

УДК 658.5

Пахомова Юлия Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, маркетинга и управления персоналом Курского государственного университета,

e-mail: pahomovajuliya@yandex.ru

Ященков Федор Сергеевич, магистрант 2 года обучения направления подготовки 38.04.02.68 Менеджмент Курского государственного университета,

e-mail: yashenkov.f@yandex.ru

## СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Аннотация: в статье определено направление совершенствования стратегии развития предприятия фармацевтической промышленности в области управления качеством за счет внедрения сбалансированной системы показателей, сформулированы основные задачи и показатели, определен архитектор сбалансированной системы показателей как инструмента реализации, интегрированной в стратегию развития фармацевтического предприятия, системы менеджмента качества.

Ключевые слова: менеджмент качества, система сбалансированных показателей, стратегия развития.

## BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR IMPLEMENTING THE QUALITY MANAGEMENT STRATEGY IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Pakhomova Yulia Alexandrovna, PhD, in Economics, Associate Professor, Chair of Management, marketing and personnel management, Kursk state University,  
e-mail: pahomovajuliya@yandex.ru

Yaschenkov Fedor Sergeyevich, master 2 year of study direction of training 38.04.02. Management, Kursk state University,  
e-mail: yashenkov.f@yandex.ru

Annotation: the article defines the direction of improving the development strategy of the pharmaceutical industry in the field of quality management through the introduction of a balanced scorecard, formulated the main objectives and indicators, defined the architect of the balanced scorecard as a tool for implementation, integrated into the development strategy of the pharmaceutical enterprise, quality management system.

Keywords: quality management, balanced scorecard, development strategy.

На современном этапе развития российской фармацевтической промышленности оправданным и целесообразным для повышения качества производимого продукта является внедрение в существующую систему менеджмента качества, сформированную на основе стандартов GMP и ИСО 900:2015, сбалансированной системы показателей, которая акцентировала бы индикаторы стратегического развития в учетом отраслевой специфики производства.

Традиционно для методологии использования ССП является поэтапная реализация ее ключевых блоков: «формулирование стратегических целей, определение компонентов системы, которые необходимы для реализации стратегических целей, определение показателей, которые могут быть использованы как индикаторы достижения целей, установление взаимосвязей между выбранными показателями и стратегическими целями, разработка плана достижения стратегических целей, интеграция ССП в систему управления». [1, с.74]

Формирование стратегически ориентированной системы менеджмента начинается с диагностирования степени готовности предприятия к изменениям.

В рамках данной процедуры определяется текущая ситуация, ее слабые стороны для последующей корректировки.

Впоследствии в рамках процессного подхода производится идентификация и структурирование бизнес и производственно-технологических процессов во их логической увязке друг с другом, определяются держатели процессов, ресурсы и результаты процессов, техники и методы их аналитики.

Для каждого изменяемого процесса и его держателя следует определить индикаторы результативности и критерии их оценки на соответствие параметрам планового задания, требованиям законодательства и ожиданиям потребителей.

Выявленные процессы подлежат картированию, на основании которого составляются рабочие инструкции. [4, с.24]

Документирование разработанной ССП происходит в формате карты стратегических целей, карты сбалансированных показателей, включающих как результативные показатели, сроки текущего и заключительного контроля, так и планограмму мероприятий содействующих своевременному достижению целей, а также «приборные панели» держателей процессов в рамках ССП .[5, с.271]

Рассматривая ССП фармацевтического предприятия для случая управление качеством встроенного в систему стратегического менеджмента, когда стратегические цели предприятия приобретают следующий вид (табл.1).

В условиях фармацевтического производства практически вся структура ССП отражена в «приборной панели» директора по производству.

Пример того, как может выглядеть «приборная панель» директора по производству представлена в таблице 2.

Задача управления качеством находится в компетенции директора по производству, следовательно, архитектором ССП должен выступить он сам.

Таблица 1 – Структура ССП фармацевтического предприятия

Компоненты ССП	Показатели	Задачи
Финансы	Чистая прибыль Объем производства Себестоимость Рентабельность продукции	Рост объема производства Рост производительности труда Оптимизация сырьевой базы и источников сырья
Клиенты	Средний объем продаж одному клиенту Количество трасактов по одному клиенту Количество новых клиентов	Поддержание долгосрочных отношений Расширение клиентской базы, в.т. международной
Внутренние процессы	Количество рекламаций Приемлемый уровень материалоемкости	Контроль показателей
Обучение и развитие персонала	Количество развитых компетенций уровню трудоемкости выполняемых операций	Система мотивации Наставничество переобучение

ССП в области менеджмента качества должна быть предельно лаконична и может включать не более 15 показателей. Наличие логических связей между задачами, показателями и стратегическими целями является обязательным. Необходимо ставить только те задачи, которые очевидным образом способны улучшить показатели системы менеджмента качества.

Таблица 2 – «Приборная панель» директора по производству фармацевтического предприятия

Показатель	Задача	Мероприятие
Чистая прибыль Объем продаж	Рост объема производства	Увеличить объем отгружаемых партий готового продукта
	Рост производительности труда	Развитие системы мотивации труда
Себестоимость	Оптимизация сырьевой базы и источников сырья	Мониторинг себестоимости продукции и поставок
Количество повторных транзакций	Поддержание долгосрочных отношений	Программа стимулирования лояльности клиентов
Количество новых клиентов	Расширение клиентской базы, в.т. ч. международной	Программа продвижения продукции
Количество рекламаций Приемлемый уровень материалоемкости	Строгий контроль уровня расходования сырья и соблюдения технологии процесса производства	Мониторинг технологических процессов
Количество развитых компетенций уровню трудоемкости выполняемых операций	Развитие системы мотивации, наставничества и переобучения	Программа повышения квалификации и обучение по ключевым операциям

В итоге, заметим, что рекомендованная к разработке сбалансированная система показателей в состоянии выступить полноценным инструментом реализации стратегических целей развития системы менеджмента качества предприятия фармацевтической промышленности. А своевременная реализация целей данной подсистемы управления, формируемая на основе международных стандартов менеджмента качества в свою очередь ориентирует предприятие на достижение корпоративных целей развития.

Список источников:

1. Рамперсад Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. – М.: «Олимп-Бизнес», 2005. – 165 с.
2. Прохоров Ю.К. Управление качеством: учебное пособие. – СПб: СПбГУИТМО, 2007. – 144 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: «Олимп – Бизнес», 2007. – 512 с.