

# СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПОТЕНЦИАЛА АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ С УЧЕТОМ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

И.М. Раздорская<sup>1</sup>, И.А. Занина<sup>2</sup>, И.В. Плохих<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Курский государственный медицинский университет;

Российская Федерация, 305041, Курск, ул. К.Маркса, д. 3;

<sup>2</sup>Воронежский государственный медицинский университет им. Н.Н. Бурденко;

Российская Федерация, 394036, Воронеж, ул. Студенческая, д. 10

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Раздорская Инна Михайловна**, заведующая кафедрой управления и экономики фармации Курского государственного медицинского университета, доктор фармацевтических наук, профессор. Тел.: +7 (903) 874-29-96. E-mail: innafarm@yandex.ru

**Занина Ирина Александровна**, доцент кафедры организации фармацевтического дела, клинической фармакологии и фармакогнозии Воронежского государственного медицинского университета им. Н.Н. Бурденко, кандидат фармацевтических наук, доцент. Тел.: +7 (980) 342-70-66. E-mail: Irin-zanina@yandex.ru

**Плохих Ирина Владимировна**, ассистент кафедры управления и экономики фармации Курского государственного медицинского университета, кандидат фармацевтических наук. Тел.: +7 (951) 085-24-01. E-mail: ponochka1234@yandex.ru

**Введение.** Актуальность стратегического планирования в аптечных сетях возрастает при применении системы сбалансированных показателей. Совершенствование деятельности аптечных организаций невозможно без технологий сбалансированного управления с учетом специфики изучаемого объекта.

**Цель исследования.** Формирование приоритетных направлений работы структурных подразделений аптечной сети на основе технологий сбалансированного управления.

**Материал и методы.** Объектом исследования явились индикаторы стратегического развития аптечных сетей и протекающие в них бизнес-процессы. В ходе исследования использовались методы функционально-логического моделирования, системный и процессный подходы.

**Результаты.** В процессе проведения системных исследований каждого уровня управления аптечной сетью определены приоритетные направления развития структурных подразделений аптечной сети в контексте применения сбалансированной системы показателей. Разработаны стратегические цели оптимизации базовой составляющей системы сбалансированных показателей «Рост, обучение и развитие аптечных кадров».

**Заключение.** Выявлена необходимость разработки ключевых индикаторов для формирования «обучающейся» организации с целью реализации проекта «Обучение, рост и развитие фармацевтических кадров аптечной сети».

**Ключевые слова:** аптечные сети, система сбалансированных показателей, обучающаяся организация.

**Для цитирования:** Раздорская И.М., Занина И.А., Плохих И.В. Стратегия развития бизнес-потенциала аптечных сетей с учетом сбалансированных показателей. Фармация, 2018; 67 (2): 46–51. DOI: 10.29296/25419218-2018-02-09

## ВВЕДЕНИЕ

Принято считать, что стратегическое планирование – это инструмент управления для больших корпораций и крупных фармацевтических фирм, однако востребованность данного метода планирования среди аптечных организаций (АО), особенно – аптечных сетей (АС), в последнее время довольно велика. Стратегическое планирование может быть эффективным процессом при условии применения системы сбалансированных

показателей (ССП) [1]. В настоящее время предпринимаются попытки разработки методик по применению СПП во многих системах управления, в том числе в аптечной системе [2, 3].

Цель исследования – формирование приоритетных направлений работы структурных подразделений АС на основе СПП, а также разработка стратегических целей для оптимизации составляющей СПП «Рост, обучение и развитие» с учетом особенностей работы АС.

### МАТЕРИАЛ И МЕТОДЫ

Объект исследования – индикаторы стратегического развития аптечных сетей и протекающие в них бизнес-процессы. В ходе исследования использовались методы функционально-логического моделирования, системный и процессный подходы, основные положения теории ССП, систематизированные опросы руководителей аптечных организаций.

### РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Преимущества ССП заключаются в том, что она позволяет задействовать для достижения цели – улучшения финансового положения АС путем стратегического планирования – не только материальные активы, но и нематериальные (интеллект, опыт, мастерство, культура мышления, интуиция, имидж, репутация), роль которых в работе фармацевтической системы все возрастает (рис. 1). На начальном этапе становления фармацевтической организации каждый руководитель формирует свою индивидуальную, простейшую корпоративную культуру, которая основывается на его видении бизнеса, что особенно необходимо на этом этапе, когда преобладают материальные активы. В то же время следует учитывать, что корпоративная индивидуальность является отправной точкой формирования нематериальных активов организации.

В процессе своей деятельности организация реализует бизнес-потенциал под влиянием конкурентного окружения, опыта и знаний, полученных при общении с контрагентами, что приводит к формированию ее имиджа (положительно или отрицательного). При условии становле-

ния положительного имиджа и превращения его в устойчивую репутацию, параллельно с ростом бизнес-потенциала и нематериальных активов, увеличивается финансовая устойчивость организации, а также повышается лояльность контрагентов (клиенты, сотрудники, поставщики и т.п.).

Значение нематериальных активов в развитии современного бизнеса соответствует международным тенденциям перехода к экономике знаний, которые признаются единственным источником наращивания потенциала конкурентоспособности в организациях и обществах. Это возможно только за счет развития, в первую очередь, человеческого и клиентского капитала – интеллектуальных активов сотрудников и команды в целом, включающих креативность, опыт, корпоративную культуру, знания сотрудников, стратегические планы, существующие и запротоколированные в организации бизнес-процессы. Структурный капитал представлен процессами эффективного делегирования полномочий, принятием управленческих решений, структурированием связей внутри и вне организации, системой стимулирования персонала. Достаточно новой разновидностью нематериальных активов являются бренд-активы: имидж, репутация, доброе имя (гудвилл) организации.

Процесс стратегического планирования обычно реализуется сверху вниз и должен представлять собой инициативу руководителей аптечной сети, при этом между составляющими процесса – взаимосвязанным комплексом «Финансы – Клиенты – Бизнес-процессы – Обучение, рост и развитие» – должна существовать причинно-следственная связь. Современные аптечные сети системно ра-

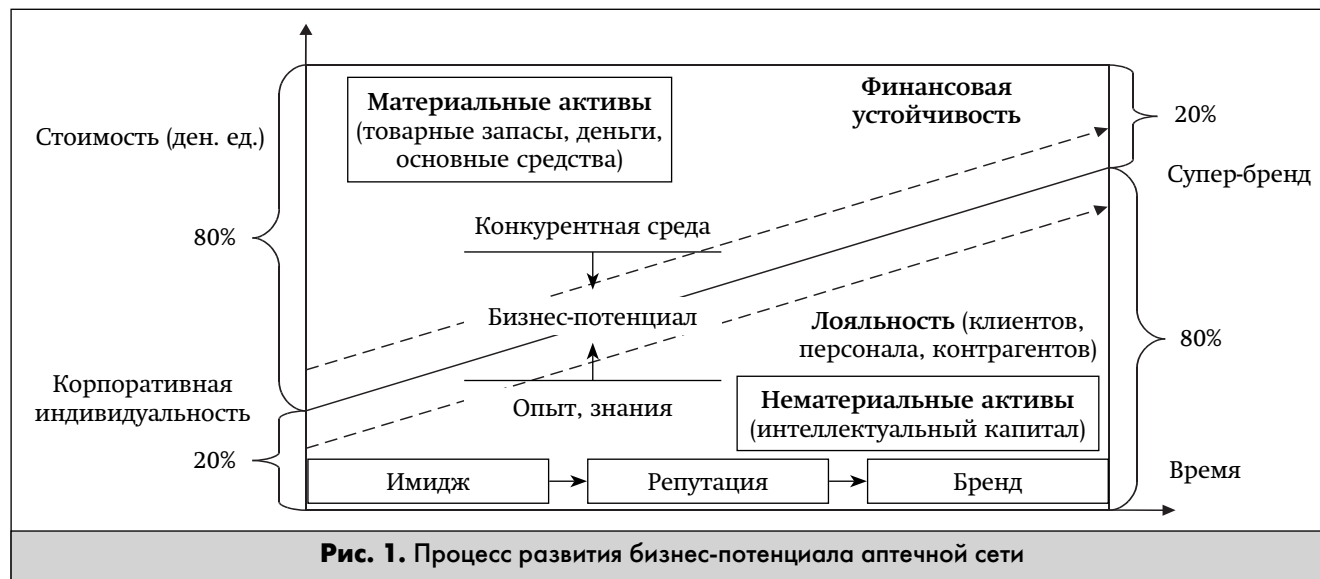


Рис. 1. Процесс развития бизнес-потенциала аптечной сети

ботают с четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от уровня управления руководитель подразделения должен акцентировать внимание на определенных процессах, соответствующих главным стратегическим целям.

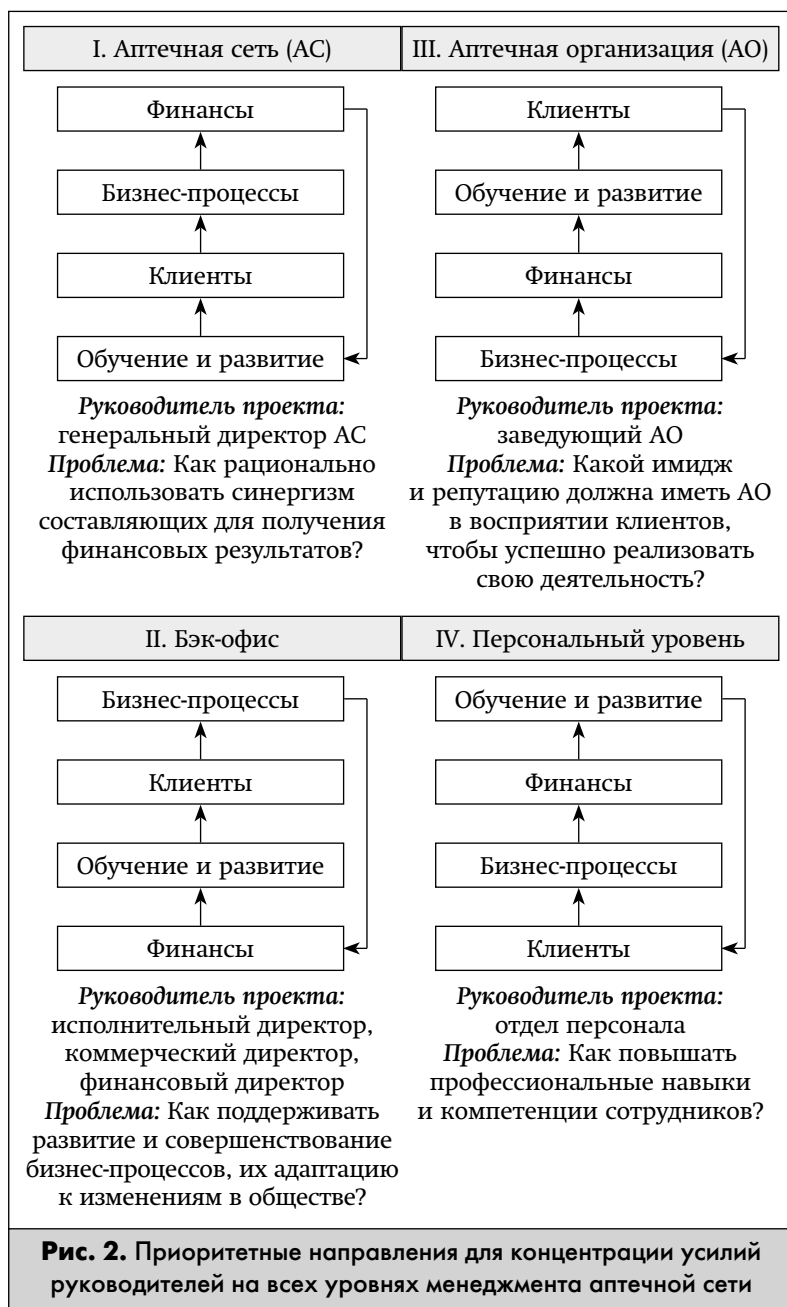
В соответствии с дифференциацией уровней управления сетью нами выделены приоритетные составляющие ССП для каждого уровня. Не умаляя значения взаимодействия комплекса составляющих ССП, влияющих на функционирование каждого уровня управления, для каждого грейда управления предложено выделять доминирующую составляющую и сконцентрировать на ней особое внимание субъекта управления структур-

ным подразделением (рис. 2). Представленные структуры свидетельствуют о том, что для ССП аптечной сети, представляющей стратегический уровень управления, приоритетом является финансовое благополучие системы; для бэк-офиса наиболее важное направление – работа по совершенствованию бизнес-процессов; для АО приоритетные направления – работа с клиентами.

Составляющая «Рост, обучение и развитие» представляет персональный уровень профессионального и делового развития специалистов, т.е. это – база для оптимизации бизнес-процессов, рационального общения с клиентами, вследствие чего предполагается улучшение финансовых результатов организации. Обучение, рост и развитие сотрудников АО необходимо осуществлять с учетом особенностей работников, образующих социальную группу «Фармацевтические работники». Традиционно эта группа отличается образом и стилем жизни, интеллектуальным типом личности, мировоззрением и менталитетом, высоким культурным уровнем и стойкими этическими принципами. Фармацевтические специалисты всегда демонстрировали способность к поиску и творчеству, выполняли культуртрегерские функции.

В процессе работы всех структурных подразделений происходит реализация бизнес-потенциала сети в целом, что приводит к формированию и поддержанию имиджа организации и его развитию, причем каждое структурное подразделение в качестве объекта формирования имиджа имеет свою группу контрагентов.

В силу социально-экономических преобразований в стране в фармацевтической системе, как и во всем обществе, происходит смена мировоззрения у фармацевтических специалистов и клиентов АО. В системе общения «про-визор – клиент» формируется новая информационная культура, основанная на прагматизме, как лейтмотиве взаимоотношений [4]. В 2000–2010-е годы в российские аптеки приходит молодое поколение специалистов, рожденных и выросших после распада СССР. Да и у представителей старших поколений – клиентов отечественных аптек – про-



**Рис. 2.** Приоритетные направления для концентрации усилий руководителей на всех уровнях менеджмента аптечной сети

исходят определенные изменения в сознании, что сказывается на покупке фармацевтических услуг и товаров. По нашим оценкам, в целом это позитивные изменения и происходят они в направлении цивилизационного роста и повышения культуры потребления. Среди негативных моментов в интересующей нас сфере следует, прежде всего, отметить сохранение недоверия населения к советам фармацевтического работника, что противоречит качественным новациям в области фармацевтического обслуживания граждан.

Появляются и совершенно новые угрозы: неконтролируемый рост самолечения; недобросовестная конкуренция между аптеками; сговор производителей лекарств с врачами с целью продвижения препаратов определенной фирмы в ущерб потребностям пациентов; предельное усложнение выбора препарата среди массы лекарственных аналогов; значительное увеличение цены на разные категории лекарств, что явно опережает финансовые возможности большинства населения. Возможно, это закономерно для постиндустриальной стадии мировой цивилизации, также именуемой сервисной.

В поведении клиентов аптек наметился ментальный сдвиг: они гораздо обстоятельнее вникают теперь во врачебные назначения, в номенклатуру назначенных врачом или предложенных провизором препаратов, их дозировку, узнают страну-производителя препарата, срок годности, возможные варианты по цене и качеству и т.д. Лекарства перестали быть дефицитом, но для части населения возникла новая проблема – цена лекарств. Все больше пациентов больниц и клиентов аптек вникает в свои права как потребителей медицинских и фармацевтических услуг, покупателей аптечных товаров. Растет число исков в суды разной юрисдикции от пациентов и покупателей, считающих себя чем-то обиженными, ущемленными лечебным учреждением или аптекой. Это реальность правового государства, которым постепенно становится современная Россия.

Как бы то ни было, растет автономность клиентов, которые получили небывалые возможности информирования о лекарствах через интернет, в социальных сетях и на множестве специализированных сайтов. Социальные сети держат в напряжении аптеки – ведь их репутация может теперь создаваться не только устными слухами, но и в широчайшей сети он-лайн при общении потенциальных покупателей. Хотя молодежь в среднем болеет реже пожилых людей, однако ее влияние на аптечные продажи ощутимо рас-

тет: интернет позволяет представителям молодого поколения выступать своего рода экспертами и в этой сфере, сравнительно легко и быстро «помогать» старшим родственникам и знакомым при выборе лекарств. Молодежь теперь раньше начинает заботиться о своем здоровье, более ответственно относится к нему, чем представители старших поколений.

На постсоветском пространстве аптечная сеть усложнилась и выросла во много раз. Изобилие и даже скученность пунктов торговли лекарствами в крупных городах многие осуждают, однако это повышает их конкуренцию за потребителей, заставляет повышать качество обслуживания, прибегать к всевозможным акциям по привлечению покупателей. Для рыночной экономики это нормально, альтернативой является острый дефицит лекарств.

Столь масштабные изменения количества и качества аптечных услуг заметно сказались на работе специалистов этой сферы. Характерный для всех медиков профессиональный консерватизм постепенно вытесняется из аптек. Теперь не только в супермаркете или бутике, но и в аптеке «покупатель всегда прав» (в определенном диапазоне этих самых прав, конечно, ведь лекарства это не обычный товар). Ни один фармацевт или провизор не знает, сколько покупателей придет именно в его «торговую точку», тем более сколько нужно (по цене) количества товаров будет продано.

Именно практическая фармация стала одним из лидеров радикальной модернизации сфер отечественной экономики. В итоге клиентоориентированность в аптеке рассматривается в первую очередь как борьба за среднюю стоимость чека. Таковую, которая сможет обеспечить некую прибыль аптеке и в то же время не отпугнет от нее слишком много постоянных покупателей со средними и малыми доходами.

В результате всех отмеченных тенденций развития ритейла в России растет нагрузка на психологию специалиста-провизора и фармацевта. Множество потенциальных рабочих мест для него во многом нивелируется резко возросшей требовательностью работодателей к уровню компетенций и личности работника. Практически исключаются такие распространенные в недавнем прошлом явления, как снисходительное, пренебрежительное отношение к кому-то из покупателей; конфликты с коллегами по работе; пробелы в профессиональных знаниях; отсутствие быстрой реакции на любые запросы клиентов; и даже на непрезентабельную внешность.

Составляющая «Рост, обучение и развитие» является скрытой частью айсберга под названием «Стратегическое управление» и позволяет руководителям разрабатывать меры для поддержания способности к изменению и совершенствованию всей системы. По нашему мнению, этими мерами могут быть: развитие профессиональных компетенций, оценка и повышение трудовой мотивации, повышение эффективности труда, оценка и совершенствование профессиональных знаний и навыков, повышение удовлетворенности сотрудников трудом. Работа по достижению вышесказанных мер должна проводиться руководством на индивидуальном, личностном уровне с каждым сотрудником в каждом структурном подразделении АО. В процессе формирования составляющих системы сбалансированных показателей на уровне аптечной организации руководитель проекта «Обучение, рост и развитие» должен решить 2 проблемы:

- Как аптечная организация должна развиваться, изменяться и совершенствоваться?
- Как аптечная организация должна адаптироваться к изменениям и отвечать на вызовы фармацевтического рынка и конкурентов?

При выборе стратегических целей для формирования данной составляющей руководителю необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какой уровень трудовой мотивации, а также профессиональных компетенций и навыков существует у сотрудников на данном этапе развития организации?
- Какие методы оценки компетенций и мотивации сотрудников необходимо применять?
- Какие стратегические компетенции и профессиональные знания следует развивать у сотрудников?
- Какие клиент-технологии необходимо создавать и развивать для достижения стратегических целей?
- Какие знания необходимы для трансформации потребительского поведения с целью достижения стратегических целей?
- Как формировать удовлетворенность трудом у сотрудников?
- Как улучшить процесс формирования, обмена и управления знаниями?

Отделу персонала аптечной сети необходимо решать вопросы адаптации фармацевтических специалистов к новым условиям профессиональной деятельности и рационального отношения руководителей к изменяющемуся менталитету аптечных работников.

Одной из концепций, отражающих современное отношение к человеческим ресурсам АО, стала концепция обучающейся организации. Это организация, которая рассматривает обучение в качестве одной из стратегических целей собственного развития, и создает условия для применения полученных знаний во внутренней среде организации и управления этими знаниями.

Если процесс «Рост, обучение и развитие» обеспечен методическими материалами, финансовыми возможностями и грамотным менеджментом, руководство аптечной сети может оперативно получать информацию, необходимую для оптимизации всех составляющих ССП. Нами разработана комплексная система оценки одного из составных частей концепта «Рост, обучение и развитие» компетенций сотрудников АО, которая может применяться при найме, отборе сотрудников, обучении, мотивации и стимулировании персонала [5–7]. В дальнейшем она может быть встроена в систему управления знаниями на уровне АО, превращая ее в обучающуюся организацию.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в ходе системных исследований были установлены основные направления стратегического менеджмента аптечных сетей в рамках системы сбалансированных показателей для каждого структурного подразделения аптечной сети, а также определена необходимость разработки ключевых индикаторов для развития интеллектуальной (обучающейся) организации в области профессионального роста, развития и обучения сотрудников аптек. Детальные исследования в предметной области позволят создать информационную основу для разработки методических подходов к реализации проекта «Обучение, рост и развитие фармацевтических кадров на уровне аптечной сети».

### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию (пер. с англ.). М.: Олимп-Бизнес, 2003; 416.
2. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2004; 416.
3. Филина И.А. Многокритериальный конкурентный анализ в сбалансированной системе показателей аптечной организации. Материалы Всероссийского съезда фармацевтических работников. М.: Бионика Медиа, 2014; 286–90.

4. Раздорская И.М. Трансформация потребительского поведения клиентов аптечных организаций. Фармация, 2017; 6: 42–7.

5. Раздорская И.М., Луцюк Я.Ю. Компетенционный подход к изучению человеческого капитала фармацевтической организации. Материалы IV Международной научно-практической конференции «Проблемы экономики, организации и управления в России и мире» (27 декабря 2013г.). Прага, Чешская республика: WORLDPRESSs.r.o., 2014; 187.

6. Раздорская И.М., Луцюк Я.Ю. Компетенции в контексте профессиональных корпоративных стандартов.

Материалы Всероссийской конференции «Проблемы преемственности образовательных и профессиональных стандартов в фармации». М.: 2014;106–8.

7. Раздорская И.М., Луцюк Я.Ю. Методические рекомендации по проведению многокритериальной оценки интеллектуального капитала аптечных организаций. Воронеж: Кварта, 2015; 60.

Поступила 12 декабря 2017 г.

## DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE BUSINESS POTENTIAL OF PHARMACY NETWORKS WITH CONSIDERATION FOR BALANCED INDICATORS

Professor I.M. Razdorskaya<sup>1</sup>, PhD; I.A. Zanina<sup>2</sup>, PhD; I.V. Plokhikh<sup>1</sup>, PhD

<sup>1</sup>Kursk State Medical University; 3, Karl Marx St., Kursk 305041, Russian Federation;

<sup>2</sup>N.N. Burdenko Voronezh State Medical University; 10, Studencheskaya St., Voronezh 394036, Russian Federation

### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

**Inna M. Razdorskaya**, the Head of the Department of Pharmaceutical Marketing and Management, Kursk State Medical University (KSMU), Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor. Tel.: +7 (903) 874-29-96. E-mail: innafarm@yandex.ru,

**Irina A. Zanina**, associate Professor of the Department of Organization of Pharmaceutical Business, Clinical Pharmacology and Pharmacognosy, N.N. Burdenko Voronezh State Medical University, Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor. Tel.: +7 (980) 342-70-66. E-mail: Irin-zanina@yandex.ru

**Irina V. Plokhikh**, assistant of the Department of Pharmaceutical Marketing and Management, Kursk State Medical University (KSMU), Candidate of Pharmaceutical Sciences. Tel.: +7 (951) 085-24-01. E-mail: ponochka1234@yandex.ru

### SUMMARY

**Introduction.** The relevance of strategic planning in the pharmacy networks is increasing when the balanced indicator system is used. The activities of pharmacy organizations cannot be improved without using balanced management technologies, by taking into account the characteristics of a study object.

**Objective:** to form priority areas for the activities of structural divisions of the pharmacy network on the basis of balanced management technologies.

**Material and methods.** The indicators of strategic development of pharmacy networks and their occurring business processes were investigated, by applying functional and logical modeling methods and systems and process approaches.

**Results.** During systematic studies of each level of pharmacy network management, the investigators identified priority areas for the development of structural divisions of the pharmacy network in the context of the balanced indicator system. They elaborated strategic goals to optimize the basic component of the system of balanced indicators, such as training, increase and development of pharmacy personnel.

**Conclusion.** The investigation revealed the need for developing the key indicators for setting up a learning organization in order to implement the project «Training, increase and development of pharmaceutical personnel in the pharmacy network».

**Key words:** pharmacy networks, balanced indicator system, learning organization.

**For citation:** Razdorskaya I.M., Zanina I.A., Plokhikh I.V. Development strategy for the business potential of pharmacy networks with consideration for balanced indicators. Farmatsiya (Pharmacy), 2018; 67 (2): 46–51. DOI: 10.29296/25419218-2018-02-09

### REFERENCES

1. Kaplan R.S., Norton D.P. Strategy-based Organization (пер. с англ.). Moscow: Olimp-Biznes, 2003; 416 (in Russian).
2. Gershun A., Gorskij M. Technologies of the Balanced Management. Moscow: Olimp-Biznes, 2004; 416 (in Russian).
3. Filina I.A. Multi-criterion Competition Analysis in the Pharmacy's Balanced Indexes System. Materials of the All-Russian Congress of Pharmaceutical Workers. Moscow: «Bionika Media», 2014; 286–90 (in Russian).
4. Razdorskaya I.M. Transformation of Consumer Behavior of the Pharmacies' Customers. Farmatsiya, 2017; 6: 42–7 (in Russian).
5. Razdorskaya I.M., Lucyuk Ja.Ju. Competence Approach to Studying a Pharmacy's Human Capital. Materials of the IV International Scientific and Practical Conference «Problems of Economics, Organization and Management in Russia and the World» (December 27, 2013.). Praga, Czech Republic: WORLD PRESS s.r.o., 2014; 187 (in Russian).
6. Razdorskaya I.M., Lucyuk Ja.Ju. Competences in the Context of the Professional Corporate Standards. Materials of the All-Russian Conference «Problems of continuity of educational and professional standards in pharmacy». Moscow, 2014; 106–8 (in Russian).
7. Razdorskaya I.M., Lucyuk Ja.Ju. Methodic Recommendations in Carrying out Multi-criterion Evaluation of the Pharmacies' Intellectual Capital. Voronezh: Kvarata, 2015; 60 (in Russian).