

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тихоокеанский государственный медицинский университет»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.Б.01 Управление и экономика фармации

(наименование учебной дисциплины)

Направление подготовки (специальность)	33.08.02	Управление и экономика фармации (уровень подготовки кадров высшей квалификации)
		(код, наименование)
Форма обучения	Очная	(очная, очно-заочная (вечерняя), заочная)
Срок освоения ОПОП	2 года	(нормативный срок обучения)
Институт/кафедра	фармации	

Владивосток, 2019

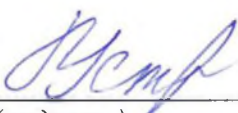
При разработке методических рекомендаций к учебной дисциплине Б1.Б.01 Управление и экономика фармации в основу положены:

- 1) ФГОС ВО по специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации (уровень подготовки кадров высшей квалификации), утвержденный Министерством образования и науки РФ «27» августа 2014 г. № 1143
- 2) Профессиональный стандарт «Специалист в области управления фармацевтической деятельностью», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.05.2017 № 428н;
- 3) Рабочий учебный план по специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации (уровень подготовки кадров высшей квалификации), утвержденный ученым советом ФГБОУ ВО ТГМУ Минздрава России «22» марта 2019 г., Протокол № 4.

Рабочая программа учебной дисциплины Б1.Б.01 Управление и экономика фармации одобрена на заседании кафедры фармации

от « 11 » апрель 2020 г. Протокол № 13.

Заведующий кафедрой


(подпись)

Устинова Любовь
Викторовна
(Ф.И.О.)

Разработчики:

Доцент кафедры фармации ФГБОУ
ВО ТГМУ Минздрава России
(занимаемая должность)


(подпись)

Логунова Л. Н.
(Ф.И.О.)

ТЕХНОЛОГИЯ ВЫБОРА ПРИОРИТЕТНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Задание 1. В аптечной организации определите приоритетные бизнес-процессы согласно технологии выбора приоритетных бизнес-процессов (в процессе товародвижения).

1. Определите ключевые факторы успеха аптеки
2. Выделите все этапы процесса товародвижения
3. Создайте матрицу сопоставления бизнес-процессов и КФУ
4. Сформируйте матрицу ранжирования бизнес-процессов
5. Проведите оценку возможностей проведения изменений в бизнес-процессе

Методические рекомендации по технологии выбора приоритетных бизнес-процессов

1.1. Выбор приоритетных бизнес-процессов

1.1.1. Критерии выбора приоритетных бизнес-процессов

Первым шагом анализа бизнес-процессов является применение принципа Парето 20 на 80, согласно которому из всех бизнес-процессов, которые были выделены нужно выбрать 20% приоритетных, анализом и оптимизацией которых нужно заняться в первую очередь (они могут дать до 80% результата).

Как подойти к выбору приоритетных бизнес-процессов? Для решения этой задачи на практике используют следующие критерии приоритизации:

1. важность бизнес-процесса;
2. проблемность бизнес-процесса;
3. возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Первый критерий – это важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании. Для оптимизации деятельности организации в первую очередь нужно выбрать самые важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение принесет наибольший результат.

Второй критерий, используемый для выделения приоритетных процессов – это его степень проблемности. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на достаточно хорошем уровне, то нет смысла заниматься его оптимизацией. Классическое определение проблемы формулируется как разрыв между желаемым и действительным. Другими словами, проблема - это разница между целью и текущим состоянием и соответственно проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности.

Из определения проблемы видно, что ее величина определяется целями организации и зависит от амбиций менеджмента. Чем больше амбиции и цели, тем больше величина проблем и наоборот. Часто в бизнесе используется следующее правило. Для того, чтобы быть успешным на рынке, не нужно стремиться к идеалу, достигая идеальных показателей операционной деятельности. Для достижения успеха достаточно быть немного лучше, чем конкуренты. Практика показала, что преимущество по основным показателям конкурентоспособности в 5-20% позволит компании значительно обойти своих конкурентов вплоть до полного захвата рынка. Исходя из этого, степень проблемности бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным, а как разницу между ключевыми показателями, определяющими конкурентоспособность компании и ее основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и проблемности процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. Другими словами они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по улучшению. Для этих целей используется третий критерий возможности и стоимости проведения изменения в бизнес-процессе.

Согласно этому критерию нужно выбрать те процессы, в которых наиболее просто и дешево можно провести улучшения. Помимо финансовых оценок затрат важно оценить и нефинансовые "затраты". Таковыми являются моральные "затраты" сопутствующие проведению изменений, "затраты", ведущие к возможному ухудшению психологического климата в организации при перераспределении обязанностей и возможных сокращениях персонала и т.д. В данном случае рассматриваются все отрицательные последствия для организации, которые могут возникнуть при оптимизации бизнес-процесса.

Оценка степени важности, проблемности и возможности проведения изменений для каждого бизнес-процесса дает механизм проведения их формального и объективного ранжирования и выбора, наиболее приоритетных для последующего анализа и оптимизации. Разумеется, самыми приоритетными будут бизнес-процессы, которые оказались самыми важными, самыми проблемными и наименее затратными с точки зрения проведения изменений.

1.2. Оценка важности бизнес-процессов

1.2.1. Определение критических факторов успеха организации (КФУ)

Для оценки важности бизнес-процессов существует классический подход, согласно которому первым шагом определения важности является определение критических факторов

успеха организации - КФУ. Что такое КФУ? При разработке стратегии, компания должна формулировать свою миссию, после чего произвести ее декомпозицию на стратегические цели. Из всех сформулированных целей нужно выбрать восемь наиболее важных, которые называют критическими факторами успеха (рис.1). Использование именно восьми наиболее важных стратегических задач следует из принципа существенности, или Парето, а также правила "7", которые были рассмотрены в предыдущих главах книги.



Рисунок 1. Критические факторы успеха организации - КФУ

Для более глубокого понимания того, что такое критические факторы успеха давайте рассмотрим их определение и примеры.

Критические факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке. Это те факторы, которым компания должна уделять особое внимание, так как именно они определяют успех или провал компании на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на ее прибыльность.

Определение критических факторов успеха организации, с учетом существующих и прогнозируемых тенденций развития отрасли и конкуренции в ней является важнейшей стратегической задачей. Аптека должна знать отрасль достаточно хорошо, чтобы определить, что является более, а что менее важным для успеха в конкурентной борьбе. Те руководители, которые неправильно определили влияние факторов на обеспечение долгосрочного успеха в конкурентной борьбе, выбирают ошибочные стратегии или не достаточно важные для обеспечения конкурентоспособности цели. Аптеки, правильно определившие критические факторы успеха, могут достичь значительного конкурентного преимущества, учитывая КФУ при реализации своей стратегии и обеспечивая себе преимущество перед конкурентами с использованием этих факторов. Критические факторы успеха в разных отраслях и для разных бизнесов различны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней.

В общем случае критические факторы успеха должны отвечать следующим критериям:

- *Являются самыми важными целями компании;*
- *Являются тем, что должна сделать организация, чтобы выполнить свою миссию;*
- *Как правило, начинаются со слов "мы должны ..." или "нам нужно ...";*
- *Представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.*

Примером критических факторов успеха для торговой компании является формулировка: "Мы должны иметь самый широкий ассортимент среди предприятий нашей отрасли", а для производственного предприятия - "Мы должны иметь самую высокую степень использования производственных мощностей в нашей отрасли".

При разработке критических факторов успеха, нужно соблюдать правило необходимости и достаточности, согласно которому каждый критический фактор успеха, включенный в список, необходим для достижения миссии компании, а все вместе факторы должны быть достаточны для ее достижения.

1.2.2. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов, является, их сопоставление с критическими факторами успеха. Основная суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на следующий вопрос: "Какие критические факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс"?

Ранее было рассмотрено, что важность процесса определяется степенью его вклада в достижение стратегических целей компании, поэтому, чем больше критических факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

На рисунке 2 при поиске взаимосвязи между процессами и КФУ был применен прямой проход "снизу вверх" или "от процессов к КФУ". На практике необходимо проделать и обратный проход "сверху вниз" или "от КФУ к процессам", при котором для каждого критического фактора успеха определяются бизнес-процессы, их поддерживающие. Второй проход повысит качество получаемых результатов, а также поможет выявить бизнес-процессы, которых в компании на данный момент времени не существует, но для реализации стратегии они необходимы.

Для определения взаимосвязи между КФУ и процессами при обратном проходе "сверху вниз" для каждого критического фактора успеха нужно задать три взаимодополняющих вопроса:

- Какие из бизнес-процессов должны быть выполнены особенно хорошо, чтобы мы были уверены в достижении **конкретного** критического фактора успеха?
- Какие бизнес-процессы оказывают основное воздействие на **конкретный** критический фактор успеха?
- Какие бизнес-процессы не только имеют отношение к **конкретному** критическому фактору успеха, но и важны для него?



Рисунок 2. Сопоставление бизнес-процессов и критических факторов успеха

Разработка матрицы сопоставления бизнес-процессов и критических факторов успеха
 Для наглядного оформления результатов второго шага по оценке важности бизнес-процессов используют матрицу сопоставления, столбцы которой соответствуют сформулированным критическим факторам успеха, а строчки выделенным бизнес-процессам (таблица 1).

Если какой либо бизнес-процесс поддерживает определенный критический фактор успеха, то в клетке матрицы, лежащей на пересечении соответствующего столбца и строчки ставят крестик. Для расчета количественной величины степени важности процесса используют количество крестиков, находящихся в строчке матрицы сопоставления, соответствующей рассматриваемому бизнес-процессу. Количество крестиков, соответствующее определенному бизнес-процессу и следовательно степень важности данного процесса может быть от 0 до 8. Например, в таблице 1 показано, что бизнес-процесса П.1 поддерживает четыре критических фактора успеха – КФУ 3, КФУ 5, КФУ 7, КФУ 8. Соответственно, степень его важности составляет 4. Бизнес-процесс – П2 поддерживает 7 критических факторов успеха; его степень важности составляет 7, и он важнее предыдущего процесса на три пункта.

В некоторых случаях на практике применяется более тонкий метод для оценки степени важности бизнес-процессов. В данном методе каждому критическому фактору успеха присваивается весовой коэффициент от 0 до 1, характеризующий его важность. При этом каждое соответствие бизнес-процесса и критического фактора успеха в зависимости от своей силы оценивается тоже по шкале от 0 до 1. В результате степень важности каждого бизнес-процесса рассчитывается как сумма сил соответствий бизнес-процесса всем критическими факторами успеха с учетом их веса.

Таблица 1. Матрица сопоставления бизнес-процессов и критических факторов успеха

		Критические факторы успеха								Важность (количество КФУ)
		КФУ1	КФУ2	КФУ3	КФУ4	КФУ5	КФУ6	КФУ7	КФУ8	
Бизнес- процессы	П1			X		X		X	X	4
	П2	X	X		X	X	X	X	X	7

П3	X	X	X	X	X		X	X	7
П4	X		X		X		X	X	5
П5		X		X		X		X	4
П6		X		X		X		X	4
П7	X	X		X	X			X	5
П8		X	X				X	X	4
П9	X	X	X	X	X		X	X	7
П10		X				X		X	3
П11		X					X	X	3

3. Оценка проблемности бизнес-процессов

Следующим шагом выбора приоритетных бизнес-процессов является оценка степени их проблемности. Для этого нужно рассмотреть все бизнес-процессы с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценить по шкале от 1 до 5.

Значение 1 присваивается самым "хорошим" процессам из рассматриваемой совокупности, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается самым "плохим" процессам, в которых имеется много проблем и разрыв между желаемым и текущим состоянием данных бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности. Значения 2, 3 и 4 присваиваются процессам, занимающим соответствующее промежуточное положение по степени проблемности между самыми "хорошими" и "плохими".

Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии, приведенные в таблице 2.

Таблица 2. Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса		Критерии
1.	Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.
2.	Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
3.	Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
4.	Не очень хорошие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
5.	Плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления.

		Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.
--	--	---

Для повышения качества результатов оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется провести их предварительную диагностику. В рамках проведения диагностики по каждому бизнес-процессу нужно сформулировать основные проблемы, оценить их силу на основе чего нужно определить экспертным путем степень проблемности бизнес-процесса. Полученные результаты нужно свести и представить в виде следующей таблицы (таблица 3).

Таблица 3. Оценка степени проблемности бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5) 1-наименее сильная 5-наиболее сильная	Проблемность (по шкале 1-5) 1-наименее проблемный 5- наиболее проблемный
1.				
2.				
...				

4. Разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов

После оценки степеней важности и проблемности бизнес-процессов нужно построить матрицу ранжирования, по вертикальной оси которой откладывается степень важности бизнес-процесса, а по горизонтальной оси степень проблемности. Каждый бизнес-процесс согласно своей степени важности и проблемности помещается в соответствующую ячейку матрицы (рис.3).

Данная матрица имеет три зоны: зеленую, желтую и красную. Бизнес-процессы, которые попали в зеленую зону (около нижнего левого угла матрицы), являются наименее важными и самыми "хорошими". Эти процессы относят к категории низкого приоритета и на данный момент времени их анализом и оптимизацией заниматься не следует. Бизнес-процессы, которые попали в красную зону ближе к верхнему правому углу матрицы являются самыми важными и самыми проблемными. Их относят к категории высокого приоритета, и их улучшением следует заняться в первую очередь. Соответственно бизнес-процессы, находящиеся в желтой зоне, относят к категории среднего приоритета и к их улучшению нужно приступить после того, как будут оптимизированы бизнес-процессы приоритетной группы.

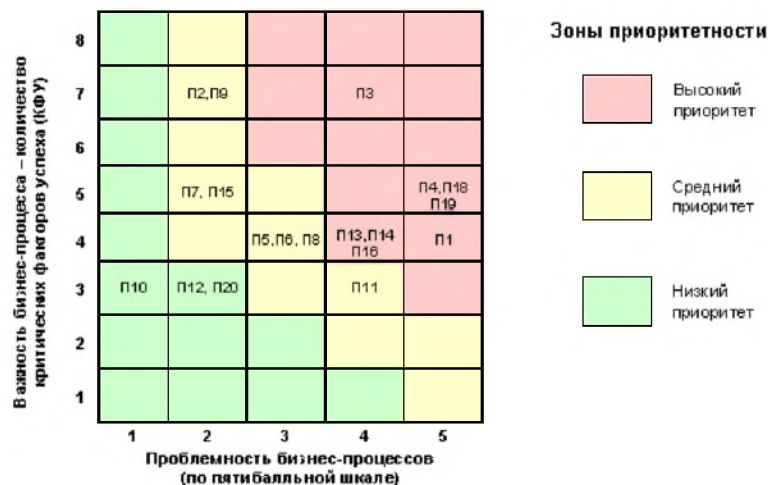


Рисунок 3. Матрица ранжирования бизнес-процессов

Как на практике применяется методика выбора приоритетных бизнес-процессов? Для решения этой задачи нужно собрать группу топ-менеджеров (ведущих специалистов) компании, которые обладают системным видением организации и компетентны в процессах, происходящих в организации, требующих ранжирования.

Каждый из топ-менеджеров должен индивидуально заполнить анкету, в которой он оценивает степень важности всех выделенных процессов, после чего им нужно заполнить вторую анкету, в которой оценивается степень проблемности рассматриваемых бизнес-процессов.

На первый взгляд, кажется, что это достаточно простой и очень субъективный метод. Действительно, когда анкету заполняет один человек – субъективизм присутствует. Но, когда все топ-менеджеры проделают это вместе, а потом результат усреднят и обсудят, получается самый объективный итог, который вообще возможно получить. После заполнения двух анкет каждым менеджером, данные результаты обрабатываются, усредняются, и усредненный результат представляется на групповое совещание, где еще раз обсуждается. В рамках группового обсуждения все должны прийти к единому мнению относительно важности и проблемности бизнес-процессов. Несмотря на свою простоту, данный подход позволяет за короткое время дать наиболее объективную картину. Существуют и другие более сложные методы ранжирования бизнес-процессов, требующие для своего применения гораздо большего времени и сил, но как показала практика результат применения более сложных методов по точности не намного превосходит результат данного метода.

После оценки степени важности и проблемности бизнес-процессов, для последующей оптимизации нужно выбрать в первую очередь именно те процессы, которые попали в самый верхний правый угол матрицы ранжирования. В данный момент времени необходимо опять вспомнить про принцип Парето 20 на 80, согласно которому для первоочередной оптимизации нужно взять только 20% самых важных и проблемных бизнес-процессов.

Классики технологии реинжиниринга рекомендуют брать для реинжиниринга не более 3-4 бизнес-процессов при условии, что при общем выделении процессов их количество составило около 20. Три-четыре бизнес-процесса от 20 соответствуют диапазону 16%-20%, что еще раз подтверждает принцип Парето.

После того, как 20% самых приоритетных бизнес-процессов будут улучшены, их степень проблемности станет меньше и они "перейдут" к левой границе матрицы ранжирования. Только после этого можно заняться улучшением других 20% бизнес-процессов, из расположенных ближе всего к правому верхнему углу матрицы. Кажется, что через пять итераций все бизнес-процессы станут "хорошими" и "перейдут" к левой границе, соответствующей минимальной степени проблемности и работа по оптимизации бизнес-процессов должна закончиться.

На самом деле работа по улучшению бизнес-процессов в успешной организации никогда не заканчивается. Дело в том, что пока одни бизнес-процессы улучшаются специалистами компании и "передвигаются" к левой границы матрицы ранжирования, другие бизнес-процессы ухудшаются и "движутся" в обратном направлении назад к правой границе. Данное ухудшение бизнес-процессов вызвано двумя причинами. По мере функционирования бизнес-процессов в них возникают и обнаруживаются новые проблемы. Вторая причина кроется в относительности проблемы, являющейся вещью умозрительной и определяемой целевыми установками менеджеров. Если руководство начинает повышать цели и нормативы ввиду своих амбиций или постоянных изменений конкурентного рынка, то автоматически повышается степень проблемности соответствующих бизнес-процессов.

Сотрудники одной компании, занимающиеся постоянным совершенствованием бизнес-процессов в своей организации, "жаловались" на свое руководство: "Мы только улучшим приоритетные бизнес-процессы, "сдвинем" их к левой границе матрицы ранжирования, как наше руководство объявляет нам благодарность и в очередной раз повышает нормативы. После этого все наши бизнес-процессы становятся опять проблемными, автоматически попадают в красную зону и мы в очередной раз вынуждены заниматься их совершенствованием. Кажется нам, что это работа никогда не закончится".

5. Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе

После разработки двумерной матрицы ранжирования нужно оценить бизнес-процессы по третьему критерию – критерию возможности проведения изменений, который говорит о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения и сколько это будет стоить. Бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем

изменений может быть нецелесообразным ввиду их дороговизны, либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для организации.

Для оценки степени возможности проведения изменений рекомендуется использовать следующий метод. Нужно сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений. Эти барьеры принято называть барьерами, мешающими проведению изменений, и при рассмотрении их разбивают на группы, основными из которых являются следующие:

- Группа барьеров "Финансы";
- Группа барьеров "Персонал";
- Группа барьеров "Законодательство".

К группе барьеров "Финансы" относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений бизнес-процессов. К данным затратам относятся расходы, которые компания понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства.

К группе барьеров "Персонал" относятся барьеры, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников. На преодоление этих сил также потребуются и финансовые ресурсы. В общем случае при их устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для организации – уход ценных сотрудников, снижение морально-психологического климата и как следствие снижение производительности труда и прочее.

К группе барьеров "Законодательство" относят барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства. Рассмотрение этих барьеров актуально в случае, если при оптимизации бизнес-процессов планируется перераспределение ответственности между сотрудниками организации или изменение принципов и схем мотивации, либо сокращение персонала.

Для конкретных организаций в конкретных условиях могут быть и другие специфичные группы барьеров, мешающих проведению изменений. Эти группы также нужно идентифицировать, перечислить основные барьеры, входящие в их состав.

После определения основных барьеров по каждому выделенному бизнес-процессу нужно ранжировать величину каждого барьера по шкале от 1 до 5. После этого по каждому бизнес-процессу нужно рассчитать суммарную величину сил всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в нем (таблица 4). Суммарная величина всех барьеров может достигать величины нескольких десятков, поэтому ее нужно от нормировать, приведя к диапазону от 1 до 5 для всех бизнес-процессов. Полученное значение называется степенью возможности проведения изменений в бизнес-процессе.

Таблица 4. Оценка степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах

№	Бизнес-процессы	Сила барьеров, мешающим изменениям бизнес-процессов и их сила (по шкале от 1 до 5, 1-наименее сильный, 5-наиболее сильный)				Сумма	Степень возможности проведения изменений (по шкале 1-5)
		финансы	персонал	законодательство	прочее		
1.							
2.							
...							

6. Ранжирование и выбор приоритетных бизнес-процессов

После расчета степени возможности проведения изменений в бизнес-процессах эту величину нужно ввести в матрицу ранжирования как третье измерение, в результате чего получится трехмерный куб, из которого нужно выбрать бизнес-процессы, являющиеся самыми важными, самыми проблемными и обладающие высокой степенью возможности проведения изменений.

На практике построение и применение трехмерной матрицы ранжирования, представляющей из себя трехмерный куб, является задачей проблематичной, так как не все могут одинаково хорошо ориентироваться в трехмерном пространстве. Поэтому задачу ранжирования и выбора приоритетных бизнес-процессов на основе трех критериев решают с использованием таблицы ранжирования (таблица 5). Итоговый показатель, характеризующий приоритетность бизнес-процесса вычисляется как сумма трех рассчитанных ранее степеней важности, проблемности и возможности проведения изменений. Напомним, что степень важности процесса измеряется по шкале от 1 до 8, а степени проблемности и возможности проведения изменений по шкале от 1 до 5. В результате полученная степень приоритетности бизнес-процесса может лежать в диапазоне от 3 до 18.

Таблица 5. Таблица ранжирования бизнес-процессов

№	Бизнес-процессы	Важность (по шкале 1-8) 1-наименее важный 5-наиболее важный	Проблемность (по шкале 1-5) 1-наименее проблемный 5-наиболее проблемный	Возможность проведения изменений (по шкале 1-5) 1-наименее возможно 5-наиболее возможно	Приоритетность = Важность + Проблемность+ Возможность (по шкале 3-18) 3-наименее приоритетный 18-наиболее приоритетный
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

7.					
8.					
9.					
10.					