

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Башкирский государственный медицинский университет»
министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра Управления экономики и фармации с курсом
медицинского и фармацевтического товароведения**

**Выпускная квалификационная работа на тему:
ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

Выполнила магистрант
по направлению подготовки 32.04.01
Общественное здравоохранение, направленность
управление и экономика в фармацевтической деятельности

Гизатуллина Дина Флюровна

Научный руководитель:
Д.фарм. н., профессор, зав. кафедрой

Г.Я.Ибрагимова

Уфа-2023

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	6
1.1. Специфика формирования аптечных сетей	6
1.2. История создания и характеристика аптечной сети «Фармленд»	13
Глава 2. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ	18
2.1. Возможности проектирования бизнес-процессов	18
2.2. Разработка модели исследования бизнес-процессов АС Фармленд	22
2.3. Характеристика метода Экспертных оценок на основе социологического исследования	25
2.4. Формирование методики оценки приверженности фармацевтических специалистов на примере АС Фармленд	28
Глава 3. ОЦЕНКА ПРИВЕРЖЕННОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ АПТЕЧНОЙ СЕТИ «ФАРМЛЕНД»	32
3.1. Обработка результатов исследования оценки приверженности фармацевтических работников аптечной сети «Фармленд» и их анализ	32
Глава 4. ИССЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ВЕКТОРА «ЗАКУПКИ» АПТЕЧНОЙ СЕТИ «ФАРМЛЕНД» НА ОСНОВЕ SWOT-АНАЛИЗА	49
4.1. Анализ и оценка сильных и слабых сторон поддерживающего бизнес-процесс «Закупки» аптечной сети «Фармленд» на основе социологических исследований	49
ВЫВОДЫ	60
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	62
ПРИЛОЖЕНИЕ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы:

В современных условиях кардинальная трансформация государственного общественно-экономического устройства, коренные экономические преобразования, изменение организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов повлекли за собой существенные изменения в системе здравоохранения и лекарственного обеспечения населения страны. В результате приватизации и децентрализации управления фармацевтическая отрасль трансформировалась в рыночную систему хозяйствования, в которой в качестве базовых экономических регуляторов выступают рыночные отношения, которые требуют от участников рыночных отношений высокой деловой активности и стратегического управления. Эффективное стратегическое и оперативное управление бизнес-системами, безусловно, подразумевает оптимальность моделирования и эффективность управления их бизнес-процессами, обеспечивающими качество оказания фармацевтических услуг, повышения экономических показателей, необходимых рынку и обществу, оправдывающий сам факт существования бизнес-системы в конкурентной бизнес-среде и целесообразность ее системной функции. До настоящего времени остаются недостаточно разработанными аспекты моделирования системы управления бизнес-процессами аптечных сетей, учитывающие специфику их функционирования, а также методы и механизмы государственного регулирования их деятельности. [18,с.6-8]

Создание основ моделирования бизнес-процессов деятельности аптечных сетей, позволят повысить эффективность управления аптечными организациями, повысить качество оказания ими услуг, профессионализм фармацевтического персонала. Вышеизложенное позволяет утверждать, что проектирование бизнес-процессов деятельности аптечных сетей представляется достаточно актуальной и обоснованной.[1]

Цель исследования: Разработка модели бизнес-процессов фармацевтической организации на примере АС «Фармленд».

Задачи исследования:

1. Провести контент- анализ литературных источников по развитию аптечных сетей в современных условиях.
2. Изучить основные характеристики деятельности АС «Фармленд».
3. Спроектировать систему бизнес-процессов аптечной сети и определить поддерживающие вектора бизнес процессов.
4. Разработать методику оценки приверженности фармацевтических специалистов на примере АС Фармленд.
5. Оценить приверженность фармацевтических работников аптечной сети «Фармленд» и определить их основные «статусы» на основе социологических методов.
6. Построить SWOT-матрицу поддерживающей бизнес-процессы АС «Фармленд» -вектор «Закупки» с учетом мнений фармацевтических работников.

Предметом исследования деятельность АС «Фармленд», мнения квалифицированных фармацевтических сотрудников АС «Фармленд».

Объекты исследования: результаты социологического опроса фармацевтических работников, управленческая деятельность АС «Фармленд» на основе теории менеджмента,

Методы исследования: социологический, графический, кабинетный метод, сравнение, наблюдение, экономико-статистический, моделирования.

Обработка полученных данных проводилась на основе программы STATTECH и MS EXCEL

Практическая значимость: результаты исследования могут помочь менеджерам аптечных сетей в оценке существующих проблем приверженности фармацевтических работников к компании и оценке сильных и слабых сторона поддерживающего бизнес-процесса «Закупки» для более более эффективного управления персоналом и бизнесом.

Структура работы: научно-исследовательская работа состоит из введения, четырех глав, содержащих теоретическую и практическую часть, изложенных на 67 страницах, имеющих 11 таблиц, 20 рисунков, выводов и списка литературы, состоящий из 50 источников, в том числе и на иностранном языке, приложений на 13 листах. По теме работы опубликована 1 статья на тему «ОЦЕНКА МОТИВАЦИИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ», опубликованная на сайте научно-издательского центра "Вестник Науки" №1 <https://perviy-vestnik.ru/archive-konferentsiya-2023/>

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ АПТЕЧНЫХ СЕТЕЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.

1.1. Специфика формирования аптечных сетей

Для поддержания своего здоровья и удовлетворения своих потребностей потребитель должен обратиться в место обращений лекарственных средств и медицинских изделий коим является фармацевтический рынок.

Аптечный и фармацевтический рынок как система взаимодействия производства и потребления должна удовлетворять потребности населения, поддерживать их здоровье и распределять лекарственные средства и изделия медицинского назначения на основе рыночной конкуренции с учетом его социальной значимости. Увеличение объемов и уменьшение издержек одна из задач аптечных сетей России. Как показывает практика, придерживаясь определенного плана, аптечная сеть может увеличить свои объемы и способна занять большую долю рынка. [12, с.16]

Привлекательность аптечного сектора особенно возросла на фоне высоких темпов роста розничной торговли, достигнутых в 1997 г. и начале 1998 г., и относительно низкого уровня конкуренции по сравнению с оптовой торговлей (превалировали государственные аптеки). Именно в этот период были приняты стратегические решения относительно развития большинства розничных сетей аптек, которые ныне являются лидерами аптечного бизнеса. Центрами развития аптечного сетевого бизнеса становятся Москва, Санкт-Петербург и Самара.[20, с.21-27]

В дальнейшем конкуренция на розничном рынке усилилась, в связи с началом развития частных аптечных сетей. Последствия финансового кризиса 1998 г., которые привели к значительному сужению рынка, способствовали еще большему нарастанию конкуренции, и государственные аптеки значительно уступили свои позиции частным аптекам. Ослабление позиций государственных аптек привело к их сближению с

дистрибьюторскими компаниями и действующими аптечными сетями. В этот период государственные аптеки объединялись вокруг крупного дистрибьютора ("СоюзФарма" и "Ассоциация фармацевтических предприятий") или частной аптечной сети, сохраняя при этом юридическую самостоятельность, но теряя хозяйственную.[26, с.29-35]

Основные тенденции развития российского аптечного сектора в 2012-2013 гг.: экстенсивное развитие аптечных сетей, рост их оборотов и рост концентрации. В эти годы по мере насыщения и увеличения конкуренции на рынках наиболее экономически развитых городов началось движение местных сетей в другие регионы. Первоначально это были московские сети, направленные на создание бизнеса государственного масштаба и имеющие возможность использовать для этого необходимые ресурсы.

Рост многих сетей обеспечивался в основном внутренним финансированием холдингов. Однако для решения масштабных задач внутренних источников оказывалось недостаточно, и компании начали выходить на рынок капитала.

Определяющим фактором при выборе стратегии развития аптечного сегмента рынка является расположение аптечных пунктов в той или иной местности и расположении города. Исходя из этих соображений, чтобы повысить уровень дохода сети аптек должны быть идеально расположены в местности города. Транспортная развязка, большое скопление народа в общественных местах все это создает большой эффект как в маркетинговом аспекте так и в финансовом для медицинских учреждений. [19,с. 70-72]

Положительная динамика роста клиентов это конечно хорошо, но и важна стабильная и активная деятельность покупателей. То есть определенный город разбит на районы, например жилые, промышленные, спальные, элитные и т. д. И исходя из этих соображений, необходимо рассчитывать, как будет лучше для развития аптечных сетей на фармацевтическом рынке Российской Федерации. Эффективно с точки зрения стратегии может выступить расположение аптек в застроенных

районах, что оказывает благоприятное воздействие на бренд и авторитет. С другой стороны сети аптек не довольно выигрышна с аптеками имеющими одиночное состояние, которые расположены в местах не массового скопления людей, на окраинах города в тихих районах. [8]

Главным критерием здесь является способность аптечного пункта предложить необходимый товар для клиента по очень привлекательной для него цене. В условиях возрастающей конкуренции на розничном фармацевтическом рынке залог успеха определяется не только ценами, товаром и местом где находится аптеки, но и качеством которым обслуживаются клиента данных аптечных сетей. Одним из факторов для аптечной сети, которая стремится стать лидером среди конкурирующих предприятий, является узнаваемость его бренда. Действия для продвижения бренда это способ обеспечить доверие клиента к данной фирме продукта и возможность установить более высокую цену, но в тоже время адекватную цену. [38]

При продвижении бренда аптечной сети, по мнению автора статьи, необходимо придерживаться следующих правил: – необходимо рассчитать за сколько дней эффект от рекламы покроет затраты на раскрутку, для этого она должна внушать доверие гражданам РФ. Но иногда некоторые сети аптек попадают в убыток а то и хуже становятся банкротами. – определить ассортимент и перечень услуг аптек. Хорошему и узнаваемому бренду помимо ассортимента необходимо предоставлять качественные услуги. [7]

Основываясь на оценке конкурентоспособности, каждому городу необходимо для своих аптек подбирать свой ассортимент товара и создавать новые стандарты. За стандарт в некоторых городах принимается система самообслуживания, однако не все клиенты способны себя обслужить в связи с различными факторами и причинами. И поэтому, предпочтительно будет необходимо придерживаться следующих ориентиров:

- ассортимент средств должен держаться на уровне 2000–3000 препаратов, плюсом будет наличие большого количества не лекарственных средств более 20 %;
- дорогостоящая продукция известного бренда;
- комфортабельное и уютное помещение в зависимости от потока клиентов;
- минимизация очереди в любое время дня и ночи и наличие обслуживающего персонала;
- наличие квалифицированных работников, которые способны проконсультировать по медицинской продукции и по косметике;
- наличие экономического образования у фармацевтов, которые способны качественно и с умом стимулировать клиента на покупку дорогого препарата, но а так же находить замену дорогостоящего препарата на дешевый аналог для среднего слоя населения. [9]

Разного рода аптеки могут иметь разный процент оборачиваемости продукции, например в элитных районах аптекам может не хватать дешевых аналогов препаратов и наоборот. Исходя из этого можно сделать вывод, что продуктивно будет использовать разнохарактерный метод продукции. – Для аптечных пунктов низшего уровня, наличие препаратов может контролировать не зависимо друг от друга, однако такие пункты должны содержать дешевые аналоги брендовых марок. С целью удобства для клиентов расположение препаратов должно быть удобным но в тоже время по стандартам. [14, с.23]

Товары наиболее частого пользования и особо популярные должны располагаться прямиком у кассы для более стабильной продажи данной продукции. Наиболее часто встречающиеся элементы среди аптечных сетей, которые стали так популярны в мегаполисах:

- сайт в интернете с ценами;
- 24/7 аптеки в местах массового скопления людей и социальных местоположений. [24. с.21-23]

Аптечные сети имеющие разносторонние аптеки следует разделить на 2 сегмента: для аптек находящихся в элитных районах будет целесообразно провести единую политику, а для аптек низкого уровня находящихся на окраинах города и в спальных районах целесообразно использовать децентрализованную ценовую политику. Для населения со средним и низким уровнем дохода целесообразно проводить не большую оценку на препараты дабы сохранить поток таких клиентов а то и привлечь новых.

Однако для косметических пунктов это не существенно так как клиенты косметических средств более платежеспособны. Таким образом фармацевтический рынок РФ имеет огромный потенциал для дальнейшего увеличения темпов роста, наряду с увеличением выручки и прибыли от продаж продукции, от увеличения капитала компаний. При сохранении всех тенденций что было сказано в статье этот потенциал может быть реализован с большей вероятностью в формировании аптечных сетей и развитии их в том числе.[29, с.79-85]

На современном этапе развития фармацевтического рынка аптечные сети продолжают постоянно активно консолидироваться, одиночные аптеки объединяются в аптечные сети, а аптечные сети – в ассоциации и союзы. Это приводит к образованию новых отраслевых лидеров, которые занимают первые строчки рейтингов [2, с. 20].

По последним подсчетам около 70% объемов всего фармацевтического рынка РФ формируют аптечные продажи. В 2017 году объем фармацевтического рынка РФ увеличился на 8 % в стоимостном выражении.

На рисунке 1.1 представлена динамика темпов роста объема фармацевтического рынка РФ в 2009-2017 гг.

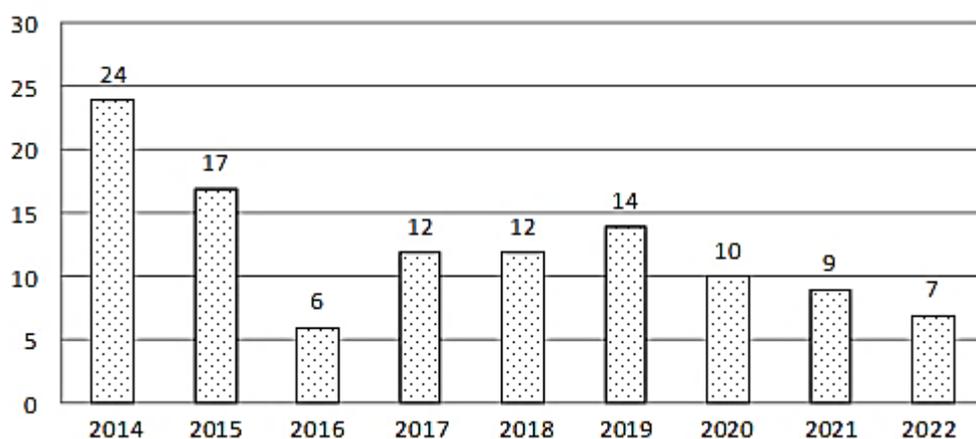


Рисунок 1.1. Динамика темпов роста фармацевтического рынка, %

На сегодняшний день независимых аптечных учреждений в РФ насчитывается около 10800 шт., совокупная доля на рынке которых составляет 19,8%. Кроме того, работает примерно 2100 независимых малых аптечных сетей в общем это составляет еще порядка 7200 аптечных учреждений и 9,8% фармацевтической розничной сети.

В таблице 1.1 представлен рейтинг TOP-10 аптечных сетей по доле на розничном коммерческом рынке лекарственных средств Российской Федерации (в стоимостном выражении) по итогам 1 полугодия 2018 года.

Таблица 1.1. TOP-10 аптечных сетей по доле на розничном рынке ЛПР России

	Наименование аптечной сети	Количество на 1 июля 2022 год	Выручка за январь-июнь 2022 г. млн.руб.	Средняя выручка на одну аптеку в месяц, млн.руб.	Доля рынка, %
1	Ригла (Москва)	2 226	32 336	2,53	5,42
2	ГК Эркафарм	1 354	27 278	3,49	4,57
3	Имплозия (Самара)	2 533	23 084	1,55	3,87
4	Group 36.6 (Москва)	1 329	23 018	2,65	3,86
5	Планета	1 560	17 552	1,97	2,94
6	Нео-Фарм (Москва)	533	16 016	5,46	2,69
7	Апрель(Кранодар)	1 234	13 479	2,14	2,26
8	Вита(Самара)	1 297	13 030	1,91	2,19
9	Фармлэнд (Уфа)	1 052	11 870	1,94	1,99
10	Фармаимпекс	758	9 746	2,17	1,63

Согласно таблице, лидером является аптечная сеть «Ригла», доля рынка которой составляет 5,42 %. Увеличение объемов и уменьшение издержек одна из задач аптечных сетей России. Как показывает практика, придерживаясь определенного плана, аптечная сеть может увеличить свои объемы и способна занять большую долю рынка. [24].

Одним из факторов для аптечной сети, которая стремится стать лидером среди конкурирующих предприятий, является узнаваемость его бренда. Также определяющим фактором служит система самообслуживания, однако не все клиенты способны себя обслужить в связи с различными факторами и причинами. И поэтому, предпочтительно будет необходимо придерживаться следующих ориентиров:

- ассортимент средств должен держаться на уровне 2000-3000 препаратов, наличие большого количества не лекарственных средств более 20%;
- дорогостоящая продукция известного бренда;
- комфортабельное и уютное помещение в зависимости от потока клиентов;
- минимизация очереди в любое время дня и ночи и наличие обслуживающего персонала;
- наличие квалифицированных работников, которые способны проконсультировать по медицинской продукции и по косметике;
- наличие экономического образования у фармацевтов, способных стимулировать клиента на покупку дорогого препарата, а так же находить замену дорогостоящего препарата на дешевый аналог для среднего слоя населения [4, с. 57].

Таким образом, развитие аптечных сетей показывает, что данный сегмент фармацевтического рынка РФ находится в стадии активного формирования своей структуры, а увеличение доли на рынке и активность в сфере консолидации компаний – находится в тренде развития всего

фармацевтического рынка, темпы роста которого показывают положительную динамику.

1.2. История создания и характеристика аптечной сети «Фармленд»

Аптечная сеть «Фармленд» начала свою деятельность в ноябре 1997 года с открытия небольшой аптеки в городе Мелеуз Республики Башкортостан. Тогда же «Фармленд» открыл аптеки и в других районах республики: в селе Кармаскалы и городе Бирск. Год спустя, открывается первая аптека в столице Башкирии – Уфе. В дальнейшем компания завоевала фармрынок республики, открывая аптеки по всей территории Башкортостана и других регионах Российской Федерации.

Аптека – особая специализированная организация системы здравоохранения, занимающееся изготовлением, фасовкой, анализом и продажей лекарственных средств. Аптеку, традиционно рассматривают, как учреждение здравоохранения, а её деятельность формулируют, как «оказание фармацевтической помощи населению». Фармацевтическая помощь включает в себя процедуру консультирования врача и пациента, с целью определения наиболее эффективного, безопасного и экономически оправданного курса лечения (материал из Википедии).[33, с.31-35]

Аптечная сеть предоставляет потребителям получить фармацевтическую помощь, т.е. помощь в выборе лекарственных средств, косметических средств, медицинских приборах, также в аптеках этой сети производится отпуск безрецептурных препаратов и препаратов по отпуску врача.

Сегодня более 1950 аптек "Фармленд" в десяти регионах страны помогают жителям приобретать качественные лекарства и товары для здоровья по низким ценам. Покупатели ценят аптеки "Фармленд" за широчайший ассортимент (редкие лекарства, ортопедические товары, медицинскую технику, товары для мам и детей, диетическое и спортивное

питание, активную косметику), грамотное и вежливое обслуживание, низкие цены и постоянные акции.

Аптечная сеть "Фармлэнд" сегодня:

- входит в первую десятку крупнейших аптечных сетей России;
- более 1950 аптек в десяти регионах страны (в республиках Башкортостан, Татарстан и Удмуртия, в Тюменской, Челябинской, Оренбургской, Свердловской и Самарской областях, в Москве и Московской области)

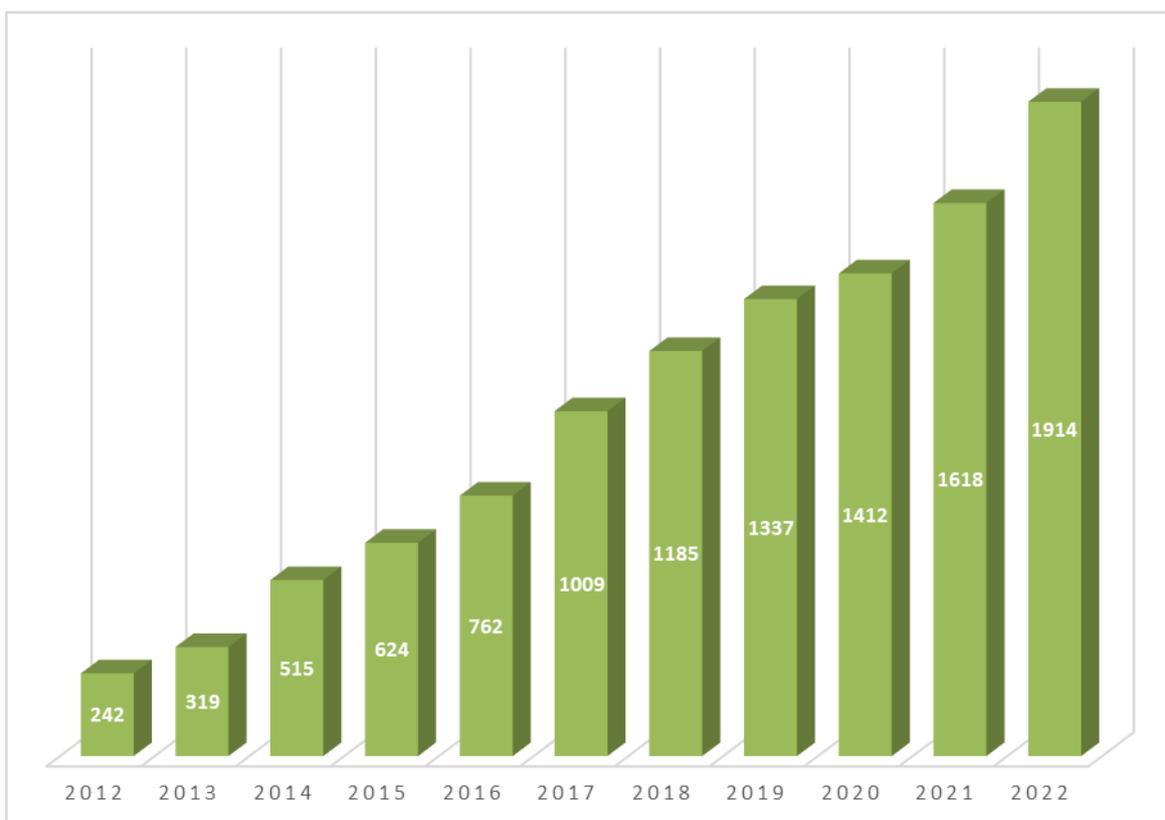


Рис. 1.2. Динамика роста количества аптек с 2012 г.

Аптечный склад - логистический комплекс, имеющий лицензию на оптовую торговлю, площадь которой составляет 15 тыс. кв. м.,

- более 85 тыс. кв. м. торговых площадей;
- центральный офис находится в Уфе;
- более 9000 сотрудников;
- более 5 млн. обладателей клубных карт;

- 230 000 покупателей в день;
- ассортимент – более 15 тысяч наименований;
- инновационные проекты ("Дерма Центры", медико-консультативные центры), ортопедические салоны и салоны оптики;
- сайт и приложение для интернет-заказов farmlend.ru

Организационная структура (оргструктура) представляет собой состав и взаимосвязь структурных управленческих звеньев. Звено может быть как отдельное подразделение, так и отдельный руководитель.

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной им для управления. Этот выбор влияет на число уровней управления предприятием, число звеньев управления на каждом уровне, трудоемкость выполнения функций управления, затраты на управление.

На рисунке 1.3 показана организационная структура сети аптек «Фармленд»



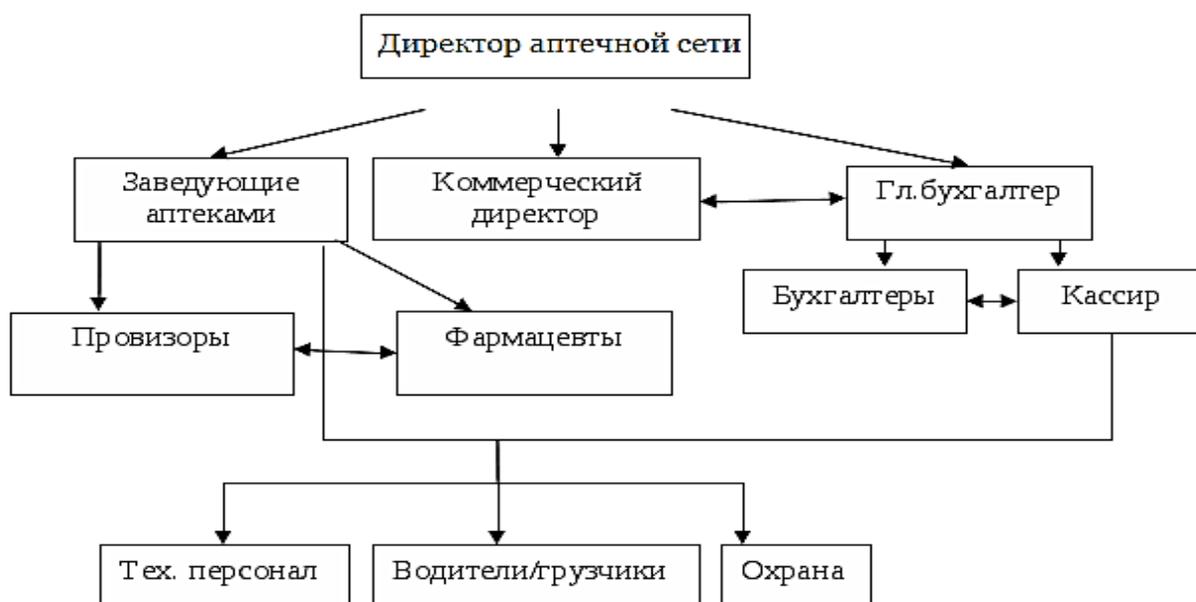


Рисунок 1.3. Построение организационной структуры организации

Данная организационная структура управления является линейно-функциональной [2, с.38]

К достоинствам системы управления относятся:

- универсальность;
- лаконичность, доступность понимания;
- разнообразие организационных форм для управления любой сложности;
- ответственность несет сам директор;
- простота системы.

К недостаткам:

- жесткие требования к квалификации руководителей;
- директор за все несет ответственность;
- работники не могут самостоятельно принимать решения;
- соперничество между рабочим персоналом.

Проанализировав социальную систему Аптечной сети «Фармленд», мы выявили все основные цели организации. Основная цель организации это

обеспечение высокого дохода от работы аптек. Для достижения генеральной цели ставятся три главные цели:

- Обеспечить высокий уровень квалификации работников аптеки;
- Обеспечить необходимой материально-технической базой;
- Увеличить объем продаж.

Для достижения высокого уровня квалификации работников необходимо:

- Подобрать опытных специалистов;
- Улучшить условия труда;
- Повышать стимул, вознаграждая материально и нематериально (team-билдинги, корпоративы)
- Проводить курсы по повышению квалификации, тренинги, лекции, вебинары

При обеспечении материально-технической базой, есть два пути решения проблемы. Это – налаживание контактов с производителями качественной техники, и вложение средств в новое оборудование.

Чтобы увеличить объем продаж, надо:

- Улучшить условия обслуживания посетителей;
- Снабдить аптеки и аптечные пункты литературой, из которой покупатель сможет узнавать информацию о лекарствах, об инновациях в лекарственной сфере.[16], [17]

В АС Фармлэнд работают около 9000 сотрудников, имеющих различный опыт работы и квалификации. От их приверженности к работе в АС , создание условий для работы, полноты ассортимента , от внешних и внутренних факторов зависит эффективность и качество обслуживания населения. Основным регулирующим процессом для приверженности к труду является подбор кадров. В последний год в компании Фармлэнд активный упор делается на адаптацию персонала в первый год работы. Основными моментами здесь являются: приобретение и закрепление интереса к работе, накопление трудового опыта.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

2.1. Возможности проектирования бизнес-процессов

В век всеобщей компьютеризации одним из основных ресурсов общества становится информация. Чтобы считаться квалифицированным специалистом, необходимо уметь обрабатывать имеющуюся информацию для получения желаемого результата, причем делать это правильно и быстро [13].

Суть анализа бизнес-процессов заключается как в работе с графическими схемами, так и в анализе абсолютно всей доступной информации по процессам, измерении их показателей, сравнительном анализе и т.д. Именно поэтому анализ процессов необходимо рассматривать в широком смысле. [35].

Рассмотрим модели исследования бизнес-процессов в аптечных сетях.

1. Качественный анализ на основе субъективных оценок.

Основной целью качественного анализа на основе субъективных оценок является выявление возможных факторов риска, а также способность определить этапы работы, при выполнении которых этот риск появляется. Данный вид анализа бизнес-процессов является сравнительно простым и при этом помогает определить потенциальные области риска, после чего происходит процесс идентификации всех возможных рисков.

При помощи качественного анализа выявляются, описываются и группируются риски проекта. Чаще всего, определяются проектные риски, специфические, юридические, управленческие и форс-мажорные. Следующим этапом происходит деление проектных рисков на стадии: прединвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная. В результате качественного анализа рисков появляется карта рисков проекта.

Ранжирование бизнес-процессов осуществляется на подготовительной стадии проекта, когда появляется необходимость характеризовать каждый

крупный процесс организации. На основе проведенного ранжирования принимается решение о том, какие из процессов следует подвергнуть модернизации в первую очередь [36].

Выделяют различные подходы к ранжированию процессов. Одна из простых методик заключается в том, что первоначально выявляется перечень основных бизнес-процессов компании. Далее идет составление таблицы определенного вида, в которых определяются важность процесса и их эффективный выход (риск) в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Важность бизнес процессов и возможная эффективность выхода из процесса

Важность процесса/состояние	Высокая эффективность	Средняя эффективность	Низкая эффективность
Очень важный процесс	Процесс 1	—	Процесс 2
Важный процесс	Процесс 6	Процесс 3	—
Второстепенный процесс	Процесс 5	Процесс 7	Процесс 4

При этом делается вывод, что процесс 2 очень важен для деятельности организации и в то же время наименее эффективен. Таким образом, в первую очередь необходимо направить усилия на анализ и реорганизацию процесса 2. После реорганизации процессов с низкой эффективностью, расположение процессов в ячейках таблицы может измениться [13].

Необходимо изначально понимать, что ранжирование бизнес-процессов с использованием такой таблицы весьма субъективно. Долгосрочные проекты по усовершенствованию деятельности организации не могут основываться на применении подобных методов анализа.

2. Визуальный качественный анализ.

Визуальный качественный анализ бизнес-процессов имеет несколько значительных ограничений. Данный процесс представляет собой сложный объект, описать который в виде одной графической схемы невозможно.

Составление любой графической схемы процесса возможно только в соответствии с определенным средством описания (нотацией). Любые ошибки или недоработки при формировании графической схемы приводят к невозможности эффективного анализа [4].

Следующий аспект, который выделяется, заключается в наличии знаний об идеальном процессе. Рассматривая графическую схему процесса, можно сделать определенные выводы об отсутствии каких-то нужных элементов. Следует заметить, что данные выводы будут сделаны только при наличии сотрудников, у которых есть практический опыт в данном вопросе и знания необходимой нормативной документации. При этом поиск таких профессионалов будет достаточно сложным. Поэтому данный факт ограничивает эффективность визуального анализа.

Существует множество различных типов диаграмм и графиков, отличающихся способом визуального представления связанных с ними данных .

После того как выявлены вводные замечания, рассматриваются основные подходы к анализу графических схем процессов. Отметим, что все приведенные ниже виды анализа можно было бы выполнить без применения графических схем.

Первоначально схему процесса следует проанализировать с помощью анализа входов и выходов. Анализ входов/выходов состоит из двух частей:

- анализ по потребности во входах/анализ по потребности в выходах;
- анализ неиспользуемых выходов. [41].

3. Анализ на соответствие требованиям.

Трудно оценить каждый из бизнес-процессов организации без применения анализа на соответствие требованиям. С точки зрения удовлетворения некоторым требованиям можно анализировать любой процесс организации. В настоящее время в мире нет специализированных стандартов, регламентирующих требования к процессам бизнеса (ИСО/МЭК

15504-2:2003). С этой целью нами была разработана структура требований к организации процесса с учетом требований стандарта ИСО 9001.

Для того, чтобы создать систему постоянного совершенствования процесса, рекомендовано стандартами ИСО серии 9000 применять цикл PDCA (Plan-Do- Check-Act). Считается исключительным требованием применение данного цикла, которое обязательно нужно предъявлять к процессам.

Процесс должен включать в себя схему управления по отклонениям: «планирование процесса – выполнение процесса – учет – контроль – принятие решений».

Исходя из выше перечисленного, типовой процесс должен соответствовать определенным группам требований:

- регламентация всех составляющих процесса;
- использование цикла постоянного улучшения процесса PDCA [48].

Требования к организации процесса, учитывающие рекомендации стандарта ИСО 9001. Информация должна быть собрана в соответствии с требованиями, при проведении анализа процесса. Осуществление подобной работы может быть оправданным при выполнении проекта реорганизации процессов на предприятии. Процесс подвергается анализу на наличие цикла PDCA.

4. Количественный анализ процесса.

Методы количественного анализа процессов более подробно разработаны в мировой практике. Основная их часть этих методов предполагает сбор, обработку и анализ статистической информации о процессах.

В развитии современного общества важнейшую роль играют накопление и рациональное потребление информации

Фактически данные методы статистического анализа процессов предназначаются для внедрения систем менеджмента качества.

Из всех методов количественного анализа, наиболее распространены имитационное моделирование процессов; ABC-анализ процессов (операционный анализ затрат). [11].

2.2.Разработка модели исследования бизнес-процессов АС «Фармленд»

Нами на основе системного анализа спроектирована модель бизнес процесса АС Фармленд, состоящий из

- ❖ маркетинга,
- ❖ разработки продуктов (услуг),
- ❖ производства продуктов (услуг),
- ❖ управления снабжением,
- ❖ сбытом и доставкой,
- ❖ осуществления продаж
- ❖ и управления обслуживанием клиентов.(рис. 2.1)

Поддерживающими векторами бизнес-процессами явились:

- ✓ совершенствование деятельности организации,
- ✓ управление защитой окружающей среды,
- ✓ управление внешними связями, управление финансами,
- ✓ -управление корпоративными службами,
- ✓ управление персоналом,
- ✓ управление юридическими услугами,
- ✓ управление закупом,
- ✓ разработка и сопровождение систем

Поддерживающий бизнес-процесс вектора «Закупки» и «Приверженность персонала», по нашему мнению являются одними из ключевых, стратегически значимых бизнес-процесс, которые влияют на формирование добавленной стоимости и финансовые результаты.

Модель бизнес-процессов фармацевтической компании

ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

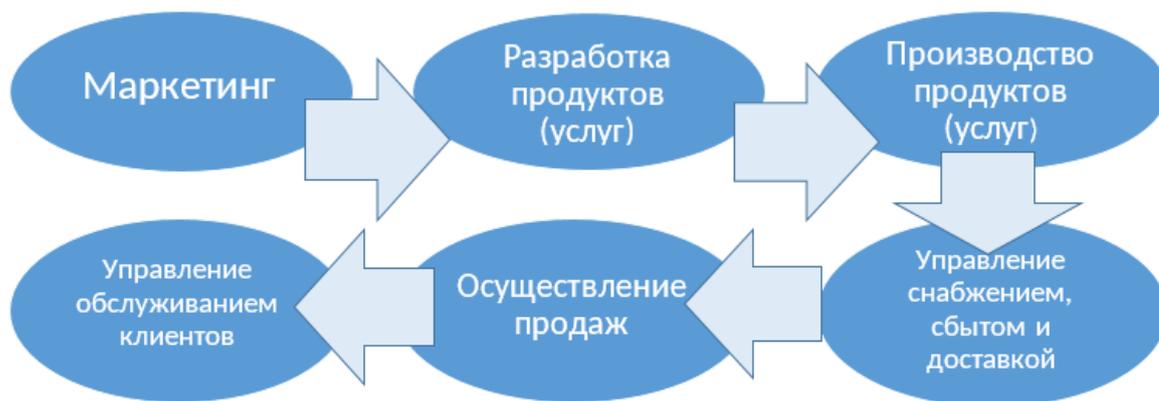


Рис. 2.1. Модель бизнес-процессов фармацевтической компании. Основные бизнес-процессы.

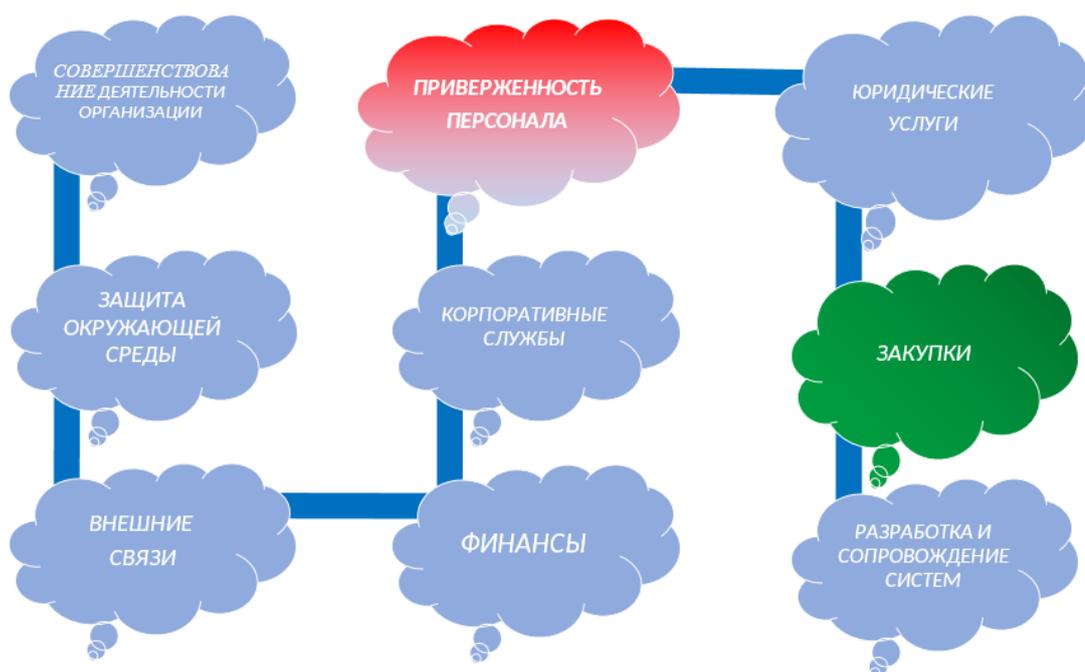


Рис.2.2 Поддерживающие вектора бизнес-процессов

Одним из методов исследования бизнес-процессов может послужить SWOT-анализ.

Цель SWOT-анализа бизнес-процесса вектора «Закупки» – определить текущее состояние, выявить факторы, снижающие эффективность, причины их возникновения, возможности улучшения. Чтобы достичь поставленной цели и повысить объективность, полезно вовлечь в SWOT-анализ ключевых сотрудников аптечной организации, участвующих в бизнес-процессах векторов «Закупки» и «Продажи». Привлечение к анализу специалистов по продажам обусловлено тем, что в бизнес-процессе вектора «Продажи» проявляются результаты работы участников бизнес-процесса вектора «Закупки».

Для целей SWOT-анализа из сотрудников фармацевтической организации формируется группа, занимающиеся процессом закупки, которая должна объективно оценить сильные и слабые стороны, найти направление работы для улучшения ситуации. Обязательный завершающий элемент групповой работы – доведение обработанных результатов SWOT-анализа до участников группы.

Проведение SWOT-анализа в виде анкетирования позволяет учесть точку зрения сотрудников, согласовать с ней опыт и видение ситуации руководством аптечной организации и обобщить результаты. Это дает возможность повысить объективность анализа и выявить факторы для более детального изучения. Кроме того, такой подход позволяет реализовать один из принципов – принцип всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management – TQM) – вовлечение персонала.

Проведение SWOT-анализа методом анкетирования позволяет более детально изучить бизнес-процесс и подтвердить оценку. Чтобы метод был эффективен, необходимо больше внимания уделять подготовке вопросов, их можно составить самостоятельно или использовать типовые варианты. Важно, чтобы вопросы были адекватны поставленной задаче, также следует избегать субъективных оценок.

2.3. Характеристика метода экспертных оценок на основе социологического исследования

Метод экспертных оценок на основе социологического исследования чаще используется для получения коллективного мнения экспертов в определенной области с целью принятия решений или выработки стратегий в бизнесе, государственности или научных исследованиях. [5]

Этот метод основывается на том, что эксперты в определенной области могут дать важную информацию по своему опыту и знаниям о состоянии дел в области в которой они являются высокими профессионалами. При проведении социологического опроса среди экспертов, можно получить статистические данные, усредненные результаты и сделать прогнозы для дальнейшего эффективного управления организацией.

Экспертные оценки - это коллективный подход, который позволяет значительно повысить точность принятия решений в сложных областях с явно неопределенными параметрами или неполной информацией. Этот метод также помогает сократить время, которое необходимо для получения решений, так как эксперты, принимающие участие в опросе, избавят руководство от длительного поиска и анализа информации о состоянии дел на рынке или в сфере деятельности.

Метод экспертных оценок на основе социологического исследования является одной из техник, используемых при стратегическом планировании и управлении рисками. В литературе мы часто видим, что использование экспертных оценок очень важно при планировании стратегии управления рисками и условиях неопределенности. [15]

Однако экспертные оценки имеют и свои ограничения. Результаты экспертных оценок могут быть подвержены субъективным ошибкам или искажениям, которые могут возникнуть из-за отсутствия достаточной информации, неправильного составления анкеты опроса, различного их вопрятия или участия в опросе неверных экспертов. Поэтому, при

использовании этого метода, необходимо тщательно подобрать группу экспертов и убедиться в достоверности их оценок.

Метод социологического исследования может быть использован для оценки мотивации сотрудников аптечных сетей. Этот метод можно применить для выявления факторов, влияющих на мотивацию сотрудников, а также для изучения их нужд и ожиданий, которые могут стать основой для разработки подходящих стратегий управления персоналом.

В качестве первого шага в использовании метода социологического исследования для оценки мотивации сотрудников аптечных сетей, следует определить вопросы, которые необходимо исследовать. Это могут быть вопросы, касающиеся уровня удовлетворенности сотрудников своей работой, их ожиданий в отношении возможности получения повышения, факторов, которые являются ключевыми для мотивации сотрудников и т.д.

Затем проводится опрос среди сотрудников организаций, чтобы получить их мнение на эти темы. Для проведения опроса можно использовать различные инструменты, такие как анкеты, телефонные опросы, диагностическое интервью, проективная методика и т.д..

При этом следует учитывать, что полученные данные могут быть подвержены ошибкам из-за субъективности респондентов. Для минимизации этого риска стоит использовать различные методы, такие как включение большого числа респондентов, использование различных методов опроса и т.д.

После сбора и анализа данных, можно определить основные факторы, влияющие на мотивацию сотрудников. На основе полученных результатов, можно разработать и внедрить соответствующие меры для повышения мотивации сотрудников, такие как изменение системы вознаграждений, обучение и развитие сотрудников и т.д.

Таким образом, метод социологического исследования является полезным инструментом для оценки мотивации сотрудников аптечных сетей

и разработки подходящих стратегий управления персоналом. С помощью этого метода можно определить факторы, влияющие на мотивацию сотрудников, и разработать соответствующие меры для усиления их мотивации и повышения эффективности работы.

Существует множество опросников, определены мотивационные факторы трудовой деятельности (например, Ш.Ричи, П.Мартин, Двухфакторная модель Ф. Герцберга, методика оценки лояльности персонала Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой, разработанная на основе шкалы равнокажущихся интервалов Луи Терстоуна). Все это методы, которые используются для оценки мотивации сотрудников организации. Они утверждают, что мотивационные факторы делятся на две категории: факторы удовлетворительной работы и факторы неудовлетворительной работы, которые представляют собой адаптированные версии зарубежных анкет, но не учитывают российские особенности фармацевтического бизнеса, деятельности аптечных сетей и менталитета сотрудников.

Самостоятельная разработка опросников может быть более эффективным подходом, но может требовать затрат времени и усилий на подготовку и тестирование опросника. При этом следует учитывать не только цели, текущие задачи компании и специфические моменты, но и научную обоснованность и качество опросника. [44], [45], [46], [47]

Важно отметить, что независимо от того, используется готовый опросник или разработанный самостоятельно, результаты оценки могут быть полезны для компании при принятии решений в области управления персоналом. Однако, использование любого опросника, как готового, так и самостоятельно разработанного, должно быть сопровождено компетентным анализом результатов и дальнейшими действиями по улучшению мотивации и вовлеченности персонала.[50]

2.4. Формирование методики оценки приверженности фармацевтических специалистов на примере АС Фармлэнд.

Одним из поддерживающих бизнес-процессов является вектор «мотивация персонала», где от приверженности всех специалистов зависит кадровый менеджмент и эффективность деятельности организации. Для оптимизации проведения процедуры оценки уровня приверженности, простоты трактовки полученных результатов и возможности их дальнейшего использования в кадровом менеджменте при принятии управленческих решений нами разработана методика оценки приверженности фармацевтических специалистов на примере АС Фармлэнд, которая является результатом изучения потребностей современных аптечных сетей, а также анализа современных методик оценки, к которым сохраняется уважительное отношение [29, с.425-428].

При разработке модели методики мы учитывали специфику российского бизнеса; возможность получения информации о целесообразности и эффективности уже действующих процессов в компании.

Методика включала проведение процедуры в 6 этапов

- I. Выбор мотивационных факторов,
- II. Разработка анкеты (опросника) социологического опроса специалистов
- III. Выбор респондентов для проведения опроса
- IV. Проведение непосредственного опроса и анализ полученных результатов
- V. Оценка статусов сотрудников АС Фармлэнд
- VI. Выводы

Более наглядно это показано на рисунке 2.3

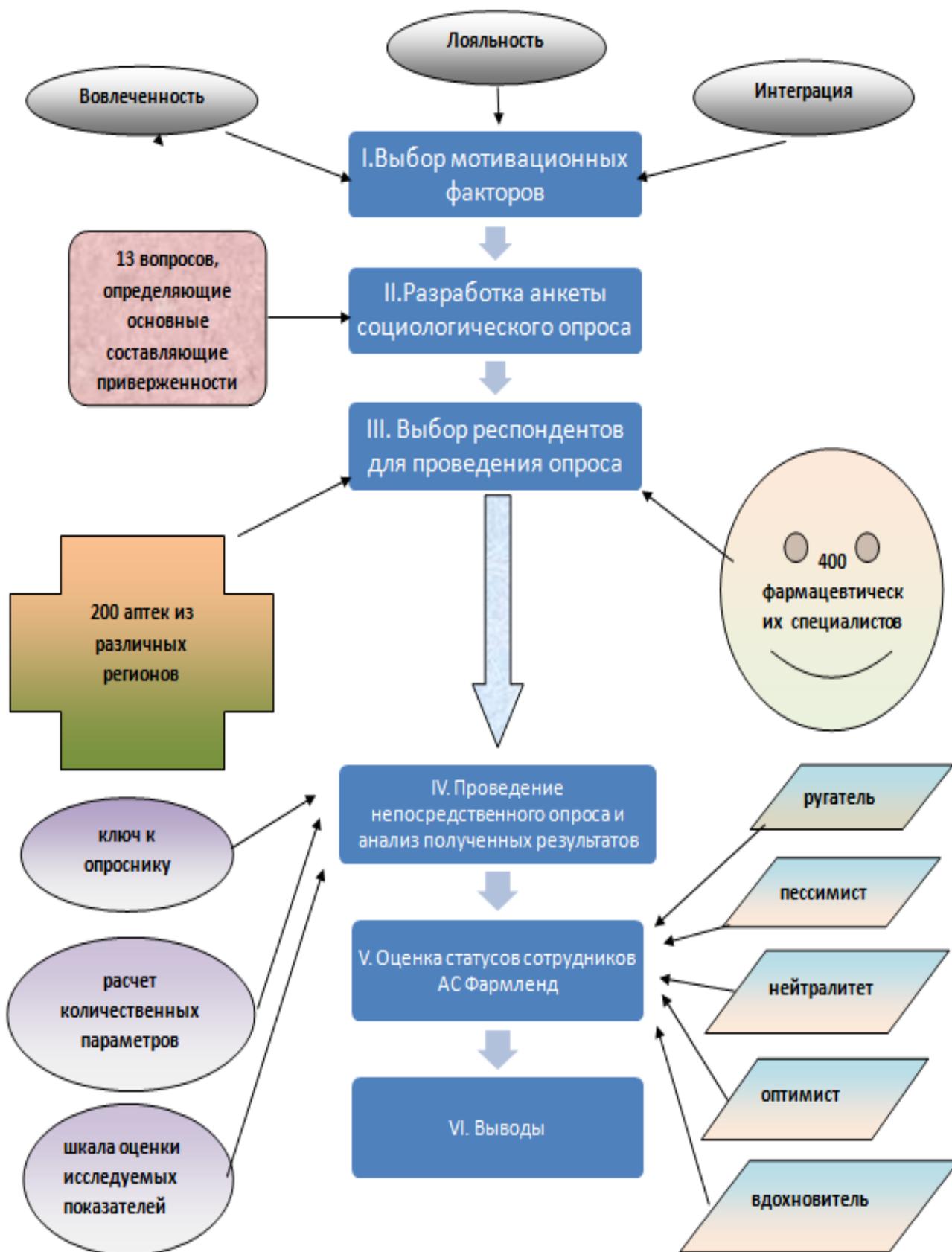


Рис. 2.3 Методика оценки приверженности фармацевтических специалистов на примере АС Фармлэнд.

На первом этапе на основе разработанной нами методики и анализа литературных источников [41] были отобраны мотивационные факторы деятельности фармацевтических специалистов, определяющие приверженность специалистов к АС Фармлэнд, на которые может оказывать влияние кадровый менеджмент АС, а затем расширен их перечень с учетом факторов внешней и внутренней среды АС, которые могут оказывать влияние на приверженность. К основным составляющим приверженности отнесли: интеграция, вовлеченность, лояльность сотрудников компании.

Интеграция персонала – комплекс целенаправленных системных решений компании по встраиванию сотрудника в свою деятельность. Цели и задачи должны быть прозрачны для любого сотрудника в компании.

Вовлечённость — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Этому способствуют командо образующие мероприятия (пр: team-билдинги), которые способствуют объединению людей в единый процесс.

Лояльность персонала — характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Люди искренне будут преданы своей работе, своей компании, не смотря на обстоятельства, которые происходят в их личной жизни, не смотря на политическую обстановку в стране.

На втором этапе для наших исследований был сформирован опросник, включающий в себя 13 закрытых вопросов с предложенными 3 вариантами ответов ,определяющие основные составляющие приверженности. Опросник представлен в приложении 1.

На третьем этапе для наших исследований было отобрано 200 аптек АС Фармлэнд в 8 городах России , такие как Уфа, Казань, Екатеринбург, Тюмень, Челябинск, Оренбург, Москва и Самара.

На четвертом этапе проводился непосредственно опрос и анализ полученных результатов. Опрос проводился среди не менее 2

фармацевтических работников от каждой аптеки путем анонимного анкетирования. Анкета непосредственно была отправлена путем электронной почты, всего получено обратно 400 анкет, по 50 анкет от каждого региона.

Оценка полученных данных и их интерпретация представлена в 3 главе.

На каждый представленный вопрос респонденту предлагалось выбрать один из вариантов ответа- А, В, С., которые потом переводились в баллы. Для анализа полученных данных был использован ключ к опроснику, который представлен в приложении 2.

Следующий этап характеризуется анализом мнения сотрудников АС Фармлэнд относительно их лояльности, интеграции и увлеченности компанией. В результате которого сотрудники разделяются на несколько "статусов" в соответствии с уровнем каждого из исследуемых показателей. Каждый из этих статусов обладает своей характеристикой, которая отражает отношение сотрудника к кадровой политике, управленческим решениям и регламентам, внедренным в компании.

Важно отметить, что эти данные помогают компании понять, какие проблемы существуют среди сотрудников и какие действия необходимо предпринять для улучшения их отношения к компании.. Краткая характеристика статусов сотрудников показана в приложении № 3.

На заключительном этапе делались выводы и предложения.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА ПРИВЕРЖЕННОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ АПТЕЧНОЙ СЕТИ «ФАРМЛЕНД»

3.1. Обработка результатов исследования оценки приверженности фармацевтических работников аптечной сети «Фармленд» и их анализ

Анализ результатов полученных данных проводилась на основе программы STATTECH и MS EXCEL. Показателям А, В и С к каждому вопросу давались свои характеристики. Общие результаты статистических данных представлены в табл.3.1

Таблица 3.1 - Описательная статистика категориальных переменных

Показатели	Категории	Абс.	%	95% ДИ
Населенный пункт	Екатеринбург	50	12,5	9,4 – 16,2
	Казань	50	12,5	9,4 – 16,2
	Москва	49	12,3	9,2 – 15,9
	Оренбург	50	12,5	9,4 – 16,2
	Самара	50	12,5	9,4 – 16,2
	Тюмень	50	12,5	9,4 – 16,2
	Уфа	50	12,5	9,4 – 16,2
	Челябинск	50	12,5	9,4 – 16,2
1. Поддерживаете ли Вы полностью следующие ценности и цели работы в фармацевтической компании	А	342	85,7	81,9 – 89,0
	В	20	5,0	3,1 – 7,6
	С	37	9,3	6,6 – 12,6
2. Для большинства сотрудников главным импульсом к работе в компании является заработная плата.	А	258	64,7	59,8 – 69,4
	В	86	21,6	17,6 – 25,9
	С	55	13,8	10,6 – 17,6
3. В фармацевтической компании обязательно следует проводить	А	175	43,9	38,9 – 48,9
	В	73	18,3	14,6 – 22,4
	С	151	37,8	33,1 – 42,8

корпоративный праздник – День фармацевтического работника				
4. Кризисы в работе компании-это	A	154	38,6	33,8 – 43,6
	B	47	11,8	8,8 – 15,4
	C	198	49,6	44,6 – 54,6
5. Для меня очень важно, какая именно информация о компании размещена в СМИ : акции, скидки, кэшбэк, новости, новинки и т.д.	A	312	78,0	73,6 – 82,0
	B	42	10,5	7,7 – 13,9
	C	46	11,5	8,5 – 15,0
6. Как Вы относитесь к системе формирования премии в компании?	A	176	44,0	39,1 – 49,0
	B	202	50,5	45,5 – 55,5
	C	22	5,5	3,5 – 8,2
7. Я сталкиваюсь с критикой в адрес компании , в которой я работаю, со стороны других аптечных сетей.	A	82	20,6	16,7 – 24,9
	B	65	16,3	12,8 – 20,3
	C	252	63,2	58,2 – 67,9
8. За время работы в компании я реализовал много личных планов	A	251	62,9	58,0 – 67,7
	B	86	21,6	17,6 – 25,9
	C	62	15,5	12,1 – 19,5
9. Есть ли необходимость проводить внутри компании обучение сотрудников?	A	90	22,6	18,5 – 27,0
	B	307	76,9	72,5 – 81,0
	C	2	0,5	0,1 – 1,8
10. Стоит ли обсуждать часто возникающие проблемы в работе компании с заинтересованными в их решении	A	114	28,6	24,2 – 33,3
	B	274	68,7	63,9 – 73,2
	C	11	2,8	1,4 – 4,9

сотрудниками?				
11. Разработанные для сотрудника аптеки правила поведения в конфликте с покупателем-это ...	A	149	37,3	32,6 – 42,3
	B	175	43,9	38,9 – 48,9
	C	75	18,8	15,1 – 23,0
12. Должны ли сотрудники принимать участие в разработках инноваций в работе компании?	A	181	45,4	40,4 – 50,4
	B	182	45,6	40,6 – 50,6
	C	36	9,0	6,4 – 12,3
13. Как Вы считаете: какие наиболее эффективные меры по дальнейшему развитию и мотивации персонала необходимо предпринять администрации компании	D	15	3,8	2,1 – 6,1
	A	76	19,0	15,3 – 23,3
	B	74	18,5	14,9 – 22,7
	E	220	55,1	50,1 – 60,1
	C	14	3,5	1,9 – 5,8

Далее, нами проводился статистический анализ зависимости показателя "Населенный пункт" от других факторов, при этом, не удалось выявить статистически значимых различий ($p = 0,094$) (используемый метод: Хи-квадрат Пирсона, в основном мнения сотрудников по регионам совпадают:

Большинство сотрудников аптечной сети «Фармленд» (85,7%) во всех выбранных нами для опроса регионов полностью поддерживают ценности и цели работы в фармацевтической компании., а 5% просто не задумываются об этом и несогласных оказалось 9,3%. Считают, что кризисы в компании зависят от типа кризиса (49,6%), от нарушений в системе управления и нестабильности (11.8%), а больше трети, считают, что кризис –это нормально, временный деятельности любой компании.



Рис. 3.1 Оценка поддержка ценностей и целей работы АС «Фармлэнд»

Анализ показателей, касающихся отношения к размещению информации о компании в СМИ: акции, скидки, кэшбэк, новости и т.д. что самым важным фактором успешного развития своего филиала является постоянное отслеживание новинок, обновлений, скидок, так отметили 78% респондентов, а не доверяют информации в СМИ и не следят за ней -22%.

Сотрудники компании всех регионов (84,5%) реализуют или частично реализуют свои личные планы и только 15,5% респондентам пока не удалось осуществить свои личные намерения.

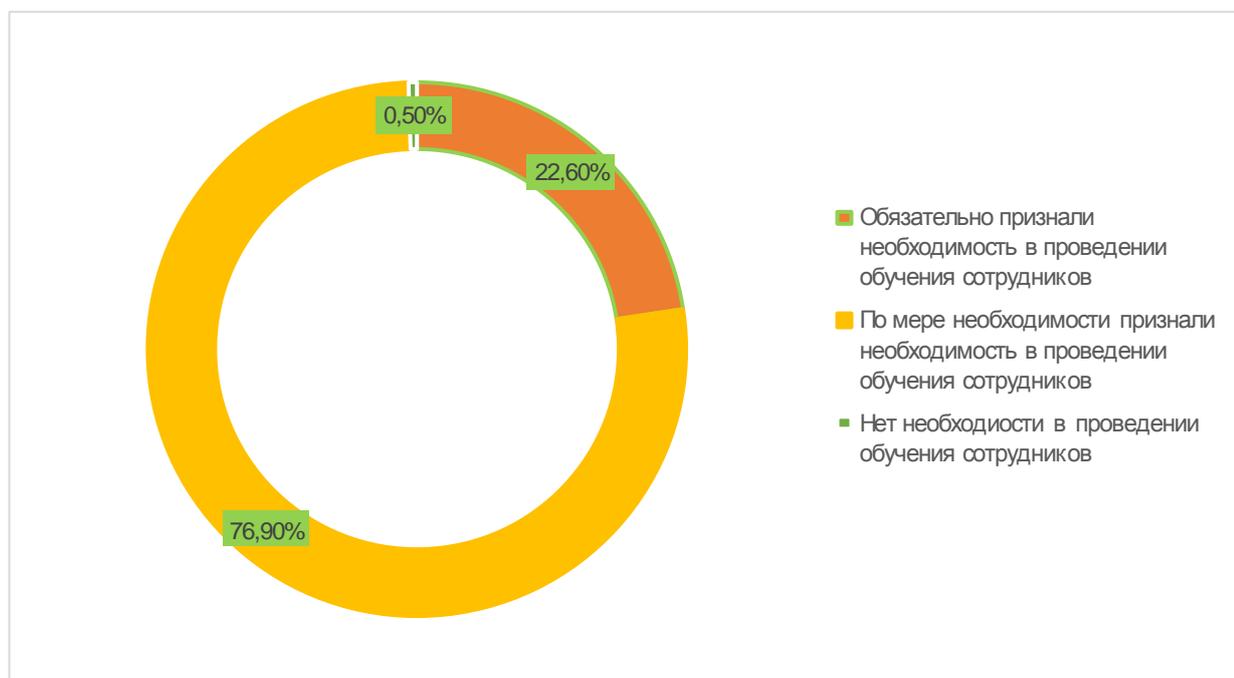


Рис. 3.2 Проведение обучения сотрудников внутри компании АС «Фармленд»

Опрошенные респонденты всех филиалов АС Фармленд признали необходимость в проведении обучения сотрудников внутри компании, обязательно 22,6%, по мере необходимости 76,9%, нет необходимости- всего 0,5%. Хотя обучение способствует укреплению корпоративного духа, принадлежности к компании, коммуникации друг с другом, получение новой информации, обработанную тренером. При этом на вопрос . «Стоит ли обсуждать часто возникающие проблемы в работе компании с заинтересованными в их решении сотрудниками» большинство ответили 68,7% ответили стоит обсуждать проблемы, т.к. они способствуют повышению степени личной ответственности сотрудников, 28,6% сотрудников затрудняются ответить и категорически не стоит всего 2,8%. (наверное считают, что достигли очень высокого уровня в профессиональных навыках)

Проанализировали еще один фактор, отражающий приверженность фармацевтических работников АС «Фармленд» - это участие в разработках инноваций в работе компании установили, что почти все опрошенные считают, что обязательно необходимо принимать активное участие в

разработках инноваций с целью продвижения компании во многих направлениях и их участие будет зависеть только исключительно от правил в компании.

Мнения сотрудников АС «Фармлэнд» по оценке корпоративных праздников разделились, определены статистически значимые отличия. Выявлено, что в таких городах , как в Екатеринбург, Казань, Оренбурге, Самара, Тюмень и Челябинск (от 38% до 42%) обязательно следует проводить корпоративный праздник- День фармацевтического работника, так как данное мероприятие повышает мотивацию сотрудников компании, в то время как для фармацевтических работников в г.Уфа (58,0%) в приоритете получить денежную премию, вместо проведения праздника.(табл.3.2 , рис.3.3)

А. В приоритете получить денежную премию, вместо проведения праздника.

В. Зависит от продуктивной работы и финансовой возможности компании

С. Нужно проводить, т.к. это повышает мотивацию сотрудников компании

Таблица 3.2 – Анализ показателя ". В фармацевтической компании обязательно следует проводить корпоративный праздник – День фармацевтического работника" в зависимости от показателя "Населенный пункт"

Показатель	Категории	Населенный пункт							
		Екатеринбург	Казань	Москва	Оренбург	Самара	Тюмень	Уфа	Челябинск
В фармацевтической компании обязательно следует проводить корпоративный праздник – День фармацевтического работника	А	19 (38,0)	20 (40,0)	20 (40,8)	21 (42,0)	18 (36,0)	22 (44,0)	29 (58,0)	26 (52,0)
	В	11 (22,0)	11 (22,0)	11 (22,4)	10 (20,0)	11 (22,0)	8 (16,0)	8 (16,0)	3 (6,0)
	С	20 (40,0)	19 (38,0)	18 (36,7)	19 (38,0)	21 (42,0)	20 (40,0)	13 (26,0)	21 (42,0)

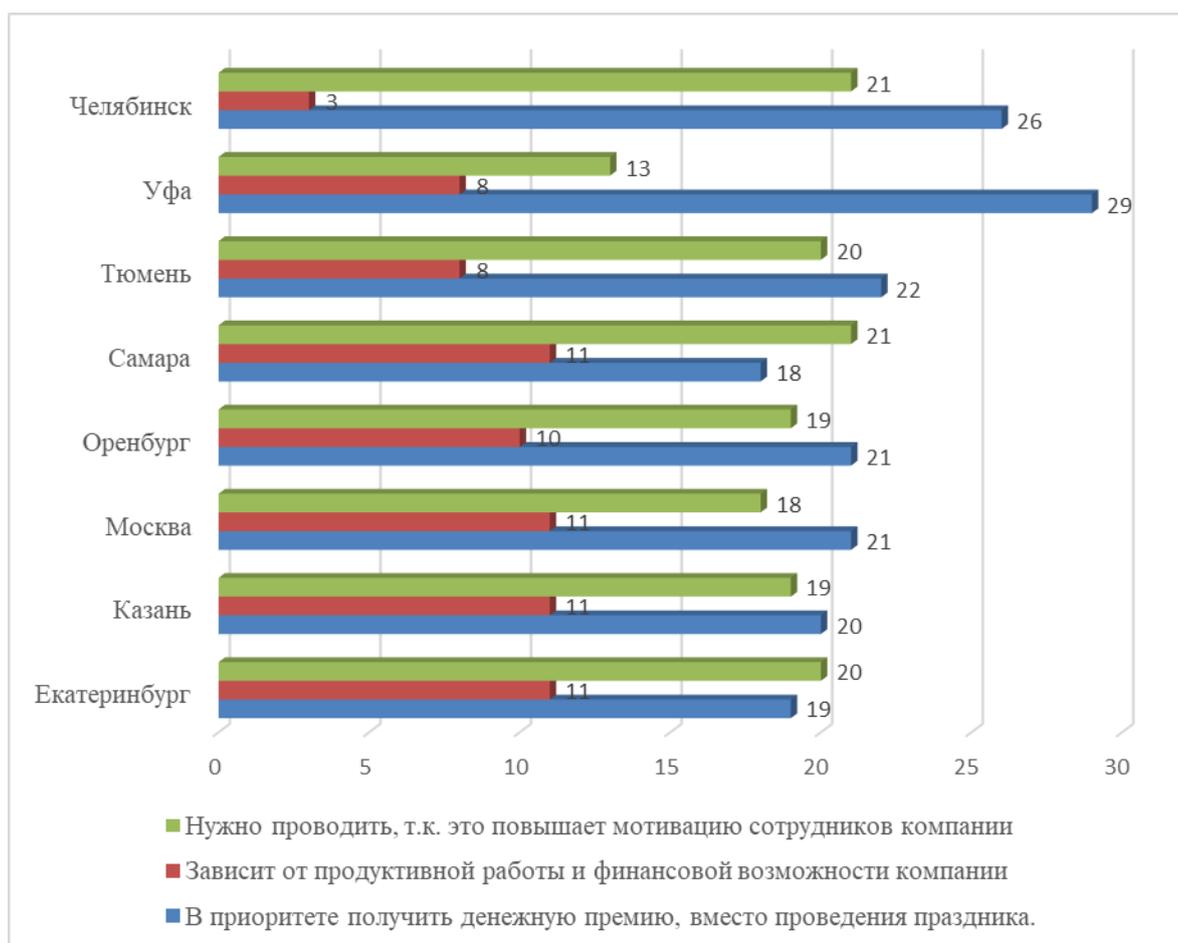


Рис.3.3. В фармацевтической компании обязательно следует проводить корпоративный праздник-День фармацевтического работника?

Отношение сотрудников фармацевтической компании АС «Фармленд» к разработанным правилам поведения в конфликте с покупателем выявили также статистически значимые различия по регионам. Например, в городе Челябинск фармацевтические специалисты (54%) считают, что такие правила могут быть полезны о случая к случаю, и что, иногда установленные правила невозможно применить на практике. Это зависит от сложившейся ситуации, от темперамента людей. В городе Уфа большинство работников аптечных пунктов (62 %) убеждены, что разработанные правила являются неотъемлемым помощником для них при общении с посетителями. Более наглядно отражено на рис 3.4



Рис.3.4 Разработанные для сотрудника аптеки правила поведения в конфликте с покупателем-это....

Анализ показателя вопроса «Как Вы относитесь к системе формирования премии в компании?» в зависимости от показателя "Населенный пункт" выявил статистически значимые различия ($p = 0,007$).

Варианты ответов:

- А. Положительно. Очень эффективная система.
- В. Систему следовало бы усовершенствовать.
- С. Во всех компаниях данные системы абсолютно одинаковы.

Результаты представлены в таблице 3.3. и рис.3.5

Таблица 3.3– Анализ показателя вопроса « Как Вы относитесь к системе формирования премии в компании?» в зависимости от показателя "Населенный пункт"

Показатель	Категории	Населенный пункт								p
		Екатеринбург	Казань	Москва	Оренбург	Самара	Тюмень	Уфа	Челябинск	
6. Как Вы относитесь к системе формирования премии в компании?	A	21 (42,0)	21 (42,0)	24 (49,0)	34 (68,0)	19 (38,0)	22 (44,0)	22 (44,0)	12 (24,0)	0,007*
	B	25 (50,0)	26 (52,0)	19 (38,8)	16 (32,0)	30 (60,0)	26 (52,0)	26 (52,0)	34 (68,0)	
	C	4 (8,0)	3 (6,0)	6 (12,2)	0 (0,0)	1 (2,0)	2 (4,0)	2 (4,0)	4 (8,0)	0,001

* - различия показателей статистически значимы ($p < 0,05$)



– различия показателей статистически значимы ($p < 0,05$)

Рис.3.5 Как Вы относитесь к системе формирования премии в компании?

Анализ данных выявил, что филиал АС Фармлэнд в г.Оренбург относится положительно, считают систему очень эффективной. В то время, как в г.Челябинск сотрудники АС Фармлэнд считают, что необходимо усовершенствовать для их региона систему.

Также , был выполнен анализ показателя «Я сталкиваюсь с критикой в адрес компании, в которой я работаю, со стороны других аптечных сетей.» в зависимости от показателя "Населенный пункт".

Варианты ответов:

А. Да, это объяснимо.

В. Да, сталкиваюсь. В основном эмоциональные выплески с их стороны.

С. Нет, не сталкиваюсь.

Таблица 3.4 – Анализ показателя " Я сталкиваюсь с критикой в адрес компании , в которой я работаю, со стороны других аптечных сетей." в зависимости от показателя "Населенный пункт"

Показатель	Категории	Населенный пункт								P
		Екатеринбург	Казань	Москва	Оренбург	Самара	Тюмень	Уфа	Челябинск	
Я сталкиваюсь с критикой в адрес компании , в которой я работаю, со стороны других аптечных сетей.	А	9 (18,0)	6 (12,0)	15 (30,6)	16 (32,0)	5 (10,0)	10 (20,0)	7 (14,0)	14 (28,0)	0,042*
	В	10 (20,0)	7 (14,0)	6 (12,2)	12 (24,0)	6 (12,0)	9 (18,0)	6 (12,0)	9 (18,0)	
	С	31 (62,0)	37 (74,0)	28 (57,1)	22 (44,0)	39 (78,0)	31 (62,0)	37 (74,0)	27 (54,0)	

* – различия показателей статистически значимы ($p < 0,05$)

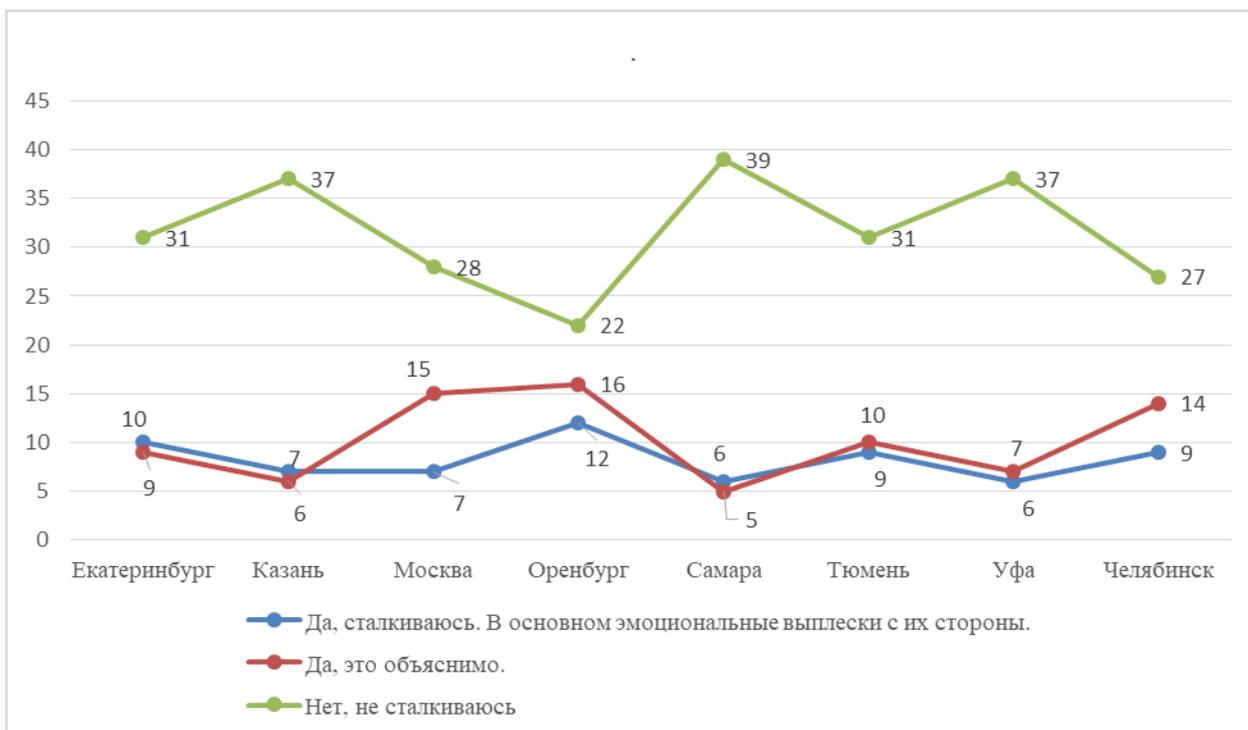


Рис. 3.6 – Анализ показателя "Я сталкиваюсь с критикой в адрес компании, в которой я работаю, со стороны других аптечных сетей." в зависимости от показателя "Населенный пункт"

Здесь же, можем сделать вывод, что сотрудники филиала АС Фармлэнд в г.Оренбург не сталкиваются с критикой в адрес компании, что является показателем высокого имиджа Аптечной сети.

Заключительным вопросом был опрос респондентов по наиболее эффективным мерам дальнейшего развития мотивации персонала и что необходимо предпринять администрации компании»

Варианты ответов:

- A. Экономические стимулы.
- B. Стимулирование профессиональных навыков.
- C. Увеличение числа корпоративных мероприятий.
- D. Увеличение числа проведенных team-билдингов для сотрудников аптек.
- E. Все вышеперечисленные пункты.

Большее половины респондентов (55,2%) считают, что для мотивации персонала необходимо использовать все факторы мотивации, далее идут экономические стимулы (19%), стимулирование профессиональных навыков (18,5%), проведение team-билдингов для сотрудников аптек и на последнем месте - увеличение числа корпоративных мероприятий (3,5%). Среди экономических методов стимулирования сотрудники аптек ставят на первые места премии за выполнение и перевыполнение плана продаж, увеличение постоянного размера оклада в зависимости от стажа работы в компании, далее бонусы за проведенные акции, дополнительные материальные льготы (скидки на продукцию, оплата фитнес клубов, ДМС) единовременные выплаты и т.д.

Таблица 3.5 Результаты описательной статистики на вопрос «Как Вы считаете: какие наиболее эффективные меры по дальнейшему развитию и мотивации персонала необходимо предпринять администрации компании»

Рейтинг (место)	признак	Абс.	%	95% ДИ
1.	Е	221	55,2	50,1 – 60,1
2.	А	76	19,0	15,3 – 23,3
3.	В	74	18,5	14,9 – 22,7
4.	Д	15	3,8	2,1 – 6,1
5.	С	14	3,5	1,9-5,8

Анализ анкет показал, что в зависимости от показателя "Населенный пункт", не удалось выявить статистически значимых различий ($p = 0,094$) (используемый метод: Хи-квадрат Пирсона), результаты представлены в таблице 3.6, а также наглядно отображены на рисунке 3.7.

Таблица 3.6 Анализ показателя «Как Вы считаете: какие наиболее эффективные меры по дальнейшему развитию и мотивации персонала необходимо предпринять администрации компании в зависимости от показателя "Населенный пункт"»

Категории	Населенный пункт							
	Екатеринбург	Казань	Москва	Оренбург	Самара	Тюмень	Уфа	Челябинск
D	0 (0,0)	0 (0,0)	3 (6,1)	4 (8,0)	0 (0,0)	4 (8,0)	2 (4,0)	2 (4,0)
A	10 (20,0)	11 (22,0)	7 (14,3)	9 (18,0)	7 (14,0)	10 (20,0)	10 (20,0)	12 (24,0)
B	7 (14,0)	11 (22,0)	10 (20,4)	7 (14,0)	6 (12,0)	12 (24,0)	10 (20,0)	11 (22,0)
E	31 (62,0)	23 (46,0)	29 (59,2)	29 (58,0)	32 (64,0)	24 (48,0)	28 (56,0)	24 (48,0)
C	2 (4,0)	5 (10,0)	0 (0,0)	1 (2,0)	5 (10,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	1 (2,0)

Исследования показали, что фармацевтические работники, в зависимости от места работы (населенного пункта) относятся одинаково к мерам по дальнейшему развитию и мотивации персонала к фармацевтической деятельности.

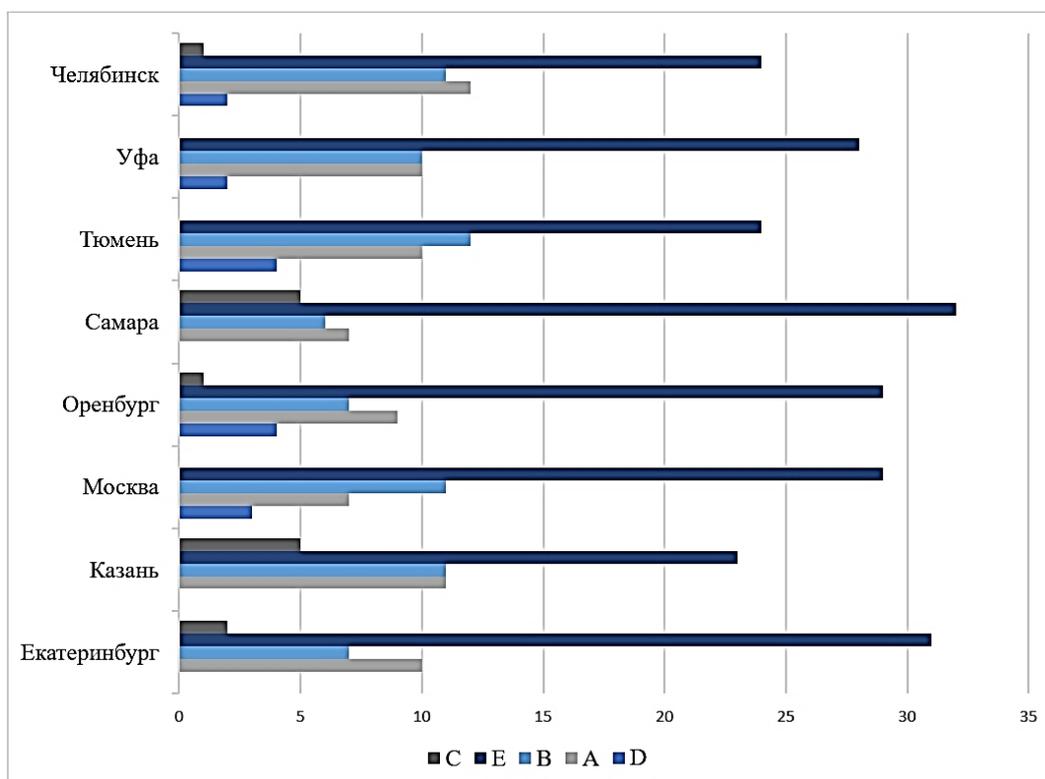


Рис.3.7 Анализ показателя «Как Вы считаете: какие наиболее эффективные мероприятия для развития и стимулирования фармацевтических сотрудников аптечной сети должны быть использованы в зависимости от показателя "Населенный пункт"»

Таким образом, проведенные исследования по оценке действий администрации АС «Фармленд» по дальнейшей мотивированности персонала позволила выяснить, насколько работники готовы на выполнение своих профессиональных обязанностей, имеется разница мнений по регионам. Это может помочь компании «Фармленд» понять причины, почему работники остаются или уходят из компании, какие аспекты работы для них важны и насколько сильно они мотивированы на профессиональный рост и развитие в компании. Результаты исследования мотивации также могут предложить возможности для улучшения условий работы и повышения уровня мотивации у работников, что в свою очередь повышает эффективность.

На пятом этапе нашей модели методики оценки приверженности фармацевтический специалистов на примере АС «Фармлэнд» первоначально переводили полученные данные опроса в количественные параметры согласно представленного ниже ключа расчета (табл.3.7.) , далее рассчитывали количественные показатели приверженности в процентах.

Результаты расчетов показаны в таблице 3.8 и на рис.3.8.

Таблица 3.7 Ключ расчета

Шкала	Номера вопроса	Баллы в соответствии с выбранными вариантами			Формула расчета результативности по шкале
		А	В	С	
Лояльность (А)	1	0	1	2	= (сумма набранных баллов : 12) × 100%
	4	2	0	1	
	7	1	2	0	
	10	1	2	0	
Интеграция (В)	2	2	1	0	
	5	2	0	1	
	8	1	2	0	
	11	1	2	0	
Вовлеченность (С)	3	0	1	2	
	6	2	0	1	
	9	1	2	0	
	12	1	2	0	
Общий уровень приверженности	= (сумма набранных баллов : 36) × 100%				

Таблица 3.8. Показатели приверженности сотрудников АС «Фармленд»

ПОКАЗАТЕЛЬ	Уфа	Тюмень	Оренбург	Казань	Челябинск	Екатеринбург	Самара	Москва
ЛОЯЛЬНОСТЬ	50%	42%	58%	42%	67%	42%	58%	58%
ИНТЕГРАЦИЯ	38%	36%	39%	37%	33%	38%	38%	41%
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ	38%	42%	46%	41%	38%	42%	42%	43%

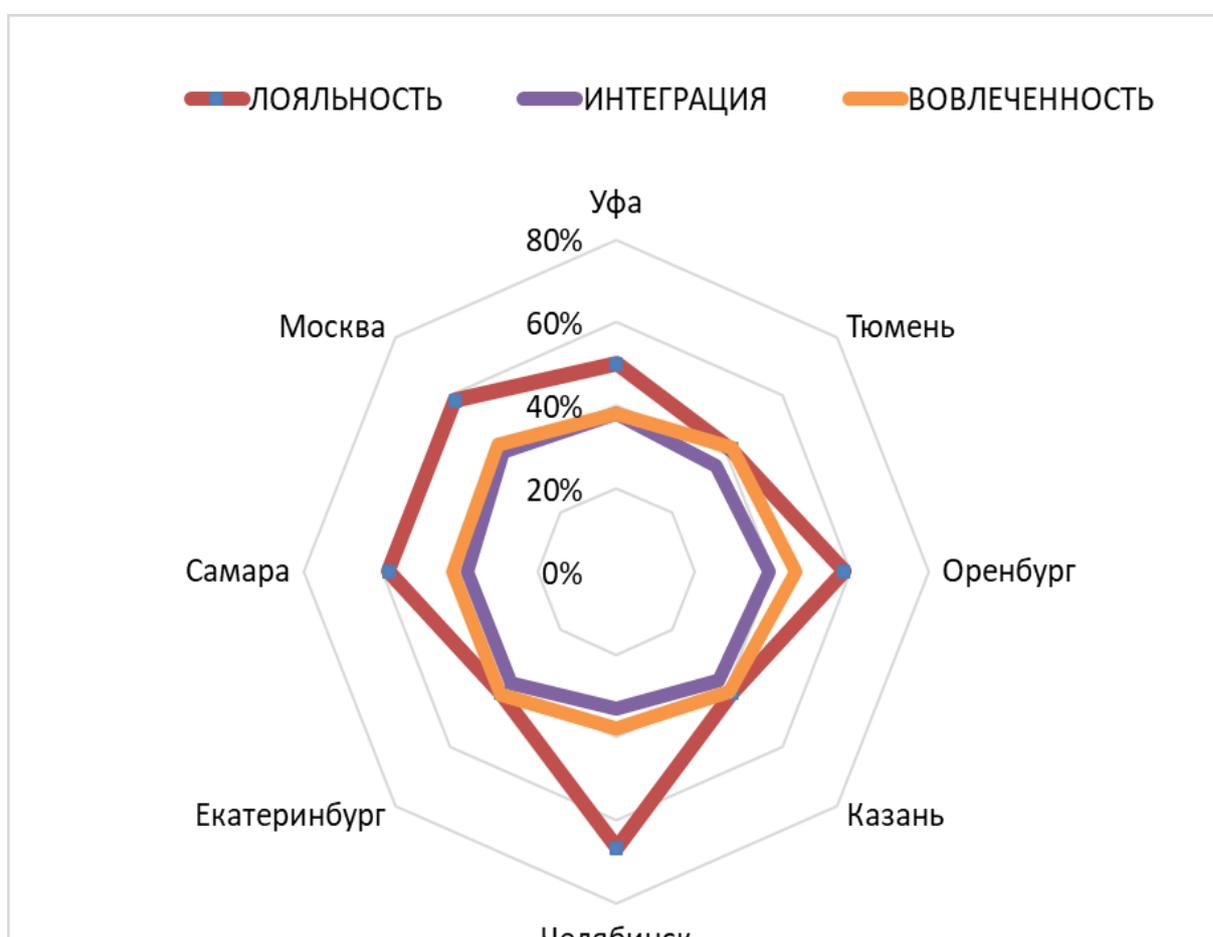


Рис.3.8. Мегаконтур показателей приверженности сотрудников АС «Фармленд»

На основе шкалы оценки исследуемых показателей были определены статусы сотрудников АС «Фармленд» .(характеристика статусов сотрудников представлена в приложении 3)

Наиболее лояльными являются сотрудники филиала в г.Челябинск и Оренбург, (70%). Шкала оценки исследуемых показателей и статусы сотрудников представлены на рис. 3.9. Лучший показатель по вовлеченности, также у Оренбурга (46%). По показателю интеграции имеют все регионы почти одинаковые показатели, но наиболее низкий показатель интеграции в г. Челябинске (33%)

Т.о. у сотрудников филиала в г.Оренбург уровень статуса «оптимисты и вдохновители», что можно объяснить небольшим количеством конкурентов и профессиональным кадровым подбором.

Процент, %	0	15	25	35	45	55	65	75	85	100
Уровень	Очень низкий		Низкий	Ниже среднего	Средний	Выше среднего	Высокий	Полная приверженность		
Статус	Ругатель		Пессимист	Нейтралитет	Оптимист	Вдохновитель				

Рис. 3.9 Шкала оценки исследуемых показателей и статусы сотрудников

Таким образом, трактовка данных и использование их для управленческих решений - это важный инструмент, который позволяет принимать обоснованные решения в бизнесе, возможности кадрового менеджмента. Однако, для их эффективного использования, необходимо уметь правильно проводить анализ данных и трактовать их в понятной форме. Результаты следует регулярно обновлять и пересматривать, чтобы оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды компании.

ГЛАВА 4. ИССЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ВЕКТОРА «ЗАКУПКИ» АПТЕЧНОЙ СЕТИ «ФАРМЛЕНД» НА ОСНОВЕ SWOT-АНАЛИЗА

4.1. Анализ и оценка сильных и слабых сторон поддерживающего бизнес-процесс вектора «Закупки» аптечной сети «Фармленд» на основе социологических исследований

Согласно нашей представленной модели бизнес-процессов АС Фармленд нами проведены исследования поддерживающего бизнес-процесса вектора «Закупки»

Компании, определяющие должное внимание процессу закупок и оптимизирующие его, получают следующие преимущества:

- Уменьшение расходов на оборудование, сырье, материалы и услуги за счет оптимизации закупочного процесса и улучшения согласования контрактов;
- Повышение качества закупаемых товаров и услуг за счет более глубокого анализа рынка и выбора лучших поставщиков;
- Минимизация рисков, связанных с взаимодействием с поставщиками, за счет более тщательного анализа финансовых и операционных характеристик поставщиков и проведения аудитов;
- Увеличение скорости закупок, благодаря автоматизации процесса и ускорению согласования документов;
- Улучшение контроля за эффективностью закупок, за счет систематического мониторинга деятельности поставщиков и внедрения системы отчетности и аналитики.

Таким образом, оптимизация бизнес-процесса закупок является важным фактором улучшения результативности и конкурентоспособности компании.

Для выявления факторов текущего состояния, выявления факторов, снижающих эффективность бизнес-процессов, причин их возникновения, возможности улучшения нами был использован SWOT-анализ бизнес-процесса вектора «Закупки» для АС Фармлэнд.

Для исследования факторов SWOT-анализа поддерживающего бизнес-процесс вектора «Закупки» нами были привлечены квалифицированные фармацевтические работники- заведующие аптек, на которых по должностной инструкции возлагается проведение этого процесса.

Первоначально нами была составлена анкета для заведующих аптеками, где выявлялись слабые и сильные стороны путем сравнения аптечной организации с конкурентами, используя технологии бенчмаркинга.

Бенчмаркинг-это процесс, который используется для оценки эффективности работы предприятия и представляет собой сопоставительный анализ с использованием эталонных показателей, в результате которого определяются примеры эффективного функционирования других предприятий. Этот процесс помогает понимать, какие методы и процессы используются другими компаниями для улучшения своей работы, и адаптировать их для улучшения своей собственной деятельности (34).

Каждому вопросу респондентам предлагалось присвоить численный показатель по пятибалльной системе, в которой

5 баллов — наивысшая оценка,

4 — хорошо (сильная сторона),

3 — удовлетворительно (нейтральная оценка),

1 и 2 — плохо (слабая сторона).

Образец анкеты представлен в приложении 4.

Всего было представлено 36 вопросов, которые и характеризовали стороны деятельности аптек в поддерживающем бизнес процесс «Закупки». Общие результаты анализ анкет показаны в приложении 4. Категориальные данные описывались с указанием абсолютных значений и процентных долей. Сравнение процентных долей при анализе многопольных таблиц сопряженности выполнялось с помощью критерия хи-квадрат Пирсона.

Опрос проводился по показателям оценки зависимости местонахождения аптек, из которых 42,5% находятся на красной линии, 57,5%- в спальном районе. В анкетировании участвовали руководители 200 аптек АС Фармлэнд (всего 200 человек) из следующих городов: Республики Башкортостан, Республики Татарстан, Свердловской области, Тюменской области, Челябинской , Оренбургской, Самарской областях и г. Москва.

Анализ полученных результатов показал, что статистически значимые различия по территориям нахождения аптеки в основном не наблюдались. Однако, для некоторых вопросов имеются различия.

Например, Финансовые ресурсы для удовлетворения все заявок достаточны для регионов Республики Татарстан, Оренбургская область, в то время как Тюмень и Челябинск имеют недостаточные ресурсы. (табл. 4.1., рис. 4.1)

Таблица 4.1 – Анализ показателя "Адекватны ли финансовые ресурсы для удовлетворения всех заявок?" в зависимости от показателя "Территория"

Показатель	Категории	Территория								p
		Москва	Оренбургская область	Республика Башкортостан	Республика Татарстан	Самарская область	Свердловская область	Тюменская область	Челябинская область	
Адекватны ли финансовые	2 балла	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	2 (8,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	0,034*

ресурсы для удовлетворения всех заявок?	3 балла	1 (4,0)	1 (4,0)	3 (12,0)	5 (20,0)	9 (36,0)	6 (24,0)	8 (32,0)	8 (32,0)
	4 балла	13 (52,0)	9 (36,0)	11 (44,0)	7 (28,0)	7 (28,0)	8 (32,0)	10 (40,0)	12 (48,0)
	5 баллов	11 (44,0)	14 (56,0)	10 (40,0)	13 (52,0)	9 (36,0)	8 (32,0)	6 (24,0)	4 (16,0)

* – различия показателей статистически значимы ($p < 0,05$)

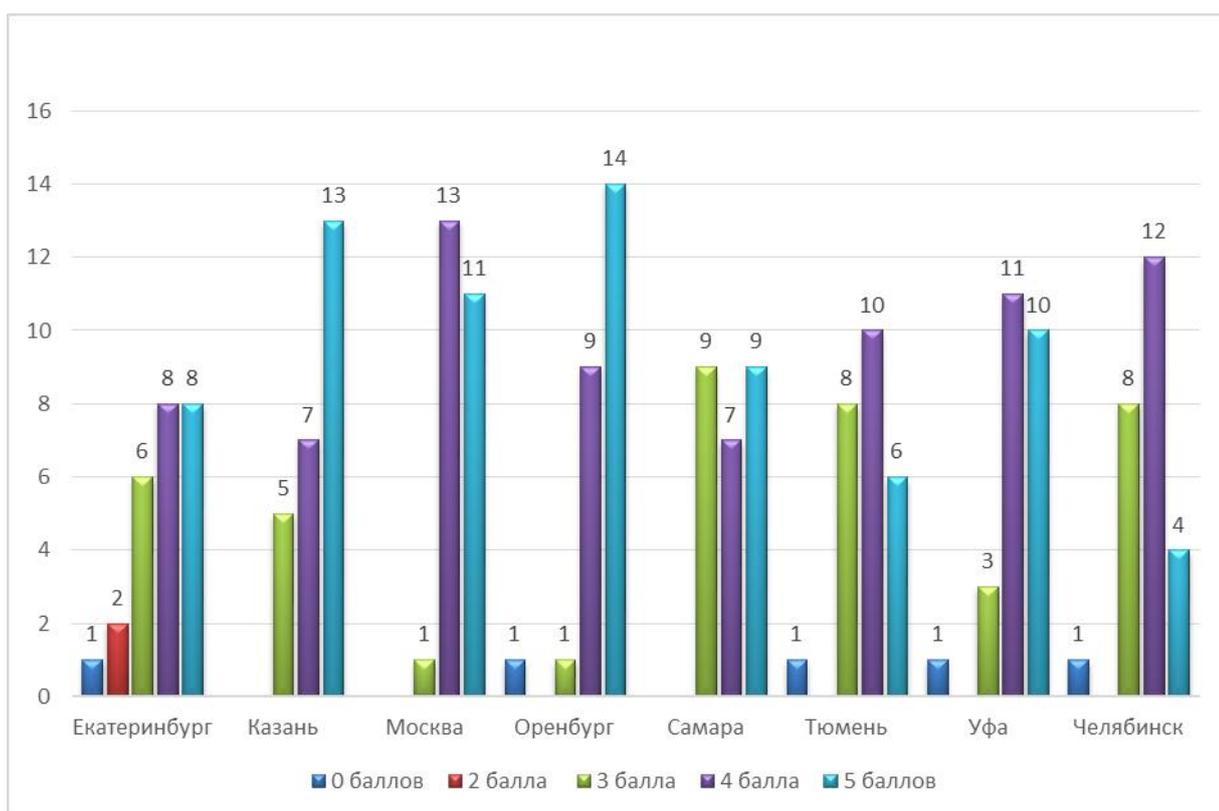


Рис.4.1. Адекватны ли финансовые ресурсы для удовлетворения всех заявок?

Технологией заказа довольны Республика Башкортостан (40%) и Оренбургская область (33,3%), а неудобна для Москвы и Самарской области (рис.4.2)

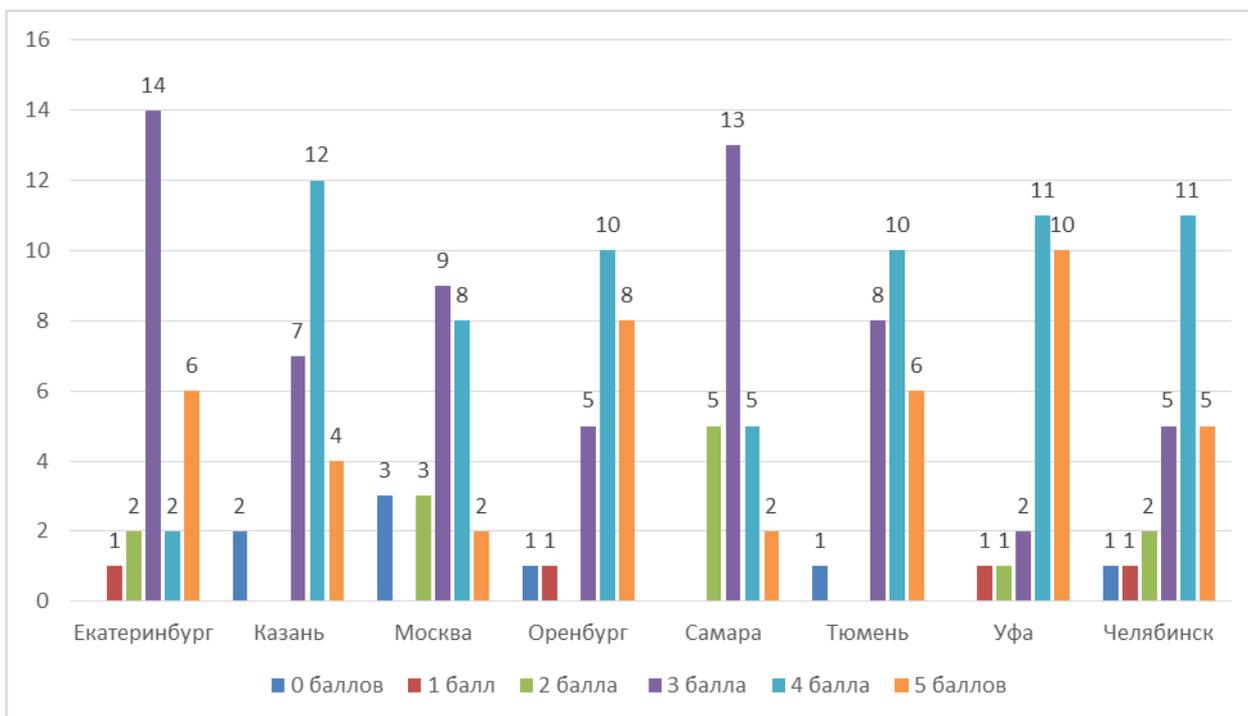


Рис. 4.2 – Анализ показателя "Удобна ли технология формирования заказа»

При оценке показателя "уровень временных потерь из-за ожидания согласований, документов, подписей, получения информации и временных затрат на претензионную работу и оформление документации" сотрудники г.Москва и Челябинской области поставили низкие баллы, а сотрудники Оренбургской области, Республик Башкортостан и Татарстан высокие.

Срыв сроков поставки товара отметили респонденты из Самарской (60%) и Свердловской области (52%) и г.Москва (44%).(рис.4.3)

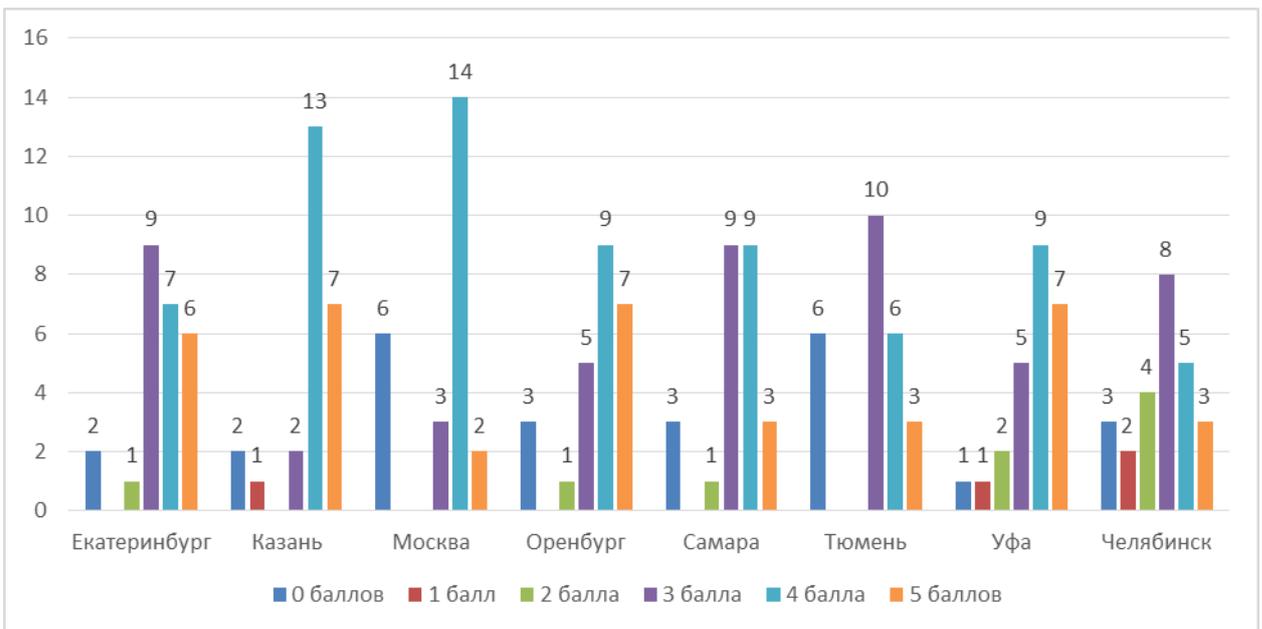


Рис. 4.3. Уровень временных потерь из-за ожидания согласований, документов, подписей, получения информации и временных затрат на претензионную работу и оформление документации

Анализ показателя "Разработаны ли информационные материалы для адаптации новых сотрудников, эффективная система наставничества» выявил, что эффективность наставничества в аптеках Оренбургской области и Республики Башкортостан (по 68%) является сильной стороной деятельности руководителя аптеки, а для руководителей аптек Самарской области- слабой (24%) (рис.4.4.)

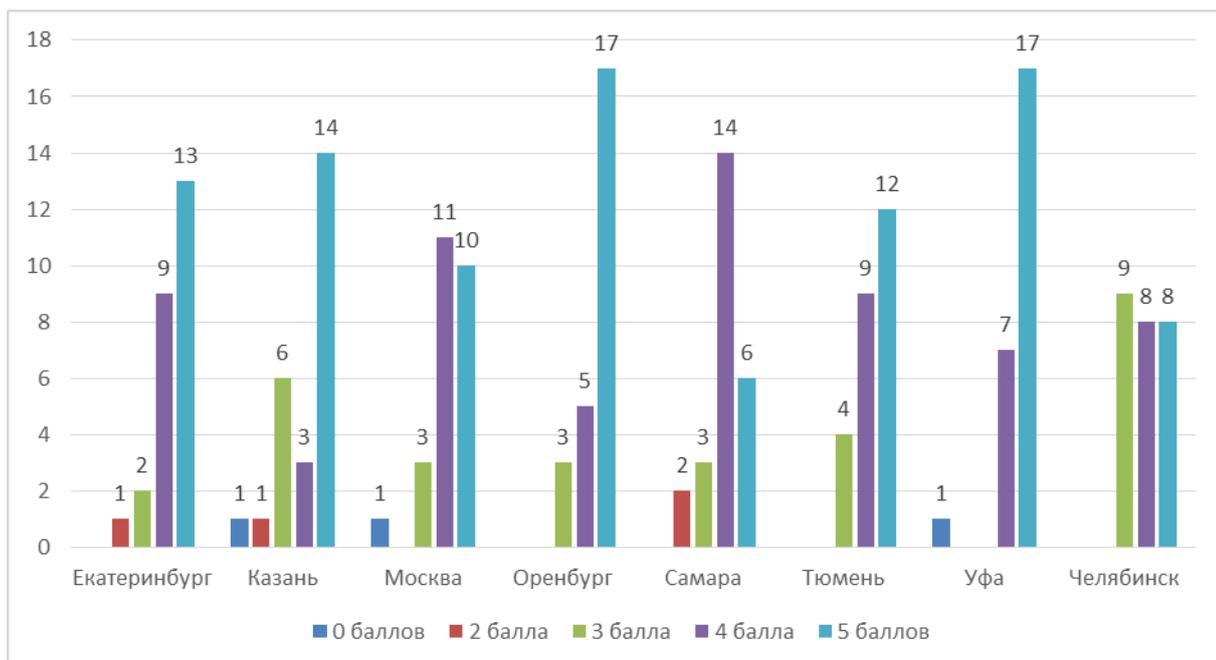


Рис.4.4 "Разработаны ли информационные материалы для адаптации новых сотрудников, эффективная система наставничества»

По результатам обработки анкет мы структурировали полученную информацию, разбив ее по сегментам. Все преимущества и слабые стороны проранжировали в соответствии с их важностью, затем построили SWOT-матрицу, в каждый квадрант которой внесли факторы влияния. Результатом работы стало сформированное квалифицированными фармацевтическими работниками- руководителями аптек, отвечающими за структурированное информационное поле поддерживающего бизнес-процесс «Закупки», в котором легко ориентироваться и принимать управленческие решения.

4.2. Построение SWOT-матрицы поддерживающей бизнес- процесс вектора «Закупки»

SWOT-матрица поддерживающей бизнес- процесса вектор «Закупки» представляет собой таблицу, в которой показаны сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности

S (strengths) — сильные стороны, которые отличают компанию от конкурентов.

W (weaknesses) — недостатки, или слабые стороны компании.

O (opportunities) — внешние факторы и события, которые создают возможности для развития компании.

T (threats) — внешние угрозы для бизнеса, которые не зависят от действий компании.



К сильным сторонам АС «Фармленд», согласно опроса специалистов, которые оценили параметры, предлагаемые в составленной нами анкете на 4-5 баллов были отнесены:

- репутация АС «Фармленд» (вопрос №1)
- ценности и стратегические планы АС « Фармленд»(вопрос №2)
- своевременное поступление заявок (вопрос № 5)
- разработка целей, регламента, показателей, качества работы, ответственность, и подкрепление ее системой стимулирования (вопрос № 5, б)
- организация рабочего места (вопрос № 8)
- наличие справочных материалов, нормативных документов (вопрос № 9)

Были выявлены и слабые стороны в АС «Фармленд» :

- не вполне адекватные ресурсы для удовлетворения всех заявок (вопрос № 3)
- неудобная технология формирования заказа (вопрос № 4),
- нерегулярное техническое обслуживание оборудования, предупреждающее сбой в работе (вопрос № 10),

По возможностям для развития компании мы можем сказать следующее:

- заведующие аптек АС «Фармленд» могут оценивать свою работу как стабильный и отлаженный процесс (вопрос № 17),
- должна фиксироваться статистическая информация о работе процесса за прошедшие периоды, а также возможность разработки критериев оценки эффективности работы процесса (вопрос № 18),

- определить требования к закупке, выбору поставщика, критериев оценки и аттестации поставщиков (вопрос № 19),
- фиксирование результатов анализа и оценки результатов закупок, соблюдения условий контракта, отслеживание качества товаров (вопрос № 20),
- стремление аптеки иметь достаточный широкий ассортимент (вопрос № 25),
- ставить интересы потребителя на первое место (вопрос № 26),
- донесение до персонала информации о динамике объема продаж, оборачиваемости товарных запасов (вопрос № 29),
- разработать информационные материалы для адаптации новых сотрудников, эффективную систему наставничества (вопрос № 30)
- возможность профессионального роста в компании АО «Фармленд» (вопрос №32),
- создание системы корпоративного обучения, направленная на развитие персонала , поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований и перспектив, обеспечение и развитие конкурентных преимуществ АС «Фармленд» (вопрос № 33 и №34),
- в коллективе должен присутствовать благоприятный климат и высокая степень доверия сотрудников руководству (вопрос № 35),
- заинтересованность рядовых сотрудников в развитии организации (вопрос № 36).

Внешние угрозы для аптечной сети «Фармленд» :

- высокая загруженность персонала, неравномерная нагрузка(вопрос № 11),

- уровень временных потерь определяется из-за отсутствия необходимого оборудования и материалов, из-за ожидания согласований, документов, подписей, получения информации, из-за переделки заказа, а также из-за больших временных затрат на претензионную работу и оформление документации.(вопросы № 12-16),

- несоблюдение условий договоров. Периодические срывы сроков поставки (вопрос № 21),

- проблемы с выходом на новых поставщиков и заключения выгодных контрактов (вопрос № 22),

- очень часто предложения о сотрудничестве новых поставщиков остаются непрочитанными и без ответа(вопрос № 23),

-высокие цены по сравнению с ключевыми конкурентами (вопрос № 24),

- невосприимчивость к требованиям потребителей , потеря постоянных клиентов (вопрос № 27)

- нерегулярное проведение анализа эффективности закупок за прошедшие периоды (вопрос № 28),

- сотрудники АС «Фармленд» долго осваивают возложенные на них функции (вопрос № 31),

Т.о. SWOT-анализ это полезный инструмент для понимания сильных сторон и проблем компании, ее позиции на рынке и возможностей для развития. Дает возможность воспользоваться изменениями конъюнктуры рынка, а сильные позиции показать с точки зрения маркетинга и продаж, чтобы они были более важными для потребителя. Определение возможностей поможет определить актуальность продуктов и услуг на рынке и вовремя адаптироваться к его требованиям. Угрозы оценят возможные риски для компании с точки зрения продвижения товаров и услуг.

ВЫВОДЫ:

1. Контент- анализ литературных источников по развитию аптечных сетей в современных условиях показал, что данный сегмент фармацевтического рынка РФ находится в стадии активного формирования своей структуры, а увеличение доли на рынке и активность в сфере консолидации компаний – находится в тренде развития всего фармацевтического рынка, темпы роста которого показывают положительную динамику.

2. Аптечная сеть «Фармленд» является одной из динамически развивающихся компаний на фармацевтическом рынке не только на региональном, но и федеральном уровнях, входит в первую десятку крупных аптечных сетей России и характеризуется высокими экономическими и социальными показателями.

3. С использованием системного подхода нами спроектирована модель бизнес-процессов аптечной сети и выявлены основные направления деятельности, которые сосредоточены на предоставлении необходимых внутренних продуктов и услуг для направлений фармацевтического бизнеса, а также поддерживающие вектора бизнес-процессов, обеспечивающие функционирование инфраструктуры компании и помогающие развитию бизнеса. К числу ключевых векторов поддерживающих бизнес-процессы выбраны «Мотивация персонала» и «Закупки».

4. Разработана методика оценки приверженности фармацевтических специалистов на примере АС Фармленд методом социологического опроса, включающая 6 этапов, определены способы и методы их реализации.

5. На основе социологического опроса фармацевтических работников, работающих в различных регионах проведена оценка их приверженности к АС «Фармленд». Выявлено, что сотрудники регионов разных уровней приверженности к АС «Фармленд». Наиболее лояльными являются сотрудники филиала в г. Челябинск и Оренбург (показали 70% работающих в этих регионах). Лучший показатель по вовлеченности, также у Оренбурга

(46%). По показателю интеграции имеют все регионы почти одинаковые показатели, но наиболее низкий показатель интеграции в г. Челябинске (33%)

Согласно нашей шкалы статусов сотрудников работники филиала в г.Оренбург имеют уровень статуса «нейтралитет», остальные имеют более низкие статусы.

6. Построена SWOT-матрица поддерживающей бизнес-процессы АС «Фармленд» -вектор «Закупки» с учетом внешних угроз и возможностей, сильных и слабых сторон деятельности АС «Фармленд» на основе мнений фармацевтических работников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аликин И.А. Мотивационные факторы организационной лояльности менеджеров. / И.А. Аликин, И.А. Крамаренко, Н.В. Лукьянченко. // Вестник Красноярского государственного педагогического университета – 2016. – №4(38).
2. Атанова Н.М. / Аптечный ритейл. Как повысить доходность бизнеса. // Новая аптека. Эффективное управление. – 2018. – №2. – С. 38-41.
3. Базаров, Т. Ю. (2015). Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности. Управление персоналом, 39(355), 47–51.
4. Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. (ред.) (2015). Управление персоналом: Учебник. Москва: ЮНИТИ- ДАНА.
5. Бурмистрова Н.О. Оценка лояльности сотрудников: эффективный инструмент или веяние моды? / Н.О. Бурмистрова // Путеводитель Российского бизнеса в Санкт-Петербурге. – 2019. – №1(9).
6. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения [Электронный ресурс] / Блог Practicum group. URL: <https://practicum-group.com/blogs/vovlechennost-personala/> (дата обращения 27.03.20.)
7. Германов И.А. Измерение организационной лояльности персонала (Опыт апробации методики Мейер – Аллен / И.А. Германов, Е.Б. Плотникова // Вестник Пермского Университета. – 2011. – Выпуск 3(7).
8. Гурьева Т. / Аптечная розница: поиск стратегических альтернатив продолжается. // Новая аптека. Эффективное управление. – 2019. – №1. – С. 48-50.
9. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 367 с.
10. Джупарова И.А., Сбоева С.Г. / Конкурентная стратегия аптечной организации // Фармация. – 2018. – №4. – С. 30-32.

11. Дорфеева В.В. Оценка трудовой мотивации фармацевтического персонала / В. В. Дорфеева, Л.В. Голубкина // Аптечный бизнес. – 2007. – № 10. – С. 18-21.
12. Дружинин А.Р. Перспективы аптечных сетей в 2023 г. // Ремедиум. – 2023. – №3. – С. 34-38.
13. Егорова, А. С. (2014). Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. Москва: Инфра.
14. Иванова Н.Е. Лояльность персонала как феномен. / Н.Е. Иванова // Научный вестник ЮИМ. – 2019. – №2. – С. 23.
15. Как измерить лояльность персонала к компании [Электронный ресурс] / HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1776> (дата обращения 26.03.20.)
16. Карпов, А. Б. (2018a). Вовлеченность в работу — показатель трудовой мотивации сотрудников. Системная психология и социология, 3, 74–83
17. Карпов, А. Б. (2018b). Влияние вовлеченности и удовлетворенности сотрудников на успешность работы подразделений организации. В сб.: С. А. Водяха (Ред.). Психологическое благополучие современного человека Материалы Международной заочной научно-практической конференции (307–313). Уральск
18. Кононова С.В. Фармацевтическое образование как основа фармацевтической культуры / С.В. Кононова, Н.Н. Соколова, К.С. Иванова // Ремедиум. – 2006. – № 10. – С. 6-8.
19. Крикова А.В. Коммуникативная компетентность как профессиональная ценность современного фармацевтического работника / А.В. Крикова, Н.О. Крюкова // Смоленский медицинский альманах. – 2015. – № 2. – С. 70-72.

20. Кузубова Ж.Л. Конкуренция как экономическая категория мышления руководителей фармацевтических организаций. // Новая аптека. – 2005. – №8. – С. 21-27.
21. Лин А.А., Наркевич И.А., Плотников В.А., Трофимова Е.О. / Российский фармацевтический рынок: состояние и тенденции развития // Ученые записки Санкт-Петербургской академии экономики и управления. – 2018. – №4. – С. 16-33.
22. Лисовский П. / Эффективна ли стратегия аптеки-дискаунтера? // Фармацевтический вестник. – 2019. – №27. – С. 8.
23. Лисовский П., Бойко В. / Маркетинговые способы увеличения прибыльности аптек в условиях ситуационной конкуренции // Новая аптека. Эффективное управление. – 2019. – №11. – С. 35-39.
24. Мортиков Н. / Нововведенные. // "Катрен Стиль". – 2014. – №6 – С. 21-23.
25. Нильва И.Е. / Региональная экспансия аптечных сетей. – 2020. – 189 с.
26. Онучин, А. Н. (2013). Изучение вовлечения. The Human Resources Times, 24, 29–35.
27. Оценка лояльности персонала: обзор основных методов. [Электронный ресурс] / HRTIME.RU. URL: <https://hrtime.ru/contents.php?id=353> (дата обращения 23.03.20.)
28. Пак Т.В. Мотивация фармацевтического персонала в рамках концепции системы менеджмента качества / Т.В. Пак, Е.Е. Лоскутова // Фармация. – 2007. – № 6. – С. 25-27.
29. Панова А.С. Качество товаров, работ, услуг как правовая категория / А.С. Панова // Журнал российского права. – 2010. – № 4. – С. 79-85.
30. Перевозчикова В.Ю. Анализ мотивационного профиля и мотивационного потенциала фармацевтических работников / В.Ю.

Перевозчикова, М.М. Омаров // Экономический вестник фармации. – 2005. – № 8. – С. 24-28.

31. Перевозчикова В.Ю. Мотивация труда фармацевтического персонала: особенности содержания и организации. / В.Ю. Перевозчикова М.М. Омаров // Новая аптека. – 2005. – № 6. – С. 30-35.

32. Петров А.Г. Развитие и внедрение фармацевтической помощи – важнейший аспект профессиональной деятельности фармацевтического работника / А.Г. Петров // Медицина в Кузбассе. – 2014. – № 3. – С. 10-16.

33. Пудриков К.А. Рынок трудовых ресурсов в фармацевтической отрасли России / К.А. Пудриков, Е.А. Максимкина // Фармация. – 2012. – № 5. – С. 31-35.

34. Пудриков, К.А. Профессиональная мобильность фармацевтических кадров / К.А. Пудриков, Е.А. Максимкина // Фармация. – 2011. – № 6. – С. 28-31.

35. Пузанкова К.В. Изучение роли корпоративной культуры как фактора повышения эффективности деятельности аптечной организации : автореф. дис. ... канд. фарм. наук : 14.04.03 / Кира Викторовна Пузанкова. – Курск, – 24 с.

36. Рейхтман Т.В. Изучение влияния локуса контроля на эмоциональное состояние работников аптечных организаций / Т.В. Рейхтман, Л.В. Мошкова // Научные ведомости БелГУ. Сер. Медицина. Фармация. – 2015. – № 4. – С. 131-135..

37. Солонина А.В. Роль фармацевтического работника как консультанта по применению лекарственных средств должна возрастать / А.В. Солонина // Фармацевтический вестник. – 2008. – № 36. – С. 34.

38. Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: Учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Фёдоров. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 176 с.

39. Третьякова Е.А. Методические подходы к моделированию системы бизнес-процессов фармацевтической организации // Уральский медицинский журнал. – 2005. - Ноябрь. – 1,0 п.л.

40. Трофимова Е.Л. Проблема приверженности персонала к организации в отечественной и зарубежной литературе. / Е.Л. Трофимова, В.Ю. Бондаренко. // Психология в экономике и управлении. – 2013. – №1. – С. 28.

41. Филина И.А. Моделирование бизнес-процессов в аптечной практике / И.А. Филина, И.М. Раздорская // Научные ведомости БелГУ. Сер. Медицина. Фармация. – 2015. – № 4. – С. 136-140.

42. Чеснокова Н.Н. Профессиональное выгорание в среде фармацевтических работников. / Н.Н. Чеснокова, С.В. Кононова / Современный взгляд на будущее науки : сб. статей междунар. науч.-практ. конф. Ч. 3 (Пермь, 25 окт, 2016 г.). – Уфа : ООО «Аэтерна», 2016. – С. 184-191.

43. Чуланова О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016).

44. Шарахова Е.Ф. Организационная приверженность фармацевтических специалистов и стабильность аптечных коллективов / Е.Ф. Шарахова // Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции : сб. науч. тр. Вып. 61. – Пятигорск : Б.и., 2006. – С. 362.

45. Шарахова Е.Ф. Теоретические и методологические основы формирования системы управления персоналом аптечной организации : автореф. дис. . . д-ра фарм. наук : 15.00.01 / Елена Филипповна Шарахова. – Пермь, 2005. – 45 с.

46. Шарахова Е.Ф. Трудовая этика и организационная приверженность фармацевтических специалистов: оценка с позиции «теории поколений» / Е.Ф. Шарахова, М.С. Сушкова // Экономическое развитие региона:

управление, инновации, подготовка кадров : материалы III Международного экономического форума (Барнаул, 10-11 июня 2016 г.) / под ред. С.Н. Бочарова. – Барнаул : Б.и., 2016. – С. 425-428.

47. Шарахова Е.Ф. Факторы развития организационной приверженности фармацевтических специалистов / Е.Ф. Шарахова, Е.М. Ширшова // Рецепт. – 2009. – № 6. – С. 35-37.

48. Щербина Н.А. Экспресс-метод оценки приверженности сотрудников компании / Н.А. Щербина, Н.О. Бурмистрова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – Часть 2. – №8(62).

49. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала./ Харский К.В. – С-Пб.: Питер, 2003. – 495 с.

50. <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/1395/>

СПРАВКА

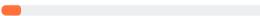
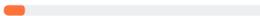
о результатах проверки текстового документа на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Гизатуллина Дина Флюровна
Самоцитирование
рассчитано для: Гизатуллина Дина Флюровна
Название работы: ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: ФГБОУ ВО БГМУ Минздрава России

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

СОВПАДЕНИЯ		8.37%	СОВПАДЕНИЯ		8.37%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		84.91%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ		84.91%
ЦИТИРОВАНИЯ		6.73%	ЦИТИРОВАНИЯ		6.73%
САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ		0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 24.06.2023

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 24.06.2023 07:50

Структура документа:

Проверенные разделы: титульный лист с.1, основная часть с.2-104, библиография с.104-110

Модули поиска:

ИПС Адилет; Модуль поиска "БГМУ"; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс*; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика*; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); Перефразирования по коллекции издательства Wiley; Патенты СССР, РФ, СНГ; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Кобзева Наталья Рудольфовна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться в подлинности справки, используйте QR-код, который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.