

**I.Y. Blekhtsin, J.O. Mikhina**

## **STRATEGIC PLANNING BALANCED SCORECARD SYSTEM DEVELOPMENT IN PROVIDING HEALTH CARE TO GAS SUPPLY COMPANY EMPLOYEES**

**Igor Blekhtsin** – Academic Advisor, the Specialty Department, PAO Gazprom, Saint-Petersburg State University of Economics, Doctor of Geographical Sciences, Professor, Saint-Petersburg; **e-mail: prognosplan@yandex.ru.**

**Julia Mikhina** – Senior Laboratory Assistant, the Specialty Department, PAO Gazprom, Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg; **e-mail: julyer2009@mail.ru.**

*The relevance of the article is based on the need for a detailed review of creation of the balanced scorecard system as a platform for strategic planning of providing health care to gas supply companies workers.*

*The article presents key pillars of the balanced scorecard system with regard to providing health care to a gas supply company staff given the specificity and particulars of its performance. The paper also highlights the interrelationship of the balanced scorecard system with business processes in the realm of providing health care to a gas supply company staff which reflects causal link in the framework of strategic objectives.*

**Keywords:** gas supply company; balanced scorecard system; strategic planning; providing health care to employees; strategic management; corporate health care.

**И.Я. Блехцин, Ю.О. Михина**

## **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МЕДИЦИНСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ГАЗОТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ**

**Игорь Яковлевич Блехцин** – научный руководитель специализированной кафедры ПАО «Газпром» ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» доктор географических наук, профессор, г. Санкт-Петербург; **e-mail: prognosplan@yandex.ru.**

**Юлия Олеговна Михина** – старший лаборант специализированной кафедры ПАО «Газпром» ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» г. Санкт-Петербург; **e-mail: julyer2009@mail.ru.**

*Актуальность данной статьи обусловлена необходимостью подробного изучения формирования системы сбалансированных показателей в качестве основы стратегического планирования медицинского обеспечения работников газотранспортной компании.*

*В статье представлены основные составляющие системы сбалансированных показателей применительно к медицинскому обеспечению работников газотранспортной компании, с учетом специфики ее деятельности. Также показана взаимосвязь системы сбалансированных показателей с бизнес-процессами медицинского обеспечения работников газотранспортной компании, которая отражает причинно-следственные связи в рамках стратегических целей.*

**Ключевые слова:** газотранспортная компания; сбалансированная система показателей; стратегическое планирование; медицинское обеспечение работников; стратегическое управление; корпоративное здравоохранение.

В настоящее время особое значение приобретает поиск новых подходов к управлению корпоративным медицинским обеспечением работников крупных энергетических компаний, которые бы смогли более комплексно и всесторонне оценить как организационную составляющую, эффективность деятельности действующего корпоративного медицинского обеспечения работников, так и выявить возможные варианты его усовершенствования и развития.

На современном этапе реформирования российской системы здравоохранения проблема медицинского обеспечения работников газотранспортных компаний, а также формирования показателей для его эффективного функционирования является особо актуальной и требующей более глубоко изучения.

Компания ПАО «Газпром» и ее дочерние компании наряду со своей основной деятельностью уделяют большое внимание проблемам корпоративной социальной ответственности, которая является одним из важнейших элементов миссии [1], и, в частности, медицинскому обеспечению работников компании.

Формирование стратегии развития медицинского обеспечения работников газотранспортной компании должно основываться на 3 основных параметрах: сфокусированности, дифференцированности и определенном промежутке времени. Первый параметр происходит из дерева целей компании (миссия, ценность ком-

пании, видение, определение условий и ограничений, удовлетворение целей стейкхолдеров, стоимостные цели). Второй параметр направлен на достижение потребительских ценностей целевых сегментов пациентов, а также нахождение решений: за счет чего будет происходить рост развития деятельности медицинского обеспечения работников; обеспечение конкурентного преимущества путем уникальности предложения оказания медицинских услуг, лучшего качества, цены и близости к целевым пациентам. В итоге стратегия должна быть формализована, и самым эффективным и используемым на практике способом является сбалансированная система показателей.

Важной особенностью системы сбалансированных показателей является ее структурированный подход к формированию показателей корпоративного обеспечения работников газотранспортной компании путем их сбалансированности.

Система сбалансированных показателей как инструмент и основа стратегического планирования применительно к медицинскому обеспечению работников газотранспортной компании состоит из четырех основных аспектов: а) финансового, б) аспекта взаимоотношения с пациентами (работниками дочерних газотранспортных компаний ПАО «Газпром»), в) аспекта внутренних бизнес-процессов и г) аспекта функционирования медицинского персонала (его развитие и обучение) (рис. 1).

Для достижения поставленных целей,

<p><b>ФИНАНСЫ</b>                  Вопрос: «На какие показатели следует обратить внимание для получения финансового результата?»                  Ответ: «На расходы; прибыль».</p>	<p><b>ПАЦИЕНТЫ</b>                  Вопрос: «Какие показатели имеют значение для достижения удовлетворенности пациентов (работников) газотранспортной компании оказываемыми медицинскими услугами?»                  Ответ: «Снижение показателей заболеваемости, временной нетрудоспособности, смертности».</p>
<p><b>БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ</b>                  Вопрос: «Какие меры можно предпринять для улучшения качества и доступности медицинской помощи?»                  Ответ: «Улучшение деятельности профилактической медицины, тем самым увеличится производительность деятельности газотранспортной компании в целом».</p>	<p><b>ПЕРСОНАЛ (ОБУЧЕНИЕ и РОСТ)</b>                  Вопрос: «Какие меры можно предпринять для удержания и развития квалифицированного медицинского персонала?»                  Ответ: «Создание и развитие системы поощрения и обучения медицинского персонала».</p>

Рис. 1. Составляющие системы сбалансированных показателей медицинского обеспечения работников газотранспортной компании

учитывая, что достижение высоких финансовых показателей не является первоочередной поставленной целью медицинского обеспечения работников газотранспортной компании, руководство может внедрять инновации, обучать работников, разрабатывать новые формы взаимодействия с пациентами, которые бы смогли эффективно управлять бизнес-процессами. В зависимости от поставленных целей, их реализация осуществляется путем использования различных комбинаций финансовых, трудовых, технологических и временных ресурсов [2].

Система сбалансированных показателей – это основа стратегического планирования медицинского обеспечения работников газотранспортной компании, которая дает возможность реализовывать стратегические цели с помощью оперативного контроля и управления реализацией стратегии на основе показателей эффективности деятельности газотранспортной компании.

Необходимость внедрения системы сбалансированных показателей в первую очередь связана с затруднениями формирования стратегического плана развития для дальнейшего совершенствования системы менеджмента качества, развития информационной стратегии, а также других направлений развития [4].

Система сбалансированных показателей как основа стратегического планирования помогает перейти от общей стратегии медицинского обеспечения работников газотранспортной компании к более четко поставленным и взаимосвязанным целям, задачам, а также определить эффективность деятельности интересующего подразделения на основе ключевых показателей эффективности.

Стратегия развития медицинского обеспечения работников газотранспортной компании строится на основе разработанных целей компании в рамках корпоративной социальной ответственности ПАО «Газпром». Затем производится разбивка целей до более детальных, которые, в свою очередь, ставятся перед определенными отделами, подразделениями для

реализации стратегии.

Система сбалансированных показателей, а также ключевые показатели эффективности помогают отследить реализацию стратегических целей и скорректировать ее в зависимости от изменяющихся условий внешней среды.

Следует уделить внимание вопросам взаимосвязи системы сбалансированных показателей и бизнес-процессов медицинского обеспечения работников газотранспортных компаний путем внедрения аналитических систем показателей, которые бы отражали как финансовую, так и нефинансовую информацию и статистические медицинские данные. Осуществление взаимосвязи системы сбалансированных показателей с бизнес-процессами медицинского обеспечения работников газотранспортных компаний возможно с помощью разработки стратегической карты медицинского обеспечения работников газотранспортной компании на базе ключевых показателей эффективности (рис. 2).

Стратегическая карта отражает ключевые процессы, показывающие логику и взаимосвязь между формулированием стратегии и ее реализацией.

Формирование системы сбалансированных показателей медицинского обеспечения работников газотранспортной компании имеет определенную специфику и отличается от традиционного. Так, блок «Финансы» имеет, скорее, второстепенное значение, а центральное место занимает блок «Пациенты» (работники газотранспортной компании), т.к. сохранение и укрепление здоровья работников являются приоритетными задачами социальной политики компании. Газотранспортные компании отличаются удаленным расположением и находятся зачастую в тяжелых климатических условиях, поэтому Блок «Внутренние бизнес-процессы», главным образом, направлен на усовершенствование медицинского обслуживания работников (уделяя особое внимание профилактическим мероприятиям). Блок «Персонал (обучение и рост)» нацелен на удержание и привлечение высококвали-



Рис. 2. Взаимосвязь системы сбалансированных показателей с бизнес-процессами медицинского обеспечения работников газотранспортной компании

фицированного медицинского персонала и повышения его квалификации.

Применение сбалансированной системы показателей как основы стратегического планирования медицинского обеспечения работников газотранспортной компании позволяет избежать ряда проблем стратегического управления:

- избавиться от разрыва между формированием стратегии и ее реализацией с помощью причинно-следственных связей и показателей, а также дать оценку обратному взаимодействию, его влиянию на достижение стратегических целей;

- дает возможность своевременно реагировать на изменения внешней среды и оценить их влияние на достижение по-

ставленных стратегических целей;

- позволяет оценить успешность того или иного проекта на стадии начала его разработки, когда уже возможно установить связи между параметрами развития, увидеть смысл реализации проекта и понять, как это повлияет на достижение стратегических целей компании;

- дает возможность оценить разработанную стратегию, в случае если какое-либо стратегическое решение приводит к большому количеству исключаяющих воздействий. Это означает, что выбранная стратегия, скорее всего, носит отрицательный характер. Однако на основе взаимосвязанных показателей можно скорректировать данную стратегию и

привести ее гармоничное состояние.

Подводя итог, можно сказать, что формирование сбалансированной системы показателей и ее разделение на четыре блока придает гибкость при достижении целей каждого из них, а, следовательно, помогает реализации стратегических целей медицинского обеспечения работников газотранспортной компании.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Блехцин И.Я.* Стратегия социально-ориентированного развития глобальной энергетической компании // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1. С. 115–126.

2. *Иванов В.В., Богаченко П.В.* Медицинский менеджмент. М., 2009.

3. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2009.

4. *Князюк Н.Ф.* От менеджмента качества к стратегическому управлению медицинской организацией с использованием сбалансированной системы показателей // Менеджер здравоохранения. М., 2010. № 4. С. 21–29.

5. ПАО «Газпром»: [сайт]. URL: <http://www.gazprom.ru/social/> (дата обращения: 08.06.2019).