

УДК 338

¹Л.И. Бестаева, ²Л.А. Дзодзикова, ³А.Т. Канукова

¹Владикавказский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Владикавказ, email: selenacresset@mail.ru

²Северо-Осетинский государственный университет им. К.Л. Хетагурова, г. Владикавказ, email: l.dzodzikova@nosu-team.ru

³Владикавказский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Владикавказ, email: alla-k98@yandex.ru

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАРТА МЕДИЦИНСКОГО БИЗНЕСА: ПРОЦЕДУРЫ ДЕКОМПОЗИЦИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ВЕРХНЕГО УРОВНЯ

Ключевые слова: медицинский бизнес, ключевые показатели эффективности, объект декомпозиции, система, финансы, рынок, процессы, инфраструктура.

Рассмотрен алгоритм выбора и декомпозиции ключевых показателей эффективности медицинской компании. Выбор объекта декомпозиции предопределяет процедуры и алгоритм разработки стратегии бизнеса. Стратегические показатели самого верхнего уровня – KPI – обычно декомпозируют на показатели деятельности конкретных служб медицинской компании. Предложена последовательность разработки стратегической карты по четырем основным аспектам любого, в том числе и медицинского, бизнеса: финансы, рынок и клиенты, внутренние процессы, сотрудники и инфраструктура. Определение сбалансированной системы показателей по предложенной схеме позволит значительно улучшить качество и предложить дополнительные опции к получаемым медицинским услугам.

¹L.I. Bestaeva, ²L.A. Dzodzikova, ³A.T. Kanukova

¹Vladikavkaz branch Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation», Vladikavkaz, email: selenacresset@mail.ru

²K.L. Khetagurov North Ossetian State University, Vladikavkaz, email: l.dzodzikova@nosu-team.ru

³Vladikavkaz branch Federal State-Funded Educational Institution of Higher Education «Financial University under the Government of the Russian Federation», Vladikavkaz, email: alla-k98@yandex.ru

A STRATEGIC MAP OF THE MEDICAL BUSINESS: PROCEDURES FOR DECOMPOSITION OF TOP-LEVEL INDICATORS

Keywords: medical business, key performance indicators, decomposition target, system, finance, market, processes, infrastructure.

The algorithm of selection and decomposition of key performance indicators of a medical company has been reviewed. The selection of the decomposition target predetermines the procedures and algorithm for business strategy development. Strategic indicators of the top level – KPI – are usually decomposed into performance indicators of specific services of a medical company. The sequence of development of a strategic map in four main aspects of any businesses, including medical ones: finances, market and clients, internal processes, employees and infrastructure, is proposed. Defining a balanced scorecard according to the proposed scheme allows to significantly increase the quality and offer additional options to the received medical services.

Одной из существенных тенденций последнего времени является значительная активизация частного сектора в системе медицинской помощи.

Несмотря на кажущуюся консервативность, медицинский бизнес предлагает множество перспективных идей для старта и развития своего дела.

Порядок выбора ключевых показателей эффективности и их отнесение к различным уровням организационной структуры медицинской компании определяет ее дальнейшее развитие. Стратегии развития бизнеса обуславливают необходимость разработки стратегической карты по четырем основным

аспектам любого, в том числе и медицинского, бизнеса: финансы, рынок и клиенты, внутренние процессы, сотрудники и инфраструктура.

Декомпозиция – это научный метод, использующий структуру, задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач, пусть и взаимосвязанных, но более простых.

Стратегические показатели самого верхнего уровня – KPI – обычно декомпозируют на показатели деятельности конкретных департаментов, служб и сотрудников медицинской компании. Часто их обозначают просто как показатели деятельности – PI.

В результате декомпозиции закрепляют лиц, ответственных за стратегически важные для компании процессы. Чтобы минимизировать возможные ошибки, нужно определить следующие позиции:

- что декомпозируется – цели или показатели;
- какие взаимосвязи используются между верхним и нижними уровнями декомпозиции;
- какие перспективы стратегической карты верхнего уровня декомпозируются.

Выбор объекта декомпозиции определяет цели или показатели процесса.

Когда разрабатывается стратегия, нужно декомпонировать показатели, а не цели.

Во-первых, связка «цели – показатели» – это структура, где цели определяют смысл показателей, а показатели характеризуют степень достижения целей.

Во-вторых, связи между целями заложены в стратегической карте верхнего уровня. Здесь важно показать, через какие причинно-следственные связи цели нижних уровней влияют на цели верхнего, а не дробить крупные на более мелкие.

Например, нет смысла раскладывать цель «Увеличить прибыль» на цели «Увеличить продажи» и «Снизить затраты». И так очевидно, что прибыль – это разница между продажами и затратами. Если эту взаимосвязь все-таки стратегически важно указать, то это можно сделать на уровне тех же самых счетных показателей. Но гораздо важнее, к примеру, связать финансовую цель «Увеличить операционную прибыль» с клиентской

целью «Увеличить продажи новых продуктов» или с процессной «Сократить время обслуживания клиентов».

В-третьих, цель может характеризоваться несколькими показателями, имеющими различную природу. Если бы декомпонировали цели, с большой вероятностью могла бы возникнуть ситуация, когда на разных уровнях организационной структуры вменены в ответственность несвязанные или даже противоречащие друг другу показатели. И это разрушило бы всю суть декомпозиции.

Сбалансированная система показателей (ССП) строится на достижении стратегических целей за счет управления факторами деятельности компании. Чем выше по стратегической карте лежит цель и ее KPI, тем больше в ней результатов и меньше факторов и тем меньше необходимость назначать конкретных ответственных за ее достижение. И наоборот: чем ниже по карте цель, тем выше потребность в том, чтобы декомпонировать ее KPI на показатели подразделений.

Зависимости между ключевыми показателями (KPI) и показателями подразделений (PI) бывают трех типов: декомпозиция показателя на самого себя, по формуле и причинно-следственная связь.

Декомпозиция показателя на самого себя. Крупный показатель по всей компании раскладывают на точно такие же по уровням организационной структуры медицинской компании, только с меньшими плановыми значениями для каждого. Например, «Объем продаж компании/СХЕ, млрд руб.» распределяют по региональным продающим филиалам в их части – «Объем продаж филиала, млн руб.».

Декомпозиция по формуле. Показатель верхнего уровня – это функция от нескольких аргументов. Например, цель – повысить валовую прибыль. Тогда верхнеуровневый KPI – валовая прибыль в рублях. Она рассчитывается как разница между PI подразделений: из выручки вычитают производственную и коммерческую себестоимость. Причем за выручку и коммерческую себестоимость отвечают коммерсанты, а за производственную – служба производства.

В другом примере стратегическая цель – повысить доходность клиентов.

KPI – это жизненная доходность клиентов (LTV). Рассчитывается как произведение средней стоимости покупки, за которую отвечает департамент маркетинга, и среднего числа покупок, за которое отвечает отдел продаж.

Причинно-следственная связь.

Показатели верхнего уровня не заданы строгой математической формулой от нижних, а представляют собой отсроченный предполагаемый эффект от их достижения. «Предполагаемый» означает, что, проектируя систему KPI и PI, выдвигают некоторую гипотезу: при достижении таких-то PI в определенном масштабе и в такие-то сроки будут достигнуты и зависящие от них KPI. Такие связи носят вероятностный характер и основаны на экспертных мнениях и логике, а не на какой-либо строгой технологии или математической модели.

Карта «Финансы» – это карта результатов, а не факторов их достижения. Ее показатели не декомпозируют либо декомпозируют на самих себя. Сформировать карту «Финансы» верхнего уровня – задача собственников, совета мажоритарных акционеров либо топ-менеджеров бизнеса. Несмотря на название, эта часть карты не входит в инструментарий финансистов. От ожиданий собственников владельцы компании раскручивают вниз по карте всю логику целей. Задача CFO – помочь грамотно оформить решения акционеров.

Если целью собственника является продажа компании, алгоритм действий будет иной. Чтобы максимизировать стоимость акций публичной компании, топ-менеджменту предстоит сделать ее как можно более открытой, несколько периодов подряд демонстрировать положительные и стабильные финансовые результаты и убедить рынок в дальнейших перспективах роста бизнеса – за счет рекламы новых продуктов бизнеса [1, с.125].

. Непубличные компании используют другие способы.

1. Максимально увеличивают стоимость активов. Чтобы повысить стоимость компании, средства инвестируют в ценные для этого бизнеса активы. Определить ценность нематериальных активов, что является одной из особенностей медицинского бизнеса, намного

сложнее, чем материальных. Предприятия одной отрасли располагают примерно одинаковыми активами, а распоряжаются ими по-разному. Отсюда возникают деловая репутация, конкурентные преимущества, уникальные продукты, специально подготовленный персонал.

На стоимость активов также влияет эффективность развития внутренних процессов и инфраструктуры. Например, в этом помогут максимально отлаженные CRM-процессы, процессы управления проектами или вообще любой важный технологический процесс. А также автоматизированные системы бюджетирования, документооборота или управления знаниями.

2. Максимизируют обороты компании. В отличие от прибыли, этот показатель легче проверить. Особенно если речь идет о крупной компании и сложившемся рынке, где есть другие аналогичные предприятия медицинского бизнеса.

Если целью собственника является владение компанией, то собственники заинтересованы в том, чтобы получить как можно больше прибыли без ущерба для бизнеса. Для этого нужно увеличить свободный денежный поток и чистую прибыль. Возможны ситуации, когда нужно сделать акцент на какой-либо одной из этих целей.

Например, рентабельная по методу начисления медицинская компания может испытывать существенные сложности с получением денежной выручки по разным причинам. Тогда ликвидность становится для компании более принципиальной, чем бухгалтерская прибыль, и именно достижение денежных целей разумно заложить в стратегию [5, с. 56].

Чтобы достичь необходимого уровня прибыли и величины свободного денежного потока, используют одну из двух моделей: модель валовой прибыли либо модель рентабельности.

1. Модель валовой прибыли используют компании, у которых много конкурентов. Основной способ максимизировать прибыль в этой ситуации – увеличивать объем продаж и снижать себестоимость медицинских услуг.

2. Модель рентабельности применяют, когда основа потребительской ценности здесь – отношения с клиентами и имидж. Механизм максимизации при-

были – увеличение маржи с каждой единицы медицинских услуг.

Есть и более сложные показатели: EVA, ROI, ROA и т. д. Но их рекомендуется применять лишь в качестве инструментов дополнительного финансового анализа. Методы расчета этих показателей неочевидны. Разумнее ставить перед сотрудниками компании более понятные и привычные цели.

Дополнительные цели. Интересы собственников могут выходить за рамки финансовых ожиданий. С помощью своего бизнеса они могут достигать разных личных целей, получать признание в нужных им кругах и иным образом реализовывать себя. Тогда цели для менеджеров могут дополниться специфическими нефинансовыми показателями (рис.1).

Карта «Рынок и клиенты» – карта обратной связи: она показывает, что думают о деятельности компании потребители ее продуктов и услуг. Эти впечатления и оценки клиентов удобно рассматривать в структуре их потребительской ценности. Удовлетворение либо, наоборот, недовольство клиента наступает не от деятельности какого-либо отдельного подразделения компании, а от совокупности свойств ее продукции и способов взаимодействия с рынком.

Отсюда КРІ карты «Рынок и клиенты» можно декомпозировать:

- на аналогичные РІ – только меньшей размерности – на соответствующем уровне организационной структуры. Например, когда ключевой показатель «Уровень лояльности клиентов» в целом по компании раскладывают на этот же показатель по филиалам или по направлениям;

- на однородные с ними показатели, характеризующие разные компоненты удовлетворенности клиента. Обычно эти компоненты соответствуют определенным элементам потребительской ценности – например, удовлетворенность процессом обслуживания и удовлетворенность качеством услуг (рис.2).

При разработке карты «Внутренние процессы» начинается управление факторами, влияющими на результаты в верхнем уровне стратегической карты. И значит, КРІ этой карты уже полноценно декомпозируют на показатели ниж-

них уровней, характеризующие управление факторами деятельности.

Карту «Внутренние процессы» в общей карте сбалансированной системы показателей (ССП) необходимо разрабатывать после того, как будут готовы карты «Финансы» и «Рынок и клиенты».

Чтобы определить цели карты «Внутренние процессы», предстоит ответить на два вопроса. Первый: как оптимизировать процессы, чтобы они стали более экономичными. Второй: как перестроить процессы, чтобы удовлетворить основные требования клиентов к продуктам и сервисам компании.

Цели по управлению экономичностью. Существует отдельный тип конкурентной стратегии – операционное превосходство. Компания стремится оптимизировать свои процессы, чтобы снизить их стоимость. Как следствие, получить возможность сократить цену на рынке и за счет этого расширить продажи [3, с.1093].

Цели по созданию характеристик продуктов и услуг. Эти цели нужны, если компания выбрала стратегию лидерства по продукту или услуге и ей важно внедрять новые технологии оказания услуг. Следует определить основные свойства продукта или услуги, важные для стратегии. Далее формулируются цели по достижению или улучшению этих свойств и выбираются показатели, которые наилучшим образом характеризуют степень достижения целей.

Цели в области логистики и каналов распределения. Чтобы сформулировать эти цели, нужно оценить, какие из возможных способов оказания медицинских услуг входят в потребительскую ценность для клиента и могут стать конкурентным преимуществом компании.

Цели отношений с клиентами. Кому-то из клиентов важны индивидуальные, а не типовые скидки, другим – дополнительные опции к получаемой медицинской услуге, третьим – личное общение руководителем компании. В связи с этим целесообразно заложить цели по изучению критериев индивидуального подхода: опрос потребителей медицинских услуг и проведение маркетингового исследования. Затем определяются показатели эффективности [5, с.185].

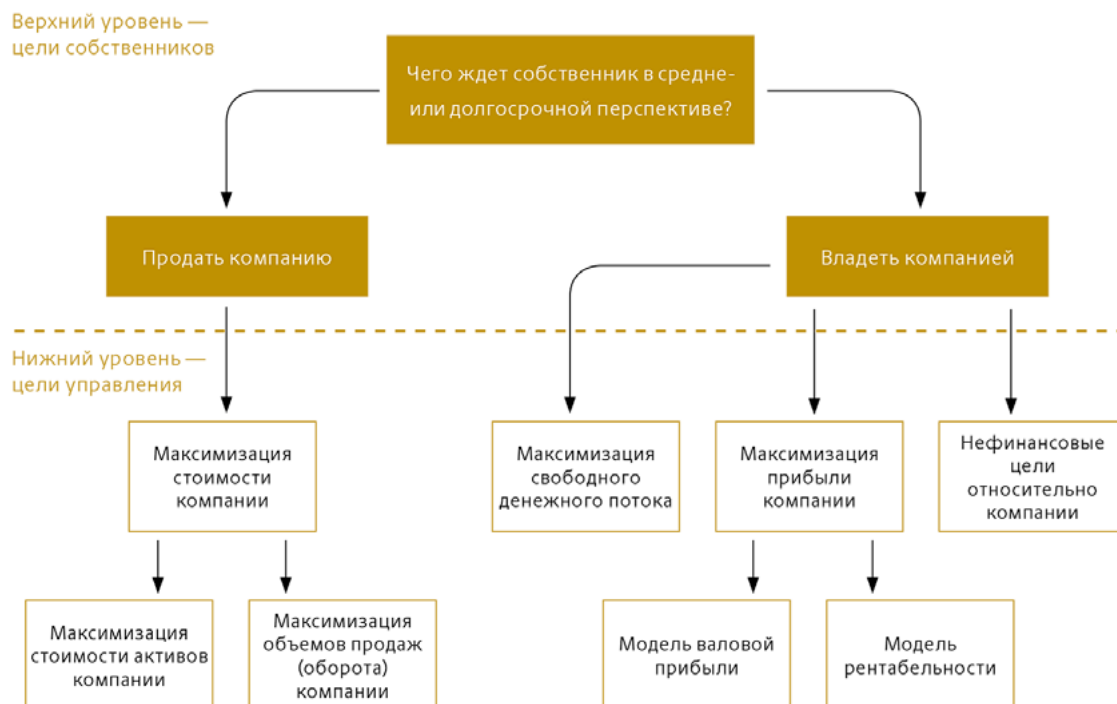


Рис. 1. Пример стратегической карты «Финансы»

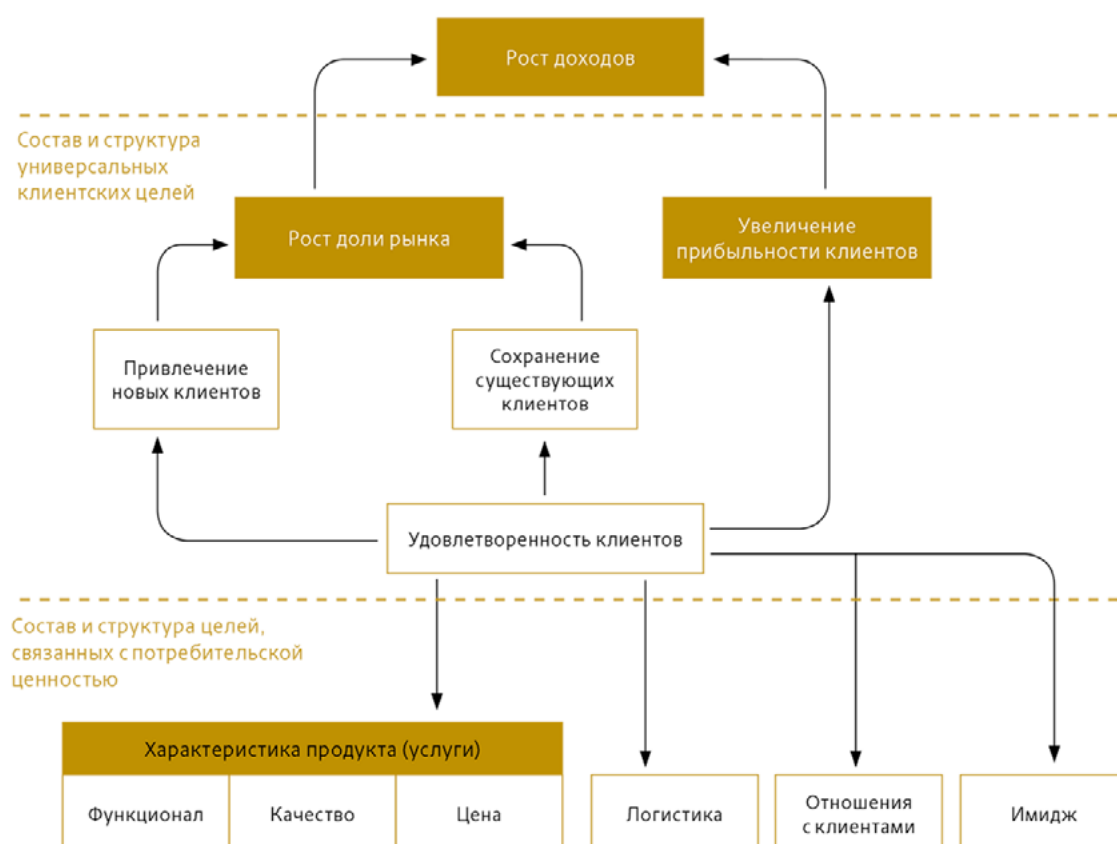


Рис. 2. Пример стратегической карты «Рынок и клиенты»

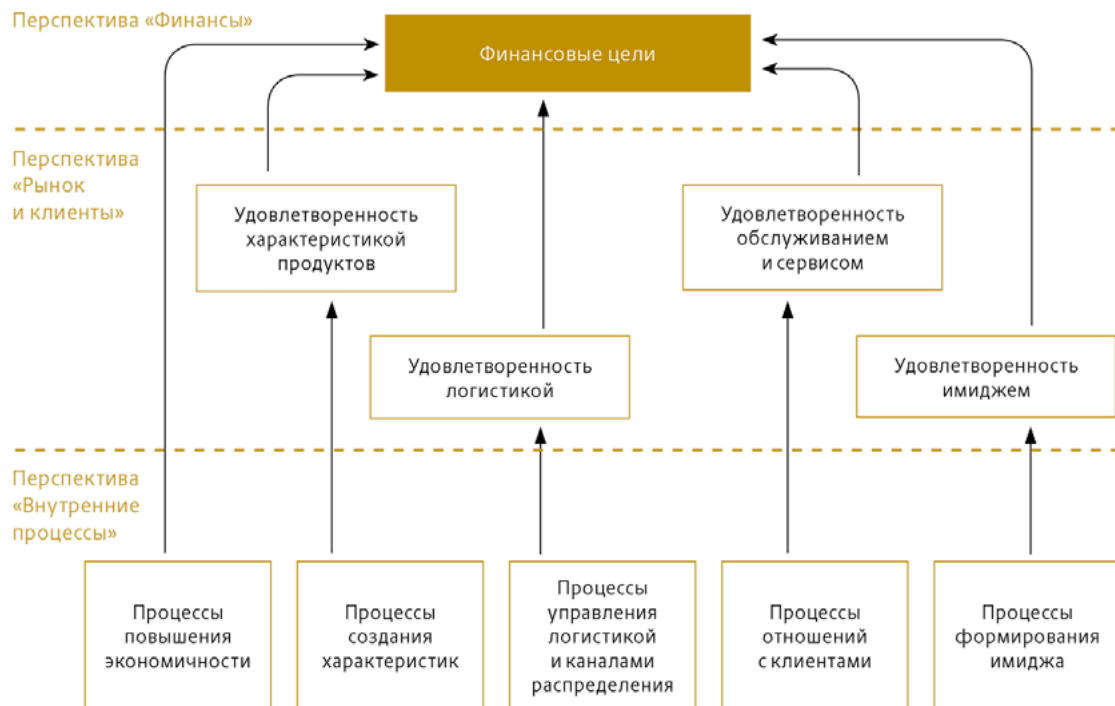


Рис. 3. Пример стратегической карты «Внутренние процессы»

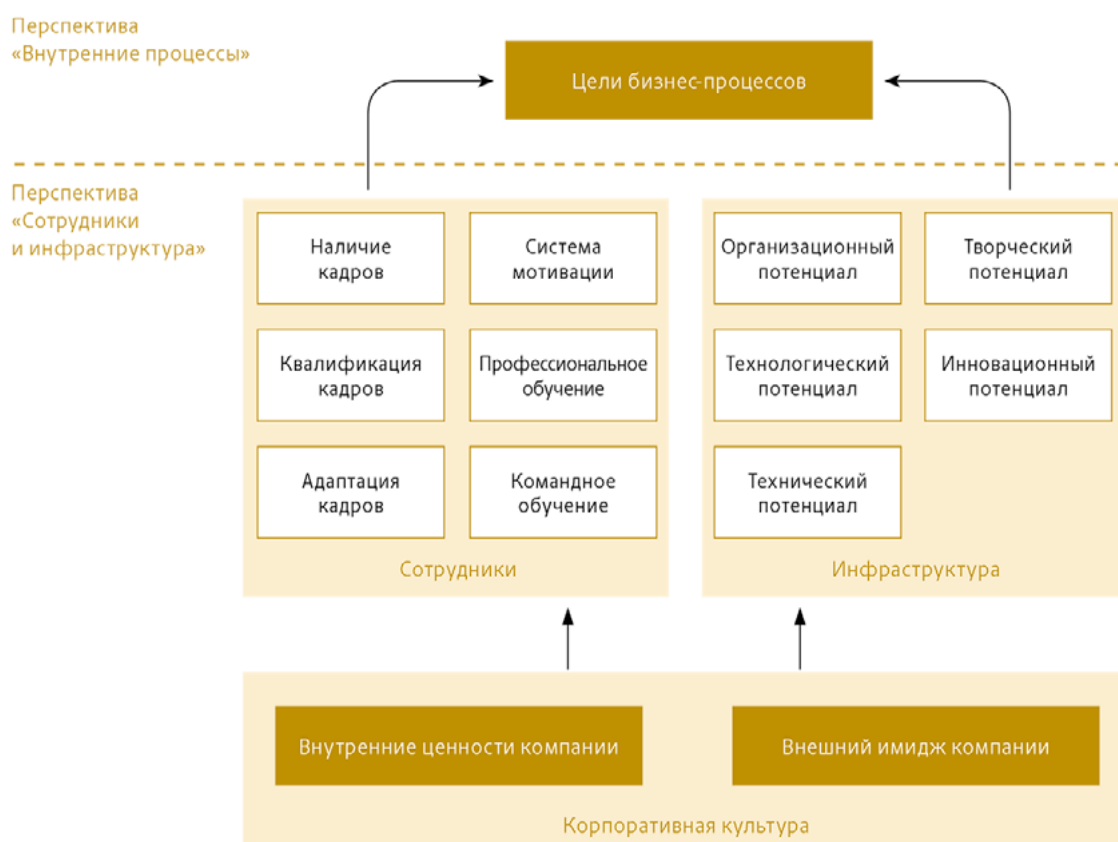


Рис. 4. Пример стратегической карты «Сотрудники и инфраструктура»

Цели по управлению имиджем компании. Следует определить каналы продвижения услуг компании и выделить целевую аудиторию, для которой создаются рекламные кампании. Выбрать, что именно из образа компании и ее услуг планируется продвигать: историю медицинского бизнеса и его лидеров, известных клиентов, оказание каких-то особых услуг. Эта информация содержится в карте «Рынок и клиенты».

После разработки процессных целей их наносят на карту сбалансированной системы показателей (ССП), а далее определяют, какие технологические, информационные, кадровые ресурсы нужны, чтобы их достигнуть (рис.3).

Ключевые показатели карты «Сотрудники и инфраструктура» поддерживают исполнение внутренних процессов с необходимыми для них характеристиками: скорость, стоимость, сложность, различные параметры качества. Следовательно, они также подлежат декомпозиции.

Цели по развитию сотрудников компании. Чтобы разработать цели в области персонала, нужно определить:

- сколько нужно сотрудников – какие вакансии необходимо закрыть, как подготовить кадровый резерв;
- какими навыками и знаниями должны обладать сотрудники;
- как новые сотрудники освоят обязанности и требования компании, а также ее корпоративную культуру;
- какие навыки нужно развивать у сотрудников, чтобы они могли выполнять должностные обязанности.

Необходимо согласовать цели системы мотивации со стратегией компании, чтобы ключевые сотрудники были материально и нематериально заинтересованы в том, чтобы следовать ей.

Цели в части инфраструктуры компании. Под инфраструктурой в стратегической карте подразумевают набор ресурсов: технических, информационных, организационных. Они нужны, чтобы выполнять бизнес-процессы из перспективы «Внутренние процессы». Следует продумать,

как можно развить организационный потенциал компании, пересмотреть регламенты, организационную структуру, управленческие процессы, системы взаимодействия и принятия решений.

Важно установить цели в части технологического потенциала: организация процессов, должностные инструкции, определить цели в техническом потенциале: наличие важного для реализации стратегии оборудования и автоматизированных систем, установить цели в области инноваций: создание новых продуктов и технологий. Следует определить цели, касающиеся творческого потенциала сотрудников, чтобы они имели возможность генерировать новые идеи [4, с.711].

Цели корпоративной культуры компании. Корпоративная культура должна соответствовать типу стратегии медицинского бизнеса, который выбрал его собственник. Например, сотрудники компании, которая работает по принципу операционного превосходства, должны быть процессно-ориентированными: готовыми выполнять рутинную работу, подчиняться регламентам, поддерживать высокий уровень дисциплины. Не обязательно, чтобы они были самостоятельными и креативными.

В компании все должно быть настроено на взаимодействие с клиентами, понимание и учет их потребностей.

Для компании – лидера важен креативный климат, поддержка инноваций и даже склонность к риску в ее корпоративной культуре (рис.4).

В настоящее время все шире внедряется концепция социально ответственного бизнеса, которая становится особенно важной в условиях высокоразвитой экономики знаний, когда сектор наукоемкой и интеллектуальной деятельности занимает все более значимое место в современной хозяйственной системе. Создание сбалансированной системы показателей по предложенной методике позволит улучшить функционирование медицинского бизнеса как социально ответственного сектора предпринимательства.

Библиографический список

1. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209–ФЗ (в ред. От 28.06.2022). [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения 15.07.2022).
2. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2019. 486 с.
3. Бестаева Л.И., Бтемирова Р.И. Моделирование оценки платежеспособности контрагента в целях денежного погашения задолженности // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7 (120). С. 1066-1070.
4. Рассел Джесси. Декомпозиция. М.: VSD, 2013. 813 с.
5. Эффективные модели бизнеса. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=110> (дата обращения 15.07.2022).