

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ АПТЕЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

И.А. ФИЛИНА

*Медицинский институт
Орловского государственного
университета*

e-mail: apteka82@orel.ru

В статье изложены результаты внедрения процессного подхода к управлению аптечным предприятием. Процессный подход позволяет получить и использовать сбалансированную систему показателей и критерии оценки эффективности на каждом этапе деятельности предприятия, обеспечивает максимальный учёт интересов разных сторон: потребителей на рынке, персонала организации, поставщиков, общества, соучредителей и т. д. Процессный подход позволяет улучшить финансовые показатели предприятия.

Ключевые слова: аптечное предприятие, процессный подход, бизнес-процесс, сбалансированная система показателей, ключевые показатели.

Сбалансированная система показателей – составная часть системы управления эффективностью бизнеса. Она позволяет осуществлять деятельность подразделений и сотрудников в соответствии со стратегическими целями предприятия, а также оценивать результаты этой деятельности с помощью набора показателей эффективности. Сбалансированная система показателей разработана на основе исследования, проведенного в 1990 г. профессорами Гарвардской школы экономики Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном. Она предполагает четыре классических направления оценки эффективности:

1. Финансы – насколько интересно акционерам инвестировать деньги в предприятие.
2. Рынок и клиенты – чем можно заинтересовать клиентов, чтобы привлечь их и добиться требуемых финансовых результатов, в чем конкурентные преимущества предприятия.
3. Бизнес-процессы – какие процессы играют наиболее важную роль при реализации конкурентного преимущества организации.
4. Обучение и развитие – за счет каких знаний, умений, опыта, технологий и прочих нематериальных активов можно реализовать конкурентное преимущество организации [6].

Сбалансированная система показателей (ССП) может являться эффективным инструментом управления бизнес-процессами предприятия. Процесс разработки целей и показателей составляющей внутренних бизнес-процессов – яркая иллюстрация коренного различия между СПП и традиционной системой критериев деятельности предприятия. Традиционная система основное внимание уделяет контролю и совершенствованию существующих центров ответственности и подразделений. Ограниченность такого подхода, ориентированного на финансовые показатели и ежемесячные отчеты об отклонениях от плана, хорошо известна. К счастью, сегодня многие компании вышли за рамки системы использования анализа отклонений финансовых результатов как основного метода оценки и контроля. Они дополняют финансовые показатели характеристиками качества, производительности, временного цикла [1].

Организация процессов – это инструмент для контроля выполнения задач, а также координация временных и пространственных аспектов их выполнения. Процесс – это завершенная с точки зрения содержания, временной и логической очередности последовательность операций, необходимых для обработки экономически значимого объекта (товар, услуга). Четко обозначенные процессы выявляют имеющиеся между ними причинно-следственные связи и могут быть адаптированы в контексте хозяйственной деятельности предприятия в целом [2].

Основной составляющей бизнес-процесса является функция преобразования. Она представляет собой совокупность подпроцессов, работ и операций, осуществляемых над входами для получения выходов. Процесс осуществляется с помощью определенного механизма (способа, технологии). Процесс происходит не сам по себе, он управляется (т. е. организуется, планируется, контролируется) и производится конкретным исполнителем (группой). В процессе задействован ряд участников (отдельных специалистов или групп) [4].

Как правило, процессный подход позволяет решить следующие проблемы: снижение издержек, повышение рентабельности, повышение управляемости, снижение влияния человеческого фактора при управлении предприятием. Для процессного подхода характерно творческое использование информационных технологий [5, 7].

Сбалансированная система показателей подразумевает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами, кроме того, согласно теории двухконтурной обратной связи американского учёного Э. Деминга в ней существует еще одно кольцо обратной связи, объединяющее результаты бизнес-стратегий, позволяющее идентифицировать и фиксировать любые небольшие отклонения на каждом этапе производства [3].

Процессный подход позволяет увязать обязанности специалистов в единую систему, определить функциональные связи между работниками и структурными подразделениями предприятия, сформировать между бизнес-процессами цепочку обратной связи, сбалансировать ключевые показатели эффективной деятельности аптеки [8].

На основе процессного подхода можно разработать сбалансированную систему показателей для любого вида аптечной деятельности, которая подразумевает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними результатами (рис. 1).



Рис. 1. Сбалансированная связь процесса отпуска товара населению с ключевыми показателями деятельности аптеки

Нами разработана сбалансированная система показателей для разных структурных подразделений аптеки. На примере ССП отдела реализации товаров населению покажем взаимосвязь процесса «Отпуск товара населению» с ключевыми показателями деятельности аптеки.

Любой вид аптечной деятельности является взаимосвязанным с финансовыми показателями, с развитием внутренних бизнес-процессов, с качеством обслуживания клиентов, с развитием и обучением персонала. Процесс «Отпуск товара населению» также оказывает влияние на все четыре перспективы.

Цель финансовой перспективы бизнес-процесса «Отпуск товара населению» – максимизация прибыли, показателем чего является денежный поток, который зависит от объёма продаж. Целью клиентской составляющей является повышение удовлетворённости клиентов, показателем чего – доля рынка, которая зависит от индекса удовлетворённости клиентов. Применение компьютерных технологий и стандартизация сокращают длительность бизнес-процесса, показателем чего является время процесса. Цель составляющей персонала – повышение профессионализма путём подготовки мотивированных и высококвалифицированных работников. Показателем удовлетворённости персонала является текучесть кадров.

В настоящее время для аптечной деятельности характерно выполнение большого разнообразия работ, постоянное получение нового количества информации. Для того чтобы повысить эффективность деятельности предприятия, работы нужно правильно структурировать. Для этого бизнес-процессы, существующие на предприятии, обычно делят на четыре группы, каждая из которых обладает своими отличительными особенностями:

- основные бизнес-процессы – генерируют доходы предприятия;
- обеспечивающие бизнес-процессы – поддерживают инфраструктуру предприятия;
- бизнес-процессы управления – управляют предприятием;
- бизнес-процессы развития – развивают предприятие.

К группе основных бизнес-процессов на аптечном предприятии мы отнесли следующие процессы:

- процесс заказа, приёмки и ценообразования товара;
- отпуск товара населению;
- отпуск товара медицинским организациям;
- процесс изготовления лекарственных форм;
- система контроля качества в аптеках [9].

Процессом заказа, приёмки и ценообразования товара традиционно занимается отдел запасов. В отделе реализации отпускают товар населению. Медицинские организации обслуживает отдел безналичного расчёта. Процесс изготовления лекарственных форм осуществляют в производственном отделе. Отдел контроля качества контролирует качественное выполнение всех бизнес-процессов аптечного предприятия.

Вторая группа бизнес-процессов, которые выделяются при описании деятельности, – это обеспечивающие процессы. Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. В качестве обеспечивающих процессов рассматривают такие бизнес-процессы, как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т. д., что соответствует хозяйственному отделу, отделу технической безопасности, юридическому отделу.

Третья группа бизнес-процессов – это процессы управления. Процессы управления важны для менеджмента предприятия, потому что именно эти процессы позволяют управлять предприятием, обеспечивая его выживание, конкурентоспособность и развитие. К группе управленческих процессов можно отнести следующие бизнес-процессы:

- общее управление;
- управление финансами;
- управление маркетингом;
- управление персоналом.

Общее управление осуществляет директор аптечного предприятия. Управление финансами находится в компетенции главного бухгалтера. Маркетинговой деятельностью занимается отдел маркетинга. Персоналом управляет отдел кадров.

К группе бизнес-процессов развития относят следующие бизнес-процессы:

- бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;
- бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности организации [10].



Все бизнес-процессы аптечного предприятия мы разбили на subprocesses, что позволяет стандартизировать работу структурного подразделения; например, бизнес-процесс «Отпуск товара населению» мы разбили на следующие subprocesses (рис. 2):



Рис. 2. Процесс отпуска товара населению

При синтезе модели бизнес-процесса мы учитывали такие аспекты, как: какие функции необходимо выполнить для получения конечного результата; в какой последовательности выполняются эти работы; какие механизмы контроля и управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса; кто выполняет функции этого процесса; какие входящие документы использует каждая работа процесса; какая информация генерируется в ходе выполнения процесса; какие ресурсы необходимы для выполнения каждой работы; какие показатели характеризуют в количественном выражении выполнение работ и бизнес-процесса в целом.

Эффективность управления аптечным предприятием в большой степени зависит от правильного распределения функциональных обязанностей между работниками. Процесс «Отпуск товара населению» необходимо начинать с определения остатков товара и заполнения дефектурного журнала. Необходимо помнить, что ассортимент аптеки должен обязательно содержать минимальный ассортимент лекарственных препаратов, необходимых для оказания лекарственной помощи населению.

Приём товара на отдел осуществляется согласно реестру розничных цен по количеству и ассортиментным позициям, при этом сверяется серия на каждой упаковке с серией, обозначенной в документах, проверяется наличие на упаковке номера регистрационного удостоверения и даты регистрации.

Размещение товара по местам хранения осуществляется в соответствии с приказом № 706 н от 23.08.2010 г. «Об утверждении правил хранения лекарственных средств».

Выкладка товара на витрины осуществляется согласно правилам мерчандайзинга. Для информации о лекарственных препаратах и других товарах, разрешенных к отпуску из аптечных организаций, могут быть использованы витрины различного типа, где выставляются лекарственные препараты, отпускаемые без рецепта врача, и образцы имеющихся товаров. Лекарственные препараты на витринах размещаются отдельно: лекарственные препараты для внутреннего употребления и лекарственные препараты для наружного применения. Внутри групп лекарственные препараты располагаются по фармако-терапевтическому признаку.

Один из основных принципов, который следует учитывать при размещении и выкладке товаров аптечного ассортимента, – доля в объеме продаж различных групп товаров – чем больше объем продаж той или иной ассортиментной группы, тем большую площадь должна она занимать при выкладке.

Оформление ценников должно осуществляться согласно Постановлению Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации».

Отпуск товара населению производится согласно отраслевому стандарту от 04.03.2003 г. № 80 «Правила отпуска (реализации) лекарственных средств в аптечных организациях. Основные положения»; приказу МЗ и СР РФ № 785 от 14.12.2005 года «О порядке отпуска лекарственных средств. Порядок отпуска лекарственных средств»; приказу МЗ и СР РФ № 109 от 12.02.2007 года «О внесении изменений в порядок отпуска лекарственных средств, утверждённый приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 14.12.2005 года № 785».

Отпуск (реализация) лекарственных препаратов осуществляется по рецепту и без рецепта врача, а также по требованиям учреждений здравоохранения на основании договора. При поступлении в аптечную организацию рецептов и требований установленных образцов специалист аптечной организации проводит оценку их соответствия определенным требованиям и в соответствии с тарифами определяет стоимость отпускаемого лекарственного препарата.

В случае замены выписанного в рецепте лекарственного препарата на его синоним (генерическую форму), с согласия покупателя или по согласованию с врачом, на



обороте рецепта следует указать торговое наименование отпущенного лекарственного препарата, поставить подпись и дату отпуска.

Отпуск лекарственных препаратов, имеющих особые условия реализации (наркотические средства, психотропные вещества, этиловый спирт и другие), осуществляется с соблюдением требований действующих нормативных документов.

Отпуск (реализация) лекарственных препаратов по бесплатным и льготным рецептам осуществляется из аптечных организаций на основании договора с организациями, финансирующими льготный отпуск населению лекарственных препаратов.

При отпуске лекарственных препаратов уполномоченный сотрудник аптечной организации информирует покупателя о правилах приема лекарственного препарата: режиме приема, разовой и суточной дозе, способе приема (с учетом приема пищи и пр.), правилах хранения и др.; обращает внимание покупателя на необходимость внимательно ознакомиться с информацией о лекарственном препарате.

Ответы сотрудника должны быть профессиональными, грамотными, с соблюдением требований этики. По требованию покупателя уполномоченный сотрудник аптечной организации предоставляет информацию о документах по ценам и срокам годности лекарственных средств и других товаров, разрешенных к отпуску из аптечных организаций, и о документах, подтверждающих их качество.

Оформление денежной выручки, кассовых и отчетных документов производится согласно действующим фармацевтическим и бухгалтерским правилам.

Внедрение процессного подхода в аптечную деятельность мы опробовали на базе аптеки МП «Аптека № 2» г. Орла. Сначала мы выделили бизнес-процессы аптечного предприятия: «Процесс заказа, приемки и ценообразования»; «Отпуск товара населению»; «Отпуск товара медицинским организациям»; «Изготовление лекарственных форм»; «Контроль качества товара».

Затем составили блок-схемы каждого бизнес-процесса, которые детализировали до субпроцессов. Мы обозначили хозяина процесса – должностное лицо, несущее ответственность за ход и результаты процесса, чаще всего директор предприятия. Затем мы определили владельца процесса (заведующий аптекой), руководителей процесса (в основном это заведующие отделами аптеки) и исполнителей, должностных лиц, участвующих в процессе и ответственных за каждую операцию (субпроцесс).

Одним из основных индикаторов сбалансированной системы показателей является длительность бизнес-процесса. Сокращение длительности бизнес-процесса позволяет предприятию улучшить финансовые показатели. Нами было проведено измерение каждой операции (субпроцесса) бизнес-процесса «Отпуск товара населению» – до и после внедрения процессного подхода – при 8-часовом рабочем дне посменной работы двух фармацевтических специалистов в отделе реализации товаров населению (см. табл.).

Таблица

Длительность субпроцессов до и после внедрения процессного подхода

Название субпроцесса		Длительность субпроцесса (мин.)	
		До внедрения процессного подхода	После внедрения процессного подхода
1	Определение остатков товара	15	10
2	Заполнение дефектурного журнала	10	5
3	Прием товара на отдел	35	25
4	Размещение товара по местам хранения	30	20
5	Выкладка товара на витрины	30	20
6	Оформление ценников	30	20
7	Отпуск товара населению	300	360
8	Оформление денежной выручки	15	10
9	Оформление отчетных документов	15	10
Итого :		480	480

Мы определили длительность субпроцессов до и после внедрения процессного подхода. В результате проведенных измерений получилось, что длительность вспомогательных субпроцессов после внедрения процессного подхода сократилась на 60 минут. В результате появилась возможность добавить один час на основную операцию – отпуск товара населению, то есть появилась возможность задействовать второго фармацевтического специалиста непосредственно для работы с клиентом, увеличить скорость обслуживания, это особенно важно в «часы пик», когда поток покупателей бывает насыщенным.

Таким образом, внедрение процессного подхода на основе сбалансированной системы показателей позволило:

1. Разработать организационную структуру аптечного предприятия на уровне бизнес-процессов и детализировать каждый бизнес-процесс до субпроцессов.
2. Выделить центры ответственности за каждый процесс, хозяина, владельца, руководителя процесса и исполнителей, что рационализирует деятельность предприятия, ликвидирует дублирование различных функций, минимизирует количество согласований.
3. Создать «команды профессионалов», наделить их большими полномочиями, что стимулирует принятие самостоятельных решений.
4. Измерить длительность каждого субпроцесса, после чего чётко спланировать и организовать его деятельность, распределить обязанности между сотрудниками, вести контроль и учёт выполненной работы каждым специалистом.
5. Сократить длительность бизнес-процесса за счет введения современных технологий и инноваций, что способствует высвобождению рабочего времени, повышению производительности труда.
6. Исключить конфликты между сотрудниками и построить систему оплаты труда с учетом результативности каждого работника.
7. Улучшить и сбалансировать ключевые показатели эффективной деятельности аптеки, что в конечном итоге позволяет достигнуть высокого качества обслуживания клиентов и улучшить финансовые показатели аптечного предприятия.

Литература

1. Гершун, А.М. Технологии сбалансированного управления: руководство / А. Гершун, М. Горский. – М. : МАГ КОНСАЛТИНГ ; Олимп-Бизнес, 2005. – 413 с.
2. Неволлина, Е.В. Система менеджмента качества в аптечной практике / Е.В. Неволлина // Новая аптека. – 2007. – № 6. – С. 53-60.
3. Ольве, Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей : пер. с англ. / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Вильямс, 2004. – 304 с.
4. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2005. – 408 с.
5. Третьякова, Е.А. Фармацевтическая организация как бизнес-система / Е.А. Третьякова, Г.А. Олейник // Фармация. – 2006. – № 2. – С. 17-19.
6. Филина, И.А. Сбалансированная система показателей в фармацевтическом бизнесе / И.А. Филина, И.М. Раздорская, О.В. Артемова // Тезисы VIII Дальневосточного регионального конгресса «Человек и лекарство». – Владивосток, 2011. – С. 10-12.
7. Филина, И.А. Оптимизация бизнес-процессов при использовании автоматизированных систем управления в аптеках / И.А. Филина, П.С. Кошелев // Наука и современность-2011 : сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. – Новосибирск : НГТУ, 2011. – Ч. 2. – С. 69-74.
8. Филина, И.А. Сбалансированная связь процесса заказа, приёмки и ценообразования товара в аптеках с результатами фармацевтической деятельности / И.А. Филина // Ученые записки Орловского государственного университета. – Орёл, 2011. – № 3. – С. 286-290.
9. Филина, И.А. Организационная структура аптечных предприятий с позиции процессного подхода / И.А. Филина, А.А. Богатищева // Фармация и общественное здоровье : материалы ежегодн. конф. – Екатеринбург : УГМА, 2011. – С. 233-235.



10. Филина, И.А. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия : монография / И.А. Филина, А.Ю. Аликин, С.С. Чернов [и др.]. – Кн. 2. – Новосибирск : СИБПРИНТ, 2011. – 226 с.

THE SYSTEM OF BALANCED ACTIVITIES AS THE INSTRUMENT OF MANAGEMENT FOR BUSINESS PROCESS AT THE CHEMIST FACTORY

I.A. FILINA

Medical Institute of Orel State University

e-mail: apteka82@orel.ru

In the review the results of introduction process approach to management of a chemist factory have been presented. Process approach allows to obtain and use the system of balanced activities and criterion evaluation effectiveness on each stage of the factory activity, provide for maximal registration of different interests of people such as: market customers, people in organization, providers, society, co-founders etc. Process approach allows to improve financial factors at a chemist factory.

Key words: chemist factory, process approach, business-process, system of balanced activities, key factors.