Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МУСІЄНКО НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА**

УДК 658.29:615.1

**ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ**

**НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

15.00.01 – технологія ліків та організація фармацевтичної справи

**АВТОРЕФЕРАТ**

**дисертації на здобуття наукового ступеня**

**кандидата фармацевтичних наук**

**Харків – 2009**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони здоров’я України.

**Науковий керівник:** доктор фармацевтичних наук, професор

**ПОСИЛКІНА ОЛЬГА ВІКТОРІВНА**

Національний фармацевтичний університет,

завідувачка кафедри управління та економіки підприємства.

**Офіційні опоненти:** заслужений діяч науки і техніки України

доктор фармацевтичних наук, професор

**МНУШКО ЗОЯ МИКОЛАЇВНА**

Національний фармацевтичний університет,

завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу у фармації;

доктор фармацевтичних наук, професор

**ГРОМОВИК БОГДАН ПЕТРОВИЧ**

Одеський державний медичний університет,

професор кафедри організації та економіки фармації.

Захист відбудеться “\_\_27\_”\_\_березня\_\_\_\_\_\_2009 року о \_\_1200\_\_ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.605.02 при Національному фармацевтичному університеті за адресою: 61002, м. Харків, вул. Пушкінська, 53

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного фармацевтичного університету за адресою: 61168, м. Харків, вул. Блюхера, 4

Автореферат розісланий “\_\_\_\_\_”\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2009 року

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради

доктор фармацевтичних наук, професор Д. І. Дмитрієвський

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність дослідження.** Специфіка діяльності фармацевтичних підприємств (ФП) сьогодні полягає в тому, що, з одного боку, вони існують в ринковій економіці і діють повністю на принципах самофінансування. Це потребує від них необхідного рівня прибутковості діяльності для забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності. З іншого боку, ФП виконують важливу соціальну функцію – виробляють такий специфічний продукт, як лікарські засоби (ЛЗ), необхідні для забезпечення здоров’я і життєдіяльності населення. Виконання цієї функції потребує контролю за цінами на ЛЗ і відповідного обмеження витрат, пов’язаних з їх виробництвом і реалізацією, для забезпечення цінової доступності. Одночасне вирішення ФП цих взаємовиключних завдань потребує використання сучасних інструментів управління, зокрема контролінгу. Саме впровадження контролінгового механізму в практику управління вітчизняними ФП дозволить забезпечити необхідний рівень прибутковості їх діяльності не за рахунок підвищення цін на ЛЗ, а завдяки підвищенню ефективності використання всіх ресурсів і оптимізації витрат. Таким чином, концепція контролінгу спрямована на узгодження інтересів виробників і споживачів ЛЗ та сприяє реалізації клієнтоорієнтованого підходу в діяльності підприємств фармацевтичної галузі.

Вивченню проблем впровадження контролінгу на підприємствах присвячені роботи багатьох закордонних і вітчизняних вчених. Однак, слід відзначити, що існуюча на сьогодні теоретична база з питань сутності, інструментарію, методик і функцій контролінгу є недостатньою. Відсутній єдиний концептуальний підхід щодо визначення елементів системи контролінгу, оцінки їх синергетичної взаємодії та ефективності впровадження. Крім того, не розроблені методологічні та методичні засади щодо впровадження контролінгу на вітчизняних підприємствах з урахуванням галузевої специфіки.

Окремі аспекти впровадження елементів контролінгу в діяльність ФП досліджували такі вчені, як Б. П. Громовик, В. А. Загорій, З. М. Мнушко,

А. С. Немченко, М. С. Пономаренко, О. В. Посилкіна, В. В. Страшний,

М. М. Слободянюк, В. М. Толочко, Л. П. Дорохова, С. В. Огарь, І. В. Пестун,

О. А. Яремчук. Але ці дослідження не носять комплексного системного характеру, тому об’єктивна необхідність узагальнення та систематизації концептуальних знань з питань контролінгу, а також розробки методологічних засад і практичних рекомендацій щодо його впровадження на промислових ФП обумовили актуальність теми, мету і завдання дисертаційного дослідження.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт Національного фармацевтичного університету за темою „Розробка проблем підприємництва, менеджменту і маркетингу у фармації” (номер державної реєстрації 0103U000479) та ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 34 від 06.10.2004 р.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування і розробка організаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу на промислових ФП, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення контрольованості витрат і цін на ЛЗ, а також досягнення стратегічної конкурентоспроможності вітчизняних фармвиробників.

Реалізація поставленої мети обумовила такі завдання дослідження:

* провести огляд сучасних концепцій контролінгу з метою оцінки їх адаптованості до специфіки діяльності ФП;
* вивчити теоретичні аспекти, світовий та вітчизняний досвід впровадження окремих елементів системи контролінгу у діяльність ФП;
* удосконалити сутність і обґрунтувати структуру системи контролінгу на промислових ФП;
* розробити методику утворення центрів відповідальності (ЦВ) на ФП;
* розробити науково-практичні підходи до удосконалення процесу бюджетування на ФП;
* дослідити залежність цінової доступності ЛЗ вітчизняного виробництва від рівня виконання бюджетів ФП;
* побудувати систему контролю і відповідальності за виконання бюджетів ЦВ;
* розробити методичні засади впровадження системи збалансованих показників ефективності (СЗПЕ) на ФП;
* удосконалити систему мотивації ЦВ на підставі розробленої СЗПЕ;
* обґрунтувати організаційно-методичне та інформаційне забезпечення впровадження системи контролінгу на ФП;
* розробити методичні засади щодо оцінки результативності та соціально-економічної ефективності впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП.

**Об’єктами дослідження**є процес управління промисловими ФП в умовах впровадження міжнародних стандартів якості, методи та інструменти управління; витрати, пов’язані з виробництвом і реалізацією ЛЗ; показники ефективності використання ресурсів; існуюча на підприємстві система мотивації.

**Предметом дослідження**є теоретичні аспекти, методичні підходи та організаційні засади щодо впровадження системи контролінгу на ФП, зорієнтовані на підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізацію витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності вітчизняних фармвиробників.

**Методи дослідження.** У дисертації використовувався системний метод наукового пізнання. Методи аналізу застосовувалися для оцінки рівня виконання бюджетних показників на досліджуваних ФП. Метод експертної оцінки використовувався для дослідження чинників, які обумовлюють актуальність процесу бюджетування на ФП; аналізу чинників, які гальмують розвиток процесу бюджетування на ФП; визначення особливостей бюджетування на ФП; аналізу чинників, які спричиняють відхилення бюджетних показників від фактичних; попереднього відбору показників ефективності за кожною ключовою компетенцією ФП; оцінки очікуваних результатів впровадження системи контролінгу на ФП. Метод кластерного аналізу застосовувався для класифікації промислових ФП за повнотою впровадження процесу бюджетування. Процесні технології застосовувались для стандартизації процесів формування та затвердження бюджетів; контролю й аналізу виконання бюджетів; операціоналізації стратегії на рівень ЦВ; мотивації ЦВ на реалізацію загальної стратегії ФП. Метод парної кореляції використовувався для дослідження зв’язку між індексом цінової доступності ЛЗ та загальним коефіцієнтом виконання бюджетів на ФП, для обґрунтування показників ефективності кожної ключової компетенції ФП, а також для встановлення розмірів премій за виконання стратегічних показників ефективності. Таксономічний метод застосовувався для розрахунку інтегрального показника реалізації стратегії ФП. Розрахунки, графічні схеми та рисунки здійснювалися на персональному комп’ютері з використанням програмних пакетів Statistica, Microsoft® Excel і Visio. Інформаційною базою дослідження служили законодавчі та нормативно-правові акти України, які регламентують діяльність ФП, вимоги GMP та стандарти ISO, ресурси Internet, статистичні матеріали, опубліковані в нормативно-довідковій літературі та періодичних виданнях, плани, бюджети, фінансова, статистична звітність, організаційно-розпоряджувальні документи, які регламентують діяльність промислових ФП, дані анкетування експертів. Використана монографічна та інша наукова література.

**Наукова новизна одержаних результатів.** *Вперше* з використанням системного підходу, економіко-статистичного аналізу і моделювання науково обґрунтована методологія впровадження системи контролінгу на ФП і розроблено її інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення, спрямоване на забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств завдяки ефективному використанню ресурсів і оптимізації витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ. Вперше розроблено методику оцінки результативності і соціально-економічної ефективності впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП. Вперше обґрунтовано СЗПЕ з урахуванням специфіки діяльності промислових ФП та вимог міжнародних стандартів якості, а також запропоновані нові підходи до мотивації ЦВ, які спрямовані на узгодження стратегічних і оперативних цілей діяльності ФП.

*Удосконалено:* методичні підходи до розробки бюджетного регламенту на ФП відповідно до вимог міжнародних стандартів якості щодо впровадження процесного підходу в управління; методичне забезпечення побудови автоматизованої системи оперативного контролінгу, що сприятиме стандартизації та підвищенню прозорості процесу бюджетування і відповідальності за неконтрольоване зростання витрат на виробництво та реалізацію ЛЗ.

*Набули подальшого розвитку*: систематизація основних концепцій контролінгу; організаційні засади впровадження та система інформаційного забезпечення контролінгу на підприємствах фармацевтичної галузі; механізми контролю та

відповідальності за виконання бюджетів на підприємствах фармацевтичної галузі.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що наукове обґрунтування та розробка організаційно-методичних засад впровадження на ФП системи контролінгу створює умови для зростання ефективності використання ресурсів і посилення контролю за витратами, пов’язаними з виробництвом і реалізацією ЛЗ. Це сприятиме підвищенню цінової доступності ЛЗ і зростанню фінансових ресурсів підприємств – виробників, що необхідно для забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. За підсумками досліджень розроблені та впроваджені в діяльність ФП та у навчальний процес вищих фармацевтичних і медичних закладів такі матеріали:

* методичні рекомендації „Напрямки удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних підприємствах”, схвалені ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 49 від 19.12.2007 р.), впроваджені в діяльність: ЗАТ „НВЦ „Борщагівський ХФЗ”, ВАТ „Фармак”, ЗАТ „Біолік”, ТОВ „ХФП „Здоров’я народу”, ТОВ „ФК „Здоров’я”, ЗАТ „Лубнифарм”, філії ТОВ „ДЗ „ДНЦЛЗ”, ЗАТ „Лекхім-Харків”, ТОВ „НВФК „Ейм” (акти впровадження відповідно: 15.01.2008 р., 11.02.2008 р., 25.02.2008 р., 18.03.2008 р., 07.04.2008 р., 23.04.2008 р., 14.05.2008 р., 28.05.2008 р., 11.06.2008 р.);
* методичні рекомендації „Впровадження системи оперативного контролінгу на фармацевтичних підприємствах”, схвалені ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 50 від 20.02.2008 р.), впроваджені в діяльність: ЗАТ „НВЦ „Борщагівський ХФЗ”, ВАТ „Фармак”, ЗАТ „Біолік”, ТОВ „ХФП „Здоров’я народу”, ТОВ „ФК „Здоров’я”, ЗАТ „Лубнифарм”, філії ТОВ „ДЗ „ДНЦЛЗ”, ЗАТ „Лекхім-Харків”, ТОВ „НВФК „Ейм” (акти впровадження відповідно: 27.02.2008 р., 11.03.2008 р., 21.03.2008 р., 26.03.2008 р., 18.04.2008 р., 14.05.2008 р., 29.05.2008 р., 05.06.2008 р., 19.06.2008 р.);
* методичні рекомендації „Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструменту стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах”, схвалені ПК „Фармація” МОЗ та АМН України (протокол № 52 від 09.04.2008 р.), впроваджені в діяльність: ЗАТ „НВЦ „Борщагівський ХФЗ”, ВАТ „Фармак”, ЗАТ „Біолік”, ТОВ „ХФП "Здоров’я народу”, ТОВ „ФК „Здоров’я”, ЗАТ „Лубнифарм”, філії ТОВ „ДЗ „ДНЦЛЗ”, ЗАТ „Лекхім-Харків”, ТОВ „НВФК „Ейм” (акти впровадження відповідно: 15.04.2008 р., 22.04.2008 р., 13.05.2008 р., 16.05.2008 р., 19.05.2008 р., 26.05.2008 р., 05.06.2008 р., 13.06.2008 р., 20.06.2008 р.).

Матеріали дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі кафедри управління та економіки підприємства Національного фармацевтичного університету (акти впровадження: 24.12.2007 р., 27.02.2008 р., 16.04.2008 р.), кафедри управління і економіки фармації Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації (акти впровадження: 29.02.2008 р., 03.04.2008 р., 30.05.2008 р.), кафедри менеджменту та економіки в сімейній медицині Харківської медичної академії післядипломної освіти (акти впровадження: 16.01.2008 р., 17.03.2008 р., 12.05.2008 р.), кафедри організації та економіки фармації Одеського державного медичного університету (акти впровадження: 17.04.2008 р., 17.04.2008 р., 20.06.2008 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертантом проведений пошук і аналіз наукової літератури та статистичної інформації з метою вивчення концептуальних положень системи контролінгу, обґрунтування шляхів її адаптації до специфіки діяльності ФП та розробки організаційно-методичного та інформаційного забезпечення впровадження системи контролінгу на підприємствах галузі. Для цього удосконалено визначення сутності системи контролінгу на ФП. Обґрунтовані основні складові системи контролінгу та їх синергетична взаємодія на ФП. Сформульовані методичні підходи до визначення підрозділів за типом відповідальності. Запропонована система кодифікації статей доходів і витрат ФП, що утворює первинну інформаційну базу для розробки бюджетів на підприємствах. Розроблені етапи консолідації бюджетів різних рівнів управління. Рекомендована методика розрахунку бюджетів ФП з використанням програмного продукту Microsoft® Excel. Розроблений бюджетний регламент ФП відповідно до вимог міжнародних стандартів якості щодо впровадження процесного підходу в управління. Розроблені методичні засади щодо побудови дієвої системи контролю та відповідальності за виконанням бюджетів на ФП. Удосконалена методика впровадження СЗПЕ на ФП. На її підставі запропоновані методичні засади щодо удосконалення мотивації ЦВ за виконання бюджетних показників та реалізації загальної стратегії ФП. Обґрунтовано організаційно-методичне та інформаційне забезпечення системи контролінгу на ФП. Запропонована методика оцінки результативності та соціально-економічної ефективності впровадження і функціонування системи контролінгу на ФП.

В опублікованих працях із співавторами О.В. Посилкіною і О.А. Яремчуком автором особисто: проведені дослідження щодо стану використання окремих елементів системи контролінгу; проаналізований рівень виконання бюджетів ЦВ ФП; проведено анкетування фахівців з метою діагностики специфічних вимог і „слабких місць” в організації процесу бюджетування на вітчизняних ФП; проаналізовані та обґрунтовані показники, рекомендовані для побудови стратегічної карти ефективності промислових ФП і ЦВ; опрацьовані процесні технології в бюджетуванні і побудові СЗПЕ.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційної роботи викладені на міжвузівських наукових конференціях студентів та аспірантів: „Маркетинг та підприємництво в перехідній економіці” (Харків, 2001); „Актуальні питання створення нових лікарських засобів” (Харків, 2003, 2004, 2006); на Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених „Актуальні питання створення нових лікарських засобів” (Харків, 2007); на науково-практичних конференціях: „Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки” (Харків, 2003); „Менеджмент охорони здоров’я в Україні” (Київ, 2004); „Пріоритети організаційно-економічної науки та освіти у розвитку вітчизняної фармації” (Харків, 2005); „Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку” (Харків, 2007); „Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики” (Харків, 2008); „Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями” (Харків, 2008); на Міжнародних науково-теоретичних і практичних конференціях: „Наука і освіта 2004” (Дніпропетровськ, 2004); „Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії” (Харків, 2005); „Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні” (Харків, 2005); „Створення, виробництво, стандартизація, фармакоекономічні дослідження лікарських засобів та біологічно активних добавок” (Харків, 2006); „Фармацевтическое право в системе правоотношений: государство – закон – производитель – врач – пациент – провизор – лекарство – контролирующие и правоохранительные органы” (Харків, 2006); „Фармацевтичне право і доказова фармація в системі правовідносин: держава – закон – виробник – оптовик – менеджер – лікар – пацієнт – ліки – контролюючі та правоохоронні органи” (Харків, 2008); на VI Національному з’їзді фармацевтів України „Досягнення та перспективи розвитку фармацевтичної галузі України” (Харків, 2005); на Всеукраїнському конгресі фармацевтів „Сьогодення та майбутнє фармації” (Харків, 2008).

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковані автором самостійно та у співавторстві у 33 працях, зокрема: 5 статей у фахових виданнях; 9 статей у спеціальних виданнях; 3 методичні рекомендації; 16 тез доповідей.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи складає 261 сторінку, із них обсяг основного тексту 148 сторінок, 37 рисунків на 28 сторінках, 17 таблиць на 12 сторінках, 17 додатків на 82 сторінках. Список використаних джерел обсягом 25 сторінок містить 246 джерел, серед яких 39 іноземних авторів.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У *першому розділі* дисертаційної роботи **„Теоретичні засади впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах”** обґрунтовано, що доступність ЛЗ значною мірою залежить від рівня витрат на їх виробництво і реалізацію та цін. За цих умов проблема упорядкування і регламентації витрат, а також персональної відповідальності менеджерів ФП за недопущення їх необґрунтованого зростання завдяки впровадженню системи контролінгу набуває особливої актуальності. На підставі вивчення наукових джерел проведений огляд зарубіжних і вітчизняних концепцій контролінгу. Зроблено висновок про те, що існуючі концепції не враховують специфіку діяльності ФП на сучасному етапі їх розвитку. З цією метою удосконалено визначення сутності контролінгу на ФП. Відповідно до цього контролінг потрібно розглядати як орієнтовану на досягнення соціальних і економічних цілей ФП інтегровану систему інформаційно-аналітичної і методичної підтримки керівництва у процесі планування, обліку, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за ключовими компетенціями підприємства. Здійснений аналіз існуючого інструментарію системи контролінгу, який дозволив зробити висновок про те, що на ФП найбільш доцільно застосовувати такі стратегічні інструменти та методи, як СЗПЕ, SWOT-аналіз та бенчмаркінг. Серед основних інструментів і методів оперативного контролінгу на підприємствах фармацевтичної галузі найбільш доцільно використовувати: фінансовий аналіз; „директ-костинг”; АВС-аналіз; аналіз відхилень фактичних показників від бюджетних; оцінку ризиків. За допомогою цього інструментарію контролери забезпечують міцну інформаційну, аналітичну, методичну та консультаційну підтримку менеджерів усіх рівнів управління у процесі прийняття ними стратегічних та оперативних рішень. Крім того, застосування означених інструментів і методів дозволить підвищити персональну відповідальність менеджерів ЦВ за ефективне використання ресурсів і недопущення необґрунтованого зростання витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ. Проведено дослідження існуючих методичних підходів щодо впровадження окремих елементів контролінгу на ФП, яке показало, що вони не враховують вимоги міжнародних стандартів якості, синергетичну взаємодію складових системи контролінгу, не мають сучасного інформаційного забезпечення. Це підтверджує актуальність розробки методології та науково-практичних засад щодо впровадження цілісної системи контролінгу на промислових ФП.

У *другому розділі* дисертації **„Загальна методологія та методи дисертаційного дослідження”** обґрунтовано, що в умовах впровадження на вітчизняних ФП соціально-відповідального менеджменту і менеджменту якості в основу управління повинен бути покладений клієнтоорієнтований підхід. Доведено, що впровадження системи контролінгу на ФП дозволяє реалізувати клієнтоорієнтований підхід в управлінні. Це досягається на підставі модифікації основних її елементів з урахуванням специфіки фармацевтичної галузі та забезпечення їх синергетичної взаємодії. Так, завдяки побудові СЗПЕ та, зокрема, її складової „Клієнти” створюються умови для контролю за такими аспектами діяльності ФП, як: рівень цінової доступності для споживачів вироблюваних ЛЗ; якість обслуговування клієнтів; рівень задоволеності клієнтів ФП продукцією та обслуговуванням; ефективність маркетингових заходів та ін. Поряд із СЗПЕ, яка дозволяє операціоналізувати стратегічні цілі ФП на рівень поточної діяльності, важливими складовими запропонованої системи контролінгу є також підсистеми бюджетування, контролю та відповідальності за виконання бюджетів, мотивації ЦВ, на підставі яких розробляються управлінські рішення, спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів (рис. 1).

Методологічну основу дисертаційної роботи визначено у системній інтеграції складових контролінгу з метою координації діяльності всіх структурних підрозділів у процесі реалізації стратегії ФП, а також встановлення суворого та прозорого контролю за витратами на виробництво і реалізацію ЛЗ, що сприятиме підвищенню їх цінової доступності та забезпеченню стратегічної конкурентоспроможності фармвиробників. Згідно з даною методологією і запропонованою системою контролінгу для ФП опрацьовані загальна послідовність і структура проведення дослідження на підставі визначення взаємозв’язку етапів, напрямків та результатів.



Рис. 1. Запропонована для ФП система контролінгу

У *третьому розділі* дисертаційної роботи **„Науково-практичні підходи до удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних підприємствах”** доведено, що побудова на ФП ефективної системи контролінгу і, зокрема, її складової – підсистеми бюджетування – потребує створення на підприємствах певних ЦВ. Проведені дослідження існуючої практики створення ЦВ на ФП дозволили визначити такі недоліки: недостатнє організаційно-методичне забезпечення їх діяльності, а також відсутність дієвої системи стимулювання за досягнуті результати та матеріальної відповідальності за порушення внутрішньогосподарських зобов’язань і неконтрольоване зростання витрат. З метою удосконалення організації ЦВ на промислових ФП обґрунтовані критерії віднесення підрозділів ФП до різних типів ЦВ; проаналізована існуюча структура управління ФП з метою її узгодження зі структурою новостворених ЦВ; запропонована блок-схема алгоритму утворення ЦВ на ФП; розроблено проект Положення про ЦВ на ФП.

Для виявлення головних факторів, які обумовлюють актуальність і гальмують розвиток процесу бюджетування на підприємствах фармацевтичної галузі, проведено експертне опитування провідних фахівців фармації – керівників ФП та їх функціональних підрозділів. За оцінкою експертів актуальність впровадження процесу бюджетування на промислових ФП найбільшою мірою обумовлюють такі фактори: необхідність пошуку внутрішніх резервів зниження витрат на виробництво та реалізацію ЛЗ; важливість підвищення ефективності використання обмежених ресурсів ФП; необхідність зміцнення фінансової дисципліни у поєднанні з мотивацією структурних підрозділів за ефективне досягнення бюджетних показників і реалізацію загальної стратегії ФП; можливість збереження вітчизняними ФП конкурентних переваг за рівнем витрат і цінами на ЛЗ. Серед головних факторів, які гальмують розвиток та знижують ефективність процесу бюджетування на ФП, експерти виділили: недосконалість технології та організації процесу бюджетування; відсутність кваліфікованих фахівців, які мають професійні знання та навички; відсутність зв’язку процесу бюджетування з управлінським і бухгалтерським обліком; недостатню автоматизацію процесу бюджетування. В результаті проведення експертного опитування також визначені особливості процесу бюджетування на ФП, які полягають у його соціальній спрямованості; специфічності облікової політики ФП; суттєвій вагомості у бюджетах ЦВ статей витрат, які відбивають вимоги міжнародних стандартів якості; необхідності мотивації ЦВ за суворе дотримання вимог технічних регламентів, встановлених лімітів і норм витрат; важливості максимального використання наявного програмного забезпечення для автоматизації процесу бюджетування на ФП; актуальності впровадження процесного підходу до управління бізнес-процесами, і в тому числі у бюджетування.

З використанням методів кластерного аналізу серед досліджуваних ФП виділені 3 класи за повнотою впровадження процесу бюджетування. На підприємствах першого класу процес бюджетування відсутній або тільки починає запроваджуватися. Серед досліджуваних ФП до таких належать: ЗАТ „Лекхім-Харків” та ВАТ ХФЗ „Червона зірка”. На підприємствах другого класу процес бюджетування функціонує протягом декілька років. На них, як правило, створений сектор бюджетування у складі планово-економічного або фінансового відділів; процес бюджетування частково забезпечений певними регламентуючими документами; впроваджені окремі бюджетні технології. До цього класу серед досліджуваних ФП належать: ЗАТ „Біолік”, ТОВ „ХФП „Здоров’я народу”, філія ТОВ „ДЗ „ДНЦЛЗ”. Підприємства третього класу мають або окремий відділ бюджетування, або сектор у складі фінансово-економічних служб. Бюджетування запроваджено протягом 4-5 років. Процес розробки бюджетів на підприємстві ув’язаний з управлінським обліком. Бюджетування характеризується розробленістю технології, наявністю бюджетного регламенту, описаного у текстовій або табличній формах, а також забезпеченістю необхідним програмним продуктом для розробки бюджетів. До цього класу підприємств належать флагмани вітчизняного фармацевтичного виробництва: ВАТ „Фармак”, ЗАТ НВЦ „Борщагівський ХФЗ”, ТОВ „ФК „Здоров’я”, корпорація „Артеріум”, ЗАТ „ФФ „Дарниця”, ВАТ „Київський вітамінний завод”.

Проведений аналіз документів, регламентуючих процес бюджетування на підприємствах другого і третього класів, показав наявність суттєвих недоліків, які призводять до дублювання або, навпаки, відсутності окремих функцій процесу бюджетування; складностей при виявленні зворотних зв’язків між функціями та учасниками процесу. Це в цілому знижує ефективність існуючого процесу бюджетування на ФП. Обґрунтовано, що для наочності та зручності відбиття процесу бюджетування на ФП доцільно складати регламент з повним описанням у вигляді графічних схем. Для цього в основу розробки бюджетного регламенту повинен бути покладений процесний підхід. Це дасть можливість стандартизувати, чітко регламентувати та підвищити прозорість процесу бюджетування на ФП. На рис. 2 наведений запропонований для промислових ФП регламент процесу формування та затвердження системи бюджетів, розроблений з використанням програмного продукту Microsoft® Visio.

На підставі опитування експертів виявлено, що сьогодні головною причиною невиконання бюджетів на промислових ФП є відсутність дієвого контролю і системи матеріальної відповідальності ЦВ за виконання бюджетних показників. Для побудови ефективної системи контролю та відповідальності за виконання бюджетів рекомендовано здійснювати оцінку дотримання бюджетних показників ЦВ за такою формулою:

,

де *Кб*  – загальний коефіцієнт виконання бюджету ЦВ;

  – локальний коефіцієнт виконання бюджету ЦВ за і-тою статтею доходів;

  – локальний коефіцієнт виконання бюджету ЦВ за і-тою статтею витрат.

Локальні коефіцієнти визначаються за відповідними формулами:







Рис. 2. Регламент процесу формування та затвердження системи бюджетів ФП

Застосування розробленої методики забезпечує тісну взаємодію підсистем бюджетування і контролю за виконанням бюджетів на ФП. Це створює умови на ФП для оптимального планування витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ, а також забезпечує недопущення їх необґрунтованого зростання на підставі встановлення жорсткого контролю за виконанням бюджетів ЦВ і ФП в цілому, що сприяє підвищенню цінової доступності ЛЗ вітчизняного виробництва. З метою підтвердження зв’язку між цими процесами була побудована економетрична модель залежності між індексом цінової доступності ЛЗ вітчизняного виробництва і загальним коефіцієнтом виконання бюджетів на ФП.

У *четвертому розділі* **„Впровадження стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах”** обґрунтовано, що однією із складових системи контролінгу на ФП, яка втілює процесно-орієнтований підхід до прийняття стратегічних управлінських рішень та їх операціоналізацію на рівень ЦВ, є СЗПЕ. Визначені загальні принципи та обґрунтовані специфічні вимоги щодо побудови СЗПЕ на ФП, які полягають в узгодженості системи показників з вимогами міжнародних стандартів якості і врахуванні, крім економічного, й соціального аспекту діяльності ФП. Відповідно до зазначених принципів та з використанням методів експертного опитування і парної кореляції обґрунтовані показники ефективності за кожною ключовою компетенцією ФП. Для промислових ФП опрацьована стратегічна карта ефективності, яка включає місію, ключові компетенції, цілі, фактори та показники ефективності (рис. 3).

Впровадження рекомендованої СЗПЕ дозволить керувати процесом реалізації соціально-економічних цілей діяльності ФП на всіх рівнях ієрархії. Це досягається завдяки каскадуванню показників ефективності ФП на показники ефективності окремих ЦВ, які потім трансформуються у бюджетні заходи оперативної діяльності підрозділів.

На підставі розробленої СЗПЕ запропонована методика удосконалення існуючої системи мотивації підрозділів ФП, в якій рекомендовано преміювати ЦВ не тільки за виконання показників власної діяльності, але й залежно від ступеня реалізації загальної стратегії підприємства. Це дозволить посилити клієнтоорієнтовану спрямованість в діяльності як кожного підрозділу, так і всього підприємства, а також забезпечить стратегічну конкурентоспроможність промислових ФП за рахунок ефективної реалізації стратегії.

Рекомендована формула для розрахунку фонду преміювання ЦВ (*ФпЦВ*), при визначенні якого необхідно враховувати як результати досягнення показників ефективності окремого підрозділу, так і ступінь реалізації загальної стратегії ФП:

,

де *ФЗПЦВ* – фонд заробітної плати ЦВ, тис. грн;

 *Кзаг.* – коефіцієнт преміювання, який лімітує загальний розмір премії від фонду

заробітної плати ЦВ;

 0,8=const – частка фонду преміювання, яку доцільно спрямовувати на стимулювання за виконання показників ефективності ЦВ;

 0,2=const – частка фонду преміювання, яку доцільно спрямовувати на стимулювання за успішну реалізацію загальної стратегії ФП;

  – відсоток премії за виконання *і*-того показника ефективності ЦВ, %;

 *ПСТР* – відсоток премії за успішну реалізацію загальної стратегії ФП, %;

 *КПОР. –* коефіцієнт зменшення фонду преміювання внаслідок порушення

 внутрішньогосподарських зобов’язань ЦВ.

*Ключова компетенція*

*Фактори ефектив-*

*ності*

***Місія***

*Цілі*

**Забезпечення населення якісними, безпечними, ефективними ЛЗ за доступними цінами**

РОЗВИТОК

ФІНАНСИ

КЛІЄНТИ

ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ

ПЕРСОНАЛ

1. Досягнення страте-гічної конкурентоспро-можності ФП.

2. Інноваційний розви-ток ФП.

3. Підвищення інвес-тиційної привабли-вості ФП.

1. Зростання прибут-ковості ФП.

2. Забезпечення ста-більного фінансового стану ФП.

1. Ріст задоволе-ності клієнтів за рахунок підвищен-ня якості обслуго-вування.

2. Підвищення дос-тупності цін на ЛЗ.

3. Зростання ефек-тивності маркетин-гової діяльності.

1. Безперебійна та рит-мічна робота ФП.

2. Ріст ефективності ви-користання матеріально-технічних ресурсів ФП.

1. Ріст ефективності використання трудових ресурсів ФП.

2. Підвищення ступеня задоволеності персона-лу умовами і оплатою праці.

3. Соціальний розвиток персоналу.

1. Покращання органі-зації праці.

2. Оптимізація витрат на підготовку і пере-підготовку персоналу.

3. Зростання рівня со-ціальної забезпечен-ності і захищеності персоналу.

1. Підвищення якос-ті обслуговування клієнтів ФП.

2. Оптимізація цін на ЛЗ.

3. Застосування

 ефективних мар-кетингових заходів.

1. Рівень завантаженості виробничих потужностей.

2. Підвищення автомати-зації і механізації праці.

3. Використання прог-ресивних методів для визначення обґрунтова-ного рівня запасів на складах.

4. Дотримання бюджетів витрат.

1. Збільшення чистого прибутку ФП.

2. Підвищення ефек-тивності використання фінансових ресурсів ФП.

3. Прискорення обо-ротності активів ФП.

1. Збільшення частки ринку ФП.

2. Впровадження між-народних стандартів GMP, GDP, GCP та ін. у виробництво.

3. Впровадження у ви-робництво нових ЛЗ, у тому числі оригіналь-них.

*Показники*

*ефектив-ності*

1. Показник приросту чистого прибутку.

2. Показник оборот-ності дебіторської за-боргованості.

3. Показник оборот-ності готової продук-ції.

4. Коефіцієнт покрит-тя.

5. Рентабельність влас-ного капіталу.

6. Показник динаміки тривалості фінансо-вого циклу.

1. Темпи приросту обсягів продажу ЛЗ.

2. Показник постій-ності клієнтів.

3. Показник своєчас-ності виконання за-мовлень.

4. Рентабельність продажу ЛЗ.

5. Індекс цінової дос-тупності ЛЗ.

6. Коефіцієнт ефек-тивності маркетин-гових заходів.

1. Показник використання виробничої потужності.

2. Коефіцієнт фондовід-дачі.

3. Коефіцієнт автомати-зації і механізації праці.

4. Частка сертифікованої продукції.

5. Показник динаміки рів-ня запасів.

6. Показник виконання бюджету виробничої собі- вартості.

7. Коефіцієнт віддачі адміністративних витрат.

1. Показник плинності кадрів.

2. Коефіцієнт виперед-ження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати.

3. Частка витрат на нав-чання і підвищення ква-ліфікації працівників у виручці від реалізації.

4. Показник професійно-го розвитку персоналу.

5. Показник соціальної забезпеченості персоналу.

1. Ринкова частка ФП.

2. Коефіцієнт онов-лення обладнання.

3. Коефіцієнт онов-лення асортименту продукції.

4. Частка продукції, що реалізується на експорт.

5. Частка витрат на НДР у виручці від реалізації.

Рис. 3. Запропонована для ФП стратегічна карта ефективності

У *п’ятому розділі* **„Організаційні засади та оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах”** проведені дослідження, які показали, що на більшості вітчизняних ФП сьогодні відсутній відділ контролінгу, а окремі його функції, як правило, виконуються спеціалістами бухгалтерії, планово-економічного та фінансового відділів. Виявлено, що здійснення основних завдань контролерів працівниками інших служб практично завжди пересувається на другий план; гальмується впровадження основних елементів, застосування сучасних методів та інструментів контролінгу на ФП. Це обумовлено відсутністю у спеціалістів фінансово-економічних підрозділів специфічних знань, умінь та навичок у сфері контролінгу, значною їх завантаженістю власними функціональними обов’язками, а також відсутністю відповідної мотивації. Для забезпечення ефективного впровадження та функціонування системи контролінгу на ФП рекомендовано створення відділу (сектора) контролінгу, який повинен бути незалежним від фінансово-економічних служб і підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору.

Результативність функціонування системи контролінгу запропоновано оцінювати ступенем досягнення соціально-економічних цілей діяльності ФП на підставі розрахунку інтегрального показника реалізації стратегії. Співвідношення фактичного значення інтегрального показника реалізації стратегії (*Іф.СТР)* і його планового розміру (*Іпл.СТР)* відбиває фактичний ступінь досягнення соціально-економічних цілей діяльності ФП, що й характеризує результативність функціонування системи контролінгу на ФП (*РКОНТР.*):

.

Якщо значення *РКОНТР.* перебільшує або дорівнює одиниці, то це свідчить про ефективне функціонування системи контролінгу і досягнення планових показників ефективності за усіма ключовими компетенціями ФП. У випадку, коли розраховане значення *РКОНТР.* менше за одиницю, це свідчить про неповне впровадження системи контролінгу, а тільки окремих її елементів, або про наявність „вузьких місць” в межах цієї системи і відповідно недостатню ефективність системи контролінгу ФП.

У свою чергу, рекомендований для ФП показник соціально-економічної ефективності функціонування системи контролінгу відбиває результативність реалізації соціально-економічних цілей діяльності підприємств по відношенню до витрачених на їх досягнення ресурсів. Цей критерій враховує інтереси як підприємств-виробників ЛЗ у забезпеченні їх стратегічної конкурентоспроможності, так й інтереси споживачів на підставі моніторингу рівня витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ. Звідси, показник соціально-економічної ефективності функціонування системи контролінгу на ФП (*ЕКОНТР.*) повинен розраховуватися за формулою:

,

де  – узагальнений коефіцієнт виконання бюджетів ФП за статтями витрат.

Загальний алгоритм запропонованої методики оцінки результативності та соціально-економічної ефективності функціонування системи контролінгу на ФП представлений у вигляді схеми (рис. 4).



Рис. 4. Загальний алгоритм оцінки результативності та соціально-економічної ефективності функціонування системи контролінгу на ФП

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

1. У дисертації наведено теоретичне обґрунтування і нове вирішення важливого для фармацевтичної галузі науково-практичного завдання щодо упорядкування і регламентації витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ шляхом впровадження системи персональної відповідальності менеджерів різного рівня та координації діяльності усіх підрозділів ФП на досягнення загальних соціально-економічних цілей. З цією метою розроблені теоретичні засади та організаційно-методичні рекомендації щодо впровадження системи контролінгу на підприємствах фармацевтичної галузі.

2. Проведено огляд сучасних концепцій контролінгу, на підставі якого зроблено висновок про те, що дані концепції не враховують специфіку діяльності ФП на сучасному етапі їх розвитку. З метою адаптації до умов вітчизняного ринку та особливостей діяльності ФП удосконалено визначення сутності контролінгу. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективної діяльності ФП система контролінгу повинна складатися з таких підсистем (елементів): збалансованих показників ефективності, бюджетування, контролю і відповідальності за виконання бюджетів, мотивації центрів відповідальності. Модифікація цих елементів системи контролінгу з урахуванням специфіки фармацевтичної галузі та забезпечення їх синергетичної взаємодії дозволить більш повно реалізовувати клієнтоорієнтований підхід в управлінні промисловими ФП.

3. Доведено, що важливою умовою побудови на ФП ефективної системи контролінгу є створення на підприємствах центрів відповідальності. Проведені дослідження існуючої практики створення центрів відповідальності на ФП дозволили визначити певні недоліки в організації їх діяльності. З метою їх усунення обґрунтовані критерії віднесення підрозділів ФП до різних типів центрів відповідальності; проаналізована існуюча структура управління ФП для її узгодження зі структурою новостворених центрів відповідальності; опрацьовані методичні підходи до визначення підрозділів за типом відповідальності.

4. За допомогою експертного опитування провідних фахівців фармації виявленні головні фактори, які обумовлюють актуальність процесу бюджетування, а також гальмують його розвиток на підприємствах галузі. Визначені особливості процесу бюджетування на ФП. На підставі кластерного аналізу серед досліджуваних ФП виділені 3 класи за повнотою впровадження процесу бюджетування. Обґрунтовані головні напрямки удосконалення цього процесу для підприємств, що утворюють певний кластер. З метою регламентації і підвищення контрольованості витрат на виробництво і реалізацію ЛЗ розроблена процесна модель бюджетного регламенту для ФП на базі програмного продукту Microsoft® Visio. Запропонована методика автоматизації процесу бюджетування на ФП.

5. Розроблені методичні засади щодо побудови системи контролю та відповідальності за виконання бюджетів на ФП. Застосування цієї системи дозволить оперативно здійснювати загальний аналіз виконання бюджетів ЦВ, визначати винуватців, дії яких спричинили неефективне використання ресурсів, зростання витрат і зниження фінансових результатів діяльності ФП. На базі побудови економетричної моделі, доведено, що у міру підвищення ефективності виконання бюджетних показників на ФП зростає цінова доступність ЛЗ.

6. З метою реалізації вимог міжнародних стандартів якості серії 9001: 2000 щодо необхідності управління процесами організації, виходячи з її стратегічних цілей, обґрунтовані вимоги до побудови системи збалансованих показників ефективності на ФП. Визначені стратегічні показники ефективності за ключовими компетенціями ФП і наведена методика їх розрахунку. Побудована стратегічна карта ефективності, яка відбиває головні соціально-економічні пріоритети діяльності ФП в умовах клієнтоорієнтованого підходу і впровадження менеджменту якості.

7. На підставі розробленої системи збалансованих показників ефективності запропонована методика побудови системи мотивації центрів відповідальності залежно від внеску кожного з них у реалізацію загальної стратегії ФП. Завдяки стимулюванню за досягнення не тільки показників ефективності окремих центрів відповідальності, але й за ефективну реалізацію загальної стратегії, яка відбиває соціально-економічні цілі діяльності ФП, створюються реальні умови для посилення стратегічної спрямованості в діяльності як кожного підрозділу, так і всього підприємства.

8. Доведено, що впровадження системи контролінгу на ФП вимагає належного організаційно-методичного та інформаційного забезпечення. З цією метою визначена роль й основні завдання відділу контролінгу на ФП, встановлені функціональні обов’язки та повноваження спеціалістів-контролерів. Доведено, що для забезпечення зваженості і обґрунтованості управлінських рішень відділ контролінгу повинен бути незалежним від фінансово-економічних служб і підпорядковуватися безпосередньо генеральному директору. Опрацьована система інформаційного забезпечення контролінгу на ФП.

9. Вперше оцінку функціонування системи контролінгу на ФП запропоновано здійснювати за критеріями результативності та соціально-економічної ефективності. Критерій результативності характеризує фактичний ступінь досягнення запланованих соціально-економічних цілей діяльності ФП. Критерій соціально-економічної ефективності функціонування системи контролінгу відбиває результативність реалізації соціально-економічних цілей діяльності ФП по відношенню до витрачених на їх досягнення ресурсів. Економічний ефект від впровадження системи контролінгу на ФП Харківської області складає понад 900 тис. грн.

10. Соціально-економічна значущість дисертаційних досліджень полягає в тому, що за їхніми результатами розроблено і впроваджено в діяльність фармацевтичних підприємств, у навчальний процес вищих фармацевтичних та медичних закладів освіти методичні рекомендації, затверджені ПК “Фармація” МОЗ та АМН України.

**ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ ВИКЛАДЕНО В ПУБЛІКАЦІЯХ**

1. Посилкіна О.В. Оцінка ефективності впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко, О.В. Козирєва // Фармац. журн. – 2005. – № 4. – С. 62-65 (**особистий внесок** – з використанням методу регресійного аналізу науково обґрунтований оптимальний розмір управлінських витрат на впровадження системи контролінгу на ФП).

2. Посилкіна О.В. Бюджетування діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств та місце в ньому системи контролю / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко, О.А. Яремчук // Вісник фармації. – № 1. – 2008. – С. 52-55 (**особистий внесок** – визначена сутність бюджетного контролю і його значення в процесі бюджетування, запропонований алгоритм побудови системи контролю і відповідальності за виконання бюджетів на ФП).

3. Посилкіна О.В. Використання інформаційних технологій для удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Фармаком. – 2008. – № 2. – С. 94-101 (**особистий внесок** – проаналізований стан комп’ютеризації процесу бюджетування на промислових ФП, запропонована методика автоматизації процесу розробки і консолідації бюджетів з використання програмного продукту Microsoft® Excel).

4. Посилкіна О.В. Шляхи удосконалення технології бюджетування на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Фармац. журн. – 2008. – № 3. – С. 10-16 (**особистий внесок** – опрацьована система кодифікації статей доходів і витрат на ФП, розроблені стандартизовані формати бюджетів центру витрат і центру доходів, рекомендований алгоритм постатейної консолідації бюджетів різних рівнів).

5. Мусієнко Н.М. Застосування системи збалансованих показників як інструменту реалізації стратегії на фармацевтичних підприємствах / Н.М. Мусієнко, О.В. Посилкіна, О.А. Яремчук // Фармац. часопис. – 2008. – № 2. – С. 14-19 (**особистий внесок** – удосконалена система збалансованих показників ефективності на ФП, розроблена модель стратегічної карти на

прикладі центру витрат ФП).

6. Посылкина О.В. Обоснование роли внутриорганизационного анализа в процессе формирования рыночной стратегии фармацевтического предприятия / О.В. Посылкина, Н.Н. Авраменко // Актуальні проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : зб. наук. статей. – Х.: Основа, 2001. – С.114-116 (**особистий внесок** – обґрунтовані напрямки проведення внутрішньоорганізаційного аналізу на фармацевтичних підприємствах).

7. Посилкіна О.В. Контролінг як сучасна система управління прибутком на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко // Економіка і проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – Т. III ; вип. 187. – С. 562-571 (**особистий внесок** – визначена сутність, обґрунтована актуальність і передумови впровадження системи контролінгу на ФП, узагальнені основні етапи її побудови).

8. Посилкіна О.В. Ефективність контролінгу на основі створення стратегічних центрів господарювання / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна „Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії”: зб. наук. пр. – Х.: ХНУ, 2005. – С. 99-102 (**особистий внесок** – рекомендовані типи утворення центрів відповідальності на фармацевтичних підприємствах).

9. Посилкіна О.В. Актуальність впровадження бюджетування на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко // Пріоритети організаційно-економічної науки та освіти у розвитку вітчизняної фармації: матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 3-4 берез. 2005 р. –

Х.: Вид-во НФаУ, 2005. – С. 115-120 (**особистий внесок** – обґрунтоване значення та необхідні умови організації процесу бюджетування на ФП, запропонована класифікація бюджетів на ФП).

10. Посылкина О.В. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации контроллинга на фармацевтических предприятиях / О.В. Посылкина, Н.Н. Авраменко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”: зб. наук. пр. – Х.: НТУ „ХПІ”, 2006. – С. 68-72 (**особистий внесок** – розкрито сутність СЗПЕ, обґрунтований її синергетичний зв’язок з іншими елементи системи контролінгу).

11. Посилкіна О.В. Практичні засади побудови системи контролю і відповідальності за виконанням бюджетів на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 22-23 лис. 2007. – Х.: Вид-во НФаУ, 2007. – С. 118-121 (**особистий внесок** – опрацьована методика проведення контролю за виконання бюджетів на ФП з використанням коефіцієнта виконання бюджетів, встановлені зони діагностики витратоємності і доходності діяльності ФП при різних значеннях цього показника).

12. Посилкіна О.В. Автоматизація процесу бюджетування на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – Т. ІІІ ; вип. 234. – 294 с. (**особистий внесок** – опрацьована методика автоматизації процесу бюджетування на ФП з використанням програмного продукту Microsoft® Excel).

13. Посилкіна О.В. Методика побудови системи мотивації центрів відповідальності на підставі збалансованих показників ефективності / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 14-15 берез. 2008 р. – Х. : Вид-во НФаУ, 2008. – С. 137-142 (**особистий внесок** – з використанням методу кореляційного аналізу запропонована методика визначення розміру премій ЦВ за досягнення певних показників ефективності підрозділу).

14. Посилкіна О.В. Методичні засади оцінки ефективності впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2008. – №1. – С. 44-49 (**особистий внесок** – проведена оцінка ефективності функціонування існуючих елементів системи контролінгу на досліджуваних ФП).

15. Посилкіна О.В. Напрямки удосконалення процесу бюджетування на фармацевтичних

підприємствах: метод. рек. / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 29 с. (**особистий внесок** – запропонована система кодифікації статей доходів і витрат ФП, розроблені стандартизовані формати бюджетів різних ЦВ, опрацьований бюджетний регламент на підставі процесного підходу і з використанням програмного продукту Microsoft® Visio).

16. Посилкіна О.В. Впровадження системи оперативного контролінгу на фармацевтичних підприємствах: метод. рек. / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко, О.А. Яремчук. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 28 с. (**особистий внесок** – визначені сучасні вимоги до створення ЦВ на ФП, розроблений проект Положення про ЦВ на ФП, рекомендований класифікатор претензій і санкцій за порушення підрозділами внутрішньогосподарських зобов’язань, запропонована методика проведення контролю за виконанням бюджетів ЦВ, опрацьовані рекомендації щодо його автоматизації).

17. Посилкіна О.В. Впровадження системи збалансованих показників ефективності як інструменту стратегічного контролінгу на фармацевтичних підприємствах: метод. рек. / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко, О.А. Яремчук. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 30 с. (**особистий внесок** – опрацьовані рекомендації щодо впровадження СЗПЕ на ФП в умовах менеджменту якості та на її підставі обгрунтовані заходи, необхідні для удосконалення системи мотивації ЦВ).

18. Посылкина О.В. Актуальность внедрения системы управления фармацевтическими предприятиями по центрам ответственности / О.В. Посылкина, Н.Н. Авраменко // Здобутки та перспективи розвитку управління фармацевтичними організаціями в умовах ринкової економіки: матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 26 берез. 2003 р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2003 – С. 27-29.

19. Посилкіна О.В. Бюджетування як сучасний механізм підвищення ефективності фінансово–господарської діяльності фармацевтичних підприємств / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко // Менеджмент охорони здоров’я в Україні: тез. наук.-практ. конф., м. Київ, 13-14 лют. 2004 р. – К. : Пульсари, 2004. – С. 70-72.

20. Посилкіна О. В. Концептуальні підходи щодо впровадження системи контролінгу на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко // Наука і освіта 2004: матеріали VII наук.-практ. конф., м. Дніпропетровськ, 10-25 лют. 2004 р. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – Т. 67: Економіка підприємства. – С. 3-4.

21. Посилкіна О.В. Утворення стратегічних центрів господарювання як нова форма реорганізації фармацевтичних підприємств в сучасних умовах / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко // Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії: матеріали міжнар. наук.-теор. конф., м. Харків, 2005 р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2005. – С. 86-87.

22. Авраменко Н.М. Проектне бюджетування як інструмент оптимізації інноваційної діяльності фармацевтичних підприємств / Н.М. Авраменко // Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 7-8 жовт. 2005 р. – Х.: Вид-во ХНЕУ, 2005. С. 23-24.

23. Посилкіна О.В. Актуальність впровадження контролінгу на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Авраменко // Досягнення та перспективи розвитку фармацевтичної галузі України: матеріали VI Нац. з’їзду фармацевтів України, м. Харків, 28-30 верес. 2005 р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2005. – С. 815-816.

24. Мусієнко Н.М. Облік за центрами відповідальності як основа ефективної мотивації на фармацевтичних підприємствах / Н.М. Мусієнко, О.А. Яремчук // Створення, виробництво, стандартизація, фармакоекономічні дослідження лікарських засобів та біологічно активних добавок: тез. доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 12-13 жовт. 2006 р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2006. – С. 283-284.

25. Посилкіна О.В. Етапи процесу бюджетування на фамацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Український вісник психоневрології „Фармацевтическое право в системе правоотношений: государство – закон – производитель – врач – пациент – провизор – лекарство – контролирующие и правоохранительные органы”: мат. наук.-практ. конф., м. Харків, 3 лист. 2006 р. – Х., 2006. – С. 192.

26. Мусієнко Н. М. Аналіз існуючої практики бюджетування на фармацевтичних

підприємствах / Н.М. Мусієнко // Сьогодення та майбутнє фармації: тез. доп. Всеукр. конгр., м. Харків, 16-19 квіт. 2008 р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008 – 674 с.

27. Посилкіна О.В. Дослідження факторів, які стримують розвиток процесу бюджетування на вітчизняних фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Ефективність використання маркетингу та логістики фармацевтичними організаціями : матеріали наук.-практ. конф., м. Харків, 21 жовт. 2008 р. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – С. 194-195.

28. Посилкіна О.В. Побудова системи збалансованих показників ефективності на фармацевтичних підприємствах / О.В. Посилкіна, Н.М. Мусієнко // Український вісник психоневрології „Фармацевтичне право і доказова фармація в системі правовідносин: держава – закон – виробник – оптовик – менеджер – лікар – пацієнт – ліки – контролюючі та правоохоронні органи”: зб. наук. пр., м. Харків, 14-15 лист. 2008 р. – Х., 2008. – С. 80-81.

29. Братішко Ю.С. Вплив та значення іноземних інвестицій на розвиток економіки України / Ю.С. Братішко, Н.М. Авраменко // Актуальні питання створення нових лікарських засобів : матеріали наук. студ. конф., 17-18 квіт. 2003 р.: тез. доп. – Х., 2003. – С. 239.

30. Томах Н.В. Організація процесу бюджетування діяльності фармацевтичних підприємств / Н.В. Томах, Н.М. Авраменко // Актуальні питання створення нових лікарських засобів : матеріали наук. студ. конф., 13-14 квіт. 2004 р. : тез. доп. – Х., 2004. – С. 276.

31. Бурдун Л.В. Анализ затрат и оценка их влияния на финансовые результаты деятельности ЗАО «Биолек» / Л.В. Бурдун, Н.Н. Авраменко // Актуальні питання створення нових лікарських засобів : тез. доп.: матеріали наук. студ. конф., 27 квіт. 2006 р. – Х., 2006. – С. 318.

32. Полухина В.П. Построение современной системы финансовых планов на фармацевтических предприятиях в рыночных условиях / В.П. Полухина, Н.Н. Мусиенко // Актуальні питання створення нових лікарських засобів : тез. доп. : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. студ. та молодих вчених, 17-18 трав. 2007 р. – Х., 2007. – С. 326.

33. Роговская Д.Е. Направления совершенствования бюджетного планирования и системы управленческого учета на отечественных фармацевтических предприятиях / Д.Е. Роговская, Н.Н. Мусиенко // Актуальні питання створення нових лікарських засобів : тез. доп. : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. студ. та молодих вчених, 17-18 трав. 2007 р. – Х., 2007. – С. 328.

**АНОТАЦІЯ**

**Мусієнко Н.М. Впровадження системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата фармацевтичних наук за спеціальністю 15.00.01 − технологія ліків та організація фармацевтичної справи. – Національний фармацевтичний університет, Харків, 2009.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню і розробці організаційно-методичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу на промислових фармацевтичних підприємствах, спрямованих на підвищення цінової доступності лікарських засобів та забезпечення стратегічної конкурентоспроможності фармвиробників. У роботі удосконалено систему контролінгу з урахуванням специфіки діяльності фармацевтичних підприємств в умовах впровадження клієнтоорієнтованого підходу і менеджменту якості. Запропоновані методичні підходи до створення центрів відповідальності на фармацевтичних підприємствах. Опрацьовані науково-практичні підходи до удосконалення технології бюджетування з використанням процесних технологій. Запропоновані методичні засади для побудови системи контролю і відповідальності за виконання бюджетів. Розроблена методика впровадження системи збалансованих показників ефективності та на її підставі удосконалено систему мотивації центрів відповідальності фармацевтичних підприємств. Обґрунтовано організаційно-методичне та інформаційне забезпечення системи контролінгу. Вперше запропоновано методику оцінки результативності та соціально-економічної ефективності впровадження і функціонування системи контролінгу на фармацевтичних підприємствах.

**Ключові слова:** фармацевтичне підприємство, система контролінгу, система збалансованих показників ефективності, бюджетування, контроль, мотивація, центри відповідальності.

**АННОТАЦИЯ**

**Мусиенко Н.Н. Внедрение системы контроллинга на фармацевтических предприятиях. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата фармацевтических наук по специальности 15.00.01 − технология лекарств и организация фармацевтического дела. – Национальный фармацевтический университет, Харьков, 2009.

Диссертация посвящена научному обоснованию и разработке организационно-методических рекомендаций по внедрению системы контроллинга на промышленных фармацевтических предприятиях, направленных на повышение ценовой доступности лекарственных средств и обеспечение стратегической конкурентоспособности фармпроизводителей. В работе проанализированы существующие концепции контроллинга с целью оценки их адаптации к специфике деятельности фармацевтических предприятий. Усовершенствовано определение сущности системы контроллинга для фармацевтических предприятий. Обосновано, что на фармацевтических предприятиях система контроллинга должна включать такие элементы: систему сбалансированных показателей эффективности, бюджетирование, контроль и ответственность за выполнение бюджетов, мотивацию центров ответственности. Изучены методологические основы внедрения отдельных элементов системы контроллинга на фармацевтических предприятиях. В работе обосновано, что важнейшим условием построения эффективной системы контролинга на фармацевтических предприятиях является создание центров ответственности. Проведены исследования существующей практики создания центров ответственности на фармацевтических предприятиях, которые показали наличие ряда недостатков. С целью их устранения обоснованы критерии отнесения подразделений к разным типам центров ответственности; проанализирована существующая организационная структура управления фармацевтических предприятий с целью её согласования со структурой вновь созданных центров ответственности; разработаны методические подходы к определению подразделений по типам ответственности. Выявлены факторы, которые обусловливают актуальность и тормозят развитие процесса бюджетирования на фармацевтических предприятиях. С помощью экспертного опроса установлены факторы, которые определяют особенности процесса бюджетирования на промышленных фармацевтических предприятиях. К этим факторам относятся: социальная направленность процесса бюджетирования, специфичность учетной политики фармацевтических предприятий, значительная весомость в бюджетах центров ответственности статей затрат, которые отражают требования международных стандартов качества; необходимость мотивации центров ответственности за строгое соблюдение требований технических регламентов, установленных лимитов и норм затрат; необходимость максимального использования имеющегося программного обеспечения для автоматизации процесса бюджетирования на фармацевтических предприятиях; необходимость внедрения процессного подхода к управлению бизнес-процессами, в частности бюджетированием. Среди исследуемых фармацевтических предприятий выделены 3 класса по полноте внедрения процесса бюджетирования. Обоснованы основные направления совершенствования процесса бюджетирования на фармацевтических предприятиях, которые относятся к разным классам. С целью регламентации и повышения контролируемости затрат на производство и реализацию лекарственных средств разработана процессная модель бюджетного регламента для фармацевтических предприятий. Разработаны методические рекомендации по созданию системы контроля и ответственности за выполнение бюджетов на фармацевтических предприятиях. С помощью построения эконометрической модели, доказано, что установление жесткого контроля в процессе выполнения бюджетных показателей повышает ценовую доступность лекарственных средств. Представлена методика построения системы сбалансированных показателей эффективности на фармацевтических предприятиях. На её основе предложен подход к усовершенствованию системы мотивации центров ответственности за достижение показателей эффективности отдельного подразделения и за реализацию общей стратегии предприятия. Разработано организационно-методическое обеспечение создания отдела контроллинга на фармацевтических предприятиях. Обоснована информационная подсистема контроллинга на фармацевтических предприятиях. Впервые предложена методика оценки результативности и социально-экономической эффективности внедрения и функционирования системы контроллинга на фармацевтических предприятиях.

**Ключевые слова:** фармацевтическое предприятие, система контроллинга, система сбалансированных показателей эффективности, бюджетирование, контроль, мотивация, центры ответственности.

**ANNOTATION**

**Musiyenko N. N.** The introduction of the controlling system on pharmaceutical enterprises. - Manuscript.

The thesis for getting scientific degree of candidate of pharmaceutical sciences on the speciality 15.00.01 − drag technology and organization of pharmaceutical business. – National pharmaceutical university, Kharkiv, 2009.

The thesis is devoted to the scientific ground and development of organizational and methodical recommendations of the introduction of the controlling system on industrial pharmaceutical enterprises, directed on the increase of price availability of drags and providing strategic competitiveness of producers. The controlling system has been improved taking into account the activity specific of pharmaceutical enterprises in the conditions of the introduction of the orientation-on-clients-approach and quality management. The methodical approaches of creation of the responsibility centers on pharmaceutical enterprises have been offered. The scientific and practical approaches of the budgetting technology improvement with the use of process technologies have been worked. The methodical principles construction of the control system and the responsibility system after implementation of budgets have been offered. The method of introduction of the balanced indexes efficiency system has been developed and, based on it, the motivation centers responsibility system of pharmaceutical enterprises has been improved. The organizationally methodical providing and informative providing of the controlling system have been grounded. The estimation effectiveness method and the estimation socio-economic efficiency method of the introduction and functioning of the controlling system on pharmaceutical enterprises has been offered for the first time.

**Keywords:** pharmaceutical enterprise, the controlling system, the balanced indexes efficiency system, budgetting, control, motivation, responsibility centers.

Підписано до друку 24.02.2009. Формат 6084/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times ЕТ. Друк ризо.

Умов. друк. арк. 1,0. Тираж 100 прим. Зам. №

Віддруковано з оригінал-макету в друкарні ФОП «Азамаєв В.Р.»

Свідоцтво про державну реєстрацію серії ВО2 № 229277 від 06.06.2001.

Свідоцтво про внесення суб’єкта видавничої справи до державного реєстру видавництв, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.

Серія ХК № 134 від 23.02.2005.

Україна, 61144, м. Харків, вул. Познанська, 6, к. 84. тел. 8 (057) 362-01-52

Для заказа доставки данной работы воспользуйтесь поиском на сайте по ссылке: <http://www.mydisser.com/search.html>