

УДК: 615.1:614.35

М.В. Волкова, Е.Б. Кривелевич, Е.А. Смирнова

ПРИМЕНЕНИЕ КОНТРОЛЛИНГА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМУЛЯРНОЙ СИСТЕМОЙ НА ТЕРРИТОРИАЛЬНОМ УРОВНЕ

Приморский краевой медицинский информационно-аналитический центр (г. Владивосток)

Ключевые слова: контроллинг, ABC-система, лекарственное обеспечение.

Каждое учреждение следует своей стратегии, которая реализуется через определенную инфраструктуру и организацию внутренних процессов, объединенных понятием «контроллинг». Система контроллинга является частью организационной структуры учреждения и в наиболее общем виде определяется как интегрированная система управления [8].

Важнейшими составными элементами системы управления, на которой базируется контроллинг, являются планирование, контроль и информационное обеспечение. Ф. Писчаров и Е. Попов дали определение основных терминов системы контроллинга [3]:

- планирование— определение действий, необходимых для достижения оперативных и стратегических целей, т.е. превращение целей в планы;
- управленческий учет — отражение в удобной форме финансово-хозяйственной деятельности предприятия в ходе выполнения плана. Ориентирован на внутренних пользователей информации, в отличие от учета бухгалтерского или налогового, и состоит из таких элементов, как расчет затрат и объемов производства. Организация потоков информации внутри предприятия;
- мониторинг— наблюдение за процессами, происходящими на предприятии, в необходимом временном и пространственном режимах;
- контроль — оценка свершившегося и соответствия фактических показателей плановым.

Системы информационного обеспечения, планирования и контроля не могут быть построены независимо друг от друга. Процесс контроллинга начинается с планирования, в ходе которого устанавливаются показатели результативности работы учреждения в течение определенного периода. Планирование, как правило, основывается на использовании всего объема исходной информации, а система информационного обеспечения, в свою очередь, ориентирована на улучшение методов сбора, обработки и анализа исходной информации. При сравнении плановых и фактических данных устанавливаются причины отклонений, с последующим устранением ошибок и разработкой корректирующих мероприятий.

Несмотря на то что термин «контроллинг» имеет английские корни, исторически наибольшее влияние на его доктрину оказала немецкая школа бизнес-администрирования. Концепция контроллинга постоянно

развивается, хотя среди ее сторонников до настоящего времени нет единого мнения при его определении и характеристики перечня функций. Так, П. Хорват считал, что контроллинг представляет собой функцию поддержки руководства по координации всех подсистем менеджмента, ориентированную на результат (координация). По мнению Х.-Ю. Кюппера, это координация системы управления на предприятии (координация). Й. Вебер определял контроллинг как элемент управления социальной системой, выполняющий главную функцию поддержки руководства при решении им общей задачи координации системы управления (координация). М. Лукашевич считал, что это — целостная концепция экономического управления предприятием, направленная на выяснение всех шансов и рисков, связанных с получением прибыли (информационное обеспечение) [4]. Наиболее точным, по нашему мнению, можно считать определение Дитера Хана: «Контроллинг — это автоматизированная система управления управлением» [7].

Множественность определений объясняется принадлежностью авторов к разным научным школам организационного управления. В Германии преобладает научное обоснование принципов и методов контроллинга, а в США и некоторых европейских странах больше внимание уделяется его инструментам и их практическому применению в различных ситуациях. Отличия американской и немецкой моделей состоят в уровне принятия решений. Немецкая модель концентрируется на задачах внутреннего учета, а американская охватывает также задачи управления финансами и информационные технологии. Анализ литературных источников позволяет выделить шесть концепций контроллинга, сформировавшихся к настоящему времени [2]:

- управленческий учет (80-е годы XX века);
- управленческая информационная система (конец 80-х годов XX века);
- планирование и контроль (начало 90-х годов XX века);
- координация (90-е годы XX века);
- управление управлением (конец 90-х годов XX века);
- координация процесса принятия решений (XXI век).

Контроллинг представляет собой обратную связь в контуре управления за счет выбора организационного, математического и информационного (технического, программного, лингвистического) обеспечения. Цель контроллинга — информационная поддержка управленческих решений для повышения их качества [6]. Концепция контроллинга является стержнем, вокруг которого должны быть объединены основные элементы организации и управления деятельностью [1], а именно:

- все категории бизнес-процессов и их затраты;
- центры ответственности предприятия;
- системы планирования и бюджетирования, формируемые на основе центров ответственности предприятия;

- система управленческого учета, построенная на основе центров ответственности и их бюджетов;
- система стратегического управления, основанная на анализе цепочки ценностей, анализе стратегического позиционирования и анализе затратнообразующих факторов;
- информационные потоки (документооборот), позволяющие оперативно фиксировать текущее состояние выполнения бюджетов центров ответственности;
- мониторинг и анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- выявление причин отклонений и формирование управляющих воздействий в рамках центров ответственности.

Концепция контроллинга основывается на следующих положениях [3]:

- предприятие является системой с определенным набором целей, части которой тесно взаимосвязаны;
- деятельность предприятия ориентирована на достижение запланированных показателей;
- контроллингу выступает интегрирующей координирующей подсистемой контура управления, он обеспечивает инструментальную и методическую базу поддержки принятия управленческих решений.

Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям: области применения — какие задачи помогает решить данный инструмент (табл. 1) и по периоду действия — оперативный, или стратегический. Стратегический контроллинг, ориентированный на долгосрочные перспективы, должен обеспечить выживаемость предприятия, отслеживание намеченных целей и достижение устойчивого долгосрочного преимущества перед конкурентами. Объектами контроля, а следовательно, и контролируемыми величинами являются такие показатели, как цели, стратегии, потенциалы и факторы успеха, сильные и слабые стороны предприятия, шансы и риски, рубежи и последствия.

Главной целью оперативного контроллинга, ориентированного на краткосрочные задачи, является создание такой системы управления, которая помогает эффективно решать задачи, стоящие перед предприятием, а также оптимизирует соотношение «затраты — прибыль».

Последние годы контроллинг активно внедряется в здравоохранении. И хотя особая специфика отрасли состоит в значительной степени из государственного вмешательства, изменение рамочных правовых условий служит стимулом к его развитию. Одним из направлений является использование контроллинга в системе лекарственного обеспечения при реализации территориальной программы государственных гарантий оказания населению бесплатной медицинской помощи.

Закупка лекарственных средств (ЛС) осуществляется медицинскими учреждениями в соответствии с формуляром, утвержденном приказом учреждения,

Таблица 1

Инструментарий контроллинга по областям применения [3]

Область применения	Инструментарий
Учет	Система управленческой отчетности; отчеты о хозяйственной деятельности, в том числе сводные; учетные формы; показатели управленческого учета; методы анализа отчетности.
Организация потоков информации	Система документооборота; карта бизнес-процессов.
Планирование	Анализ и оптимизация объема заказов; ABC-анализ; методики ценообразования; бюджетирование; определение целевых издержек; планирование загрузки мощностей и др.
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения; анализ разрывов; контроль соответствия фактических показателей плановым; анализ издержек по центрам учета и отчетности.

а лекарственное обеспечение в масштабах субъекта федерации определяется территориальным перечнем, утверждаемым соответствующим органом управления здравоохранением. Но если на уровне лечебно-профилактических учреждений система информационного обеспечения регламентирована приказом МЗ РФ № 494 «О совершенствовании деятельности врачей — клинических фармакологов» (посредством проведения ABC-анализа¹), то на уровне субъекта федерации механизм контроллинга не реализован, поскольку процесс планирования и контроль за закупками осуществляется в условиях информационного вакуума. Лекарственное обеспечение в рамках территориальной программы государственных гарантий осуществляется в соответствии с перечнем жизненно важных ЛС и формулярным перечнем. Внесение изменений в данный перечень осуществляется по решению формулярной комиссии, основывающемуся на принципах доказательной медицины. Тем не менее в арсенале комиссии для обоснования управленческих решений существует лишь экспертиза формулярных перечней лечебно-профилактических учреждений, чего явно недостаточно. Основной дефект в построении системы контроллинга лекарственного обеспечения в рамках формулярной системы заключен на этапе управленческого учета как основной части информационного обеспечения.

Под управленческим учетом в здравоохранении понимается процесс идентификации, измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации

¹ ABC: в группу А сводятся ЛС, на которые приходится 80% затрат, в группу В — ЛС, на которые приходится 15% затрат, и в группу С — ЛС, на которые приходится 5% затрат.

Таблица 2

Результаты ABC-анализа по краевым учреждениям за 2003—2004 гг.

Год	Число лечебно-профилактических учреждений, включенных в исследование	Объем финансовых затрат		
		всего, тыс. руб.	ЛС, не включенные в перечень жизненно важных	
			тыс. руб.	%
2003	23 (краевого подчинения)	49342,78705	3923,60933	7,95
2004	29 (краевого подчинения)	66698,00346	3195,29164	4,79
	83 (всех форм собственности)	161941,39016	11292,67044	6,97

и предоставления медико-экономической и финансовой информации, на основании которой принимаются оперативные и стратегические решения. Управленческий учет охватывает систему управления деятельностью в целом, включая стратегическое управление, оценку деятельности системы, ее подразделений и функциональных блоков, контроля и планирования хозяйственной деятельности и обеспечения оптимального использования материальных, финансовых и кадровых ресурсов. Управленческий учет по своему характеру является аналитическим. В качестве базовых компонентов системы управленческого учета и анализа в целях настоящих рекомендаций рассматриваются учет и управление затратами, разработка показателей деятельности, а также стратегическое и оперативное планирование деятельности.

Основной целью управленческого учета является предоставление полного комплекса фактических, плановых и прогнозных данных о функционировании системы здравоохранения по экономическим и производственным показателям, также включая представление данных в разрезе структурных и производственных подразделений, центров затрат и прибылей, с целью обеспечения возможности принимать экономически взвешенные управленческие решения.

Исходя из важности данного этапа в построении системы контроллинга и по аналогии с функционированием на уровне лечебно-профилактического учреждения мы рекомендуем применение ABC-анализа для оценки обоснованности затрат на лекарственное обеспечение в масштабах субъекта федерации. Выбранный метод как способ определения и учета затрат является одним из основных инструментов оперативного контроллинга.

Применение метода ABC обеспечивает гораздо более точное описание затрат и рациональность проводимых закупок. Это позволяет организации вырабатывать обоснованные решения. Кроме того, разнесение затрат по счетам может использоваться, чтобы исключать малоценные высокзатратные виды деятельности и, следовательно, уменьшать издержки, что немаловажно, например, при проведении функционально-стоимостного анализа, определения обоснованности закупок ЛС и в других случаях.

Тем не менее, как показывает международный опыт, наиболее эффективным путем оптимизации использования финансовых средств на лекарственное обеспечение является отбор самими врачами огра-

ниченного количества препаратов с установленной клинической ценностью и формирование списка необходимых лекарств по принципу «снизу вверх» [5]. В такой ситуации мониторинг закупок ЛС и проведение по этим данным ABC-анализа является необходимым условием оценки функционирования многоуровневой формулярной системы и позволяет поддерживать адекватность территориального формуляра потребностям лечебно-профилактических учреждений.

Применение методики ABC позволяет получить целостное представление о том, как работает формулярная система на всех уровнях, начиная от структурного подразделения и заканчивая здравоохранением территории в целом. В частности, помогает решить следующие задачи:

- установить суммы, затраченные на неформулярные ЛС;
- провести анализ применения неформулярных ЛС;
- внести изменения в формулярный перечень;
- планировать закупки ЛС на предстоящий период.

С целью отработки механизма системы информационного обеспечения с последующим внедрением оперативного контроллинга в сфере лекарственного обеспечения Приморского края ПКМИАЦ с 2002 г. ведет мониторинг закупок ЛС всеми медицинскими учреждениями, для чего разработана специальная форма годовой отчетности. Учреждения представляют сведения о закупках лекарств в количественных показателях за отчетный период, с указанием единицы измерения, фактической цены приобретения за единицу измерения по каждому торговому наименованию.

В течение 2003—2004 гг. проведено исследование, в которое включены отчеты о закупках ЛС в рамках территориальной программы государственных гарантий по информации, представленной 83 медицинскими учреждениями края (табл. 2). В 2003 г. затраты краевых медицинских учреждений составили здесь порядка 49343 тыс. рублей, из них доля расходов на неформулярные средства оказалась около 8%. В результате методической работы по обучению персонала, принимающего участие в закупках ЛС, в 2004 г. наблюдалось снижение удельного веса затрат на неформулярные средства до 4,79% в краевых учреждениях и до 6,97% — в учреждениях всех форм собственности.

В основу ABC/VEN-распределения² положено соответствие перечню жизненно необходимых и важнейших лекарственных средств, изделий медицинского

² VEN — распределение лекарственных средств и медицинских технологий по степени значимости: V (vital) — жизненно необходимые, E (essential) — важные, N (non-essential) — второстепенные.

назначения и расходных материалов, применяемых при реализации «Территориальной программы государственных гарантий по оказанию населению Приморского края бесплатной медицинской помощи на 2004 год», утвержденной постановлением губернатора Приморского края № 8 от 12.01.2004 г. (рис.1).

Выделена группа препаратов, отсутствующих в формулярном и территориальном перечне жизненно важных ЛС, затраты на которые существенны — группа А, где доля неформулярных ЛС составила 3,5%. На основании экспертизы рациональности использования данных препаратов формулярной комиссии рекомендовано рассмотреть вопрос о включении в формулярный перечень некоторых из них (рифабутин, аминосалициловая кислота, моксифлоксацин и др.). Наиболее спорным с точки зрения доказательной медицины является объем затрат денежных средств на такие ЛС, как инозин (300,04268 тыс. руб.), комбинированные препараты «Метамизол натрия-пифенон-фенпивериния бромид» (243,32366 тыс. руб.) и «Ампициллин-оксациллин» (198,89935 тыс. руб.).

Все результаты проведенного ABC/VEN-анализа доведены до главных врачей лечебно-профилактических учреждений, предоставивших свои данные. Таким образом, учреждения, в которых отсутствует врач клинический фармаколог, получают возможность анализировать структуру закупок лекарственных препаратов.

Полученные результаты свидетельствуют также, насколько квалифицированно осуществлялись закупки ЛС в каждом из муниципальных образований Приморского края. Исходя из чего был проведен детальный анализ формулярных перечней лечебно-профилактических учреждений тех муниципальных образований, в которых уровень затрат на неформулярные ЛС превышает допустимый, а также проведены школы-семинары, на которых рассматривались вопросы по рациональному фармацевтическому менеджменту, основам доказательной медицины.

Для повышения уровня информированности организаторов здравоохранения и врачей нами разработаны методические рекомендации «Использование ABC анализа как метода оперативного контроллинга в формулярной системе», в которых изложены расчетные показатели, необходимые для планирования закупок ЛС на предстоящий период, а также организационные предложения по внесению изменений в соответствующие нормативные документы.

Данное исследование является одним из этапов становления системы контроллинга с целью управления функционированием формулярной системы на уровне субъекта федерации. Становится очевидным, насколько мониторинг необходим в работе формулярной комиссии, поскольку, таким образом, создается информационная база, обеспечивающая обоснованное принятие решений в управлении лекарственным обеспечением.

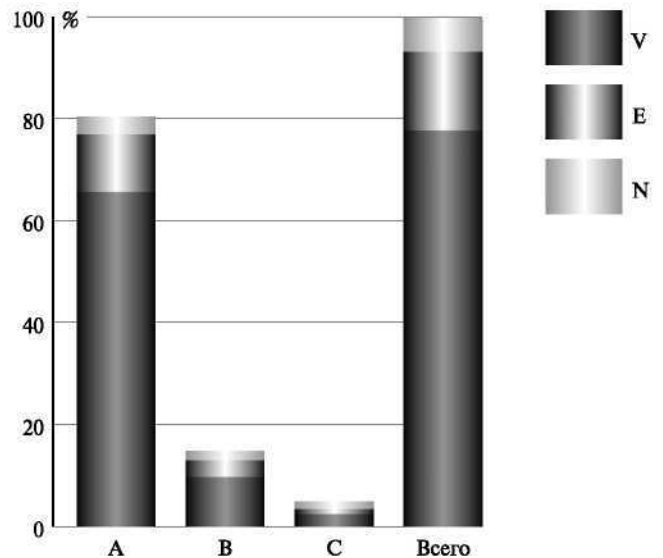


Рис. 1. Сведения о фармакоэкономической оценке финансовых затрат на ЛС за 2004 г. (ABC/VEN).

Литература

1. Кузьмина Е.А., Кузьмин А.М. // *Методы менеджмента качества*. — 2002. — № 12. — С. 4—9.
2. Малышева Л.А. // *Директор ИС*. — 2002. — № 7. — С. 17-19.
3. Писчасов Ф.А., Попов Е.В. // *Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]*. — http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling_overview.shtml.
4. Рубцов С.В. // *Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]*. — http://www.cfin.ru/rubtsov/RSV/Book/Book_0.htm.
5. Ушкалова Е.А., Арутюнов Я.А., Ивлева А.Я. // *Кремлевская медицина. Клинический вестник*. — 1999. — №4. — С. 67-73.
6. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический менеджмент : учебное пособие*. — М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997.
7. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. — М.: Финансы и статистика, 1997.
8. Хорват П. *Концепция контроллинга. Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование*. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.

Поступила в редакцию 4.07.06.

EFFECTIVE MANAGEMENT OF FORMULAR SYSTEM FUNCTIONING

M. V. Volkova, E. B. Krivelevich, E. A. Smirnova
Government Primorsky Regional Medical Analytical Centre
(Vladivostok)

Summary — Main objective of the operative controlling is creation of such control system, which helps effectively to reach the current purposes of the organization and optimizes the cost-benefit ratio also. One of the basic methods of operative controlling is ABC analysis — a way of estimation and accounting of expenses, a way of definition and the account of expenses by kinds of activity of the organization. Modern management of drugs purchases in the health care system based on formular system. ABC analysis allows receiving a complete representation how the formular system works at all of its levels, starting from structural division and finishing by health care as a whole.