



## ФАРМАЦИЯ И ФАРМАКОЛОГИЯ

УДК 339.138:615.12

### МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**Т.Г. АФАНАСЬЕВА<sup>1</sup>**  
**Н.Б. ДРЁМОВА<sup>2</sup>**  
**С.В. СОЛОМКА**

<sup>1)</sup> Воронежский государственный  
Университет, г. Воронеж

<sup>2)</sup> Курский государственный  
медицинский университет

e-mail: blueskyatg15@mail.ru

Представлен опыт разработки сбалансированной системы показателей (ССП) для аптечной организации (АО) с участием руководящего состава аптек г. Воронежа. Разработаны алгоритм этого процесса и методические подходы к выбору показателей оценки эффективности решения задач и реализации мероприятий. Используются основные четыре направления (перспективы) для формирования стратегии АО: финансы, внутренние бизнес-процессы, отношения с потребителями, персонал. Отобраны 20 ключевых показателей для включения в ССП АО и определены их целевые значения. Разработана карта ССП, применяющаяся для постоянного мониторинга состояния АО и выработке обоснованных управленческих решений по его корректировке.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, аптечная организация, стратегическая цель, ключевые показатели, финансы, отношения с потребителями, внутренние бизнес-процессы, персонал.

В условиях всё более усиливающейся конкуренции среди аптечных организаций (АО) перед их руководителями в процессах стратегического планирования и оперативного управления всё чаще встают проблемы традиционной зависимости от ретроспективных финансовых показателей, увеличения значимости нематериальных активов, сложности создания и удерживания высокой репутации АО, трудности в процессах оперативного контроля за реализацией своей стратегии.

Одной из нерешённых задач является мониторинг эффективности реализации стратегических целей, в частности, каких и сколько нужно выбирать индикаторов – ключевых факторов успеха. С одной стороны, чем больше показателей, тем объективнее может быть оценено состояние АО в данный момент времени, а с другой – избыток показателей увеличивает объём работы сотрудников, требует значительной первичной информации и, тем самым, затрудняет принятие решений [2].

Существует много подходов к построению системы оценки реализации стратегии. По мнению многих бизнес-консультантов, наиболее эффективным инструментом, позволяющим решить эти и многие другие проблемы, является Система Сбалансированных Показателей (ССП).

ССП была предложена в начале 90-х годов прошлого века профессорами Гарвардской школы бизнеса Робертом Капланом (RobertKaplan) и Дэвидом Нортоном (DavidNorton). По мнению создателей, данная система позволяет контролировать как внутренние процессы организации, так и её положение на рынке. Данный подход предполагает построение карты, на которой отражаются конкретные цели, стратегии, с помощью которых достигаются эти цели и контрольные показатели. Цели и стратегии разрабатываются на основе различных перспектив, причем формирование целей по каждой из них позволяет избежать одностороннего взгляда на реализацию стратегий [1].



В отличие от обычных критериев результативности, которые нередко существуют в организации абсолютно бесконтрольно, ССП является эффективным и наглядным рабочим инструментом: она поддерживает стратегические решения на оперативном уровне и информирует о соответствующих актуальных способах достижения цели; позволяет концентрироваться на значимых параметрах измерения эффективности управления и служит для отсеивания несущественной информации.

Основными принципами построения ССП являются следующие:

- ССП как инструмент управления связывает стратегический и оперативный уровни;
- ССП позволяет следить за тем, чтобы разноплановые задачи (прежде всего это касается отношений с клиентами и финансов) выполнялись последовательно;
- ССП является гибкой системой и легко адаптируется для применения в различных организациях и в разнообразных ситуациях;
- успешность применения ССП определяется не соблюдением формальностей, а пониманием целей организации всеми сотрудниками [3].

Анализ доступной нам литературы показал, что для анализа эффективности в фармацевтической практике ССП используется пока недостаточно, что и предопределило цель наших исследований. Нами были взяты за основу принципы построения ССП, предложенные немецким консультантом по вопросам маркетинга и контроллинга Андреасом Прайснером (AndreasPreißner) в 2002 г.

**Цель исследования:** разработка методических подходов к формированию сбалансированной системы показателей для аптечной организации.

**Объекты исследования:** аптеки города Воронежа.

**Методы исследования:** социологический опрос, логический анализ, сравнительный анализ, графический анализ. К участию в анкетировании был приглашен руководящий состав 50 аптечных организаций г. Воронежа.

**Результаты исследования.** Процесс формирования ССП подразумевает выполнение последовательных действий по анализу деятельности хозяйствующего субъекта – от определения стратегических целей до построения собственно карты Системы Сбалансированных Показателей (т.н. BalancedScorecard). Нами был использован следующий поэтапный алгоритм (рис. 1):



Рис. 1. Алгоритм формирования ССП для АО

На первом этапе необходимо определить стратегические цели АО на основе анализа внутренней и внешней среды.

По результатам обработки анкет выяснилось, что доминирующей стратегической целью респонденты (100%) назвали «увеличение прибыли» или «рост дохода аптечной организации». Данная цель является основополагающей и жизненно важной для большинства АО в имеющихся рыночных обстоятельствах, характеризующихся наличием крайне высокого уровня конкуренции в условиях близкой к нулю или вообще отрицательной доходности бизнеса.

Среди иных возможных стратегических целей, которые были предложены респондентами, также было названо увеличение доли рынка за счет расширения бизнеса. Эта задача стоит преимущественно перед федеральными и региональными сетевыми АО и не обязательно предполагает первоочередной целью увеличение прибыли.

На втором этапе процесса создания ССП определяются задачи и разрабатываются мероприятия для достижения поставленной цели увеличения прибыльности АО.

Основные задачи, названные респондентами в процессе анкетирования, можно систематизировать в несколько групп:

- 1) финансовые задачи – увеличение рентабельности, увеличение объема продаж, обеспечение прогнозируемости и устойчивости АО;
- 2) маркетинговые задачи – увеличение доли рынка на территории своего района, улучшение имиджа АО, увеличение лояльности покупателей;
- 3) организационные задачи – снижение текучести кадров, использование комбинированного формата АО, снижение срока оборачиваемости товарных запасов, оптимизация системы заказов/поставок товаров, снижение количества претензий и рекламаций от покупателей.

Мероприятия, способствующие выполнению этих задач, должны заключаться в следующем: снижение уровня издержек, создание и/или развитие программ по привлечению новых покупателей и увеличению числа постоянных, оптимизация работы с ЛПУ, увеличение количества предлагаемых фармацевтических услуг, создание новых отделов в структуре АО, расширение торгового ассортимента, повышение уровня удовлетворенности потребителей, оптимизация работы с поставщиками, заказ товаров по графику для отсутствия дефектуры, повышение квалификации и мотивации персонала, внедрение программы профессионального карьерного роста и др.

На третьем этапе разработки ССП определяются показатели оценки эффективности решения задач и реализации мероприятий. Методика создания ССП предполагает разработку системы взаимосвязанных показателей по четырем направлениям (перспективам): финансы, отношения с потребителями, внутренние бизнес-процессы, персонал (обучение и рост). Эти четыре направления взаимосвязаны и взаимозависимы и охватывают большинство управленческих задач, имеющих непосредственное влияние на успешность организации (рис. 2). По результатам анкетирования было выявлено, что руководящий персонал АО также наиболее часто интересуют эти направления.

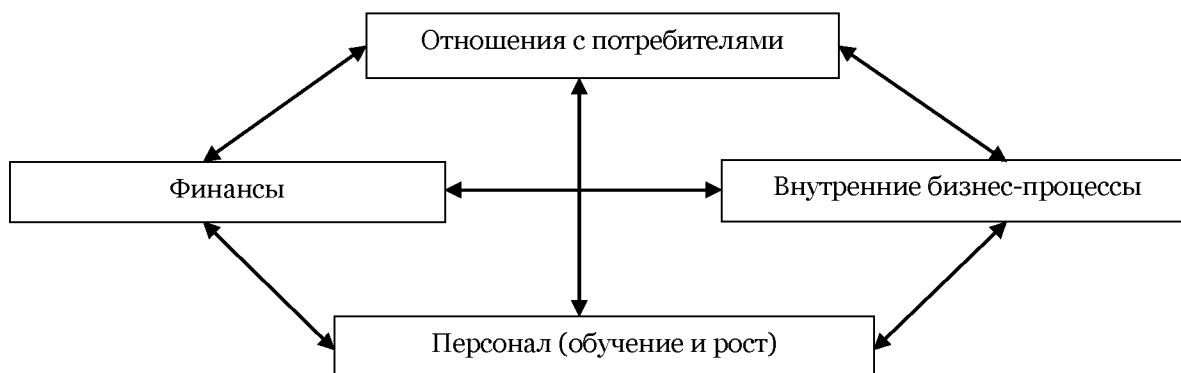


Рис. 2. Общепринятая стандартная модель ССП [3]

Важно понимать, что цели и показатели по всем четырем перспективам должны способствовать реализации единой стратегии организации, сформулированных задач и определенных мероприятий. Все обозначенные направления не претендуют на полноту описания любых целей АО. Так, например, для стратегической цели расширения бизнеса в случае сетевой АО возможно выделение дополнительного направления «создание (или покупка) и интеграция новых АО в имеющуюся сеть», а для цели расширения бизнеса в рамках одной аптеки, например, выделить направление – «создание в аптеке фито-отдела». Главное, что современная АО должна работать, по крайней мере, с основными четырьмя указанными составляющими, но в зависимости от ситуации она может рассмотреть и добавить другие. Кроме того, важно чтобы отбираемые показатели были ясными, понятными и доступно измеримыми.

Финансовая составляющая, её цели и показатели их достижения, должны играть двойную роль: определять улучшение финансового состояния, ожидаемое от применения стратегии, и слу-



жить постоянным ориентиром для показателей других перспектив. Нами были определены следующие показатели оценки эффективности решения поставленных финансовых задач:

- объем продаж (тыс. руб., размер торговой выручки за проданные товары и оказанные услуги в ценах без НДС);
- торговая наценка (тыс. руб., разница между объемом продаж и фактической себестоимостью проданных товаров и оказанных услуг);
- размер издержек (тыс. руб., совокупность непосредственно связанных с ведением основной деятельности расходов АО – эксплуатационные, заработная плата, транспортные, рекламные, на повышение квалификации и т.п.);
- размер прибыли (тыс. руб., разница между показателями «торговой наценки» и «размера издержек»);
- рентабельность продаж (%), определяется как  $100\% \times [\text{деление показателя «размер прибыли» на показатель «объем продаж»}]$ , определяет фактическую долю прибыли в каждом рубле торговой выручки, для упрощения выражается в процентах);
- размер среднего чека (руб., рассчитывается путем деления валовой торговой выручки за указанный период в ценах с НДС на количество обслуженных покупателей);
- прибыль на сотрудника (тыс. руб., определяется путем деления показателя «размер прибыли» на среднесписочное число сотрудников АО за расчетный период, может быть рассчитан только по торговому персоналу или по всем сотрудникам АО).

Составляющая отношений с потребителями предназначена для оценки степени удовлетворения их ожиданий и запросов, эффективности работы по сохранению и увеличению их числа. Она является ключевой при определении успешности организации, так как любые действия АО в конечном итоге отражаются на отношениях с клиентами и финансовом результате деятельности. Были определены следующие показатели эффективности:

- количество новых покупателей (чел., данный показатель может быть определен различными способами в зависимости от принятой в конкретной АО политики учета покупателей, например, как количество обслуженных покупателей, не участвующих в программе лояльности, т.е. без карты постоянного покупателя);
- количество постоянных покупателей (чел., также как и «количество новых покупателей» может определяться разными способами, например как общее количество выданных карт лояльности или количество таких карт, по которым была активность за последние 1-2-3 года; кроме того, данный показатель может быть не только статичным, но и отражать динамику в виде прироста/убыли количества постоянных покупателей за оцениваемый период, например, +300 чел. за месяц);
- широта торгового ассортимента (ед., количество наименований товаров, одновременно представленных в ассортименте АО, могут учитываться все товарные группы, или по группам раздельно: лекарственные средства, парафармацевтические товары, изделия медицинского назначения, рецептурные/безрецептурные ЛС и т.п.; данный показатель также при желании разработчиков ССП может отражать динамику расширения или сужения широты ассортимента);
- сравнительный уровень цен (%), расчет этого показателя можно производить различными способами, выбирая различную базу для сравнения, например, как среднее отклонение в процентах от уровня средних цен по 1000/500/100 наиболее продающихся товаров в АО данного населенного пункта или иного муниципального образования);
- количество предлагаемых услуг (ед., фактическое количество различных услуг, предоставляемых в АО в течение оцениваемого периода, например, рецептурно-производственный отдел, заказ ЛС по телефону, доставка на дом, справочно-информационный отдел, фитоотдел и/или фито-бар, отдел товаров для красоты и здоровья, изделия медицинского назначения, отдел оптики, измерение артериального давления, консультации и т.п.);
- степень удовлетворенности покупателей (%), данный показатель может определяться различными способами в зависимости от принятой в данной АО системы оценки потребительской удовлетворенности, например, методом прямого опроса или голосования посетителей в момент выхода из помещения АО);
- поток посетителей (чел./час или чел./день, определяется путем прямого подсчета и деления количества всех посетителей или совершивших покупку посетителей на длительность периода подсчета);
- средства привлечения новых покупателей (ед., количество проводимых постоянно или проведенных разово мероприятий для привлечения новых покупателей, например, раздача рек-



ламных флаеров на улицах и в торговых центрах, скидки в определенные часы или для избранных категорий покупателей, проведение занятий в школах здоровья, будущих родителей и т.п.);

– средства удержания постоянных покупателей (ед., количество проводимых постоянно или проведенных разово мероприятий для повышения лояльности покупателей, неоднократно приобретающих товары в АО, например, скидки, акции, смс-рассылка и т.п. для владельцев карт лояльности);

– средства стимулирования сбыта (ед., определяется аналогично показателям средств привлечения и удержания клиентов);

– имидж АО (ед. или %, рассчитывается в ед. как количество мероприятий для улучшения имиджа АО, либо в % как результат опроса посетителей и/или всех контрагентов).

Перспектива обучение и рост (персонал) важна, т. к. успех реализации стратегии зависит от человеческого фактора. Чтобы намеченная стратегия выполнялась, необходимо инвестировать в человеческие ресурсы, контролируя эффективность этих инвестиций. Сформулированы следующие показатели оценки данного направления:

– квалификация торгового персонала (%), вычисление данного показателя может производиться различными способами, например, как выраженная в процентах доля сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации за предыдущие 3 года);

– квалификация руководителей (%), расчет значения этого показателя также возможно осуществлять различными методами, например, как выраженную в процентах долю руководящих сотрудников, прошедших курсы повышения квалификации за предыдущие 3 года);

– удовлетворенность персонала (%), расчет значения данного показателя прямыми объективными методами, как правило, является затруднительным, рекомендуется проведение различных опросов среди персонала АО);

– доступность самообучения (ед., для определения значения этого показателя возможно просуммировать количество проведенных мероприятий в АО в данном направлении, например, приобретение в АО фармацевтических периодических изданий, специальной справочной литературы и пр.);

– уровень текучести кадров (%), определяется как  $100\% \times [\text{отношение количества уволенных по любым основаниям за расчетный период сотрудников к общему количеству сотрудников на начало расчетного периода}]$ );

– обеспечение карьерного роста (шт. или %, этот показатель может определяться различными способами, например, как количество, или доля в процентах, сотрудников АО, получивших в расчетном периоде или за последние полгода предложения о переводе на вышестоящую должность в связи с трудовыми достижениями, прохождением переподготовки, завершением обучения в вузе и т.п.);

– мотивационные мероприятия (шт., этот показатель определяется как количество действовавших в расчетном периоде мотивационных программ для персонала, например, премий за различные достижения в рабочем процессе).

Составляющая внутренних бизнес-процессов диагностирует стадии снабжения, производства и сбыта. Она фокусируется на улучшении качества, стоимости и времени работы организации, в том числе с применением методов инновационного менеджмента. Эффективность действий АО в данном направлении может быть выражена следующими показателями:

– число поставщиков (шт., количество поставщиков, которые осуществили поставки в АО за предыдущий период (месяц, квартал, полугодие, год); кроме того, этот показатель может измеряться как изменение среднего ежемесячного количества поставщиков, или другим аналогичным образом, удобным для руководства АО);

– число постоянных поставщиков (шт., определяется аналогично показателю «число поставщиков», но в расчет принимаются только поставщики, которые осуществляют регулярные поставки, например, не менее одной в месяц на протяжении последнего года);

– скорость поставок (дни, определяется как среднее значение скорости поставок за рассматриваемый период, т.е. сумма всех временных интервалов от заказа до поставки деленная на количество поставок);

– оборачиваемость товарных запасов (дни, количество дней, за которые происходит продажа товаров на сумму эквивалентную сумме товарных запасов на начало расчетного периода);

– наличие/отсутствие дефектуры (дни и/или ед., порядок расчета данного показателя зависит от способа учета дефектуры; в нашем исследовании под дефектурой понимается фактическое отсутствие в продаже товарной позиции из списка 500 наиболее продаваемых товаров в АО, а



показатель рассчитывается как среднее количество дней отсутствия в продаже по всем дефектурным позициям и как среднее количество дефектурных товарных позиций за расчетный период);

- претензии и рекламации (шт. и/или дни, при вычислении значения этого показателя учитываются оформленные письменно и предъявленные в устной форме в расчетном периоде жалобы на работу персонала и претензии по работе всей АО – как общее их количество, так и средний срок устранения их причин или мотивированных ответов в адрес заявителей);

- наличие в ассортименте новых, но малоизвестных, ЛС (ед., при определении значения данной характеристики учитывается присутствие в ассортименте за расчетный период товарных позиций из заранее составленного, и периодически обновляемого, списка ЛС).

На четвертом этапе устанавливаются функциональные связи между показателями и среди них выделяются ключевые показатели, которые имеют исключительное значение для оценки положения дел в АО.

На предыдущем этапе были определены 32 различных показателя по четырем направлениям (перспективам), которые релевантны для оценки фармацевтической деятельности АО и соответствуют выбранной стратегической цели.

Затем может быть составлен граф (логическая схема), вершины которого определяют наши выбранные показатели, а направленные дуги – функциональные зависимости и причинно-следственные связи между ними. Только при наличии нескольких связей у каждого показателя можно говорить, что он был правильно выбран. Если же какие-либо показатели не имеют взаимосвязей, то это значит, что они не соответствуют выбранной стратегии и были для нее определены неверно.

Например, анализируя взаимосвязи между выбранными нами 32-мя показателями, оказалось, что показатели «обеспечение карьерного роста» и «наличие в ассортименте новых, но малоизвестных, ЛС» практически не оказывают влияния на остальные и могут быть исключены из нашей системы.

В процессе логического и графического анализа функциональных связей между показателями среди них установлены ключевые, т.е. такие, которые, во-первых, максимально связаны с другими показателями причинно-следственными отношениями, и, во-вторых, не дублируют друг друга, являясь взаимными прямыми производными.

Например, в число ключевых показателей нет необходимости относить «число поставщиков», так как на практике 90% продаж товаров обеспечивают «постоянные поставщики», чье количество намного более существенно для операционной деятельности АО как с позиций ассортимента, так и скорости товарооборота.

Кроме того, мы не стали относить к ключевым показателю «количество предлагаемых услуг», потому что этот параметр, как правило, не подвержен частым изменениям, и при внедрении в практику, помимо основной фармацевтической деятельности, дополнительных услуг для потребителей будет возможна дополнительная модификация ССП в форме выделения отдельного направления (перспективы) именно для этой цели.

Также, в число ключевых показателей было принято решение не относить показатели: «рентабельность» и «прибыль на сотрудника», так как они напрямую зависят и вычисляются из значений объема продаж, количества сотрудников и прибыли; «удовлетворенность персонала», так как он тесно обратно коррелирует с показателем «уровень текучести кадров» и его объективность зачастую на практике бывает достаточно сложно определить простыми методами.

Показатели «поток посетителей», «средства привлечения новых покупателей», «средства удержания постоянных покупателей», «средства стимулирования сбыта», «имидж АО», на наш взгляд, весьма актуальны для новой АО, которая только начинает свою работу. При разработке ССП для подобной АО, возможно, имеет смысл выделить эти показатели в отдельное направление, связанное с процессом завоевания новым игроком своей рыночной доли на обслуживаемой территории. Для АО, давно существующей на рынке и имеющей положительную репутацию и поток постоянных клиентов, возможно, нет смысла относить указанные показатели к ключевым.

Для того, чтобы ССП была достаточно обозримой и простой для понимания, обычно по каждому направлению (перспективе) выбирают не более 5 ключевых показателей. Однако необходимо подходить гибко к этому вопросу в соответствии с реальными возможностями и потребностями конкретной АО в конкретных рыночных условиях – перспектив может быть более 4-х, и ключевых показателей как менее, так и более 5-ти. В табл. 1 приводится перечень 20-ти показателей, отнесенных нами к категории «ключевых».



Таблица 1

**Ключевые показатели для ССП в АО**

Направление	Показатели
Финансы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Объем продаж</li> <li>2. Торговая наценка</li> <li>3. Размер издержек</li> <li>4. Размер прибыли</li> <li>5. Размер среднего чека</li> </ol>
Отношения с потребителями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Количество новых покупателей</li> <li>2. Количество постоянных покупателей</li> <li>3. Широта торгового ассортимента</li> <li>4. Сравнительный уровень цен</li> <li>5. Степень удовлетворенности покупателей</li> </ol>
Персонал(обучение и рост)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Квалификация торгового персонала</li> <li>2. Квалификация руководителей</li> <li>3. Доступность самообучения</li> <li>4. Уровень текучести кадров</li> <li>5. Мотивационные мероприятия</li> </ol>
Внутренние бизнес-процессы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Число постоянных поставщиков</li> <li>2. Скорость поставок</li> <li>3. Оборачиваемость товарных запасов</li> <li>4. Наличие/отсутствие дефектуры</li> <li>5. Претензии и рекламации</li> </ol>

На пятом, заключительном этапе необходимо осуществить построение карты ССП и определить целевые значения ключевых показателей. Карта позволит применять ССП в текущей деятельности АО. Целевые значения ключевых показателей были определены для одной из типовых АО г. Воронежа из расчета на один календарный месяц. Результат построения карты для стратегической цели «увеличение прибыли» приведен в табл. 2.

Таблица 2

**Карта Системы Сбалансированных Показателей в АО**

Направление	Задачи и мероприятия	Ключевые показатели	Целевые значения показателей
Финансы	Увеличение объема продаж	Объем продаж	>3000 тыс. руб.
	Увеличение рентабельности	Торговая наценка	>750 тыс. руб.
	Снижение уровня издержек	Размер издержек	<500 тыс. руб.
	Обеспечение прогнозируемости и устойчивости АО	Размер прибыли	>250 тыс. руб.
		Размер среднего чека	>400 руб.
Отношения с потребителями	Увеличение доли рынка на территории своего района	Количество новых покупателей	>2000 чел.
	Привлечение новых и увеличение числа постоянных покупателей	Количество постоянных покупателей	>1000 чел. >+50 чел.
		Широта торгового ассортимента	>4000 ед. >+100 ед.
	Расширение торгового ассортимента	Сравнительный уровень цен	-5% к средним по рынку по топ-250
		Степень удовлетворенности покупателей	>80%
Персонал (обучение и рост)	Комбинированный формат АО	Квалификация торгового персонала	>75%
		Квалификация руководителей	>90%



Внутренние бизнес-процессы	Повышение квалификации персонала	Доступность самообучения	>5
	Снижение текучести кадров	Уровень текучести кадров	<10%
		Мотивационные мероприятия	>5 шт.
	Повышение уровня удовлетворенности персонала	Число постоянных поставщиков	>20 шт. > +2 шт.
	Оптимизация работы с поставщиками	Скорость поставок	<1,75 дней
		Оборачиваемость товарных запасов	<37,5 дней
	Поставки товаров по графику	Наличие/отсутствие дефектуры	<3 дней <25 ед.
	Снижение количества претензий покупателей	Претензии и рекламации	<5 шт. <1,5 дней
Улучшение имиджа АО			
<b>Стратегическая цель АО – увеличение прибыли</b>			

Построенная карта ССП должна использоваться руководством и ответственными сотрудниками для постоянного мониторинга состояния АО. Периодичность мониторинга может быть разной, в зависимости от управленческих потребностей – это может быть день, неделя, декада, полмесяца, месяц или квартал. Таким образом, возникает система контроллинга, позволяющая гибко реагировать на появление расхождений между ожидаемыми и фактическими показателями эффективности. При этом нужно понимать, что на получившийся результат показателя одного направления, могут влиять события, имевшие место в другом направлении. В зависимости от уровня расхождения между плановыми и фактическими результатами, корректировка хода выполнения задач и мероприятий может осуществляться оперативно, а могут потребоваться изменения во всей системе.

Кроме того, аналогичные карты ССП могут быть разработаны для каждого отдела (безрецептурный, готовых форм, фитоотдел, отдел работы с ЛПУ и т.п.) или структурного подразделения АО (аптечный пункт, аптечный киоск), или для каждой аптеки в составе сетевой АО. В этом случае можно говорить о создании иерархической структуры ССП, позволяющей существенно повысить возможности контроля, и гибком управленческом процессе.

**Выводы.** Формирование ССП для каждой аптеки является сложным, однако информативным управленческим методом, с помощью которого возможен мониторинговый контроль за деятельностью АО в разных направлениях. Методические подходы к формированию ССП, представленные в настоящем сообщении, с одной стороны, могут быть использованы как основа для разработки ССП для своей АО, с другой – как эталон для применения, если условия работы АО примерно идентичны.

#### Литература

1. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
2. Нивен, П.Р. Сбалансированная система показателей: шаг за шагом (максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов)/ П. Р. Нивен.; пер. с англ. – Днепропетровск: Бизнес Букс, 2003. – 328 с.
3. Прайснер, А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер; пер. с нем. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.





## **THE METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A BALANCED SCORECARD FOR THE PHARMACY**

**T.G. AFANASEVA<sup>1</sup>**  
**N.B. DREMOVA<sup>2</sup>**  
**S.V. SOLOMKA**

*<sup>1)</sup> Voronezh State University*

*<sup>2)</sup> Kursk State  
Medical University*

*e-mail: blueskyatg15@mail.ru*

The experience in developing a balanced scorecard (BSC) for pharmacy organizations (PO) with the participation of the pharmacy management team in Voronezh. The algorithm of this process and methodological approaches to the selection of indicators to measure the effectiveness of the tasks and activities. We used four main directions (prospects) to form a strategy for PO: finance, internal business processes, relationships with customers, staff. 20 key indicators selected for inclusion in the BSC PO and identify their targets. Developed a map of the BSC, applying for permanent monitoring of the PO and the development informed management decisions for its correction.

Key words: balanced scorecard, pharmacy organization, strategic objective, key performance indicators, finance, relationships with customers, internal business processes, staff.