

СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ОПТОВО-РОЗНИЧНОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Нечепуренко И.А., Сампиев А.М., Малявина В.В.

Кубанский государственный медицинский университет, Краснодар, e-mail: farmdep@mail.ru

В ходе ранее проведенного авторами анализа хозяйственной деятельности оптово-розничных фармацевтических организаций (ОРФО), функционирующих как в форме государственных унитарных предприятий, так и в форме открытых акционерных обществ с определенной долей государственного участия, были установлены крайне низкие показатели финансовой и экономической рентабельности, а в ряде анализируемых случаев финансовым результатом деятельности являлся убыток. Выявленные факты предопределяют целесообразность перепроектирования содержания деятельности таких ОРФО на основе реинжиниринга бизнес-процессов и разработку системы стратегического управления. В обеспечение успешной реализации стратегии развития ОРФО авторами в качестве ключевого элемента предложена система сбалансированных показателей (ССП). В статье показана объективная необходимость разработки СПП, состоящей из четырех блоков показателей, относящихся ко всем стратегически важным аспектам деятельности фармацевтической организации: «Финансы», «Рынок», «Бизнес-процессы» и «Развитие (обучение и рост)», и обоснована приоритетная роль финансовых показателей СПП.

Ключевые слова: оптово-розничная фармацевтическая организация, стратегическое управление, система сбалансированных показателей, финансовые показатели

THE BALANCED SCORECARD IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF WHOLESALE AND RETAIL PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS

Nechepurenko I.A., Sampiev A.M., Malyavina V.V.

The Kuban state medical university, Krasnodar; e-mail: farmdep@mail.ru

In the course of the authors of the analysis of economic activities of wholesale and retail pharmaceutical organizations, operating either in the form of state unitary enterprises, as well as in the form of open joint-stock companies with a certain degree of public participation were set extremely low levels of economic and financial profitability, and analyzed a number of cases, the financial result was a loss of activity. These findings determine the feasibility of redesigning the content of the activities of such pharmaceutical organizations based on business process reengineering and the development of a strategic management. In ensuring the successful implementation of the strategy of development of wholesale and retail pharmaceutical organizations by the authors as a key element proposed Balanced Scorecard (BSC). The article shows an objective need for the BSC, consisting of four blocks of indicators related to all strategically important aspects of a pharmaceutical company, «Finance», «Market», «Business Processes» and «Development (learning and growth)», and justified priority role of the financial performance of the BSC.

Keywords: pharmaceutical wholesale and retail organization, strategic management, balanced scorecard, financial performance

Процессы, направленные на повышение эффективности деятельности унитарных предприятий и учреждений, а также эффективности использования закрепленного за ними имущества, начатые в 2003 г., привели к формированию в фармацевтическом секторе на уровне большинства регионов РФ сложных бизнес-систем – интегрированных оптово-розничных структур. Сформированные на региональном уровне оптово-розничные фармацевтические организации (ОРФО) функционируют как в форме государственных унитарных предприятий, так и в форме открытых акционерных обществ с определенной долей государственного участия.

Ранее была показана целесообразность перепроектирования содержания деятельности на основе реинжиниринга бизнес-процессов для совершенствования финан-

сово-экономических показателей ОРФО [4]. Однако, повышение эффективности и результативности хозяйственной деятельности таких бизнес-систем, как и их стратегическое развитие, не может ограничиваться только реструктуризацией бизнес-процессов, и должно предполагать оптимизацию и поддержание в «актуализированном» состоянии в целом системы управления организацией. В свою очередь, реализация ОРФО должна включать ряд последовательных мероприятий, которые можно представить в виде следующей блок-схемы, представленной на рисунке.

Разработка стратегической цели и постановка стратегических задач невозможна без предшествующей оценки текущего положения организации, ситуационного и стратегического анализа.



Алгоритм реализации системы стратегического управления оптово-розничной фармацевтической организации

В процессе реализации стратегии развития ОРФО, необходимо проведение декомпозиции стратегических целей и формирование системы оперативных (тактических) целей и показателей (составление дерева целей, разработка стратегических карт целей). Для измерения каждой цели должны быть определены показатели оценки и их критериальные значения.

Анализ существующей модели ОРФО, анализ результативности бизнес-процессов, в том числе после реструктуризации, оценка достижения поставленных целей должна базироваться на комплексной системе показателей (индикаторов).

В последнее время, как в отечественной, так и в зарубежной литературе, идет речь о недостаточности использования для построения модели оценки и измерения эффективности деятельности организации только блока финансовых показателей, например, таких как рентабельность активов

(ROA), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность инвестированного капитала (ROI) или экономическая добавленная стоимость (EVA).

В качестве наиболее известных моделей, объединяющих финансовые и нефинансовые критерии, в настоящее время выступают такие, как сбалансированная система показателей Нортон-Каплана (Balanced Scorecard, BSC), система стратегических карт Лоренца Мейселя; пирамида эффективности МакНейра-Ланча-Кросса, универсальная система показателей деятельности (TPS) Хьюберга К. Рамперсада, система EP2M (Effective Progress and Performance Measurement) К. Адамса и П. Робертса [8].

Одним из наиболее эффективных механизмов реализации стратегии на сегодняшний день признана система Balanced Scorecard (BSC), или система сбалансированных показателей (ССП), разработанная в 1990-е гг. профессором Гарвардской

школы экономики Дэвидом Нортоном и генеральным директором консалтинговой компании Balanced Scorecard Collaborative Робертом Капланом [2, 3].

В систему, согласно методологии BSC, входят четыре блока показателей, относящихся ко всем стратегически важным аспектам деятельности организации: «Финансы», «Рынок», «Бизнес-процессы» и «Развитие (обучение и рост)». Показатели данной системы формируются с учетом стратегических целей организации, при этом сбалансированность предполагает наличие равновесия не только между финансовыми и нефинансовыми показателями, но и между стратегическими и оперативными целями, основными и вспомогательными критериями деятельности. При обязательном балансе между группами финансовых и нефинансовых показателей ССП, тем не менее, устанавливает определенные иерархические приоритеты. Так, по мнению разработчиков BSC, финансовые показатели «оценивают экономические последствия предпринятых действий и являются индикаторами соответствия стратегии компании» [1].

Особую значимость финансовые показатели имеют для ОРФО с учетом выявленных в ходе предварительной финансовой диагностики отрицательных фактов хозяйственной жизни, таких как убыточность фармацевтических организаций в 28,6% анализируемых случаях, низкие в целом показатели рентабельности продаж ($0,16 \div 5,01\%$), чистой экономической рентабельности ($0,17 \div 3,3\%$), а также рентабельности капитала ($0,45 \div 4,44\%$) [5, 6]. Финансовые показатели в выше обозначенных случаях должны являться конечным ориентиром для остальных трех групп нефинансовых показателей. При этом, как и стратегические цели, все финансовые и нефинансовые показатели должны иметь причинно-следственные связи друг с другом. Так, для достижения цели ОРФО, направленной на повышение рентабельности капитала, необходимо как повысить рентабельность продаж, так и добиться ускорения оборачиваемости товаров, что, соответственно, является самостоятельными финансовыми целями. В свою очередь повышение товарооборотности, предполагает на уровне «клиентской» составляющей, удовлетворение нужд и потребностей клиентов, оптимизацию ассортиментной политики и формирование ассортимента товаров, ориентированного на них, разработку ценообразовательной стратегии, расширение клиентской базы, наращивание товарооборота и т.д.

С момента установления финансовых и клиентских целей и разработки соответствующих показателей, необходимо разработать цели и показатели для внутренних бизнес-процессов. С позиции авторов BSC, целесообразным является не просто диагностика, улучшение и контроль существующих бизнес-процессов, а разработка новых бизнес-процессов, призванных реализовать стратегию. Для многих фармацевтических организаций, осуществляющих свою деятельность на основе принципа функциональной специализации, вопрос перехода на процессный подход и разработка новой модели организации, является актуальным. Однако, в ряде случаев может идти речь и об эффективной реализации стратегического развития ОРФО на основе перепроектирования действующей системы бизнес-процессов организации, реинжиниринга существующих и построения новых интегрированных бизнес-процессов [4].

В отношении всех бизнес-процессов должны быть установлены цели и разработаны показатели и параметры их оценки, четко в соответствии с разработанной стратегией организации.

На данном этапе необходима корректировка существующей организационной структуры и определения центров ответственности. Оценка выполнения показателей и оценка достижения цели на уровне конкретного бизнес-процесса, структурного подразделения или должностного лица (менеджера определенного уровня) должна базироваться не только на ретроспективных данных бухгалтерской отчетности, но и на данных управленческого учета. Система управленческого учета ОРФО и модель информационно-аналитического обеспечения процессов принятия управленческих решений должна быть приведена в соответствие со стратегическими задачами. Неотъемлемым элементом оперативной системы управления ОРФО является бюджетное управление, в рамках которого необходимо обеспечить контроль достижения оперативных целей через бюджетирование по центрам финансовой ответственности. При этом бюджетная модель должна соответствовать прочим инструментам управления, применяемым в организации, таким как управление бизнес-процессами, система менеджмента качества и т.п.

Для фармацевтических организаций, осуществляющих оптовую и розничную реализацию, в качестве критериев оценки эффективности бизнес-процессов чаще всего выступают своевременное обеспечение населения и медицинских организаций качественными и безопасными ле-

карственными средствами, медицинскими изделиями и другими фармацевтическими товарами. Обеспечить качество процессов ОРФО и оптимизировать их временной цикл, позволило бы внедрение системы менеджмента качества (СМК). С учетом отсутствия в настоящий момент законодательных норм, устанавливающих требования к системе обеспечения качества фармацевтических организаций целесообразной представляется разработка СМК на основе стандартов серии ИСО с последующей ее сертификацией [7].

ССП, собственно, может выступить в качестве инструмента, с помощью которого будет обеспечено внедрение СМК. В свою очередь, интеграция ССП в СМК позволила бы осуществить взаимоувязку политики в области качества со стратегией развития предприятия, определить причинно-следственную связь целей в области качества с реализацией конкретных бизнес-процессов и осмысленно применить к этим бизнес-процессам всю совокупность методов улучшения деятельности.

Объективно обоснованной для ОРФО является и необходимость разработки показателей по последнему компоненту ССП – «Обучения и развитие». В части данного компонента, речь идет не только и не столько об обязательном прохождении фармацевтическими специалистами циклов повышения квалификации и процедуры аккредитации, а об усовершенствовании информационных технологий и систем, организационных процедур и, соответствующем, переобучении персонала. Сочетание обученного персонала, владеющего инновационными информационными технологиями и современными автоматизированными системами управления, является безусловной гарантией успешной модернизации внутренних бизнес-процессов, что, в конечном счете, призвано привести к «прорыву» в деятельности ОРФО в целом.

Таким образом, система сбалансированных показателей, включающая четыре взаимосвязанных составляющих – «Финансы», «Рынок», «Бизнес-процессы» и «Развитие (обучение и рост)», является одним из ключевых элементов обеспече-

ния успешной реализации стратегии развития оптово-розничной фармацевтической организации. При разработке ССП фармацевтической организации большое значение, безусловно, имеют нефинансовые показатели с учетом специфики ее деятельности и выполняемых социальных функций. Однако, оценка управленческих решений, направленных на оптимизацию хозяйственной деятельности фармацевтической организации и повышения эффективности использования переданного ей в оперативное управление имущества должна, прежде всего, базироваться на блоке финансовых показателей. Внедряемая ССП, по сути, должна являться факторной моделью, раскрывающей причины и следствия, обуславливающие эффективность и результативность деятельности фармацевтической организации.

Список литературы

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2006. – 324 с.
2. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей в стоимостно ориентированном управлении // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 26.
3. Лощина И.В. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio // БУТЕ/Россия. – 2007. № 9. – URL: http://www.businessstudio.ru/strategy_formula/ (дата обращения: 27.09.2015).
4. Нечепуренко И.А., Сампиев А.М. Реинжиниринг бизнес-процессов и возможность его использования для оптимизации деятельности оптово-розничной фармацевтической организации // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 5. – С. 295–298.
5. Нечепуренко И.А., Сампиев А.М., Малявина В.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности фармацевтической организации // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 5. – URL: <http://www.science-education.ru/119-14937> (дата обращения: 16.09.2015).
6. Нечепуренко И.А., Сампиев А.М., Малявина В.В. Анализ эффективности хозяйственной деятельности оптово-розничных фармацевтических организаций // Научное обозрение. – 2015. – № 9. – С. 328–334.
7. Нечепуренко И.А. Основополагающие документы для разработки системы менеджмента качества фармацевтической организации // Материалы III международной практической конференции «Наука в современном информационном обществе», 10–14 апреля 2014 г., North Charleston, USA (том 2). – С. 133–137.
8. Теплова Т.В. Два контура интересов в политике финансового здоровья компании // Управление корпоративными финансами. – 2012. – № 05 (53). – URL: <http://www.1-fin.ru/?id> (дата обращения: 08.09.2015).