

И.В. ПЛОХИХ, к.фарм.н., И.М. РАЗДОРСКАЯ, д.фарм.н.  
Курский государственный медицинский университет Минздрава России, Курск, Россия

10.21518/1561-5936-2018-9-52-57

# Экспертная модель принятия стратегических решений в системе сбалансированных показателей аптечной организации

В статье представлены результаты разработки стратегии управления аптечной организацией на базе системы сбалансированных показателей (ССП) с применением метода экспертных оценок. Разработана стратегическая карта СПП, в которой по четырем основным грейдам СПП дифференцированы стратегические задачи аптечной организации. Проведена экспертная оценка их значимости ( $W_{ij}$ ) для реализации стратегических целей компании. Наиболее значимыми экспертами признаны такие составляющие работы аптечной организации, как оптимизация системы оплаты труда ( $W_{ij} = 0,434$ ), повышение качества обслуживания клиентов ( $W_{ij} = 0,512$ ), формирование товарных запасов ( $W_{ij} = 0,412$ ) и повышение уровня профессиональных компетенций ( $W_{ij} = 0,588$ ). Предложенный подход позволяет оптимизировать работу каждой аптечной организации сети за счет активизации управленческих навыков и умений заведующих. Разработанный алгоритм анализа проводимых и предлагаемых руководителями мероприятий по повышению конкурентоспособности позволяет оценить их управленческие инициативы.

## Ключевые слова:

система сбалансированных показателей, стратегическое управление, аптечная организация, экспертная оценка

Вопросам стратегического управления организацией посвящено большое количество российских и зарубежных исследований, актуальных и для фармацевтического розничного сегмента, представленного рядом аптечных сетей. Однако если методология разработки корпоративных стратегий достаточно изучена, то механизмы ее внедрения и реализации на уровне аптечных организаций как структурных подразделений сети требуют определенной доработки [1–3].

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой совокупность механизмов высшего менеджмента, позволяющих переводить стратегические цели аптечной сети в тактические операции для каждого подразделения и сотрудника сети с возможностью оценки результатов их деятельности в процессе реализации корпоративной стратегии [4–7].

Цель данного исследования – разработка и обоснование стратегической карты развития СПП для типовой аптечной организации, входящей в региональную аптечную сеть, с учетом развития корпоративной

## SUMMARY

**Keywords:** *balanced scorecard, strategic management, pharmacy, expert evaluation*

The article presents the results of the development of a pharmacy's management strategy by means of the balanced scorecard (BSC) using the method of expert assessment. BSC strategic map has been developed, in which the pharmacy's strategic objectives have been differentiated according to BSC's four main grades. Expert assessment of their relevance ( $W_{ij}$ ) for the implementation of the company's strategic goals has been carried out. The experts considered such aspects of a pharmacy's activity as the remuneration system optimization ( $W_{ij} = 0,434$ ), improving of customer service quality ( $W_{ij} = 0,512$ ), the inventories formation ( $W_{ij} = 0,412$ ) and improving the professional competence level ( $W_{ij} = 0,588$ ) to be the most relevant for the implementation of the company's strategic goals. The proposed approach helps to optimize the work of each pharmacy in the network by enhancing the management skills and abilities of the pharmacies' managers. The algorithm of the analysis of the activities carried out and offered by the managers to improve the competitiveness developed by us helps to evaluate their management initiatives.

I.V. PLOKHICH, I.M. RAZDORSKAYA

Kursk State Medical University of the Ministry of Health of Russia, Kursk, Russia

EXPERT MODEL OF STRATEGIC DECISIONS MAKING IN THE SYSTEM OF A PHARMACY'S BALANCED SCORECARD

ответственности и оценки управленческих инициатив руководителей аптечных организаций в лице заведующих.

Исследование проводилось в сентябре – декабре 2017 г. на базе одной из региональных аптечных сетей г. Курска. Объектом исследования выступали аптечные организации и их персонал; инструментом – специально разработанная анкета.

На основе логического и системного подходов нами была разработана стратегическая карта ССП развития АО с учетом баланса интересов сотрудников и компании в целом (рис. 1), позволяющая балансировать между различными факторами с целью достижения стратегических целей руководства. Предполагается, что балансировка будет проводиться

непосредственно заведующими АО, что позволит им развивать и совершенствовать свои управленческие навыки, а руководству сети – оценивать их тактические действия, результаты работы и уровень вовлеченности и отзывчивости по отношению к стратегическим целям компании.

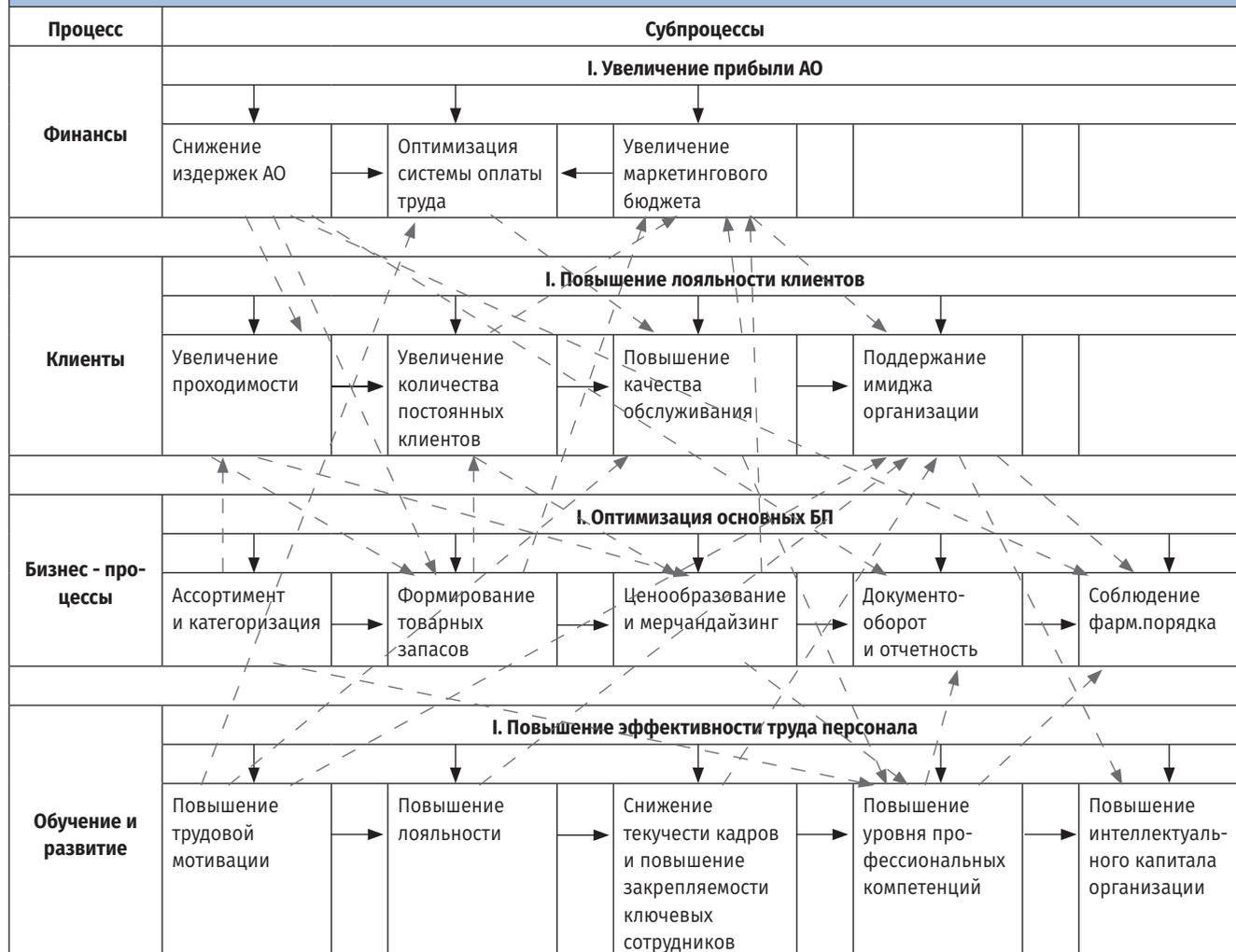
Стратегическая карта, представленная на рисунке 1, отражает многообразие связей между различными subprocessами деятельности аптечной организации (факторы оценки), баланс между которыми позволит реализовывать стратегию компании. Пунктирными линиями обозначены векторы балансировки и взаимодействия между четырьмя основными направлениями менеджмента ССП.

На следующем этапе исследования был проведен экспертный анализ факторов оценки, представленных на рисунке 1, с целью определения их значимости. Это позволит руководству аптечной сети анализировать управленческие решения и инициативы заведующих АО и оценивать их согласованность со стратегическими целями компании в целом (рис. 2).

В качестве экспертов нами были приглашены практические специалисты различных региональных и федеральных аптечных сетей, область деятельности которых соответствует каждой группе факторов оценки (всего 87 экспертов):

Финансы – руководители и работники экономического и коммерческого отделов (12 экспертов).

**рисунок 1** Векторная структура балансировки и взаимосвязей subprocessов деятельности аптечных организаций в разрезе стратегической карты ССП



Клиенты – руководители отделов сервиса, менеджеры по работе с персоналом (29 экспертов).

Бизнес-процессы – исполнительный директор, директор по операционному управлению, бизнес-аналитики, маркетологи (27 экспертов).

Обучение и развитие – руководитель и менеджеры по обучению персонала (19 экспертов).

В соответствии с применяемыми методиками проведения экспертных оценок [8], анкета эксперта состояла из 2 частей. Первая часть анкеты направлена на получение данных о квалификации эксперта, вторая была представлена номенклатурой тактических задач для АО в рамках реализации стратегических целей компании (факторов оценки), которые необходимо было оценить по степени их значимости для достижения этих целей по 10-балльной шкале.

В качестве критериев оценки компетентности экспертов использовали уровень образования, стаж работы в своей профессиональной области и источники информации о стратегии и тактике в фармацевтическом менеджменте. С этой целью были разработаны специальные шкалы количественной оценки (табл. 1, 2). В таблице 1 представлена 10-балльная оценочная шкала уровня образования и опыта работы экспертов (например, эксперт с высшим образованием и стажем работы 17 лет получал, соответственно, 6 и 8 баллов за каждый показатель). При анкетировании экспертам предлагалось оценить предложенные источники информации по качественной шкале (высокая, средняя, низкая). Для дальнейших расчетов нами была разработана шкала количественных балльных оценок, соответствующих

опросным качественным показателям, которая отражена в таблице 2 (например, эксперт, который отметил, что на его мнение научная литература имеет высокую степень влияния, а интуиция – среднюю, получает, соответственно, 7 и 0,3 балла).

На основании разработанных шкал и данных анкет была оценена компетентность каждого эксперта по формуле 1:

$$K_j = \frac{\frac{1}{10} \times F_j + A_j + C_j}{3} (1),$$

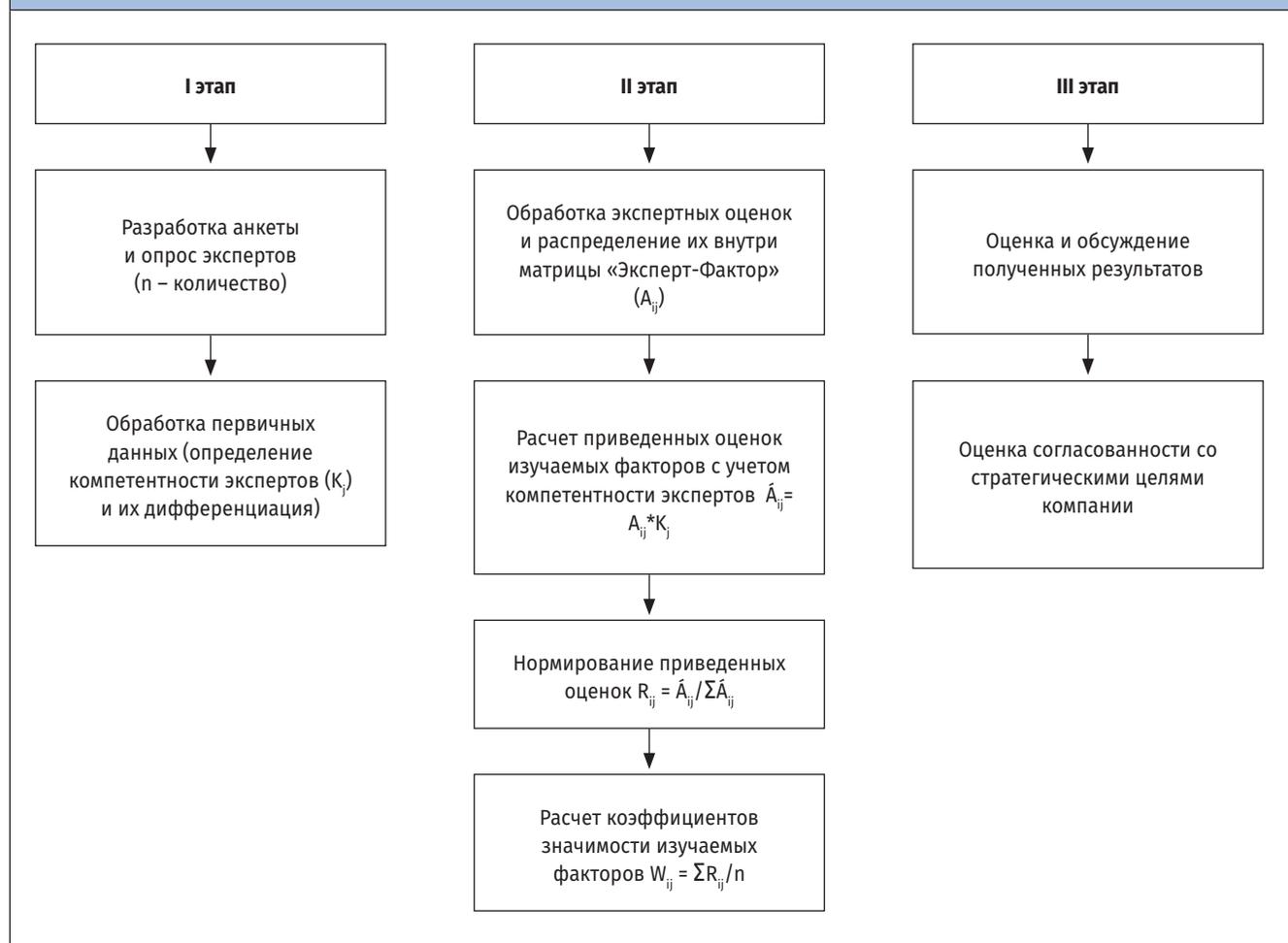
где  $K_j$  компетентность  $j$ -го эксперта по  $i$ -му параметру;

$F_j$  – уровень образования  $j$ -го эксперта;  $A_j$  источник аргументации  $j$ -го эксперта;

$C_j$  стаж работы  $j$ -го эксперта.

Для оценки уровня компетентности экспертов использовали шкалу (табл. 3). Распределение экспертов по стажу работы по специальности показало, что большинство экспертов

**Рисунок 2** Алгоритм разработки системы коэффициентов значимости subprocessов стратегического развития аптечной сети на уровне АО в рамках концепции ССП



**таблица 1** Шкала количественных оценок уровня образования и опыта работы экспертов

Уровень образования	Стаж работы	Баллы
Среднее специальное	До 5 лет	4
Высшее	От 6 до 10 лет	6
Несколько высших образований	От 11 до 20 лет	8
Ученая степень	Свыше 21 года	10

**таблица 2** Шкала количественных оценок источников информации экспертов

Источник	Степень влияния источника аргументации на мнение эксперта		
	Высокая	Средняя	Низкая
Обобщение научной литературы	7	5	3
Практический опыт	10	7	3
Советы коллег	5	3	1
Интуиция	0,5	0,3	0,1

**таблица 3** Шкала оценки уровня компетентности экспертов

Уровень компетентности	Показатель
Низкий	$K < 0,50$
Средний	$0,50 \leq K \leq 0,80$
Высокий	$K > 0,80$

(58%) имеют опыт работы от 6 до 10 лет и высшее образование (72%).

В результате анализа полученных данных установлено, что компетентность экспертов находится в диапазоне от 0,48 до 0,89, средний уровень профессиональной компетентности составил 0,61. При этом 65,51% экспертов имеют средний уровень

компетентности, 29,89% – высокий уровень компетентности, а 4 эксперта (4,59%) имели низкий уровень компетентности, поэтому их анкеты были исключены из дальнейшей обработки.

Для оценки однородности группы экспертов по уровню компетентности рассчитан коэффициент вариации ( $K_v$ ) по формуле 2, он составляет 12,87%, что свидетельствует об однородности экспертов по показателю компетентности [9]:

$$K_v = \frac{\sigma}{x'} \times 100 \quad (2),$$

где  $\sigma$  – среднее квадратическое отклонение вариационного ряда;  $x'$  – среднее значение признака.

На основании первичных данных, полученных при оценке экспертами исследуемых факторов, нами была составлена матрица «эксперты – факторы», фрагмент которой представлен в *таблице 4* для категории «Финансы». Далее все оценки были приведены с учетом компетентности экспертов, результаты представлены в *таблице 5* с целью стандартизации первичных данных.

На следующем этапе исследования нами была рассчитана относительная значимость всех изучаемых факторов в отдельности для каждого эксперта. Результаты представлены в *таблице 6*. На завершающем этапе исследования вычислялась усредненная оценка, данная всеми экспертами каждому фактору. В результате были получены следующие данные: значимость показателя «Снижение издержек АО» составляет 0,311, «Оптимизация системы оплаты труда» – 0,434, «Увеличение маркетингового бюджета» – 0,256.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что наиболее значимым мероприятием по оптимизации финансовых потоков эксперты считают совершенствование системы оплаты труда и ее соответствие затрачиваемым ресурсам работников (физическими, интеллектуальными, моральными). Полученные результаты согласуются с теорией справедливости Дж. С. Адамса, суть которой заключается в том, что субъективная оценка работниками соотношения между

**таблица 4** Результаты оценки значимости subprocessов грейда «Финансы» экспертами (первичные результаты)

Эксперт	Уровень компетентности $K_j$	Факторы оценки $A_j$		
		Снижение издержек АО	Оптимизация системы оплаты труда	Увеличение маркетингового бюджета
№1	0,59	5	8	7
№2	0,51	4	7	6
№3	0,51	3	7	4
№4	0,50	5	7	5
№5	0,78	8	8	4
№6	0,51	5	7	4
№7	0,58	4	8	4
№8	0,63	6	6	3
№9	0,68	7	9	4
№10	0,75	5	10	4
№11	0,74	8	5	4
№12	0,58	5	8	4
№11	0,74	8	5	4
№12	0,58	5	8	4

**таблица 5** Результаты приведения оценок значимости subprocessов грейда «Финансы» с учетом компетентности экспертов

Эксперт	Уровень компетентности $K_j$	Приведенные оценки факторов $A'_{ij}$			Сумма
		Снижение издержек АО	Оптимизация системы оплаты труда	Увеличение маркетингового бюджета	
№1	0,59	2,95	4,72	4,13	11,8
№2	0,51	2,04	3,57	3,06	8,67
№3	0,51	1,53	3,57	2,04	7,14
№4	0,50	2,5	3,5	2,5	8,5
№5	0,78	6,24	6,24	3,12	15,6
№6	0,51	2,55	3,57	2,04	8,16
№7	0,58	2,32	4,64	2,32	9,28
№8	0,63	3,78	3,78	1,89	9,45
№9	0,68	4,76	6,12	2,72	13,6
№10	0,75	3,75	7,5	3	14,25
№11	0,74	5,92	3,7	2,96	12,58
№12	0,58	2,9	4,64	2,32	9,86
№12	0,58	2,9	4,64	2,32	9,86

**таблица 6** Результаты нормирования оценок значимости subprocessов грейда «Финансы» и определения уровня значимости каждого из изучаемых subprocessов

Эксперт	Уровень компетентности $K_j$	Нормированные оценки факторов $R_{ij}$		
		Снижение издержек АО	Оптимизация системы оплаты труда	Увеличение маркетингового бюджета
№1	0,59	0,25	0,40	0,35
№2	0,51	0,24	0,41	0,35
№3	0,51	0,21	0,50	0,29
№4	0,50	0,29	0,41	0,29
№5	0,78	0,40	0,40	0,20
№6	0,51	0,31	0,44	0,25
№7	0,58	0,25	0,50	0,25
№8	0,63	0,40	0,40	0,20
№9	0,68	0,35	0,45	0,20
№10	0,75	0,26	0,56	0,21
№11	0,74	0,47	0,29	0,24
№12	0,58	0,29	0,47	0,24
Уровень значимости факторов оценки $W_{ij}$		$3,73/12 = 0,311$	$5,21/12 = 0,434$	$3,07/12 = 0,256$

потраченными усилиями и полученным в итоге вознаграждением, а также его сравнение с показателями других порождает ощущение несправедливости, при котором сотрудник начинает подсознательно стремиться к восстановлению баланса [10–12]. В связи с этим данный фактор грейда «Финансы» рассматривается экспертами как базисный в реализации стратегических целей компании, позволяющий оптимизировать финансовую систему, мотивировать сотрудников компании. За счет развития subprocessa «Оптимизация системы оплаты труда», по нашему мнению, повысится качество обслуживания клиентов, что положительно отразится на поступлении финансовых потоков и оптимизации основных бизнес-процессов в АО (рис. 1).

Нами проведена экспертная оценка всех факторов внутри каждого грейда стратегической карты ССП (рис. 1) согласно алгоритму, представленному на рисунке 2. Установлено, что наиболее значимыми для реализации стратегических целей компании экспертами признаны такие составляющие работы аптечной организации, как оптимизация системы оплаты труда ( $W_{ij} = 0,434$ ), повышение качества обслуживания клиентов ( $W_{ij} = 0,512$ ), формирование товарных запасов ( $W_{ij} = 0,412$ ) и повышение уровня профессиональных компетенций ( $W_{ij} = 0,588$ ). Таким образом, при наложении полученных данных на рисунок 1 мы получим векторную структуру балансировки деятельности аптечных организаций в разрезе стратегической карты ССП, дифференцированную по значимости subprocessов внутри каждого грейда.

Стратегическая карта ССП, полученная путем наложения результатов экспертной оценки на данные рисунка 1, позволяет оптимизировать работу любой аптечной организации, входящей в аптечную сеть, за счет активизации управленческих навыков и умений заведующих на местах. Активизация должна происходить путем направления основных усилий на разработку, внедрение и контроль мероприятий по реализации наиболее значимых subprocessов, а также

их балансировке с взаимосвязанными факторами ССП независимо от их иерархичности и принадлежности к тому или иному грейду («Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Обучение и развитие»).

Внедрение разработанного подхода в деятельность региональных аптечных сетей на уровне аптечных организаций также позволит руководству оценить управленческие инициативы заведующих за счет сопоставления проводимых и предлагаемых ими мероприятий по повышению конкурентоспособности с уровнем значимости каждой из стратегических задач.

Результаты проведенного нами исследования являются основой для разработки и внедрения системы КРІ, учитывающей мнения экспертов в каждой из специфических областей фармацевтического бизнеса. Это позволит организации модернизировать все основные составляющие управленческих категорий ССП методом балансировки личных целей и умений сотрудников и стратегий аптечной сети по достижению стабильности и развития.

## кроме того...

### Новая линия «Фармстандарта» по производству препаратов для лечения ХОБЛ

Курское предприятие ОАО «Фармстандарт-Лексредства» открыло новый участок по производству препаратов для лечения обструктивных заболеваний легких. Общая стоимость проекта оценивается более чем в 1,9 млрд руб., его реализация позволит расширить номенклатуру выпускаемых лекарственных средства на 14 наименований и увеличить объемы производства более чем на 4,5 млн упаковок в год. После запуска нового производства Курская область получила 134 высокопроизводительных рабочих места. Среди продукции нового участка такие импортозамещающие позиции, как формотерол, будесонид, салметерол, тиотропия бромид и другие препараты, включенные в перечень ЖНВЛП. Выход на полную мощность позволит курскому заводу стать основным производителем ЛС для лечения обструктивных заболеваний легких в России.

#### ИСТОЧНИКИ

1. Филина И.А. Разработка теоретических и методологических основ адаптации сбалансированной системы показателей к условиям работы современного фармацевтического рынка: автореф. дисс. ... докт. фарм. наук: 14.00.03. М., 2015. 48 с.
2. Каминская А.В., Степанов А.С. Организационно-методические основы применения сбалансированной системы показателей в деятельности аптечной сети. Ремедиум. Журнал о российском рынке лекарств и медицинской технике, 2015, 5: 45-50.
3. Морозов В.А. Совместимые показатели в экономике взаимодействия. КЭ, 2014, 10(94): 42 - 54.
4. Филина И.А. Концепция сбалансированной системы показателей в стратегическом и оперативном управлении бизнес-процессами аптечных организаций. Здравоохранение РФ, 2014, 5: 37-42.
5. Филина И.А., Раздорская И.М. Сбалансированная система показателей в кадровой политике аптечных организаций. Фармация, 2014, 4: 26-30.
6. Kaplan RS, Norton DP. The strategy map: guide to aligning intangible assets. Boston, MA:

HarvardBusinessSchoolPress, 2004.

7. Раздорская И.М., Занина И.А., Плохих И.В. Стратегия развития бизнес-потенциала аптечных сетей с учетом сбалансированных показателей. Фармация, 2018, 2: 46-51.
8. Рязанова А.А. Методы экспертного анализа для определения значимости показателей конкурентоспособности качества высшего образования. Современная конкуренция, 2012, 2(32): 106-115.
9. Черницова М.А., Кузякова Л.М. Применение ситуационного анализа как метода принятия стратегических решений малым фармацевтическим предприятием. Вестник ВолГМУ, 2016, 1(57): 43-47.
10. Пастухова О.А., Крючкова М.О. Реалізація теорії мотивації серед працівників аптечного закладу. Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи: матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 25-28 квіт. 2017: 235-236.
11. Кнышов И.В., Моряк И.А. Анализ основных положений теории справедливости Джона Стейнса Адамса. NovaUm.Ru, 2017, 7: 105-108.
12. Акберов Р.Р. Эволюция концепции мотивации и стимулирования труда. Новая наука: Стратегии и векторы развития, 2016, 5-3: 120-124.

