Добровская Н.А.

**Система сбалансированных показателей в стратегическом управлении
предприятий медико-инструментальной промышленности**

doi:10.18411/spc-01-05-2019-12

idsp: sciencepublic-01-05-2019-12

Аннотация

В статье раскрываются основные проблемы медико-инструментальной промышленности России. Приведены показатели, характеризующие состояние предприятий медико-инструментальной промышленности. Определены пути и направления решения проблем развития предприятий медико-инструментальной промышленности. Рассмотрены основные элементы системы стратегического управления предприятий медико-инструментальной промышленности. Раскрыто содержание системы сбалансированных показателей предприятия медико-инструментальной промышленности.

Ключевые слова: медико-инструментальная промышленность, стратегия, система сбалансированных показателей, стратегическое управление

Abstract

The article reveals the main problems of the medical and instrumental industry in Russia. The indicators characterizing the state of enterprises of the medical and instrumental industry are given. The ways and directions for solving the problems of the development of enterprises in the medical and instrumental industry have been determined. The main elements of the strategic management system of enterprises of the medical and instrumental industry are considered. The content of the system of balanced indicators of the enterprise medical-instrumental industry is disclosed.

Keywords: medical-instrumental industry, strategy, balanced scorecard, strategic management.

Состояние медико-инструментальной промышленности России характеризуется рядом системных проблем, существенно осложняющих возможности повышения конкурентоспособности отрасли относительно аналогичных отраслей зарубежных стран, конкурентоспособности конкретных предприятий и их продукции. Проблемы развития предприятий медико-инструментальной промышленности могут быть условно разделены на: а) общесистемные, которые характерны для российской промышленности в целом: изношенность основных фондов, недостаточное инвестирование в основные фонды, несовершенство нормативной базы, регламентирующей вопросы осуществления инвестиций и др.; б) отраслевые проблемы: проблемы выпуска инновационной медико-инструментальной продукции, осложняемые отсутствием лицензий, сложностью доступа к инновационным разработкам ведущих зарубежных предприятий, необходимость инвестирования значительных средств в исследования и разработки, что увеличивает сроки и риски реализации инвестиционных проектов в отрасли, неразвитость системы сервисного обслуживания отечественных производителей медицинской техники и оборудования и др.

Названные проблемы определяют тот факт, что объемы потребления медицинской техники и оборудования более чем в 5 раз выше объемов производства. Таким образом, около 80 % спроса на внутреннем рынке всё ещё удовлетворяется за счёт поставок медико-инструментальной продукции из зарубежных стран.

Российский рынок медико-инструментальной продукции характеризуется высокой емкостью, что определяется объективными причинами. Связано это, прежде всего, с потребностями населения в качественном медицинском обслуживании. Многие удельные показатели состояния системы здравоохранения в России всё ещё ниже, чем значения аналогичных показателей в экономически развитых государствах. В частности, наблюдается недостаточная распространенность сложной современной диагностической техники, медицинского оборудования и инструментов. Всё это, безусловно, будет стимулировать дальнейший рост спроса на медицинскую технику и оборудование в России.

Почти три десятилетия функционирования отечественных предприятий медико-инструментальной промышленности в условиях свободного рынка, конкурентного давления ведущих зарубежных производителей, недостатка свободных ресурсов для инвестирования в развитие неблагоприятно сказались на внутреннем производстве медико-инструментальной продукции. На российских предприятиях, осуществляющих свою деятельность на рынке медико-инструментальной продукции, не распространено использование современного инструментария стратегического управления.

Нами проведено исследование участников рынка медико-инструментальной продукции, позволившее выявить отдельные проблемы производителей медицинской техники и оборудования. В исследовании участвовали представители 767 предприятий (112 участников), производящих медицинскую технику и оборудование. Структура респондентов распределилась следующим образом:

1) по уровню управления, к которому принадлежит участник опроса: топ-менеджмент компаний (генеральные директора, исполнительные директора, операционные директора, заместители генеральных директоров) был представлен 40,2 % респондентов (45 анкетизируемых), менеджеры среднего звена составили 59,8 % участников исследования;

2) большая часть опрошенных имела достаточный для дачи компетентных ответов опыт: 87,5 % (98 участников) работали в данной сфере более 15 лет;

3) для обеспечения репрезентативности выборки исследованием были охвачены представители предприятий, осуществляющих деятельность в 7 из 8 федеральных округов России;

4) участники исследования осуществляют деятельность на предприятиях, осуществляющих производство медицинского инструмента (28,6 % или 32 участника) и медицинского оборудования (71,4 % участников).

Проведенное исследование позволило установить, что только в 14 % случаях предприятия медико-инструментальной промышленности имеют оформленный и принятый на уровне управления предприятием стратегический план. Хотя предприятиями, производящими медицинскую технику и оборудование проводятся определенные работы по исследованию рынка и его соответствующих сегментов, на низком уровне также остаются вопросы качественного анализа внешней среды предприятий (только 17 % участников указали, что на предприятии проводится полный комплекс работ по анализу внешней среды организации). Не обеспечивает условия для выхода предприятий на конкурентный уровень и не внедрение комплекса взаимосвязанных показателей оценки их деятельности.

Система стратегического управления предприятий медико-инструментальной промышленности может быть представлена несколькими блоками: диагностическим, стратегического целеполагания, формирования ресурсного и функционального обеспечения стратегии, формирования стратегии, реализации оперативных мероприятий в рамках каждого стратегического направления, оценки и контроля реализации стратегии. Каждый из этапов и блоков тесно связан с остальными, формируя компоненты «каркаса» стратегии предприятия медико-инструментальной промышленности. К компонентам, определяющим эффективность стратегии

предприятия медико-инструментальной промышленности можно отнести систему сбалансированных показателей (ССП) такого предприятия.

Программно-ориентированное управление, основанное на ССП, как показывает практика зарубежных компаний и ведущих российских, становится эффективным инструментом стратегического управления медико-инструментальных производственных предприятий. Положения и идеи системы сбалансированных показателей используются в ряде управленческих концепций:

- концепция управления по целям Management by Objectives (МВО) Питера Друкера;
- универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта – Total Performance Scorecard;
- система сбалансированных показателей Нортон и Каплана и пр.

В основе ССП лежат ключевые показатели эффективности функционирования компании (KPI), которые формируются для всех подразделений по основным функциям управления предприятия медико-инструментальной промышленности:

1. Персонал
2. Финансы.
3. Маркетинг и потребители.
4. Сервис.
5. Бизнес-процессы.

Формирование индикаторов ССП в деятельности предприятия медико-инструментальной промышленности включает следующие этапы:

1. Определение стратегических задач предприятия.
2. Формирование стратегической карты предприятия.
3. Определение комплекса показателей и нормативных значений по ним.
4. Разработка системы стратегических мероприятий.

Концепция ССП компании будет являться стратегической программой, приведенной в систему количественных индикаторов и отражающих ориентиры развития компании. Содержание показателей ССП будет различаться в зависимости от целей, масштабов, специализации, опыта разработки показателей в каждом конкретном предприятии медико-инструментальной промышленности.

Мы предлагаем следующую типовую форму стратегической карты для предприятий медико-инструментальной промышленности (таблица 1).

Таблица 1

Типовая форма стратегической карты предприятия медико-инструментальной промышленности

Направление	№	Стратегическая цель (варианты)	Показатель эффективности (варианты)	Ед. изм.	Ответственные сотрудники (могут меняться)
Финансы (F)	F1	рост финансовых показателей	Выручка	руб.	Директор по финансам
	F2		Доходность	руб.	Директор по финансам
	F4		сокращение издержек	%	Директор по финансам
	F5		Доход на одно изделие	руб.	директор по развитию, Директор по финансам
	F6		Маржа на продукцию	%	Директор по финансам
Клиенты (C)	C1	Улучшение рыночных показателей компании	Увеличение доли предприятия в целом по рынку	%	директор по развитию
	C2		Увеличение доли предприятия по определённым категориям медико-инструментальной продукции	%	Руководители по категориям товарной продукции

	C3		Увеличение доли рынка по конкретным продуктам	%	Руководители по продукту
	C4	Повышение эффективности постпродажного обслуживания медицинской техники	Снижение числа рекламаций и жалоб клиентов на продукцию	%	Руководители по продукту
	C5		Увеличение лояльности клиентов к технике компании	%	Руководители по продукту
	C6	Увеличение клиентской базы компании	Увеличение показателя повторных покупок клиентов	%	Руководители по продукту, директор по маркетингу
	C7		Увеличение уровня удовлетворённости клиентов	%	Директор по маркетингу, директор по работе с внутренними клиентами
	C8		Увеличение уровня лояльности клиентов	%	Директор по маркетингу, директор по работе с внутренними клиентами
	C9	повышение привлекательности брендов компании для торговых площадок	Затраты на рекламу	%	Директор по маркетинговым коммуникациям
Внутренние процессы (I)	I1	Увеличение эффективности внутренних процессов	Отношение стандартизированных бизнес-процессов к общему числу бизнес-процессов	%	Директор по развитию, коммерческий директор
	I3	Своевременное выполнение проектных работ	% проектов, выполненных в срок	%	Директор по развитию
Обучение и развитие (O)	O1	повышение квалификации сотрудников	результаты аттестации	баллы	Директор по персоналу
	O2		кадровый резерв для сотрудников	чел.	Директор по персоналу
	O3		Удельный вес квалифицированных сотрудников	%	Директор по персоналу
	O4		Число программ по повышению квалификации	Шт.	Директор по персоналу

Предложенная типовая форма стратегической карты предприятия медико-инструментальной промышленности может дополняться новыми показателями, либо, напротив, из неё могут исключаться показатели, не представляющие стратегической ценности для конкретного предприятия. В каждом конкретном случае формированию ССП должен предшествовать глубокий анализ всех сторон деятельности предприятия в части управления персоналом, бизнес-процессами, финансами, сервисом и взаимодействием с клиентами.

1. Анализ рынка Медицинская промышленность [Электронный ресурс] / Discover research group. URL – <https://drgroup.ru/promyshlennost-obrabatyvayushchaya-65/medinskaja-promyshlennost-81.html> (дата обращения 02.03.2019 г.)
2. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; пер. с нем. -- 3-е изд. -- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. -- 478 с.

3. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Москва: Олимп-Бизнес, 2004.- 416с.
 4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
 5. Клочков А. К. «КPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов» [Электронный ресурс]. URL – <http://www.alldirector.ru/wp-content/uploads/2012/11/KPI-и-мотивация-персонала.pdf> (дата обращения 14.03.2019 г.)
 6. Рынок медицинской техники в России - 2019. Показатели и про-гнозы [Электронный ресурс] / Tebiz Group. URL – <https://tebiz.ru/> (дата обращения 02.03.2019 г.)
-