности предприятий фармацевтической отрасли.

Проведенное исследование позволило получить следующие теоретико-методологические, методические и практические выводы и результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

В теоретико-методологическом плане:

- теоретически обосновано, что совокупность особенностей функционирования ФО как бизнес-систем определяет специфику состава и протекания их бизнес-процессов;
- разработана организационно-функциональная модель стратегического управления ФО, включающая в себя управляемую, управляющую, целевую и функциональную подсистемы, предложено авторское определение системной целевой функции ФО как бизнес-системы;
- сформулирован комплекс базовых принципов моделирования эффективной системы управления бизнес-процессами ФО;

В методической части:

- обоснован приоритет функционального подхода при моделировании системы бизнес-процессов ФО, как базовой характеристики для выделения основных видов деятельности, обусловленной особенностями государственного регулирования деятельности предприятий фармацевтической отрасли;
- определены базовые положения моделирования системы бизнес-процессов ФО, определены типы основных и вспомогательных бизнес-процессов;
- сформулированы положения организации функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО, отвечающие задачам стратегического и оперативного менеджмента, позволяющие измерять затраты на осуществление бизнес-процессов, оценивать эффективность функциональных видов деятельности и бизнес-процессов ФО, осуществлять стоимостное моделирование системы бизнес-процессов;
- разработаны схемы построения финансовой структуры ФО и системы управленческого учета затрат по функциональным видам деятельности и бизнес-процессам ФО;
- обоснована схема моделирования системы показателей экономической оценки бизнес-процессов ФО;

В практической части:

- выявлены тенденции изменений в структуре и динамике основных финансовых по-

казателей ФО в докризисный и в посткризисный период, доказана необходимость оптимизации бизнес-процессов ФО с целью снижения уровня издержек и повышения уровня рентабельности;

- разработаны поэтапные схемы концептуального моделирования и функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО;
- предложена методика сравнительной оценки экономической эффективности функциональных видов деятельности ФО;
- представлены методические рекомендации и алгоритмы разработки программного обеспечения по выделению из совокупных издержек ФО затрат на выполняемые ими функциональные виды деятельности.

Практическая значимость и внедрение результатов исследований. Теоретико-методологические и методические положения настоящей работы могут служить основой для разработки моделей бизнес-процессов и построения эффективных систем управления бизнес-процессами в отдельных ФО. По результатам проведенных исследований разработаны и внедрены:

- Методические рекомендации по моделированию системы бизнес-процессов ФО;
- Методические рекомендации по моделированию системы функционально-стоимостного управления в ФО;
- Методические рекомендации по моделированию финансовой структуры ФО и системы управленческого учета ФО в формате функционально-стоимостного управления;
- Методические рекомендации по разработке системы показателей бизнес-процессов ФО и интеграции системы показателей бизнес-процессов и системы бюджетирования ФО;
- Методические рекомендации по выделению издержек производства из совокупных издержек обращения аптеки и проведению анализа экономической эффективности производственной деятельности аптек;
- Фармацевтическая часть технического задания на разработку модуля «Производство» для программного обеспечения «Учет товара»;
- Методические рекомендации по совершенствованию системы возмещения затрат на изготовление лекарств по требованиям лечебно-профилактических учреждений;
- Методические рекомендации по проведению анализа безубыточности хозяйственно-финансовой деятельности аптечных организаций (или сети аптечных организаций);
- Методические рекомендации по выделению издержек на льготный отпуск ЛС из совокупных издержек обращения аптеки;
- Методические рекомендации и учебно-методическое пособие по проведению анализа финансового состояния ФО;
- Методические рекомендации по определению стоимости услуги по отпуску готовых ЛС из аптеки;

- Методические рекомендации по проведению анализа спроса населения на ЛС и изделия медицинского назначения методом непосредственного наблюдения.

Указанные методические рекомендации внедрены в фармацевтическую практику, о чем свидетельствуют акты внедрения, полученные от Муниципального унитарного предприятия «Пермские аптеки» (от 12.07. 2001г., от 21.11. 2002 г.), от Открытого акционерного общества «Пермфармация» (от 26.12. 2005 г.), от Управления по фармацевтической деятельности и производству лекарств администрации Пермского края (от 14.02. 2002 г.), от Фармацевтического управления администрации Нижегородской области (от 21.01. 2002 г.) и др.

Данные методические рекомендации внедрены в учебный процесс, о чем свидетельствуют акты внедрения, полученные от Пермской государственной фармацевтической академии (акты внедрения от 18.02. 2002 г., от 30.08. 2006 г.), Пермского филиала государственного университета Высшая школа экономики (акт внедрения от 02.05. 2006 г.), Нижегородского негосударственного образовательного учреждения «Учебно-методический фармацевтический центр» (акт внедрения от 11.01. 2002 г.), Республиканского центра информации и маркетинга Аптечного управления при Министерстве здравоохранения Удмуртской республики (акт внедрения от 13.04. 2002 г.), Пермского базового центра повышения квалификации медфармработников (акт внедрения от 22.02. 2006 г.) и др.

Апробация результатов диссертационной работы. Основные положения диссертационной работы докладывались и получили одобрение на международных, всероссийских и региональных научных и научно-практических конференциях: на конференциях в Пермской государственной фармацевтической академии (1997–2006 гг.); межрегиональной фармацевтической конференции «Актуальные вопросы фармации на современном этапе» (г. Новосибирск, 1998г.); на V и VI Российском национальном конгрессе «Человек и лекарство» (г.Москва 1998г., 1999г.), Российской научно-практической конференции «Рациональное использование лекарств» (г. Пермь, 2004г.), международной научно-практической конференции «Фармация и здоровье» (г.Пермь, 2005г.) и др. По теме диссертации опубликованы 56 научных работ общим объемом 107,2 п.л. (авторских 63,2 п.л.), в том числе три монографии и тридцать четыре статьи в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников, состоящего из 394 наименований, и 12 приложений. Содержание работы изложено на 339 страницах, включает 22 таблицы и 64 рисунка.

Во введении охарактеризована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, раскрыта научная новизна диссертационной работы, теоретико-методологическая и информационная база исследования, ос-

новые методы исследования, показана практическая значимость исследования, представлены сведения об апробации результатов работы.

В первой главе диссертации - *«Теоретико-методологический инструментарий процессного инжиниринга и управления затратами организаций»* - рассматривается развитие методологии моделирования бизнес-процессов, управления затратами и оценки эффективности деятельности организаций. Характеризуется состояние работанности данной проблемы в фармацевтической отрасли, анализируется и обосновывается возможность использования базовых методологических подходов в практике управления ФО.

Во второй главе - *«Оценка тенденций в динамике основных финансовых показателей ФО»* - приводятся результаты анализа динамики показателей рентабельности ФО за 1994-2003 гг., результаты оценки эффективности использования оборотных активов, результаты анализа факторных мультипликативных моделей рентабельности и результаты корреляционно-регрессионного анализа. Доказывается, что в посткризисный период на фоне отрицательной динамики большинства показателей рентабельности влияние уровня издержек на финансовые результаты ФО является преобладающим по сравнению с показателями валовой прибыли. В связи с чем исследования, направленные на оптимизацию бизнес-процессов ФО, минимизацию уровня издержек и повышение эффективности деятельности предприятий отрасли являются актуальными.

В третьей главе - *«Теоретико-методологические основы моделирования эффективной системы управления бизнес-процессами ФО»* - фармацевтическая организация рассматривается как бизнес-система, функционирующая в бизнес-пространстве, выявляется совокупность особенностей, определяющая специфику ее бизнес-процессов, предлагается организационно-функциональная модель стратегического управления ФО как бизнес-системой, вводится понятие целевой системной функции ФО, обосновывается выбор принципов моделирования эффективной системы управления бизнес-процессами.

В четвертой главе - *«Моделирование системы бизнес-процессов ФО»* - производится функциональное и процессное структурирование ФО, предлагается поэтапная схема концептуального моделирования функционально ориентированной системы бизнес-процессов ФО, определяются типы основных и вспомогательных бизнес-процессов ФО.

В пятой главе - *«Организация функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО»* - производится обоснование базовых положений организации функционально-стоимостного управления в ФО, разрабатывается поэтапная схема моделирования системы функционально-стоимостного управления, обосновываются схемы моделирования финансовой структуры и системы управленческого учета ФО, разрабатывается принципиальная схема бюджетирования. Определяются базовые положения

построения системы показателей экономической оценки бизнес-процессов ФО, отвечающие требованиям стратегического маркетингового управления. Приводятся результаты апробации методических рекомендаций, разработанных автором в рамках предлагаемых теоретико-методических основ, представлены результаты сравнительной характеристики экономической эффективности функциональных видов деятельности ФО.

В заключении изложены основные выводы и обобщены результаты диссертационного исследования.

II. Основные научные положения и результаты, выносимые на защиту

Предпринятое в данной диссертационной работе исследование теоретико-методологических и методических аспектов моделирования и управления бизнес-процессами ФО позволило автору сформулировать и обосновать следующие научные положения и результаты, выносимые на защиту.

1. Обоснование экономических механизмов оптимизации бизнес-процессов ФО с целью снижения уровня издержек и повышения уровня рентабельности.

Исследование проводилось по данным оперативной, управленческой и бухгалтерской отчетности 117 розничных ФО, представленных муниципальными и государственными унитарными предприятиями Пермского края, Свердловской и Челябинской областей за 1994 – 2003 гг.

Установлено, что в структуре имущества ФО преобладают оборотные активы (в среднем более 70%), основная часть которых (в среднем более 60%) представлена запасами ЛС. Совершенствование системы льготного лекарственного обеспечения населения и улучшение финансирования лечебно-профилактических учреждений привели к стабилизации суммы дебиторской задолженности ФО и снижению ее удельного веса в оборотных активах с 34% в кризисном 1998 г. до 12% в 2003 г., при этом средний срок расчетов по дебиторской задолженности сократился со 128 до 7 дней. Оборачиваемость товарных запасов ФО за анализируемый период ускорилась в среднем с 93 до 28 дней, длительность операционного цикла сократилась в среднем со 125 до 40 дней, финансового – с 88 до 5 дней. Выявленная динамика перечисленных выше показателей свидетельствует о тенденции к росту деловой активности ФО.

Финансирование оборотных активов ФО производится с активным привлечением заемных источников, средний удельный вес которых составил около 60%. На один рубль собственных средств ФО в среднем привлекается от 1,35 до 3,31 руб. заемных. В структуре заемных средств наибольшую часть (более 80%) составляет кредиторская задолженность поставщикам. Фармацевтические организации испытывают значительный дефицит чистого оборотного капитала, т.к. в среднем от 67% до 94% их оборотных активов финансируется за счет краткосрочных обязательств. В посткризисный период отмечается рост отдачи на собственный капитал ФО (рентабельность собствен-

ных средств период возросла в среднем с 44,5% до 68,9%). Рентабельность запасов и оборотных активов в этот период стабилизировалась в пределах 32,1-33,8% и 22,4-26,6% соответственно. В то же время преобладание заемных источников финансирования повышает риск неплатежеспособности ФО, что резко усиливает актуальность проблемы оптимизации бизнес-процессов, связанных с движением материального и финансового потоков.

Исследования показали, что за период с 1994 по 2003 гг. средний уровень наценки на ЛС в розничных ФО снизился с 44,6% до 28%, что явилось следствием государственного административного ограничения уровня торговых надбавок на ЛС, а также результатом развития конкуренции на фармацевтическом рынке. При этом средний уровень издержек обращения ФО до кризиса 1998 г. находился в диапазоне от 22,2% до 24,9%, в 1998 г. он имел максимальное значение – 27,2%, в посткризисный период снизился до 19%. Средние показатели рентабельности реализации и общей рентабельности ФО в посткризисный период имели тенденцию к снижению: с 4,6% до 3,5% и с 4,0% до 2,9% соответственно. Тенденция к снижению показателей рентабельности носит негативный характер и вызывает необходимость выявления основных факторов, ее обуславливающих.

Оценка степени влияния факторных признаков (x_i) на результативный показатель - рентабельность (Y) проводилась автором с помощью факторного моделирования прибыли и корреляционно-регрессионного анализа. Первоначально методом логического анализа были отобраны факторы, оказывающие влияние на величину показателей рентабельности ФО:

- x_1 – уровень торговой наценки (%),
- x_2 – уровень валовой прибыли (%),
- x_3 – уровень издержек обращения (%),
- x_4 – удельный вес оборотных активов в имуществе (%),
- x_5 – оборачиваемость оборотных активов (дни),
- x_6 – оборачиваемость чистых активов (обороты),
- x_7 – оборачиваемость активов (обороты),
- x_8 – коэффициент финансирования.

Далее были построены математические модели зависимости показателей рентабельности ФО от данных факторов:

$$y = f(x_1; x_2; x_3; x_4; x_5; x_6; x_7) \quad (1)$$

Полученные регрессионные модели представлены в таблице 1. Сравнительный анализ величин коэффициентов перед факторными признаками в регрессионных моделях, показал, что в докризисный период наиболее значимыми факторами, определяющими показатели рентабельности ФО, являлись: уровень торговой наценки, уровень валовой прибыли, оборачиваемость активов, коэффициент финансирования. В посткризисный период отмечается превалирующее влияние уровня издержек в сравнении

с уровнем торговой наценки и валовой прибыли.

Таблица 1

Уравнения регрессии, характеризующие зависимость показателей рентабельности ФО от факторных признаков

Результативный показатель (Y)	Уравнение регрессии	Значение коэффициента множественной корреляции при уровне значимости 0,05
До кризиса 1998 г.		
Общая рентабельность	$Y = 5,111513 + 0,81364 * X_1 - 0,454982 * X_3$	0,968632
Рентабельность оборотных активов	$Y = -193,219 + 15,49443 * X_2 - 2,64376 * X_3 - 1,96685 * X_4 + 0,11808 * X_5$	0,999870
Рентабельность чистых активов	$Y = 257,7774366 + 14,027053545 * X_2 - 4,14903302 * X_3 + 1,542757459 * X_6$	0,964604
Рентабельность собственных средств	$Y = -654,993 + 10,7341 * X_2 - 2,750231 * X_3 + 21,2498 * X_7 + 169,028 * X_8$	0,976802
После кризиса 1998 г.		
Общая рентабельность	$Y = 7,811644 + 0,349315 * X_1 - 0,79452 * X_3$	0,961627
Рентабельность оборотных активов	$Y = 243,7732 + 17,49242 * X_2 - 21,2254 * X_3 - 2,70826 * X_4 + 0,40015 * X_5$	0,998860
Рентабельность чистых активов	$Y = 3,003690421 + 11,31126504 * X_2 - 13,24605285 * X_3 + 2,695623986 * X_6$	0,872784
Рентабельность собственных средств	$Y = 47,40491 + 5,043192 * X_2 - 6,48496 * X_3 - 1,91723 * X_7 + 9,768619 * X_8$	0,929518

Установленная зависимость свидетельствует о смене приоритетов в экономических моделях ФО. В результате к наиболее значимым факторам, определяющим экономическую эффективность ФО в посткризисный период, относятся: уровень издержек, оборачиваемость активов, коэффициент финансирования.

Следовательно, основными инструментами повышения рентабельности ФО в настоящее время являются: оптимизация состава и структуры издержек, поддержание оптимальных параметров оборачиваемости активов и оптимизация структуры источников их финансирования. Указанный перечень задач требует комплексного решения. В этой связи проведение исследований, направленных на формирование методических основ моделирования эффективной системы управления бизнес-процессами ФО, позволяющей управлять их стоимостью, выявлять резервы сокращения расходов и повышения уровня рентабельности, несомненно, является актуальным и своевременным.

2. Авторское определение системной целевой функции ФО как бизнес-системы и организационно-функциональная модель стратегического управления ФО.

Фармацевтическая организация как социально-экономическая система, функционирующая в условиях рыночной экономики, по сути, представляет собой специфи-

ческую форму осуществления людьми совместной деятельности, содержанием которой является фармацевтический бизнес. Приоритет содержания над формой побуждает рассматривать ФО как бизнес-систему, имеющую определенное единство с внешней бизнес-средой, определяемое действием объективных экономических законов. Бизнес-пространство ФО (рис. 1) включает в себя микросреду, которая отождествляется с внутренней средой ФО, и внешнюю среду, которая, в свою очередь, подразделяется на макросреду (область действия социальных, технологических, экономических, экологических и политических факторов) и мезосреду (область действия рыночных и отраслевых факторов).

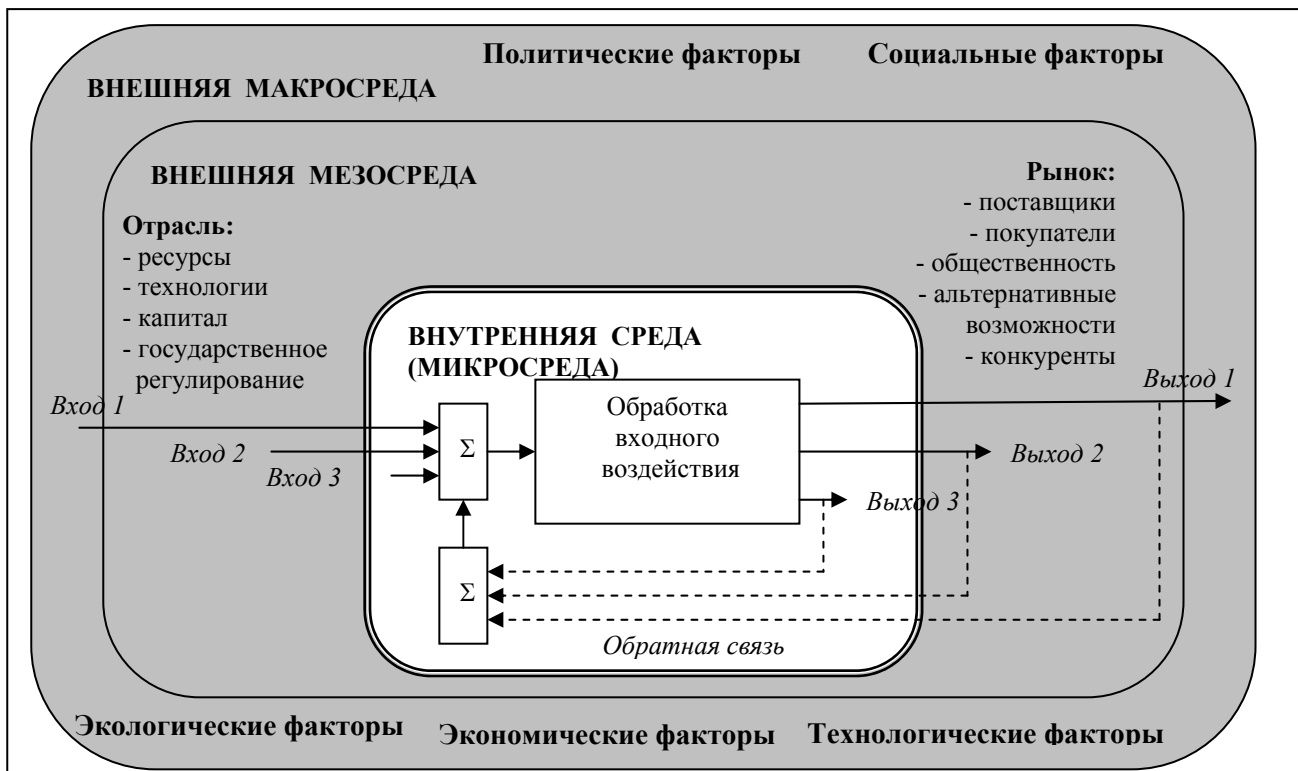


Рис.1. Фармацевтическая организация как бизнес-система

Внутренняя среда ФО многими исследователями (Л.В. Мошкова, Г.Ф. Лозовая, Ю.А. Музыра и др.) традиционно рассматривалась с позиций горизонтального и вертикального разделения труда. Однако в данном контексте под объектом управления понимается только «совокупность работников ФО и их деятельность по переработке материальных, финансовых, информационных ресурсов, осуществляемая для достижения конечных целей ФО». В современных рыночных условиях область деятельности субъекта управления значительно шире, чем только управление персоналом, она включает в себя управление маркетингом, финансами, бизнес-процессами и т.д. В этой связи автор данного диссертационного исследования предлагает рассматривать внутреннюю среду ФО с позиций концепции регулярного менеджмента как комплекс взаимосвязанных компонентов: структуры (организационная, информационная, финансовая и др.), персонал, маркетинг, логистика, учет, финансы, экономика. По мнению ав-

тора, такой подход является оптимальным как с позиций полноты (включает основные направления управленческой деятельности, состояние которых определяет состав и скорость протекания бизнес-процессов), так и с позиций сложности (выделение семи основных компонентов отвечает нормам управляемости и не создает информационной перегруженности).

Оценка состояния внешней бизнес-среды позволила выявить ряд отличительных особенностей, определяющих характер протекания бизнес-процессов ФО. Среди них необходимо отметить крайне высокую степень зависимости ФО от состояния внешней макросреды. Политика государства в сфере здравоохранения, лекарственного и социального обеспечения определяет объемы финансирования лечебно-профилактических учреждений, льготного лекарственного обеспечения населения, следовательно, определяет привлекательность (непривлекательность) реализации бизнес-процессов в государственном секторе фармацевтического рынка. Состояние социально-экономических и экологических факторов, обуславливающих уровень заболеваемости населения, определяет ассортимент ЛС, объемы продаж и прибыль в секторе свободных продаж, а состояние социокультурных факторов влияет на объемы продаж и прибыль в отношении прочих товаров аптечного ассортимента. Технологические факторы определяют возможность совершенствования, в том числе, управленческих технологий в фармацевтической отрасли и возможность частичной или полной автоматизации систем управления бизнес-процессами. Основными особенностями мезосреды являются: жесткость государственного регулирования отрасли и регламентация большинства параметров протекания бизнес-процессов, связанных с движением материального потока, а также наличие промежуточного потребителя на рынке – врача, назначающего ЛС и напрямую влияющего на ассортимент, объемы реализации и прибыль ФО. Указанные специфические особенности существенным образом влияют на протекание логистических и маркетинговых бизнес-процессов ФО.

Изучение состояния фармацевтического рынка за 1997-2004гг. позволило выявить тенденции к концентрации (как на уровне производителей ЛС, так и на уровне оптовых и розничных ФО), к усилению конкуренции, а также к вертикальной (крупные оптовые дистрибьюторы начинают развивать розничное направление деятельности, формируя собственную аптечную сеть, или развивают производственное направление) и горизонтальной (формирование аптечных сетей) интеграции ФО. Указанные тенденции ведут к усложнению бизнеса, к формированию большого количества сетей сквозных бизнес-процессов, усложняя механизмы управления ими. В этих условиях уже недостаточно частичной автоматизации логистических бизнес-процессов для целей оперативного управления движением фармацевтических товаров. Требованием настоящего момента является разработка и внедрение систем управления бизнес-

процессами, базирующихся на стратегическом и маркетинговом подходах и обеспечивающих эффективную реализацию целевой системной функции ФО.

Как бизнес-система ФО является сложной, открытой, жесткой, многофункциональной социально-экономической системой, имеет входное воздействие, систему его обработки, конечные результаты и обратную связь. Входное воздействие складывается из воздействия факторов внешней среды и собственных воздействий внутренней среды. Обработка входного воздействия осуществляется с помощью совокупности внутренних бизнес-процессов, которая завершается созданием конечного продукта на выходе (фармацевтических товаров, услуг, информации, новшеств и т.д.). Оценка эффективности функционирования бизнес - системы производится с помощью обратной связи об уровне удовлетворенности потребителей, состоянии рыночной конъюнктуры, динамике отраслевых и макроэкономических показателей, результативности и эффективности внутренних бизнес-процессов и т.д. Обратная связь обеспечивает поступление информации о востребованности основной функции бизнес – системы во внешнем пространстве.

Свойства ФО как бизнес-системы, особенности внешней среды, динамика выявленных рыночных и отраслевых тенденций убедительно свидетельствуют о необходимости стратегического подхода к управлению ФО. Концептуальной характеристикой стратегического менеджмента является его нацеленность на принятие перспективных управленческих решений, имеющих предупредительный характер в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды. В этой связи автором была разработана организационно-функциональная модель стратегического управления ФО на основе системного подхода и функционально-логического моделирования.

Как видно из схемы, представленной на рис.2, модель стратегического управления ФО включает в себя ряд подсистем. Управляющая подсистема в модели стратегического управления ФО представлена менеджментом высшего звена, ответственного за выработку стратегических решений. В контексте методологии процессного моделирования она представляет собой субъект управления. Управляемая подсистема представляет собой объект стратегического управления в виде структурных подразделений (бизнес-единиц), видов деятельности (фармацевтических товаров, услуг, рынков), стратегически важных бизнес-процессов. В контексте методологии процессного моделирования она представляет собой объект управления. Функциональная подсистема обеспечивает механизм реализации стратегического управления и включает в себя организационное, кадровое, технологическое, правовое, информационное и финансовое обеспечение, которое, в свою очередь, определяется состоянием факторов внутренней среды. Целевая подсистема, определяя стратегические направления деятельности, обеспечивает реализацию целевой функции ФО и максимальную удовлетворенность потребителей фармацевтическими товарами и услугами.

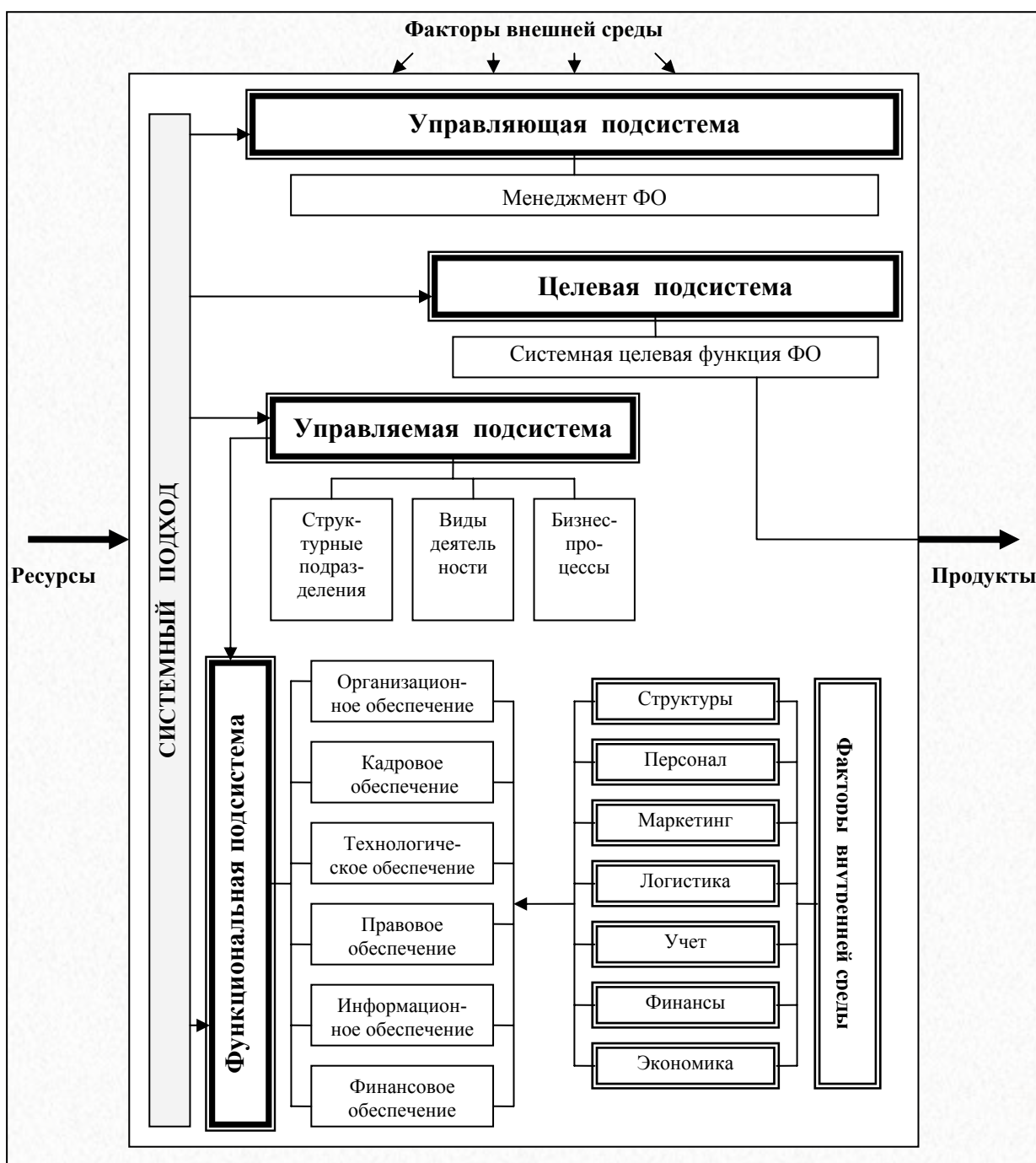


Рис. 2. Организационно-функциональная модель стратегического управления фармацевтической организацией

Само существование ФО как бизнес – системы оказывается возможным лишь в том случае, если внешней бизнес - среде нужна ее функция. В экономической литературе традиционно целевая функция связывается с максимизацией прибыли в определенный интервал времени. Однако такая трактовка целевой функции является несколько некорректной применительно к ФО. Функционируя в условиях высокой конкуренции и в жестких ограничительных рамках государственного регулирования, ФО ставят своей целью получение не максимальной, а удовлетворительной прибыли, при максимально возможном охвате потребительского сегмента.

По мнению автора данного диссертационного исследования, понятие целевой системной функции для ФО должно отражать социальную направленность деятельности и необходимость оптимального расходования ограниченных ресурсов. С учетом вышеизложенного автором предлагается следующее ее определение: *«Целевая системная функция ФО состоит в удовлетворении потребностей общества в фармацевтических товарах и услугах более эффективными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением и укреплением благосостояния потребителей и общества в целом при минимально возможном расходе ресурсов»*. Такое определение целевой функции включает все наиболее приоритетные по значимости аспекты и отражает вектор направленности на максимизацию длительности жизненного цикла ФО на основе долгосрочного конкурентного преимущества.

3. Принципы моделирования эффективной системы управления бизнес-процессами ФО.

Эффективность системы управления бизнес-процессами ФО определяется ее адекватностью состоянию внешней и внутренней бизнес-среды, гибкостью реагирования на изменения в бизнес-пространстве и соответствием требованиям современного менеджмента. С учетом вышеперечисленных аспектов автором диссертационного исследования предлагается рассматривать в качестве основополагающих при моделировании системы управления бизнес-процессами ФО ряд следующих принципов и методологических подходов.

1) Функциональный подход – обусловлен функциональной ориентированностью нормативно-правового поля фармации, и особенностями организационного структурирования управления в ФО. Анализ организационного структурирования управления в ФО показал, что для них характерна либо линейно-функциональная организационная структура, либо дивизиональная, в которой или сами дивизионы структурированы по линейно-функциональному принципу, или выделение дивизионов носит функциональный характер. Рассмотрение содержания нормативных документов, регламентирующих деятельность ФО, показывает жесткую функциональную направленность их регулирующего воздействия по следующим основным функциональным видам деятельности:

- *производственная деятельность* - связана с промышленным производством ЛС предприятиями-производителями, а также с изготовлением ЛС в розничных ФО (в аптеках и в аптечных пунктах) по амбулаторным рецептам, требованиям лечебных учреждений, а также в порядке внутриаптечной заготовки и фасовки;
- *оптовая продажа ЛС* – деятельность по реализации ЛС промышленного производства предприятиями-производителями и оптовыми ФО с целью их последующей перепродажи или профессионального использования;

- *розничная продажа ЛС* – деятельность по реализации ЛС промышленного производства за полную стоимость розничными ФО конечным потребителям для личного, семейного или домашнего использования;
- *льготный отпуск ЛС* – деятельность по отпуску ЛС промышленного производства из централизованного резерва (или из собственных запасов аптек) по льготным рецептам категориям граждан, имеющим право на получение государственной социальной помощи с последующей оплатой вознаграждения за оказание данной услуги из средств бюджета.

Сформировавшееся нормативно-правовое поле отражает данную функциональную структуру видов деятельности ФО. Так, розничная, оптовая продажа ЛС, а также их производство регламентируются различными отраслевыми и государственными стандартами. Порядок государственного регулирования ценообразования на ЛС, обеспечения санитарного режима, контроля качества ЛС и др. аспектов также жестко регламентированы в разрезе функциональных видов деятельности ФО. Функциональный подход обуславливает и функциональную специализацию персонала, каждые пять лет в соответствии с действующим законодательством фармацевтические специалисты проходят процедуру сертификации по специальностям: провизор-технолог, провизор-аналитик, провизор-организатор. Кроме того, необходимо отметить, что перечисленные выше виды деятельности могут находиться на различных режимах налогообложения, что вызывает различия в системе бухгалтерского учета и отчетности. При этом ведение учета по льготному отпуску усложняется дополнительными ведомственными требованиями Минздравсоцразвития России и Федерального фонда обязательного медицинского страхования. Вышеизложенное предопределяет приоритетность функционального подхода при моделировании системы управления бизнес-процессами ФО.

2) Процессный подход рассматривает деятельность ФО как совокупность протекающих внутри нее процессов, подразумевает идентификацию основных и вспомогательных бизнес-процессов, установление их последовательности и взаимосвязи, декомпозицию бизнес-процессов до уровня элементарных операций и работ, определение ресурсных и иных ограничений. Автор диссертационного исследования придерживается мнения, что во избежание противоречий между функциональным и процессным подходами, необходимо моделировать функционально ориентированную систему бизнес-процессов ФО.

3) Системный подход предусматривает исследование объекта как самостоятельной системы, включающей составные элементы, находящиеся во взаимодействии, что позволяет четко структурировать компоненты и механизмы объектов и субъектов управления. В сочетании с процессным подходом системный подход рассматривает ФО как систему, состоящую из определенного числа процессов, что позволяет устано-

вить логическую взаимосвязь между процессами, протекающими внутри бизнес-системы, расходом ресурсов в ходе их выполнения и выпуском продукта.

4) Комплексный подход предполагает всестороннее исследование ФО как бизнес-системы, в том числе исследование факторов, определяющих протекание бизнес-процессов ФО, качество конечных продуктов, объемы затрат в комплексе всех видов влияющих объектов, ресурсов, стадий жизненного цикла.

5) Стоимостный подход предусматривает, что в процессе использования ресурсов бизнес-система переносит их стоимость на производимые продукты. В сочетании с функциональным и процессным подходом стоимостный подход подразумевает развитие функциональных видов деятельности и бизнес-процессов ФО при условии поддержания оптимального соотношения между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление.

6) Принципы построения системы регулярного менеджмента. Внедрение регулярного менеджмента способствует снижению транзакционных издержек, которые возникают из-за неоптимального взаимодействия организации с внешней средой, между ее структурными подразделениями, сотрудниками, нечетко выстроенной системы отношений. Еще одним существенным аргументом в пользу регулярного менеджмента является его внедрение и успешное использование в ряде ФО (ОАО «Фармакон» г. Санкт-Петербург, ОАО «Пермфармация» г. Пермь, МУП «Пермские аптеки» г. Пермь, ЗАО «Фармация» г. Пермь и др.).

7) Принципы построения систем менеджмента качества, сформулированные в международных стандартах ИСО серии 9000, предполагают сквозное управление системой бизнес-процессов как единым целым и постоянное повышение качества внутренних процессов и продуктов организаций.

8) Принципы структуры управленческого цикла предусматривают обязательную реализацию всех основных управленческих функций (планирование - организация – мотивация – контроль – координация).

9) Принципы построения сбалансированной системы показателей предусматривают обязательное включение четырех основных стратегических перспектив: маркетинг, внутренние бизнес-процессы (логистика), развитие и обучение (персонал), финансы, которые соответствуют четырем из семи компонентов регулярного менеджмента.

Таким образом, автором расширена базовая концептуальная основа технологии бизнес-моделирования (включающая в себя только стандарты ИСО, процессный и системный подходы). Предложенный автором комплекс базовых положений включает в себя более широкий спектр принципов, что обусловлено спецификой функционирования и особенностями государственного регулирования фармацевтической отрасли, а также особенностями организационного структурирования управления ФО, что позво-

ляет рассматривать данную совокупность принципов в качестве теоретической и методологической основы моделирования эффективной системы управления бизнес-процессами ФО.

4. Моделирование системы бизнес-процессов ФО.

Концепция процессного реинжиниринга в последние годы развивается преимущественно по пути совершенствования техники описания бизнес-процессов и создания новых программных продуктов. При этом в существующих нотациях отсутствуют методические аспекты моделирования. В тоже время изначально правильно выбранная методика определяет в дальнейшем жизнеспособность и эффективность внедряемой модели бизнес-процессов. В этой связи свой вклад в развитие процессного инжиниринга автор данного исследования видит в разработке методических аспектов моделирования систем бизнес-процессов применительно к ФО. Из представленной на рис.3 поэтапной схемы концептуального моделирования системы бизнес-процессов (БП) видно, что стратегическое управление ФО предусматривает формулирование ее миссии и выработку стратегии, позволяющей добиваться поставленных целей. В виду того, что многие из параметров входного воздействия на ФО находятся во внешней среде (уровень заболеваемости, платежеспособного спроса, динамика численности потребителей фармацевтических товаров и услуг, изменения в законодательстве и др.), задача позиционирования ФО в отрасли и на рынке является первичной по отношению к задаче построения и организации ее внутренней системы бизнес-процессов, что нашло свое отражение в разработанной и предлагаемой автором схеме.

Важным условием успешного стратегического управления является гибкое и своевременное реагирование на запросы потребителей, являющихся внешними клиентами бизнес-процессов ФО, целенаправленное воздействие на формирование спроса в необходимом для ФО направлении. Это позволяет добиваться конкурентного преимущества, управлять ключевыми факторами успеха (КФУ) и обеспечивать долгосрочные устойчивые рыночные позиции ФО. При этом необходимо отметить, что стратегическую задачу обеспечения оптимального взаимодействия ФО с внешней средой реализует маркетинговое управление. Именно поэтому процессная модель ФО должна предусматривать моделирование и развитие, в том числе, маркетинговых бизнес-процессов. Маркетинговые бизнес-процессы должны присутствовать во всех функциональных видах деятельности ФО и играть доминирующую роль в определении параметров протекания бизнес-процессов по другим компонентам менеджмента. Так, например, мнение автора состоит в том, что именно маркетинг должен определять длительность протекания таких логистических операций, как скорость обслуживания потребителей, скорость изготовления ЛС, маркетинг должен определять частоту обновления ассортимента ФО, периодичность составления заявок поставщикам и т.д.

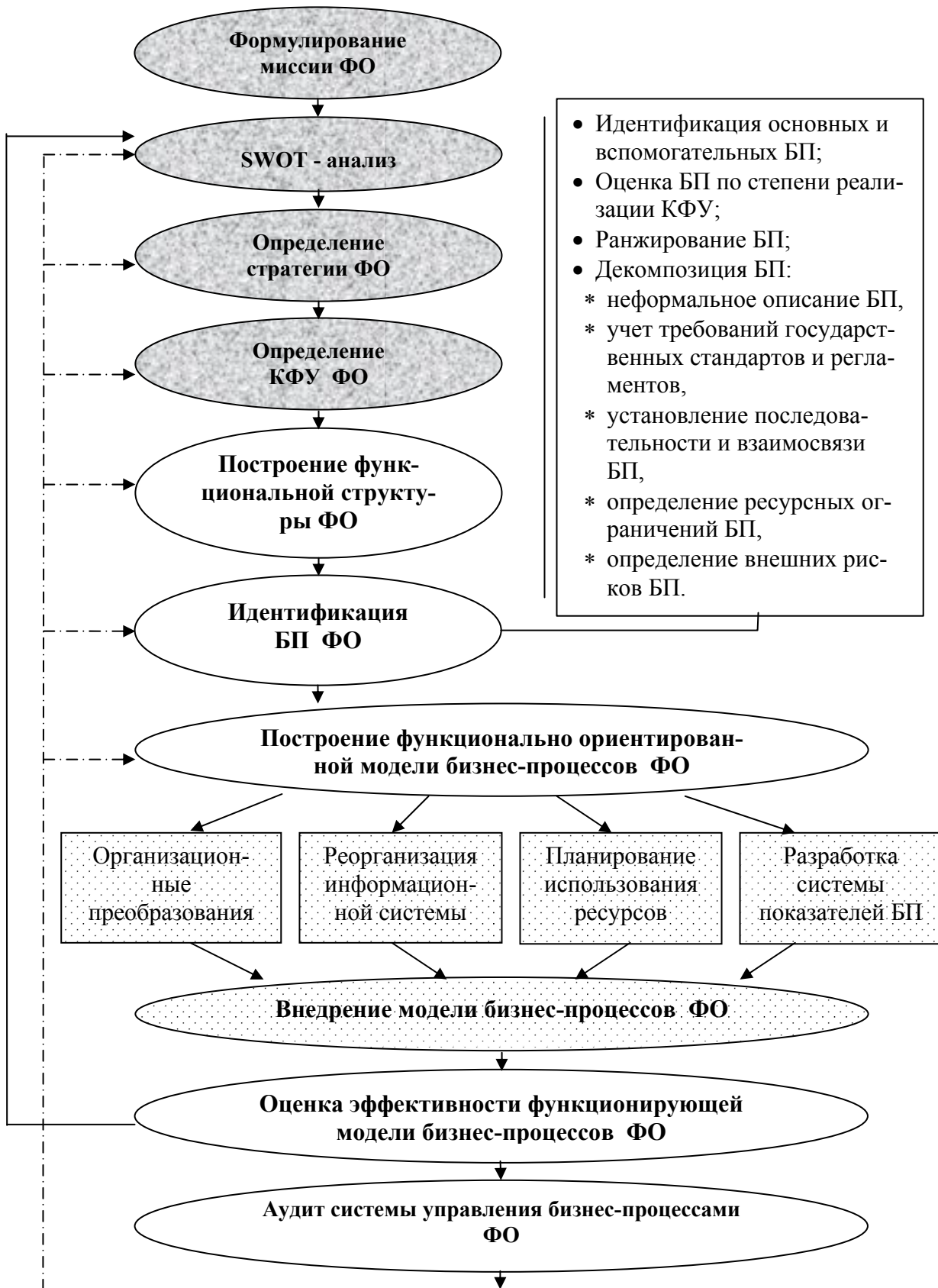


Рис. 3. Схема концептуального моделирования системы бизнес-процессов фармацевтической организации

Стратегическое маркетинговое управление обеспечивает эффективную интеграцию ФО во внешнее бизнес-пространство: основываясь на мониторинге внешней сре-

ды, оно интегрирует интересы потребителей и цели ФО (оказывая фармацевтические услуги потребителям, ФО способствует решению их проблем и создает привлекательные возможности, отвечающие состоянию ее ресурсов).

Моделирование функционально ориентированной системы бизнес-процессов ФО предполагает их разграничение на основные и вспомогательные. Автором диссертационного исследования предлагается в качестве основных бизнес-процессов выделять логистические процессы, а в качестве вспомогательных рассматривать бизнес-процессы всех остальных компонентов регулярного менеджмента: структуры, персонал, маркетинг, учет, финансы, экономика, бизнес-план. Данная позиция обусловлена во-первых, активным внедрением в фармацевтической отрасли логистических методов управления, которые отлично сочетаются с процессным подходом, лежащим в основе моделирования системы бизнес-процессов (логистический подход предусматривает выделение отдельных логистических операций, составляющих бизнес-процессы, определение соответствующих им ресурсов, исполнителей, времени исполнения и т.д.). Во-вторых, тем, что именно процессы логистики в большей мере соответствуют определению «основных» в контексте методологии процессного инжиниринга в виду того, что они «непосредственно связаны с созданием товара или услуги, их продажей и доставкой потребителю», «добавляют ценность продукта для потребителя». При этом вспомогательные (маркетинговые, финансовые) бизнес-процессы не являются менее значимыми для ФО, они могут и должны оказывать существенное влияние на состав и параметры протекания основных бизнес-процессов.

Необходимо отметить, что в нормативных документах, регламентирующих деятельность ФО, зафиксированы требования к технологии выполнения и условиям осуществления большого числа логистических процессов (требования к используемым ресурсам, к качеству поступающих субстанций и лекарственного растительного сырья, требования к фармацевтическому оборудованию, технологии получения воды очищенной и т.д.). Таким образом, большинство параметров основных бизнес-процессов ФО являются четко определенными, их необходимо выполнять для обеспечения надлежащего уровня качества конечного продукта. В отношении вспомогательных бизнес-процессов по большинству параметров отсутствует жесткая государственная регламентация, поэтому здесь большое внимание должно быть уделено разработке внутрифирменных стандартов и регламентов.

В процессе моделирования системы бизнес-процессов могут быть произведены структурные и информационные преобразования. Фактически это означает реструктуризацию ФО с ориентацией ее информационной и организационной структур на бизнес-процессы, создающие добавленную стоимость для потребителей во внешней бизнес-среде. Существенные преобразования могут коснуться системы планирования ресурсов, которая переориентируется на планирование ресурсов для основных и вспомо-

гательных бизнес-процессов ФО.

Для обеспечения объективной оценки результативности и эффективности моделируемой системы бизнес-процессов должна быть разработана определенная объективная система показателей. Кроме того, периодически необходимо производить аудит системы бизнес-процессов, предусматривающий ее критическое исследование на предмет соответствия новым условиям внешней бизнес-среды и новым стратегическим целям и КФУ ФО. Аудит может инициировать реинжиниринг системы бизнес-процессов, обеспечивая ее постоянное последующее улучшение путем адаптации внутренних процессов ФО к изменяющимся условиям внешней среды.

Таким образом, предлагаемые автором базовые положения моделирования систем бизнес-процессов ФО учитывают отраслевую специфику их функционирования, организационного структурирования и государственного регулирования деятельности. В них реализован механизм стратегического маркетингового управления (присутствуют этапы стратегического планирования, реализации стратегии, оценки, контроля и координации управленческих действий, обеспечивающие быстрое реагирование ФО на изменение параметров внешней бизнес-среды). Новизной результатов исследования автора является развитие методологии процессного инжиниринга, оптимальное сочетание современных эффективных методов управления, предоставляющее дополнительные управленческие возможности. В предлагаемых теоретических и методических основах современные управленческие технологии, такие как регулярный менеджмент, инжиниринг бизнес-процессов, менеджмент качества, комплексная сбалансированная система оценки деятельности ФО и др. тесно интегрированы друг с другом, что создает условия для проявления положительного синергетического эффекта и повышения качества управления ФО и их комплексами. Вышеперечисленное позволяет рассматривать предлагаемые автором базовые положения в качестве теоретико-методических основ моделирования систем бизнес-процессов для предприятий фармацевтической отрасли.

5. Моделирование функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО.

Современные ФО присутствуют на рынке в качестве многофункциональных бизнес-систем, одновременно осуществляя несколько видов деятельности. Это обуславливает необходимость обеспечения экономической эффективности каждого вида деятельности и поддержания необходимого уровня конкурентоспособности ФО. В контексте данного диссертационного исследования автором предлагается концепция функционально-стоимостного управления, позволяющая учитывать и управлять затратами ФО в рамках функционально ориентированной модели бизнес-процессов. При этом автором принималось во внимание, что согласно требований современного менеджмента система управления бизнес-процессами должна обеспечивать соответствие

оперативного управления задачам стратегического управления ФО, быть экономичной, обеспечивать полноту, точность и оперативность получения информации для принятия управленческих решений, отвечать специфике деятельности ФО, быть гибкой и предусматривать возможность автоматизации. Теоретическим базисом концепции функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО послужил разработанный автором и представленный выше комплекс базовых принципов, среди которых приоритетное значение было отдано функциональному и стоимостному подходам к управлению.

В разработанной автором поэтапной схеме моделирования системы функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО (рис. 4) реализован механизм стратегического управления через формулирование миссии ФО, анализ бизнес-среды, выявление ключевых факторов успеха, выработку стратегии.

Функционально-стоимостное управление предусматривает оптимальное совмещение функциональной и процессной структур ФО с последующим получением модели бизнес-процессов в разрезе выполняемых функциональных видов деятельности. При моделировании выявляются и исключаются бесполезные операции, дублируемые виды работ, отягощающие стоимость вида деятельности, бизнес-процесса или продукта ФО с точки зрения затрат и не обеспечивающие ему адекватного увеличения потребительной стоимости.

Построение финансовой структуры ФО осуществляется с выделением центров финансового учета и ответственности также с точки зрения сети бизнес-процессов. Финансовая реструктуризация ФО неизбежно влечет за собой построение новой системы управленческого учета, предусматривающей учет затрат путем отнесения стоимости использованных ресурсов на составляющие бизнес-процесс операции с последующим распределением затрат по стоимостным объектам (продуктам, услугам). В результате обеспечивается более точный расчет издержек и определение себестоимости отдельных видов деятельности, бизнес-процессов, товаров, работ, услуг. При этом учет затрат осуществляется как по основным (логистическим), так и по вспомогательным (маркетинговым, финансовым и др.) бизнес-процессам.

Оценка и аудит системы функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО проводятся с учетом результатов расчета их стоимости и на основе разработанной системы показателей, характеризующих их результативность и эффективность. В контексте предлагаемого подхода *результативность – это способность ФО как бизнес-системы выполнять свои функции, а эффективность – это характеристика, обратно пропорциональная затратам, поглощаемым ФО при выполнении ее функций и осуществлении бизнес-процессов*. Следовательно в формате функционально-стоимостного управления необходимо определять соотношение между потребительной полезностью выполняемых ею видов деятельности (бизнес-процессов, това-

ров, услуг) и затратами на их выполнение. Поэтому в систему показателей бизнес-процессов необходимо обязательно включать маркетинговые показатели удовлетворенности потребителей.



Рис. 4. *Схема моделирования системы функционально-стоимостного управления бизнес-процессами фармацевтической организации*

Информация, получаемая на выходе из системы функционально-стоимостного управления, анализируется менеджерами на предмет соответствия параметров бизнес-

процессов и функциональных видов деятельности состоянию внешней среды, стратегическим целям и ключевым факторам успеха ФО. В дальнейшем на основе этой информации принимаются стратегические управленческие решения по реинжинирингу бизнес-процессов, моделированию новых бизнес-процессов, изменению функциональной организационной или финансовой структуры ФО, определению дальнейших направлений стратегического развития.

Стратегический аспект предлагаемых автором базовых положений заключается также в возможности осуществлять целенаправленное моделирование системы бизнес-процессов исходя из заданной стоимости (максимально приемлемой величины затрат). Функционально-стоимостное управление бизнес-процессами ФО решает важную стратегическую задачу: определение целевой стоимости бизнес-процессов, которая при цене (наценке) на фармацевтические товары и услуги, диктуемой рынком (или государством), позволит ФО получить объем прибыли, удовлетворяющий собственников при условии соответствия конечных продуктов требуемому уровню качества. При этом приемлемый рынком уровень цены определяется с помощью инструментов маркетинга. Стратегический маркетинговый подход к управлению позволяет преодолеть противоречия между общественными интересами, интересами собственников и интересами отдельных организаций (предприятий) фармацевтической отрасли, создает предпосылки для долгосрочного коммерческого успеха на основе конкурентного преимущества.

Таким образом, в представленных базовых положениях произведено совмещение теории стратегического менеджмента, процессного инжиниринга и теории управления затратами организаций. Научная новизна полученных автором результатов исследования состоит в развитии концепции реинжиниринга в направлении адаптации его методологии к условиям функционирования и специфике ФО. Схема концептуального моделирования функционально-стоимостного управления бизнес-процессами ФО обеспечивает необходимую полноту, точность и оперативность получения информации для принятия управленческих решений, является гибкой, адаптивной и достаточно простой для внедрения. На основе данных базовых положений могут быть выстроены системы управления бизнес-процессами любой сложности в рамках любой из существующих нотаций к программным продуктам, предусматривающим комплексную автоматизацию процесса управления. Все вышеперечисленное позволяет сделать вывод о возможности широкого внедрения предлагаемых автором теоретических и методических основ в практику управления ФО.

6. Организационно-экономический базис построения финансовой структуры ФО и системы управленческого учета затрат по функциональным видам деятельности и бизнес-процессам.

Оптимальное финансовое структурирование играет очень большую роль в управлении деятельностью любой организации. Оно определяет прозрачность и объективность системы учетной информации, а также качество информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Под финансовой структурой понимается совокупность центров финансового учета и ответственности (ЦФУ и ЦФО) организации и их связи между собой.

Внедрение функционально ориентированной модели бизнес-процессов и системы функционально-стоимостного управления в ФО неизбежно влекут за собой переориентацию финансовой структуры и системы учета с учета и планирования по структурным подразделениям на учет и планирование по видам деятельности и бизнес-процессам. Принципиальная взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и ЦФУ на примере аптечной организации представлена на рис.5, из которого видно, что одинаковое структурирование управления бизнес-процессами и финансами ФО позволяет видеть стоимость каждого из основных функциональных видов деятельности аптеки, а также стоимость отдельных процессов, цепь которых обеспечивает реализацию данного вида деятельности. При этом целесообразно отдельные цепи логистических (основных) бизнес-процессов выделять в отдельные ЦФУ. Количество же ЦФУ по вспомогательным бизнес-процессам определяется понятиями целесообразности.

ЦФУ целесообразно совмещать с функциональными структурными подразделениями ФО – центрами финансовой ответственности. При этом руководители подразделений одновременно являются и руководителями ЦФО, и владельцами бизнес-процессов, отвечающими за распределение ресурсов, эффективность и результативность процессов, а также за вклад в совокупный финансовый результат ФО.

Примером постановки функционально-стоимостного учета служит принципиальная схема, представленная на рис.6, разработанная автором для ФО, представляющей собой сеть аптек. При функционально-стоимостном управлении затраты учитываются по тем функциям и бизнес-процессам, в которых происходит расход ресурсов. При этом прямые затраты относятся напрямую на определенный процесс и вид деятельности, а накладные - распределяются пропорционально выбранной базе (драйверу), учитывающей время протекания процесса, численность занятого персонала, количество заказов и т.д. Суммированием прямых и накладных расходов определяется полная себестоимость каждого вида деятельности (бизнес-процесса) в отдельной аптеке, а консолидация информации позволяет оценить их стоимость и эффективность в масштабах всей аптечной сети.

В обобщенном виде механизм формирования стоимости видов деятельности и бизнес-процессов ФО в функционально-стоимостной системе учета можно выразить через совокупность ряда составляющих компонентов.

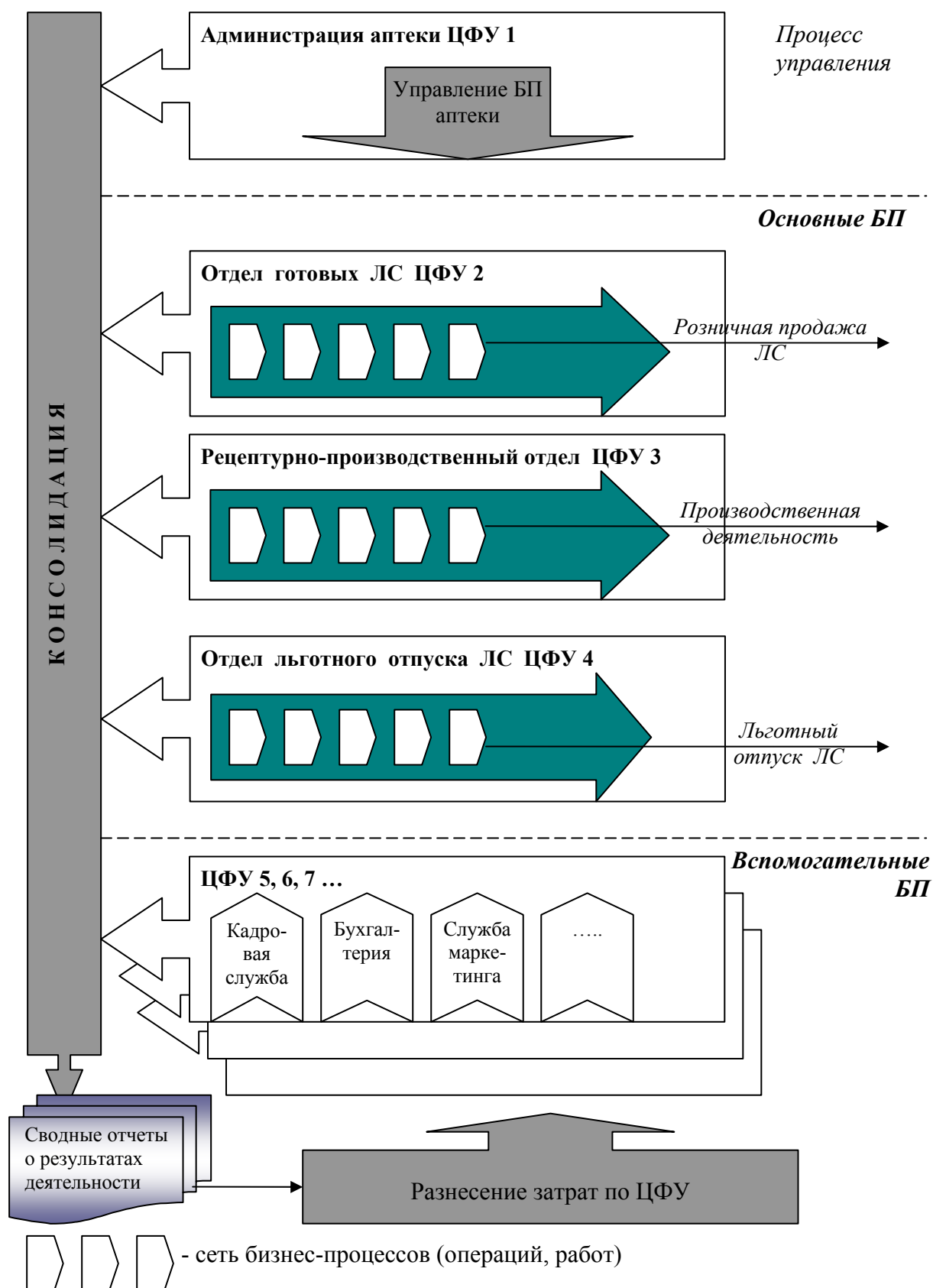


Рис. 5. Принципиальная взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета в аптечной организации

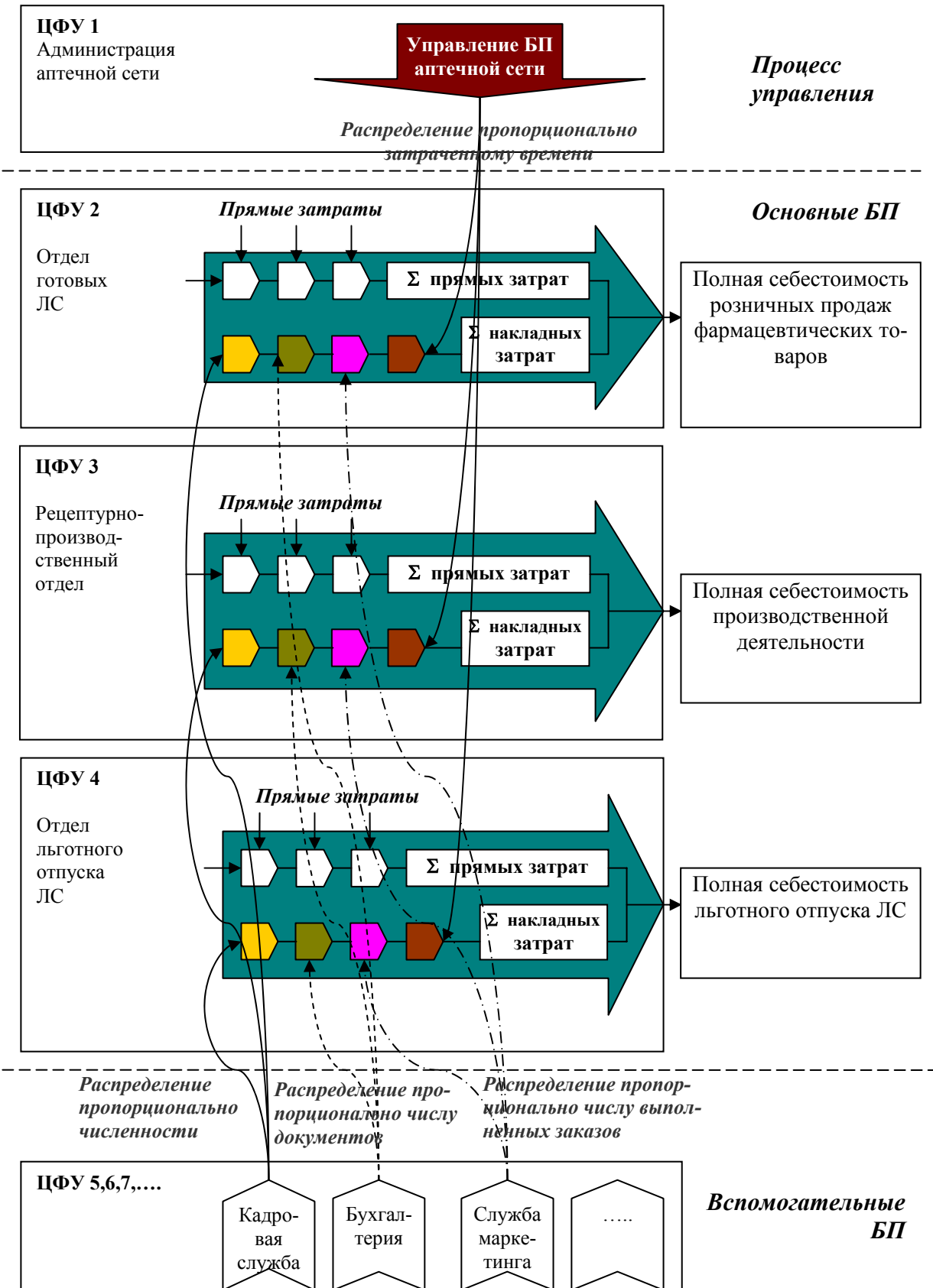


Рис. 6. Принципиальная схема управленческого учета затрат аптечной сети в формате функционально-стоимостного управления

Прежде всего, стоимость вида деятельности ФО зависит от стоимости сырья на входе в бизнес-процесс и стоимости самого бизнес-процесса:

$$S_{\text{вида деятельности (продукта)}} = S_{\text{входа}} + S_{\text{бизнес-процесса}} \quad (2)$$

При этом стоимость сырья на входе (стоимость субстанций, полуфабрикатов, аптечной посуды, покупная стоимость товаров и т.д.) относится к прямым затратам, а стоимость бизнес-процесса представляет собой суммарную стоимость всех операций (работ), из которых он состоит:

$$S_{\text{бизнес-процесса}} = \sum_{i=1}^n S_{\text{операций}} \quad (3)$$

где: n – количество операций в декомпозиции.

Соответственно, стоимость операции включает в себя стоимость ресурсов бизнес-процесса и стоимость механизма управления бизнес-процессом.

$$S_{\text{операции}} = S_{\text{ресурсов}} + S_{\text{управления}} \quad (4)$$

Стоимость одних ресурсов можно напрямую отнести на конкретную операцию (бизнес-процесс), стоимость других подлежит распределению пропорционально определенной базе распределения. Аналогичным образом распределяется по бизнес-процессам и стоимость накладных расходов на управление (оплата труда руководителей, бухгалтеров, экономистов, маркетологов, стоимость информационных и консультационных услуг, затраты на кадровую службу и т.д.). При этом величина накладных расходов, относимых на бизнес-процесс, определяется как произведение стоимости драйвера затрат данного вида деятельности на его количественную величину, соотносимую с конкретным объектом калькулирования:

$$НР = S_{\text{драйвера}} \times K_i, \quad (5)$$

где: НР – накладные расходы,

$S_{\text{драйвера}}$ – стоимость драйвера затрат,

K_i – количественная величина драйвера затрат, соотносимая с объектом калькулирования.

Существенным преимуществом предлагаемой автором методики является возможность использования множества драйверов затрат, включая функциональные драйверы (время протекания бизнес-процесса, число процессов контроля качества ЛС и т.д.), что дает минимальный масштаб искажения истинной себестоимости объектов учета. Предлагаемая методика позволяет анализировать механизм формирования себестоимости каждого бизнес-процесса и выявлять резервы снижения затрат. Одновременный учет доходов позволяет в оперативном режиме рассчитывать и оценивать финансовый результат и экономическую эффективность (рентабельность) отдельных видов деятельности, бизнес-процессов и продуктов ФО. В результате появляется возможность производить сопоставительную оценку привлекательности бизнес-

процессов, осуществлять целевое моделирование сети бизнес-процессов исходя из заданной стоимости, поддерживать оптимальный (функционально-необходимый) уровень затрат ФО, обеспечивающий достаточный уровень потребительной удовлетворенности и максимально возможный уровень рентабельности в условиях сложившейся рыночной конъюнктуры.

7. Методика сравнительной оценки экономической эффективности функциональных видов деятельности ФО.

Для организации и ведения функционально-стоимостного учета в ФО можно воспользоваться специализированными программными продуктами, стандартными программами по бухгалтерскому учету или возможностями Excel. Для небольших розничных ФО, которым программное обеспечение недоступно по стоимости, автором данного исследования были разработаны методические рекомендации по выделению издержек на производственную деятельность, на льготный отпуск ЛС из совокупных издержек обращения аптеки, а также методические рекомендации по определению стоимости услуги по отпуску готовых ЛС, позволяющие в текущем режиме рассчитывать величину затрат на выполнение каждого вида деятельности. Для автоматизации расчетов в формате Excel были разработаны соответствующие алгоритмы.

По результатам апробации данных методических рекомендаций на базе муниципальных аптек г. Перми автором было установлено, что средний удельный вес издержек производственной деятельности в совокупных издержках обращения составлял от 20,8% до 37,2%, средний уровень возмещения производственных расходов тарифами за изготовление ЛС - от 6,1% до 78,4%, при этом убыточность по отношению к объему реализации составляла от 30,1% до 38,8%. По итогам 2000 г. общая сумма убытка муниципальных аптек г. Перми от производственной деятельности составила 3,349 млн. руб. (табл. 2).

Удельный вес льготного отпуска ЛС в общем объеме реализации аптек составляет от 3,54% до 40,15%, в среднем - 21,27%, удельный вес издержек аптек на льготный отпуск в совокупных издержках обращения в среднем составляет 8,6%. По итогам 2000 г. средняя рентабельность льготного отпуска в муниципальных аптеках г. Перми составила 4,3% (табл. 3).

Удельный вес расходов на розничную реализацию ЛС промышленного производства в совокупных издержках обращения составил в среднем 59,6%, средняя рентабельность реализации по итогам 2000 г. составила 13,1%. Полученные результаты свидетельствуют о наличии перекрестного финансирования: убытки от производственной деятельности покрываются за счет прибыли от реализации ЛС промышленного производства. Это ведет к неоптимальному перераспределению финансовых ресурсов, при котором ухудшаются показатели совокупного финансового результата ФО.

Путем сопоставления значимости функциональных видов деятельности рознич-

ных ФО (определенной по результатам анкетирования 250 посетителей аптек с последующей статистической обработкой полученных данных) с затратами на их выполнение для ФО автором был рассчитан коэффициент затрат на функцию (табл. 4).

Таблица 2

**Экономические показатели производственной деятельности
муниципальных аптек г. Перми, 2000 г.**

Аптека	Экономический результат, руб.	Объемы изготовления, единиц продукции	Средняя себестоимость одной единицы продукции, руб.	Средняя цена одной единицы продукции, руб.
Аптека 1	208775,20	45409,00	7,75	12,34
Аптека 2	80679,61	82044,00	6,05	7,03
Аптека 3	59944,48	47370,00	6,47	7,74
Аптека 4	38772,09	38750,00	11,67	12,67
Аптека 5	13377,39	136904,00	8,77	8,87
Аптека 6	-21871,13	3331,00	14,92	8,35
Аптека 7	-24495,26	4610,00	9,43	4,12
Аптека 8	-46689,30	20523,00	8,00	5,73
Аптека 9	-50160,65	2157,00	32,79	9,54
Аптека 10	-52474,05	19026,00	9,51	6,75
Аптека 11	-53819,54	11718,00	12,26	7,66
Аптека 12	-55851,74	1292,00	50,87	7,64
Аптека 13	-66125,08	38784,00	10,84	9,14
Аптека 14	-72199,45	56349,00	9,93	8,65
Аптека 15	-73862,40	3456,00	29,10	7,73
Аптека 16	-89375,73	7042,00	16,27	3,58
Аптека 17	-111320,06	19043,00	12,75	6,90
Аптека 18	-113579,12	1266,00	98,01	8,29
Аптека 19	-114720,25	10537,00	17,93	7,04
Аптека 20	-117212,56	6651,00	27,09	9,46
Аптека 21	-120219,74	36804,00	12,24	8,98
Аптека 22	-141514,67	9926,00	19,41	5,15
Аптека 23	-144953,24	15121,00	19,47	9,88
Аптека 24	-338602,97	22917,00	27,34	12,57
Аптека 25	-372699,47	100684,00	12,60	8,90
Аптека 26	-465251,09	33700,00	23,21	9,40
Аптека 27	-505151,14	108724,00	10,88	6,24
Аптека 28	-594272,00	101156,00	16,90	11,02
Итого:	-3344871,87	985294,00	12,14	8,75

**Финансовый результат льготного отпуска ЛС из муниципальных аптек
г. Перми в 2000 г.**

Аптека	Издержки льготного отпуска, тыс. руб.	Оплата из централизованного резерва, тыс. руб.	Финансовый результат, тыс. руб.	Финансовый результат, %
Аптека 1	31258	28590	-2668	-1,38
Аптека 2	25044	30000	4956	2,44
Аптека 3	13430	19134	5704	4,41
Аптека 4	11909	12626	717	0,84
Аптека 5	35625	16351	-19274	-17,45
Аптека 6	24533	39320	14787	5,57
Аптека 7	5427	18428	13001	10,44
Аптека 8	2031	5287	3256	9,11
Аптека 9	15924	11764	-4160	-5,23
Аптека 10	7358	11439	4081	5,28
Аптека 11	3871	5203	1332	3,79
Аптека 12	13149	43216	30067	10,30
Аптека 13	31080	58567	27487	6,95
Аптека 14	8831	19467	10636	8,09
Аптека 15	23208	16016	-7192	-6,65
Аптека 16	2064	8447	6383	11,18
Аптека 17	4133	3340	-793	-3,51
Аптека 18	3252	8972	5720	9,44
Аптека 19	6555	8158	1603	1,74
Аптека 20	5965	20666	14701	10,53
Аптека 21	2550	8199	5649	10,20
Итого	277197	393190	115993	4,31

Расчеты показали, что соотношение значимости для посетителей с затратами для ФО является наиболее благоприятным в отношении льготного отпуска ЛС (коэффициент затрат на функцию является наименьшим и составляет 0,43). Следовательно, выполнение данного вида деятельности положительным образом влияет на имидж ФО и существенно усиливает ее конкурентные позиции.

Соотношение полезности с затратами по розничным продажам ЛС можно считать достаточно сбалансированным (коэффициент затрат на функцию в среднем составляет 0,95).

Расчет коэффициента затрат по видам деятельности розничных ФО

Вид деятельности (бизнес-процесс) ФО	Уровень значимости вида деятельности для потребителей, %	Удельный вес затрат на вид деятельности в общих затратах ФО, %	Коэффициент затрат на функцию
Розничная реализация	63,0	59,6	0,95
Производственная деятельность	17,0	31,8	1,90
Льготный отпуск ЛС	20,0	8,6	0,43
ИТОГО:	100	100	-

В отношении производственной деятельности наблюдается значительный дисбаланс в сторону затрат: коэффициент затрат на функцию по производственной деятельности значительно превышает единицу и составляет 1,90. Это свидетельствует о необходимости совершенствования производственных бизнес-процессов розничных ФО с целью снижения их стоимости и повышения экономической эффективности.

Полученные данные в сочетании с результатами корреляционно-регрессионного анализа свидетельствуют о необходимости осуществления стоимостного моделирования производственных бизнес-процессов. В этой связи автором предлагается на основании результатов маркетинговых исследований о рыночной цене экстемпоральных ЛС и потенциальном объеме спроса в обслуживаемых сегментах осуществлять расчет потенциально возможного объема реализации в суммовом выражении по формуле:

$$V_{элс} = \sum_{i=1}^n P_{элс_i} \cdot Q_{элс_i}, \quad (6)$$

где: $V_{элс}$ – объем реализации экстемпоральных ЛС, руб.,

$P_{элс_i}$ – рыночная цена i -того экстемпорального ЛС, руб.,

$Q_{элс_i}$ – возможный объем реализации i -того экстемпорального ЛС, ед. продукции.

Учитывая интересы собственников в прибыли определяется предельная стоимость данного функционального вида деятельности:

$$S_{\text{производственной деятельности}} = V_{элс} - Pr_{элс}, \quad (7)$$

где: $S_{\text{производственной деятельности}}$ – стоимость производственной деятельности, руб.,

$Pr_{элс}$ – необходимая (целевая) прибыль от реализации экстемпоральных ЛС, удовлетворяющая собственников, руб.

В последующем вычитанием стоимости ресурсов на входе (субстанций, вспомогательных материалов, аптечной посуды и т.д.) рассчитывается целевая стоимость самого производственного бизнес-процесса:

$$S_{\text{бизнес-процесса}} = S_{\text{производственной деятельности}} - S_{\text{входа}}, \quad (8)$$

где: $S_{\text{бизнес-процесса}}$ – стоимость производственного бизнес-процесса, руб.,

$S_{\text{входа}}$ – стоимость ресурсов на входе в бизнес-процесс, руб.

В дальнейшем на основе целевой стоимости производственного бизнес-процесса, моделируется стоимость составляющих его операций, изыскиваются резервы сокращения затрат путем снижения либо стоимости драйвера затрат, либо уменьшения количественной величины драйвера затрат с одновременным сохранением качества продукта (экстемпоральных ЛС) на выходе.

Разработанные автором методики были использованы в процессе реорганизации производственной деятельности МУП «Пермские аптеки», результатом явилось сокращение производственных издержек на 15,6%, а суммы убытков от производственной деятельности – на 2,6 млн. руб. Полученные данные убедительно свидетельствуют о высокой практической значимости и эффективности предлагаемых автором теоретических и методических основ и разработанных на их базе методических рекомендаций.

8. Поэтапная схема концептуального моделирования системы показателей бизнес-процессов ФО.

В контексте данного исследования систему показателей можно определить как *совокупность качественных и количественных параметров, дающую всестороннюю целенаправленную характеристику состояния ФО как бизнес-системы*. Автором предлагается поэтапная схема концептуального моделирования системы показателей бизнес-процессов ФО (рис.7), на основе которой можно разрабатывать индивидуальные системы показателей для отдельно взятых ФО с учетом их специфики.

Из представленной схемы видно, что с помощью системы показателей миссия ФО и ее стратегия через совокупность взаимосвязанных параметров доводятся до уровня отдельных подразделений и рабочих мест. На стратегическом уровне управления ФО задается не менее четырех основных стратегических перспектив. При этом результативность и эффективность основных (логистических) бизнес-процессов ФО оценивается в рамках перспективы «Внутренние процессы», а вспомогательных – в рамках перспектив «Финансы», «Маркетинг», «Рост и развитие (персонал)». Наполнение каждой из перспектив конкретными показателями производится с учетом специфики деятельности ФО и ее подразделений. Для оказания методической помощи фармацевтическим специалистам автором данного диссертационного исследования был разработан ряд методических рекомендаций, которые предложены для использования при разработке «дерева» финансовых и маркетинговых показателей. В процессе декомпозиции перспектив на уровень структурных подразделений и отдельных работников необходимо обеспечивать соблюдение принципов однозначности (взаимосвязи общих и частных целевых функций) и управляемости (взаимосвязи показателей целевых функций от параметров управления, входящих воздействий и ресурсных ограничений).

Необходимо учитывать, что стратегическое маркетинговое управление и тенденции к вертикальной интеграции ФО требуют реализации сквозных маркетинговых бизнес-процессов, обеспечивающих оперативную обратную связь по вертикально ин-

тегрированной цепи (аптека – дистрибьютор – производитель) об уровне удовлетворенности конечных потребителей фармацевтическими товарами и услугами.

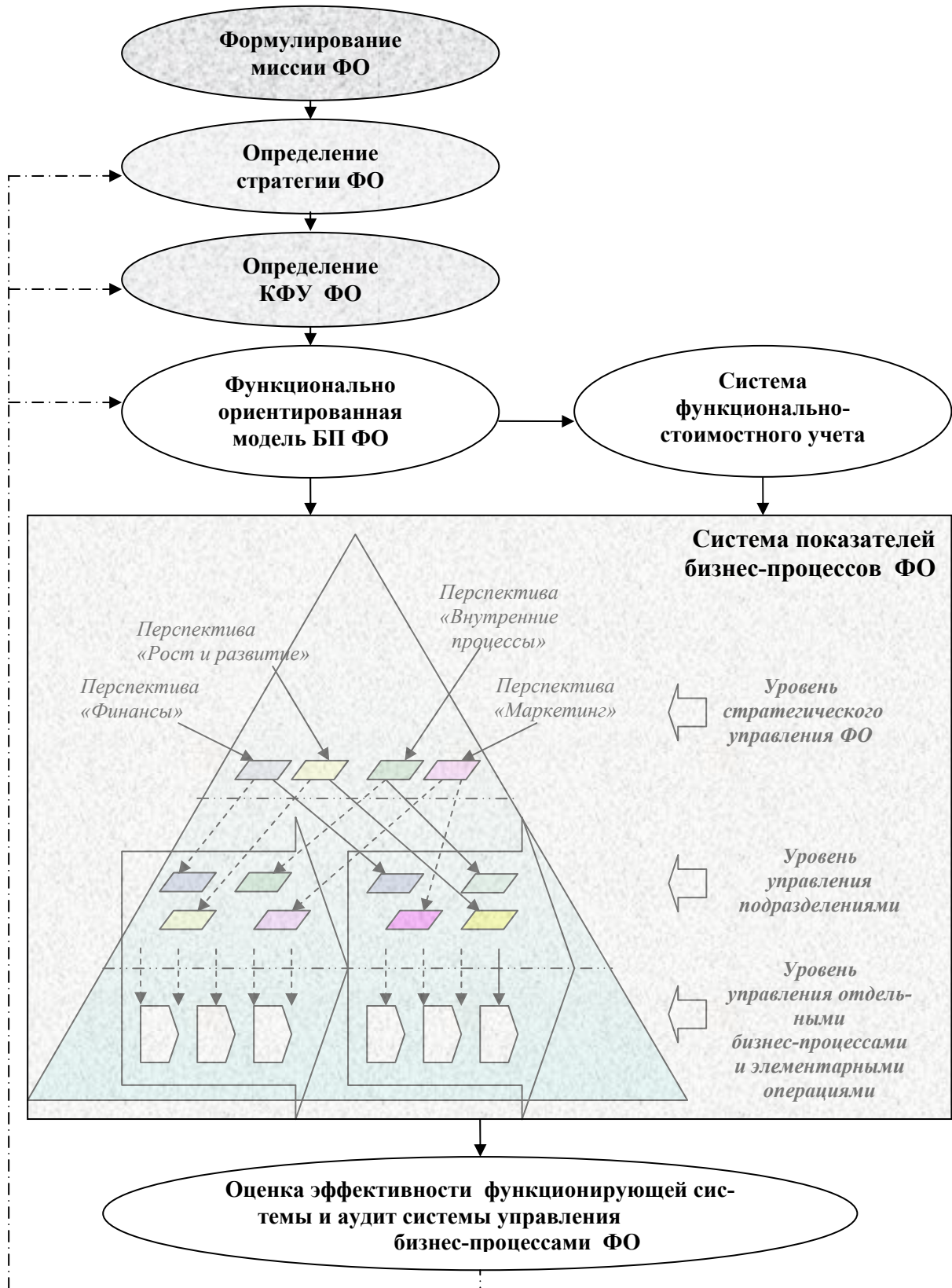


Рис. 7. Схема концептуального моделирования системы показателей бизнес-процессов фармацевтической организации

Комплексная оценка эффективности и результативности бизнес-процессов в разрезе отдельных перспектив может осуществляться с помощью методов количественных и качественных оценок.

Для обеспечения реализации стратегического управления, по мнению автора данного диссертационного исследования, необходимо интегрировать систему показателей бизнес-процессов и систему бюджетирования ФО. В процессе интеграции целевые значения основных показателей ФО и ее подразделений переносятся в соответствующие бюджеты (бюджет продаж, доходов и расходов и др.). В результате основные бюджеты ФО приобретают характер стратегически ориентированных.

В конечном итоге основная задача системы показателей бизнес-процессов ФО состоит в оценке с ее помощью степени реализации целевой функции ФО и целевых функций ее структурных подразделений. В этой связи эффективным инструментом является имитационное моделирование, оперирующее понятиями системного, процессного подходов, внешней и внутренней среды, объекта управления, управляющего воздействия и др. Общая схема имитационной модели бизнес-процесса представлена на рис.8.

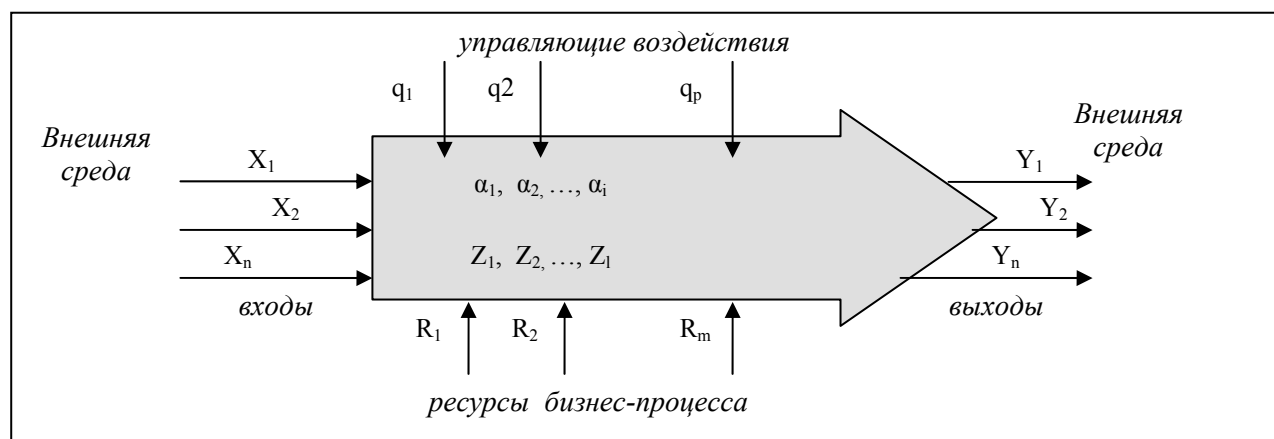


Рис. 8. **Схема имитационной модели бизнес-процесса**

Элементы X_1, X_2, X_n на рисунке являются входами в бизнес-процесс (входными переменными), элементы R_1, R_2, R_m – ресурсами бизнес-процесса (входными переменными), элементы Y_1, Y_2, Y_k являются выходами бизнес-процесса (выходные переменные). Символы $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_i$ обозначают параметры бизнес-процесса, символы q_1, q_2, q_p обозначают управленческие воздействия владельца бизнес-процесса. Элементы Z_1, Z_2, Z_i характеризуют состояние бизнес-процесса. Входы и выходы бизнес-процесса осуществляют его связь с внешней средой, т.е. с другими бизнес-процессами и бизнес-системами. Состояния Z_1, Z_2, Z_i фиксируют все изменения, происходящие в бизнес-процессе из-за поступления входных сигналов, из-за внутренних изменений или из-за ресурсных ограничений. Состояние бизнес-процесса можно описать как функцию от всех перечисленных выше параметров:

$$Z_i = f(X_n, R_m, Y_k, \alpha_i, q_p) \quad (9)$$

В процессе моделирования системы показателей бизнес-процессов ФО необходимо учитывать принцип однозначности, требующий обеспечения взаимосвязи нескольких частных целевых функций для реализации объединяющей их цели более высокого порядка:

$$A = A_1 \cdot k_1 + A_2 \cdot k_2 + \dots + A_n \cdot k_n, \quad (10)$$

где: A – обобщенная системная целевая функция ФО,

$A_{1,2,\dots,n}$ – частные целевые функции бизнес-процессов (функциональных видов деятельности, подразделений),

K – коэффициенты относительной важности частных целевых функций.

Инструментом, позволяющим оценить фактическое состояние бизнес-процесса, является система критериев, задаваемая в виде максимума (минимума) целевой функции или значений входов и ресурсов бизнес-процесса:

$$Z = f(Y_k) \rightarrow \max \quad (11)$$

$$Z = f(X_n, R_m) \rightarrow \min \quad (12)$$

Оценка степени выполнения целей бизнес-процесса может быть произведена в абсолютных или относительных единицах:

$$q_p = Y_{k \text{ факт}} - Y_{k \text{ план}} \quad (13)$$

$$q_p = \frac{Y_{k \text{ факт}}}{Y_{k \text{ план}}} \quad (14)$$

$$q_p = \frac{Y_{k \text{ факт}} - Y_{k \text{ план}}}{Y_{k \text{ план}}} \quad (15)$$

Фармацевтическая организация как сложная многофункциональная бизнес-система стремится к максимизации результативности и эффективности своих бизнес-процессов. В связи с этим в контексте функционально-стоимостного управления можно выделить следующие наиболее адекватные для ФО типы целевых функций.

1) Для центров прибыли в финансовой структуре ФО - целевая функция прибыли:

$$F = \sum_i p_i \cdot Q_i - \sum_j S_j \rightarrow \max, \quad (16)$$

где: p_i – цена i -того ЛС промышленного производства (или цена одного экстенпорального ЛС, или средняя стоимость одной покупки в аптеке, или средний объем финансирования на одного больного, имеющего право на льготное лекарственное обеспечение и т.д.),

Q_i – объем реализации i -того ЛС (или объем изготовления внутри аптеки, или количество покупателей аптеки, или количество больных, имеющих право на льготное лекар-

ственное обеспечение и обслуживаемых данной аптекой и т.д.),

S_j – себестоимость j -того бизнес-процесса в сети бизнес-процессов, связанных с производством (реализацией) i -того вида ЛС (или льготным лекарственным обеспечением населения и т.д.).

2) Для центров затрат в финансовой структуре ФО - целевая функция себестоимости бизнес-процессов:

$$F = \sum_i S_{i_{\text{ПР}}} + \sum_j S_{j_{\text{драйвера}}_{\text{НР}}} \cdot K_{j_{\text{НР}}} \rightarrow \min, \quad (17)$$

где: $S_{i_{\text{ПР}}}$ – стоимость i -того вида прямых расходов на реализацию бизнес-процесса,

$S_{j_{\text{драйвера}}_{\text{НР}}}$ – стоимость j -того драйвера накладных (косвенных) расходов на реализацию бизнес-процесса,

$K_{j_{\text{НР}}}$ – количественная величина драйвера накладных (косвенных) расходов.

3) Для всех без исключения структурных подразделений и бизнес-процессов ФО - целевая функция качества:

$$F = \sum_j \Psi_j \cdot (Y'_j - Y_j)^2 \rightarrow \min, \quad (18)$$

где: Ψ_j – положительный весовой коэффициент j -го параметра,

Y'_j – требуемое значение качества j -го параметра (в соответствии с разработанной системой показателей и государственными стандартами),

Y_j – фактическое значение качества j -го параметра (по данным учета).

4) Для большинства логистических и некоторых иных бизнес-процессов - целевая функция времени:

$$T = \min \int_{t_0}^{t_f} dt, \quad (19)$$

Одновременная реализация указанных целевых функций имеет стратегическое значение. Фармацевтическая организация, функционирующая результативно и эффективно, обладая высоким качеством бизнес-процессов и продуктов, оптимальным образом интегрируется во внешнее бизнес-пространство и может обеспечить себе долгосрочное и устойчивое развитие, благодаря высокому уровню конкурентоспособности.

Таким образом, использование предлагаемых автором методических основ позволяет сформировать достаточно полную, гибкую и наглядную систему показателей, позволяющую адекватно оценивать результаты видов деятельности и бизнес-процессов, учитывать динамичные условия внешней среды и специфику деятельности отдельно взятой ФО.

Основные работы автора по теме диссертации

Монографии

1. Третьякова Е.А. Управление бизнес-процессами фармацевтических организаций. – Екатеринбург: Изд-во Института экономики Уральского отделения Российской Академии Наук, 2006. – 15 п.л.
2. Третьякова Е.А., Олейник Г.А., Сухих В.А., Буйлин А.В. Система регулярного менеджмента на галеново-фармацевтических производствах. – Пермь: Изд-во Пермской гос. фармацев. академии, 2004. – 5,4 п.л., авт. 2,0 п.л.
3. Третьякова Е.А., Олейник Г.А., Соколова Н.Н. Формирование региональной ценовой политики в системе лекарственного обеспечения. – Пермь: Изд-во Пермской гос.фармац. академии, 2004. – 6,2 п.л., авт. 3,0 п.л.

Статьи в журналах, рекомендуемых ВАК России

4. Третьякова Е.А. Функциональная и процессная структуры фармацевтической организации // Ремедиум. – 2006. – Февраль. – 0,5 п.л.
5. Третьякова Е.А., Олейник Г.А. Фармацевтическая организация как бизнес-система // Фармация. – 2006.- №2. – авт. 0,5 п.л.
6. Третьякова Е.А., Шилова Е.В. Изучение структуры покупателей аптек г. Перми // Пермский медицинский журнал. – 2005. - № 4. – авт. 0,5 п.л.
7. Третьякова Е.А., Шилова Е.В. Изучение уровня удовлетворения спроса населения на лекарственные средства в аптеках г.Перми // Пермский медицинский журнал. – 2006. - № 1. – авт. 0,5 п.л.
8. Третьякова Е.А. Факторные модели в анализе динамики рентабельности аптек // Фармация. – 2006. - № 3. – 0,5 п.л.
9. Третьякова Е.А. Функционально-стоимостное управление бизнес-процессами фармацевтических организаций // Ремедиум. – 2006. - № 7. – 1,0 п.л.
10. Третьякова Е.А. Совершенствование работы аптек лечебно-профилактических учреждений: функционально-стоимостные аспекты // Проблемы управления здравоохранением. – 2006. - № 1. – 0,5 п.л.
11. Третьякова Е.А. Олейник Г.А. Управленческий учет и функционально-стоимостное управление в фармацевтических организациях // Проблемы управления здравоохранением. – 2006. - № 1. – авт. 0,5 п.л.

Статьи в других рецензируемых научных журналах

12. Третьякова Е.А., Олейник Г.А., Солонина А.В. Методические подходы к определению стоимости изготовления лекарств по требованиям лечебно-профилактических учреждений в условиях аптеки // Экономический вестник фармации. – 1998. – Март. – авт.1,0 п.л.
13. Олейник Г.А., Солонина А.В., Третьякова Е.А., Зимин В.А. Методические рекомендации по формированию розничных цен на готовые лекарственные средства, отпускаемые амбулаторным больным на льготных условиях // Экономический вестник фармации. – 1998. – Ноябрь. – авт. 1,0 п.л.
14. Левин М.Б., Солонина А.В., Третьякова Е.А. Разработка системы управления производственной деятельностью (в масштабах муниципальной аптечной сети г. Перми) // Новая аптека. – 2002. - № 6. – авт. 0,5 п.л.
15. Третьякова Е.А., Гурьянов П.С. Оценка функциональных возможностей компьютерных программ по анализу финансового состояния аптек // Академический журнал Западной Сибири. – 2005. - №1. – авт. 0,2 п.л.

16. Третьякова Е. А. Использование методологии корреляционно-регрессионного анализа в оценке динамики показателей экономической эффективности деятельности аптек // Тюменский медицинский журнал. – Тюмень, 2005. - № 4. – 0,5 п.л.
17. Третьякова Е. А. Методические подходы к моделированию финансовой структуры и системы управленческого учета фармацевтической организации в формате функционально-стоимостного управления // Тюменский медицинский журнал. – Тюмень, 2005. - № 5. – 0,5 п.л.
18. Третьякова Е.А. Изучение практики управления оборотным капиталом аптечных организаций Уральского региона // Академический журнал Западной Сибири. – Тюмень, 2005. - № 4. – 0,5 п.л.
19. Третьякова Е.А. Методические подходы к моделированию системы бизнес-процессов фармацевтической организации // Уральский медицинский журнал. – 2005. - Ноябрь. – 1,0 п.л.

Публикации в сборниках научных трудов, материалов Международных и Всероссийских конференций

20. Олейник Г.А., Третьякова Е.А., Жебелева Т.И., Давлятшина С.П. Методические подходы к формированию розничной цены на готовые лекарственные средства // Фармацевтическая наука и практика в новых социально-экономических условиях: Науч. тр. НИИ Фармации. - М., 1997. - Т. XXXVI, ч. I. – авт. 0,5 п.л.
21. Олейник Г.А., Третьякова Е.А. Анализ экономического состояния аптечных учреждений при существующей системе ценообразования на лекарственные средства // Фармацевтическая наука в решении вопросов лекарственного обеспечения: Науч.тр. НИИ Фармации. – М., 1998. - Т. XXXVII, ч. I. – авт. 1,0 п.л.
22. Олейник Г.А., Третьякова Е.А. Анализ удовлетворения спроса населения на лекарственные средства и изделия медицинского назначения // Современные проблемы фармацевтической науки и практики: Науч.тр. НИИ Фармации. – М., 1999.– Т. XXXVIII, ч. I.– авт.0,5 п.л.
23. Олейник Г.А., Третьякова Е.А. О необходимости дифференциации затрат аптеки // Материалы V Рос. нац. конгресса “Человек и лекарство”, 21-25.04.98. - М.: РЦ “Фармединфо”, 1998. – авт. 0,1 п.л.
24. Олейник Г.А., Третьякова Е.А. Методические подходы к ценообразованию на лекарственные средства // Материалы I Межрегиональной фармацевтической конф. 09-10.04.98. - Новосибирск, 1998. – авт. 0,2 п.л.
25. Олейник Г.А., Третьякова Е.А. Анализ доходности от продаж готовых лекарственных средств // Материалы VI Рос. нац. конгресса “Человек и лекарство”, 19-23.04.99. – М, 1999. – авт. 0,1 п.л.
26. Олейник Г.А., Третьякова Е.А., Шестакова Е.Ю. Автоматизация учета экстенпоральной рецептуры // Материалы VI Рос. нац. конгресса “Человек и лекарство”, 19-23.04.99. – М., 1999. – авт. 0,1 п.л.
27. Третьякова Е.А., Буйлин А.В., Олейник Г.А. Оптимизация логистики галеново-фармацевтического производства ГОУП «Пермфармация» // Материалы Российской науч.-практ. конф. «Рациональное использование лекарств». – Пермь, 2004. – авт. 0,1 п.л.
28. Третьякова Е.А. Оценка эффективности использования оборотных активов аптек // «Фармация и здоровье»: Материалы междунар. науч-практ. конф. – Пермь: ПГФА, 2005. – 0,1 п.л.
29. Третьякова Е.А., Гурьянов П.С. Анализ использования средств программного обеспечения в аптечных организациях // «Фармация и здоровье»: Материалы междунар. науч-практ. конф. – Пермь: ПГФА, 2005. – авт. 0,1 п.л.
30. Третьякова Е.А., Олейник Г.А. Оценка динамики показателей рентабельности аптек за 1994-2003 гг. // Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб.науч.тр. /Пятигорская гос. фармац. акад.– Пятигорск, 2006.– Вып. 61.– авт. 0,5 п.л.

Подписано в печать 21.09. 2006 г.
Формат 60x84 1/16. Бумага писчая. Уч.-изд. л. 2,48
Тираж 100 экз. Заказ № 189-2006
