

ОРГАНИЗАЦИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ДЕЛА

Л.В. Жарков

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ЗАО «Максфарма-Балтия», г. Минск

В статье приводится описание различных подходов к управлению организацией. Особое внимание уделяется процессному подходу. Обосновываются преимущества его использования. Рассматриваются системный подход к выделению процессов предприятия и базовая методика управления процессом.

Ключевые слова: процесс, процессный подход, системный подход, управление процессом.

ВВЕДЕНИЕ

Руководство компанией требует постоянного принятия решений по чрезвычайно широкому кругу вопросов: цели фирмы, пути их реализации, управленческие технологии, компетенции персонала, уровень затрат, ценовая политика. Эффективность управленческих решений во многом зависит от самого подхода к управлению организацией. Из всего многообразия управленческих подходов наиболее распространенными являются системный, ситуационный, директивный, процессный [1].

Если компания рассматривается как социотехническая организационная система из двух составляющих: внешней среды и внутренней структуры, представляющей собой совокупность подсистем: цехи, отделы и прочие структурные подразделения, призванные перерабатывать «вход» в «выход» для достижения поставленной цели, то это говорит о применении системного подхода в управлении [1].

Функционирование организаций, в том числе аптечных, зависит от целого ряда факторов: социокультурных, технологических, экономических, экологических, политических. Их состояние и соотношение в определенные временные интервалы

различно. Существующая комбинация факторов может способствовать развитию предприятия, а может быть для него угрожающей [2]. Ситуационный подход в управлении организацией состоит в умении руководителя грамотно и адекватно оценивать возникшую ситуацию и определять ключевые параметры ее решения [1].

Принятие решений на основе жесткой регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов, планов и заданий, а также оперативное руководство с применением методов принуждения свидетельствуют об использовании директивного подхода в управлении [1].

Дифференциация всей деятельности на отдельные взаимосогласованные процессы и постоянный контроль за ними для достижения максимальной эффективности деятельности организации предусматривает применение процессного подхода в управлении [1,3].

В настоящее время преимущественным способом управления аптечным предприятием является функциональный подход, т.е. распределение полномочий, обязанностей и ответственности по функциональным подразделениям (отделам) предприятия. Однако международные стандарты серии ISO 9000 рекомендуют в качестве способа управления предприятием процессный подход, который «ломает» функциональные перегородки, существующие на предприятии, и позволяет сконцентрировать усилия всех подразделений на главных целях организации [4].

Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, в результате которой используются ресурсы и выполняются преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует вход следующего. Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться «процессным подходом». Преимущество процессного

подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии [5].

Целью настоящего исследования было определить базовую методiku управления процессом в аптечной организации.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Объектами исследования в настоящей работе являлись международные стандарты и научные публикации, посвященные использованию процессного подхода в управлении организацией.

В работе использованы логико-теоретические методы исследования.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Системный подход к выделению процессов предприятия

Любая организация в ходе достижения собственных целей включена в сотни различных процессов. Для всех коммерческих организаций существует определенная совокупность стандартных процессов: процесс управления, процесс закупок (сырья, материалов, услуг других организаций), процесс производства товаров и услуг, процесс сбыта. Таким образом реализуется основная цель предприятия – получение прибыли [1].

Система процессов предприятия может быть определена как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, осуществляемых на предприятии. При использовании данного определения не важно, сколько процессов выделено на предприятии. Значимо то, что вся деятельность, без исключения, рассматривается в виде процессов [6].

Применение для управления деятельностью и ресурсами организации системы взаимосвязанных процессов может называться «процессным подходом». Такое определение процессного подхода в ISO 9001:2000, очевидно, несколько ограничено, поскольку не содержит в себе собственно технологии управления процессом. Для определения технологии управ-

ления процессом необходимо описать шаги, выполнение которых обеспечивает внедрение системы процессного управления.

Организация должна:

- выявить процессы, необходимые для системы менеджмента и их применения внутри организации;
- определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения уверенности в том, что как сами эти процессы, так и управление ими результативны;
- обеспечить уверенность в наличии ресурсов и информации, необходимых для поддержки хода реализации этих процессов и их мониторинга;
- наблюдать, измерять и осуществлять анализ этих процессов;
- реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов [7].

В соответствии с методологией функционального моделирования (концепция IDEFO) иерархия процессов выглядит следующим образом:

- стратегические процессы;
- ключевые процессы;
- процедуры;
- задания [1].

Процессы, являющиеся в деятельности предприятия основными (когда исключение любого из них влечет за собой недостижение общего результата), а также процессы, более или менее общие для всех коммерческих организаций, называются стратегическими. Каждый стратегический процесс, в свою очередь, подразделяется на ключевые процессы. Например, управление организацией может делиться на управление ресурсами, управление персоналом, учет (бухгалтерский, налоговый, управленческий), финансовый менеджмент, юридическую экспертизу и сопровождение. Каждый ключевой процесс представляется в виде процедуры, описывающей выдвигаемые для него задания [1].

Процесс представляется в виде функциональных блоков, которые преобразуют входы в выходы при наличии необходимых ресурсов [3]. Это достигается

путем привязки системы процессов к функциональным подразделениям предприятия [6] (рисунок 1).

Привязка процессов к функциональным подразделениям позволяет однозначно определить границы процессов по входам и выходам, выполняемым функциям подразделений, взаимодействие процессов в рамках существующей системы предприятия, а также владельцев процессов, отвечающих за результативность и эффективность каждого из них [6].

Базовая методика управления процессом

Рассмотрим базовую методику управления процессом. На рисунке 2 показана концептуальная схема управления процессом, основанная на сформулированном выше определении этого понятия. Бизнес-процесс имеет входы и выходы. Управление процессом осуществляет его владелец, имеющий в своем распоряжении все необходимые ресурсы: персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе. Владелец управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность. Таким образом, в рассматриваемом понимании процессного подхода к управлению наличие владельца процесса, обладающего ресурсами, является необходимым условием.

На рисунке 3 представлена схема системы управления предприятием, построенная на основе рассматриваемой методики управления процессами [6]. Схема управления предприятием предполагает наличие следующих средств:

1 - получение оперативной управленческой информации о ходе процесса (записи в журналах; автоматизированные системы учета);

2 - анализ оперативной информации по процессу его владельцем (регламентирующие документы, содержащие регулировочные критерии процесса; средства автоматизации, например, сигнализация об отклонениях процесса от нормального хода);

3 - разработка оперативных управленческих решений владельцем процесса, руководителем и генеральным директором

(регламенты принятия типовых решений; документы, определяющие ответственность и полномочия владельца процесса, руководителя и генерального директора по принятию решений);

4 - ежемесячный (ежеквартальный) анализ процесса его владельцем и руководителем (регламентирующие документы, определяющие перечень показателей процесса, продукта и данных удовлетворенности клиентов; статистические методы анализа; программное обеспечение для анализа; формы отчетности);

5 - разработка мероприятий по улучшению процесса его владельцем и руководителем (регламентирующие документы, определяющие полномочия владельца процесса по разработке и выполнению мероприятий для его улучшения; типовые формы обоснования мероприятий; программные средства расчета экономической эффективности мероприятий, регламенты принятия решений);

6 - анализ оперативной информации об отклонениях в ходе процесса руководителем и генеральным директором (регламентирующие документы);

7 - анализ информации по выполнению бизнес-процессов предприятия генеральным директором (регламенты выполнения анализа процессов ГД);

8 - разработка мероприятий по улучшению бизнес-процессов и приведения их в соответствие стратегическим целям предприятия (регламенты стратегического анализа и планирования);

9 - анализ внешней среды [6].

Для аудиторов (внутренних или внешних) процесс, организация или деятельность, представленные в виде схем, позволяют очень быстро идентифицировать возможные отклонения в системе. Если четко обозначить взаимосвязь процедур, это позволит всем заинтересованным участникам процесса увидеть и определить точки соприкосновения, найти способы эффективного функционирования. Таким образом, становится легче понимать друг друга и определять, избегая двусмысленностей, процессы или порядок действий, применяемый в рамках организационной процедуры или рабочей инструкции [4,8].

В настоящее время процессный подход используется для управления информационной работой аптеки в организации здравоохранения [3], при разработке фармакотерапевтических рекомендаций по применению лекарственных средств с целью повышения эффективности их использования [9], при разработке системы ме-

неджмента качества в аптечной организации [10].

Применение процессного подхода в управлении аптечной организацией позволяет снизить издержки обращения, повысить рентабельность и управляемость, уменьшить влияние человеческого фактора [3].

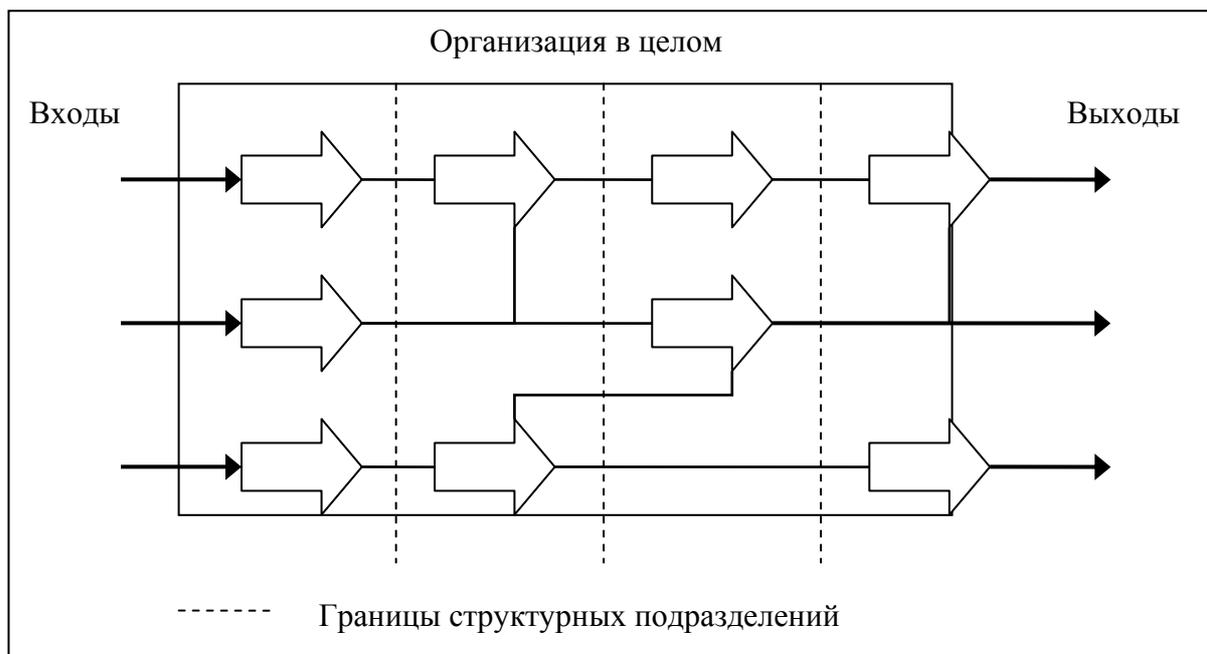
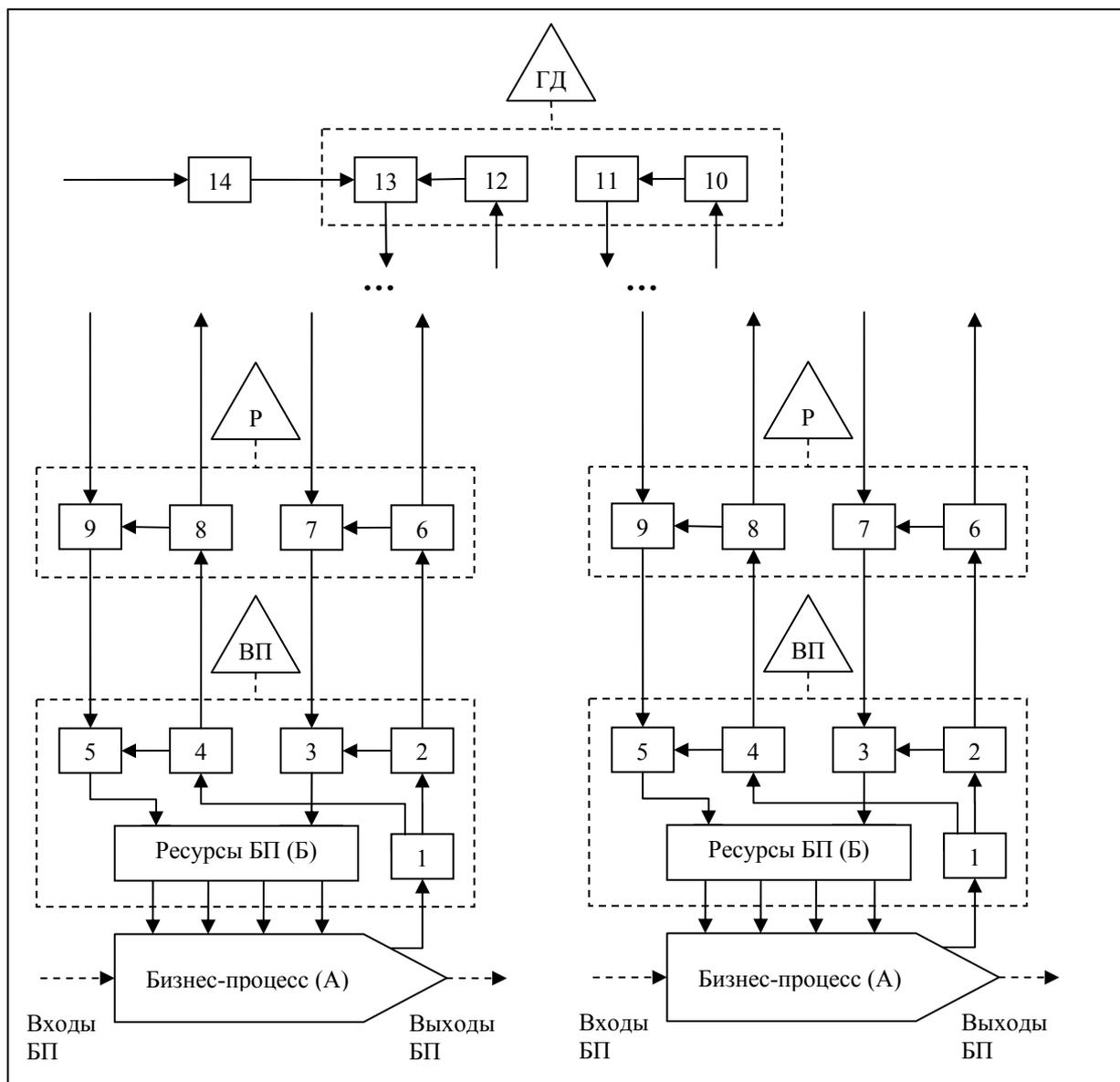


Рисунок 1 – Система процессов предприятия



Рисунок 2 – Концептуальная схема управления процессом



ГД - генеральный директор, Р – руководитель, ВП - владелец процесса, А - средства выполнения бизнес-процесса: документация, регламентирующая ход процесса, Б - средства управления ресурсами процесса: документация, регламентирующая управление ресурсами.

Рисунок 3 – Схема системы управления предприятием, основанная на процессном подходе к управлению

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная теория менеджмента предполагает переход от управления, ориентированного только на финансовые показатели, к системному (интегрированному) управлению организациями. В стандартах серии ISO 9000 сделан акцент на процессный подход к организации и управлению работами, главная цель кото-

рого - избавиться от разобщенности, неэффективности и внутренних конфликтов, присущих многим функциональным иерархическим организациям. Перенос центра тяжести с функции на процесс интегрирует все действия (операции), предпринимаемые организацией для удовлетворения данного конкретного потребителя или данного сегмента рынка.

SUMMARY

L. V. Zharkov

THE PROCESS APPROACH IN
MANAGEMENT OF THE CHEMIST'S
ORGANIZATION

In the article description of different approaches to organization management is given. The special attention is paid to the process approach, advantages of its use are proved. The system approach to allocation of processes of the enterprise and a base technique of management by process are considered.

Key words: process, the process approach, the system approach, management of process.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алпатова, Н. Процессный подход как основа ISO 9001:2000 / Н. Алпатова // Журнал «Управление компанией» № 5, 2006 [Электронный ресурс]. – 2006. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/about/contacts.shtml>. – Дата доступа: 13.09.2010.
2. Дремова, Н.Б. Ситуационный анализ как метод инновационного менеджмента / Н.Б. Дремова, О.А. Умнова, Л.М. Кудякова // Новая аптека. – 2010, №7. – С. 32-37.
3. Устинова, Л.В. Построение модели процесса аптечного предприятия / Л.В. Устинова, Л.Н. Логунова // Новая аптека. – 2008, №3. – С. 12-18.
4. Неволина, Е.В. Процессный подход к управлению аптекой / Е.В. Неволина, В.Ф. Ломадуров // Российские аптеки. – 2008. – №3.
5. Системы менеджмента качества. Требования: СТБ ИСО 9001-2001. Введ. 26.09.2001. – Мн.: Комитет по стандартизации, метрологии и сертификации при Совете Министров Республики Беларусь, 2001. – 26 с.
6. Репин, В.В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием / В.В. Репин // [Электронный ресурс]. – 2008. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/DOCUM5/ebp.htm>. – Дата доступа: 13.09.2010.

7. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: СТБ ИСО 9000-2006. Введ. 15.11.2006. – Мн.: Государственный Комитет по стандартизации Республики Беларусь, 2006. – 29 с.
8. Брескина, Т.Н. Обеспечение качества медицинских услуг и конкурентоспособности медицинской организации на основе внедрения принципов концепции TQM (Всеобщего управления на основе качества) // Система менеджмента качества на службе здравоохранения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Курган. – 2007. – С. 14-15.
9. Стандартизация потребления лекарственных средств как способ воздействия на качество и эффективность медицинской помощи / И.А. Наркевич [и др.] // Вестник ВГМУ. – 2003. – Т.2, №1. – С. 5-9.
10. Неволина, Е.В. Система менеджмента качества (СМК) в аптечной организации / Е.В. Неволина // Новая аптека. – 2008, №11. – С. 72-76.

Адрес для корреспонденции:

220123, Республики Беларусь,
г. Минск, ул. В. Хоружей, 32 А,
ЗАО «Максфарма-Балтия».

Жарков Л.В.

Поступила 30.08.2010 г.
