

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Башкирский государственный медицинский университет»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

Фармацевтический факультет

Кафедра управления и экономики фармации с курсом медицинского и
фармацевтического товароведения

Выпускная квалификационная работа

на тему:

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
В АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»**

Выполнила:

магистрант кафедры по направлению
подготовки 32.04.01 Общественное
здравоохранение, направленность
Управление и экономика в
фармацевтической деятельности
Халиуллина Алиса Фанисовна



Руководитель:

доцент кафедры управления и
экономики фармации с курсом
медицинского и фармацевтического
товароведения,
к.фарм.н.

Гайсаров Артур Халяфович



Уфа – 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	6
1.1. Организационные аспекты управления в фармацевтической деятельности.....	6
1.2. Правовое регулирование управленческой деятельности в аптечной организации.....	10
1.3. Характеристика управленческой деятельности в аптечных организациях аптечной сети «Фармленд»	11
ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	13
2.1. Основы проведения социологических исследований в фармацевтическом менеджменте.....	13
2.2. Разработка анкет социологического исследования по оценке управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд».....	18
ГЛАВА 3. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	19
3.1. Анализ результатов социологического исследования по оценке управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд».....	19
3.2. Анализ некоторых аспектов управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд».....	38
3.3. Разработка предложений по совершенствованию управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд».....	41
ВЫВОДЫ.....	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы

Любая организация, в том числе и в сфере фармацевтической практики, существует и функционирует благодаря осуществляемому в ней руководству. Её деятельность целенаправленна, она реализуется посредством присущей организации системы управления, предполагающей в первую очередь присутствие действующего руководства как организацией в целом, так и ее структурными подразделениями и отдельными сотрудниками.

Очевидно, что деятельность руководителя аптечной организации объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами её функционирования. Следовательно, проблема управленческой деятельности также органично вплетена во все иные управленческие и организационные проблемы и вне их не может быть адекватно решена.

Изучение управленческой деятельности в сфере розничных фармацевтических организаций выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления.

Основой исследования послужили статьи из научных журналов, нормативные правовые акты в сфере фармацевтической деятельности, а также учебные пособия по различным аспектам фармацевтического менеджмента. Исследование проводилось с применением общенаучных методов познания: логического, системного, абстрактно-теоретического и сравнительного подходов.

Новизна исследования заключается в проведении анализа современного состояния управленческой деятельности в аптечных организациях, декомпозиция раздела «Должностные обязанности» должностной инструкции заведующего аптекой аптечной сети «Фармленд», выявлении особенностей, сложностей и предпочтений в работе заведующих аптеками данной аптечной сети и разработке предложений по совершенствованию их управленческой деятельности.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ управленческой деятельности аптечных организаций и разработка предложений по совершенствованию работы заведующих аптечными организациями (на примере аптечной сети «Фармленд»).

Задачи исследования:

1. На основе анализа литературных источников выявить особенности современной управленческой деятельности в аптечных организациях.
2. На основе обзора действующих нормативных правовых актов Российской Федерации и контент-анализа судебных решений проанализировать основные риски наложения административной ответственности на руководителей аптечных организаций.
3. С применением SWOT-анализа провести оценку некоторых аспектов управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд»
4. Провести социологические исследования для оценки современных управленческих аспектов в розничной фармацевтической деятельности.
5. Разработать предложения по совершенствованию управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд».

Объектом исследования явилась управленческая деятельность аптечных организаций как неотъемлемый элемент современной фармацевтической деятельности и предоставления фармацевтической помощи населению.

Предметом исследования явились различные аспекты управленческой деятельности заведующих аптечными организациями аптечной сети «Фармленд», обеспечивающих непосредственную работу вверенных им структурных подразделений по осуществлению фармацевтической деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в дальнейшем развитии исследований в области совершенствования управленческой деятельности аптечных организаций.

Практическая значимость исследования заключается в выявлении основных рисков наложения административной ответственности на руководителей аптечных организаций, SWOT-анализе управленческой деятельности в аптечных организациях аптечной сети «Фармленд», определении положительных и отрицательных сторон введения системы кластерного руководства в розничной фармацевтической деятельности, а также подготовке комплекса мер по совершенствованию управленческой деятельности в аптечных организациях аптечной сети «Фармленд».

Публикации: подготовлена и опубликована научная статья «Анализ основных рисков наложения административной ответственности на руководителей аптечных организаций за нарушения лицензионных требований».

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, 3 глав, включающих 8 параграфов, заключения, списка использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1. Организационные аспекты управления в фармацевтической деятельности

Фармацевтический менеджмент – это эффективное использование и координация ресурсов фармацевтической промышленности и фармацевтической организации для достижения социальных и экономических целей деятельности. [13,15,24].

Можно выделить следующие основные подходы к управлению:

1. Процессный: означает, что управление – это система взаимосвязанных функций, процессов и операций.
2. Системный: означает, что бизнес представляет собой сложную открытую социально-экономическую систему.
3. Ситуационный: означает, что организация постоянно взаимодействует с внешней средой, поэтому методы управления должны быть адаптированы к каждой ситуации. [11,19,26].

При этом организация работы аптек осуществляется в соответствии со следующими законами управления:

- *Закон единства и целостности.* Любая организация, в том числе и фармацевтическая, включает в себя все необходимые элементы, определяет единство всей системы и объективно определяется целями и задачами руководства.
- *Закон о предоставлении необходимого количества степеней свободы.* Именно необходимость оптимального сочетания всех элементов системы, надежности и гибкости накладывает объективные или субъективные ограничения на деятельность каждой организации.
- *Закон необходимого разнообразия систем управления.* Различные факторы (различные формы собственности, внешняя среда, внутренние механизмы организации и т. д.) Могут повлиять на необходимость

структурного и функционального разнообразия систем управления из-за их влияния.

- *Закон соотношения пропорциональности управления и управляемых подсистем.* Это означает, что для каждого этапа развития системы должна быть выбрана своя подходящая форма управления. [10,12,14]

Из законов управления вытекают принципы управления – исходные, базовые, фундаментальные идеи управленческой деятельности. Уже на их основе формируются цели достижения конечных результатов [3,5,9].

Принципы управления включают в себя: единоначалие, распределение труда, мотивацию, лидерство, ответственность, правильный подбор и расстановку кадров, обратную связь, состоятельность, целесообразность и последовательность действий [4,6,7]. Процесс управления имеет ряд особенностей: он осуществляется непрерывно, целенаправленно, и конечным результатом этого процесса является эффективность управления. [16,18,20].

Таким образом, эффективность управления характеризуется эффективностью основной деятельности, критериями которой являются: действенность, экономичность, качество, прибыльность, продуктивность, качество условий труда работников, инновационная активность [21,25,28].

Для эффективного управления лидер рассматривает организацию как систему – совокупность взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение целей в меняющейся внешней среде.

Чтобы применить этот метод организации, необходимо определить, каким должен быть «параметр» результата. Например, для аптечной организации это зависит от степени удовлетворенности населения потребностями в ассортименте аптечных товаров, уровня затрат, рентабельности и т.д.

После этого решается, какими ресурсами уже располагает организация: финансовыми, материальными, информационными, трудовыми и т.д.

Поэтому главная задача менеджера – правильно проанализировать «необработанные данные» и преобразовать их в «результаты деятельности» [2,8].

Системный подход к управлению также выдвигает идею о том, что аптека - это совокупность всех процессов, происходящих в ней. Нельзя обращать внимание только на его части, нужно двигаться сразу на каждом уровне.

Условно можно выделить три важных бизнес-процесса в управлении аптекой:

1. Продажа товаров

Чтобы товары беспрепятственно поступали в аптеку, оборот должен быть точно спланирован. Необходимо учитывать различные факторы, влияющие на него: расположение аптеки, ее открытость, возрастную категорию, ценовую политику и т. д.

Для этого нужно выделить важные пункты:

- Знать методы ценообразования и ценообразования продаж.
- Определять предпочтения клиентов и учитывать их при планировании оборота аптеки.
- Использовать правила мерчендайзинга в аптеке на практике.
- Проводить рекламные акции.
- Предоставлять покупателям качественные услуги в соответствии с их собственными спецификациями и потребностями. [17,23,27]

2. Управление персоналом аптеки

От качества и слаженности работы работников аптеки зависят многие параметры деятельности аптечной организации, например, ее рентабельность, узнаваемость и имидж в глазах покупателей, умение планировать внутренние дела.

Менеджеру аптеки необходимо, чтобы персонал аптеки продолжал работать с энтузиазмом и продуктивно, проявлял инициативу и стремился к развитию:

- Осознанно подходить к формированию штата аптеки, учитывая потребности самой организации и принимая во внимание особенности каждого из членов команды.
- Практиковать методы мотивации персонала.
- Возможность создания эффективной платежной системы с вознаграждением и поощрением.
- Формировать бизнес-цели сотрудников, оказывать поддержку в их достижении и определять результаты с помощью различных методов.
- Должен уметь выявлять "слабые места" сотрудников и работать с ними
- Определить потенциал каждого сотрудника и провести работу по его развитию
- Управлять изменениями в вашей организации [29,33,36]

Чтобы персонал аптеки работал максимально эффективно, даже если он выполняет поставленные цели и задачи, то, как менеджер выполняет свою работу, является одним из наиболее важных факторов успеха организации.

Ответственность менеджера лежит в плоскости множества процессов, происходящих одновременно. От того, как он строит свой бизнес, принимает решения, делает выводы, планирует деятельность предприятия и приспосабливается к изменениям внутренней и внешней среды, зависит успех организации [30,32,34].

Эффективность работы руководителя оценивается по результатам деятельности предприятия, которые напрямую зависят от его способности видеть всю картину в целом. Для этого он должен знать методы стратегического планирования, анализа воскресенья и исследования воскресенья, а также обладать навыками тайм-менеджмента, тимбилдинга и ведения переговоров. [31,35].

Эффективное управление начинается с понимания того, что работа организации и ее структурных подразделений представляет собой серию процессов, которые происходят одновременно и требуют равного внимания.

Если один из процессов работы остается без внимания, все остальные части системы могут быть попасть под угрозу [37,39,43].

1.2. Правовое регулирование управленческой деятельности в аптечной организации.

Далее нами на основе обзора отраслевых нормативных актов Российской Федерации, осуществлён анализ основных рисков наложения административной ответственности на руководителей аптечных организаций. Выявлено, что наиболее распространёнными являются риски наложения административной ответственности за нарушения, в том числе грубые, лицензионных требований к осуществлению фармацевтической деятельности.

Данный факт обуславливается существованием значительного количества правовых норм, выполнение которых является обязательным для лицензиатов. При этом необходимо отметить, что в ряде случаев квалификация правонарушения по части 3 или как более «строгой» части 4 статьи 14.1 Кодекса об административных правонарушениях часто зависит от усмотрения проверяющих органов (Приложение 1) [41,44,47].

Далее с использованием государственной автоматизированной системы «Правосудие» был проведен контент-анализ судебных решений, в которых рассматривалось привлечение руководителей аптечных организаций как должностных лиц к административной ответственности. Нами выявлено соответствующее Постановление Верховного Суда Российской Федерации, в котором представлена попытка обжалования заведующим аптекой наложенного лично на него административного штрафа за грубое нарушение лицензионных требований в сфере фармацевтической деятельности.

При этом основанием наложения данного штрафа на руководителя являлся факт отсутствия наличия в аптеке на момент проведения проверки

препарата «осельтамивира», входящего в минимальный ассортимент лекарственных препаратов для оказания медицинской помощи.

Однако Верховный Суд Российской Федерации, рассмотрев данное дело, оставил ранее принятые нижестоящими судами решения без изменения, а жалобу заведующего аптекой – без удовлетворения (Приложение 2) [38,40,42].

1.3. Характеристика управленческой деятельности в аптечных организациях аптечной сети «Фармленд»

Далее нами на основе анализа литературных источников были сформулированы основные особенности современной управленческой деятельности в аптечных организациях в Российской Федерации.

Так, в настоящее время является характерным наличие профильного (фармацевтического) образования у подавляющего большинства руководителей аптечных организаций, а также к ним предъявляются высокие требования к профессиональным знаниям и практическим навыкам в сфере фармацевтической деятельности.

Необходимо отметить лежащий на них высокий уровень юридической ответственности, заключающийся в значительном числе правовых норм, регламентирующих фармацевтическую деятельность. Кроме этого, важно подчеркнуть такую новеллу, как появление в Российской Федерации новых форм осуществления руководства аптечными организациями, в том числе так называемое «кластерное» заведение аптеками. [46,48,50]

В соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации, обязанности работника на конкретной должности должны определяться соответствующей должностной инструкцией (Приложение 3). Нами была проведена декомпозиция раздела «Должностные обязанности» должностной инструкции заведующего аптекой аптечной сети «Фармленд» (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Декомпозиция раздела «Должностные обязанности» должностной инструкции заведующего аптекой аптечной сети «Фармленд»

Данная декомпозиция включала в себя выделение основных групп должностных обязанностей, после чего к каждой из них были установлены основные нормативные правовые акты, регулирующие и детализирующие данные обязанности.

Основной круг должностных обязанностей заведующих аптеками лежит в области непосредственного выполнения требований правовых норм и контроля за их соблюдением подчинёнными.

Но в то же время ряд должностных обязанностей находятся на стыке между фармацевтическим законодательством и такими смежными сферами как фармацевтический менеджмент и маркетинг, а также фармацевтическая биоэтика [1,45,49].

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Основы проведения социологических исследований в фармацевтическом менеджменте

При проведении массовых наблюдений часто невозможно охватить всю совокупность элементов объекта исследования. Ограниченность времени сбора эмпирического материала, большие финансовые затраты, отсутствие необходимого количества анкетеров, интервьюеров и другие факторы затрудняют этот процесс.

Выборочный метод основан на учете взаимосвязи и взаимообусловленности характеристик социальных объектов, а также на правомерности выводов о целом на основании изучения его части в том случае, когда эта часть по своей структуре является микромоделью целого. Примером применения выборочного метода является стандартная процедура контроля качества продукции, используемая в любой отрасли промышленности. Для того чтобы определить соответствие партии выпускаемого товара установленным нормативам, контролеру достаточно взять некоторое количество единиц и подвергнуть их проверке.

В социологических и маркетинговых исследованиях достичь такой же однородности невозможно. Однако можно выделить часть совокупности, воспроизводящую целое по наиболее существенным, с точки зрения исследователя, признакам. Преимущество выборочного метода перед сплошным обследованием состоит в том, что он дает возможность сделать заключение о характере распределения изучаемых признаков по всей совокупности элементов объекта, определенных предметом исследования, на основании лишь некоторой части этих элементов. При этом главной задачей исследователя является отбор такой части элементов объекта, которая представляет изучаемую совокупность во всей ее полноте.

Содержание процесса формирования выборки заключается в построении определенной модели изучаемого явления, воспроизводящей его основные элементы и взаимосвязи. Выборочный метод применяется в случае, когда численность элементов объекта исследования превышает 300 человек. В малочисленных группах и коллективах применяется сплошной опрос.

Генеральная совокупность – это численность всего множества элементов объекта, которые предстоит изучить в рамках программы исследования и на которые распространяются выводы исследования. При этом выборочная совокупность – определенное число элементов генеральной совокупности, отобранных по строго заданному правилу и представляющих в целом микромодель генеральной совокупности.

Особенности выборочной совокупности как модели генеральной совокупности проявляются в следующем:

- выборка конструируется из тех же элементов, что и объект моделирования;
- размер выборки обязательно меньше размера моделируемой генеральной совокупности;
- полнота – все элементы генеральной совокупности должны быть представлены в выборке;
- отсутствие дублирования – единицы генеральной совокупности, включенные в выборку, не должны в ней повторяться;
- точность, основа выборки не должна содержать не существующих в генеральной совокупности единиц обследования;
- удобство – формируемая выборочная совокупность должна быть доступна для сбора информации исследователем.

Выборочная совокупность содержит элементы, с которыми непосредственно ведется работа в конкретном исследовании. Каждый элемент генеральной совокупности должен иметь равную с другими вероятность попадания в выборку. Это условие является основным при разработке плана построения выборки.

В прикладных социологических и маркетинговых исследованиях применяются два вида методов построения выборочных совокупностей. В соответствии с теоретической основой, на которой строятся выборки, они подразделяются на вероятностные (случайные) и целенаправленные (неслучайные). Случайная (вероятностная) выборка – отбор элементов генеральной совокупности для включения их в выборку основывается на статистической случайности, что обеспечивает равные возможности для каждого из них попасть в число респондентов.

Серийная выборка, также относящаяся к простым схемам отбора, строится на основе разделения генеральной совокупности на серии (части), однородные по заданному признаку (пол, возраст, место работы и т.п.). Затем из каждой серии осуществляется отбор респондентов. Гнездовая выборка – построение вероятностной выборки на основе отбора групп, в которых затем будет проводиться сплошной опрос. В этом случае единицей отбора является группа (гнездо). Гнездовая выборка позволяет получить объективную информацию о предмете исследования только в том случае, если состав группы максимально однороден. Если разброс признаков велик, результаты такого исследования будут несравнимы по выделенным единицам.

Если состав генеральной совокупности неизвестен, при построении выборки использовать вероятностные методы нельзя, поэтому применяются неслучайные (целенаправленные) методы формирования выборочной совокупности. Они направлены на обеспечение соответствия структуры выборочной совокупности структуре генеральной совокупности по важным для исследования признакам.

Разновидностью неслучайных выборок является метод «снежного кома» – способ построения выборки путем формирования многоуровневой группы респондентов, первые из которых указывают интервьюеру вторых, вторые – третьих и т.д. по нарастающей до получения необходимого объема выборки. Его применение оправдано в исследованиях, объект которых труднодоступен и сам имеет сложную структуру. Выборочная совокупность

в этом случае строится поэтапно. Один участник опроса предоставляет сведения о других, которые также могут принять участие в исследовании. К неслучайным методам построения выборки относится метод «основного массива», который используется в разведывательных и пилотажных исследованиях на этапе подготовки основного исследования. Подготовительная выборка включает в себя 60-70 % всего массива основной выборки. Результаты исследования используются для корректировки программы, инструментария и рабочего плана большого исследования.

Репрезентативность выборочной совокупности – свойство выборочной совокупности воспроизводить характеристики генеральной совокупности. Под формированием репрезентативной выборки понимается построение такой выборочной совокупности, которая статистически воспроизводит структуру генеральной совокупности по тем характеристикам, которые изучаются в исследовании. Относительно этих и только этих характеристик выборка выступает микромоделью генеральной совокупности.

Опрос можно определить как метод непосредственного или опосредованного сбора первичной вербальной информации, необходимой для достижения цели исследования. В современных прикладных исследованиях опрос классифицируются по самым различным основаниям. По характеру взаимодействия исследователя и респондента опросы различают на заочные – анкетные и очные – интервью.

Одним из наиболее распространенных, наиболее популярных видов опроса является анкетирование. Анкетный опрос – это такой вид опроса, над которым исследователь теряет контроль в момент раздачи или рассылки анкет. Основными компонентами анкетного опроса являются: исследователь, анкета и респондент.

Анкета заполняется респондентом самостоятельно, и поэтому все, что касается работы с ней, должно быть предельно ясно респонденту. Анкета состоит из нескольких составных частей, которые в своей совокупности образуют систему вопросов, позволяющих получить информацию,

необходимую для выработки рекомендаций по решению исследуемой проблемы. На первом месте всегда стоит вводная часть. В ней указывается кто проводит опрос, с какой целью проводится опрос, дается инструкция заполнения анкеты, указывается способ возврата заполненных анкет. Вводная часть играет исключительно важную роль, поскольку настраивает респондента на рабочий лад, что непосредственно сказывается на достоверности получаемой информации. Вводная часть анкеты чаще всего располагается на титульном листе.

Во второй части анкеты содержатся вопросы для выяснения социально-демографических и профессионально-квалификационных характеристик респондента. Сюда чаще всего включают вопросы следующего содержания: пол, возраст, образование, профессия, должность, семейное положение и др. Количество и перечень вопросов определяются целями и задачами исследования.

Далее идет основная часть, которая начинается с контактных вопросов. Их цель – заинтересовать респондента, облегчить ему включение в проблему. Вопросы должны быть просты в своих формулировках, ответы на них – достаточно легки. Таких вопросов не должно быть много, иначе они будут отягощать анкету. После контактных вопросов идут основные вопросы. Именно они являются «поставщиками» основной информации. Их содержание полностью определяется целью, задачами и гипотезами исследования. Что касается количества вопросов, то оно тоже должно быть в пределах разумного. Традиционно выделяют следующие виды анкетирования: раздаточное, почтовое, прессовое. Наиболее надежным является раздаточное анкетирование, при котором респондент получает анкету непосредственно из рук опрашивающего. Этот вид опроса гарантирует добросовестное заполнение анкеты, почти полный их возврат.

Вопрос анкеты – это высказывание, рассчитанное на получение информации, позволяющей замерить признаки изучаемых явлений. По форме вопросы бывают закрытые, открытые и полужакрытые. В закрытых вопросах

респонденту предлагаются варианты ответов, и представляется выбор одного или нескольких ответов. Закрытые вопросы в свою очередь подразделяются на вопросы типа «да – нет», альтернативные и «вопросы-меню». Одной из разновидностей альтернативного вопроса, широко применяемой в прикладных исследованиях, является шкальный вопрос. Полузакрытые вопросы – это такие вопросы, когда в перечне позиций, предлагаемых ответов, есть позиция «другое» или «что еще», где респондент самостоятельно формулирует ответ на поставленный вопрос. Открытые вопросы не содержат вариантов ответов и позволяют респонденту выразить свое мнение в свободной форме.

2.2. Разработка анкет социологического исследования по оценке управленческой деятельности в аптечных организациях

Основным инструментом социологического исследования является анкета. Для достижения поставленной цели – разработка путей и методов совершенствования управления человеческими ресурсами в фармацевтической промышленности – нами был сделан выбор в сторону анонимного анкетирования заведующих аптек (аптечных пунктов) аптечной сети «Фармленд» в Республике Башкортостан.

Вопросы, включенные в анкету, направлены на выявление сильных и слабых сторон управленческой деятельности в аптечной организации, разработка путей и методов их совершенствования. Анкетирование проводится анонимно. Так нами были соблюдены принципы этики и скрытие персональных данных.

Нами была создана смешанная по структуре анкета, в которой присутствуют такие вопросы с выбором одного или нескольких правильных вариантов ответа, так же имеются вопросы, где респонденты могли указать собственный вариант ответа (Приложение 4).

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

3.1. Анализ результатов социологического исследования по оценке управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд»

В ходе социологического исследования по оценке управленческой деятельности в аптечной организации (анкетировании), при участии заведующих аптек и аптечных пунктов аптечной сети «Фармленд» по Республике Башкортостан, нами были выявлены следующие результаты.

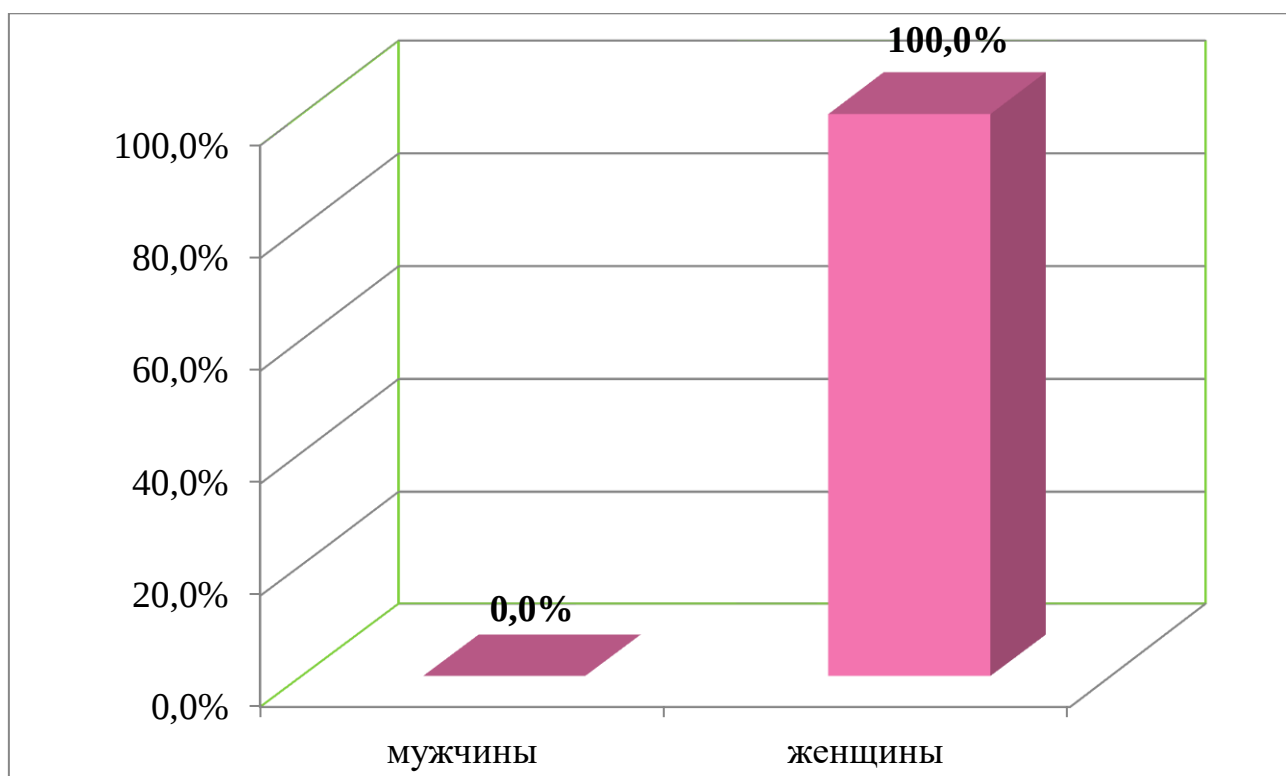


Рис. 3.1. Распределение респондентов по полу

Как видно из рис. 3.1, все участники опроса – женского пола.

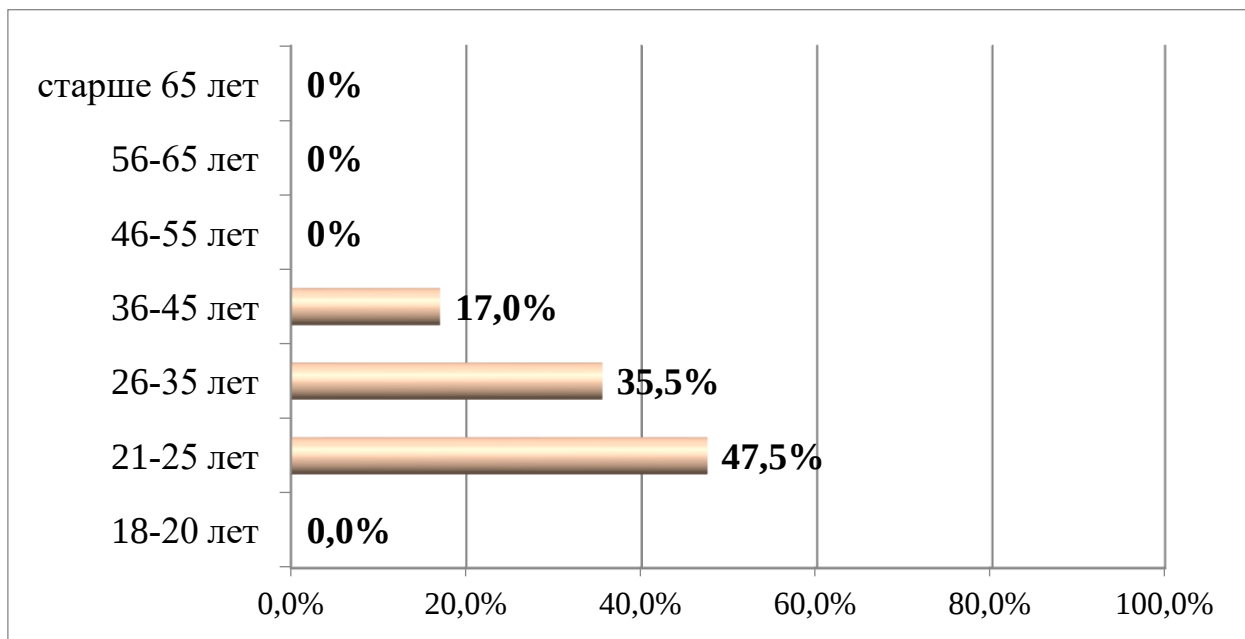


Рис. 3.2. Распределение респондентов по возрасту

Большая часть респондентов находятся в возрасте от 21 до 35 лет (рис. 3.2).

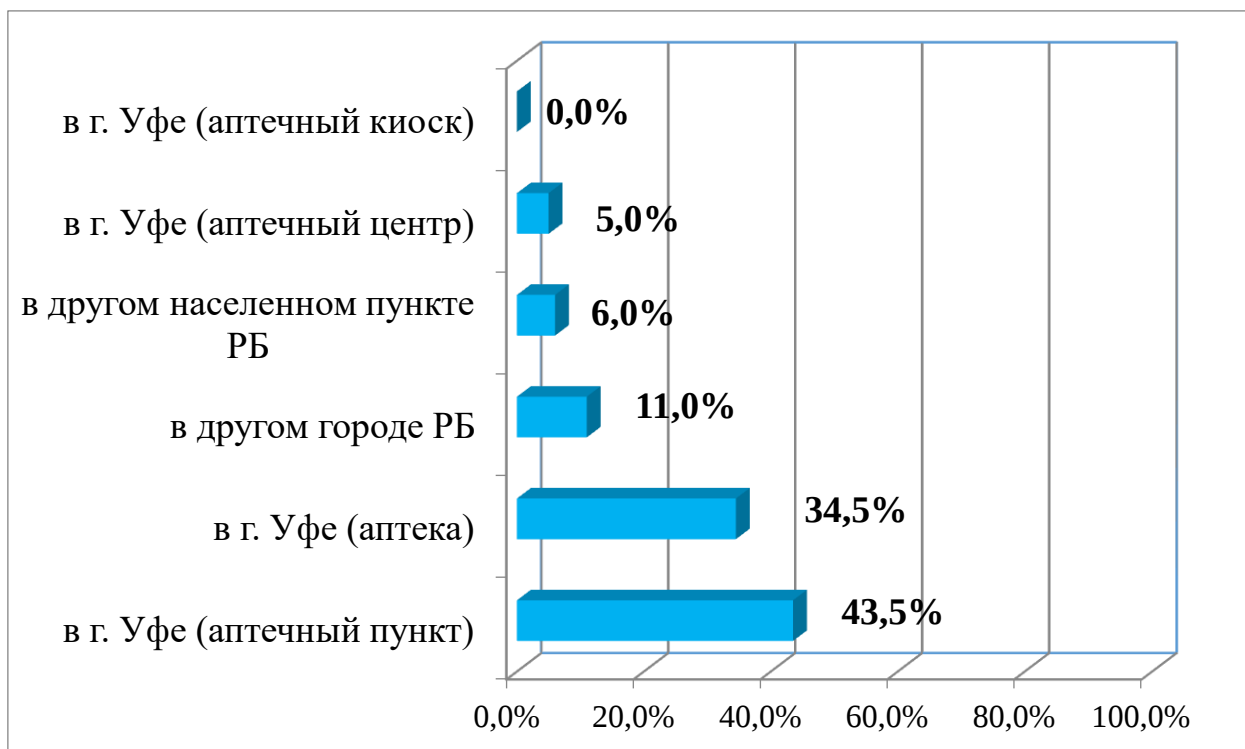


Рис. 3.3. Распределение респондентов по месту работы

Как видно из рис. 3.3, большинство участников, принявших участие в опросе, являются сотрудниками аптек и аптечных пунктов в городе Уфе.

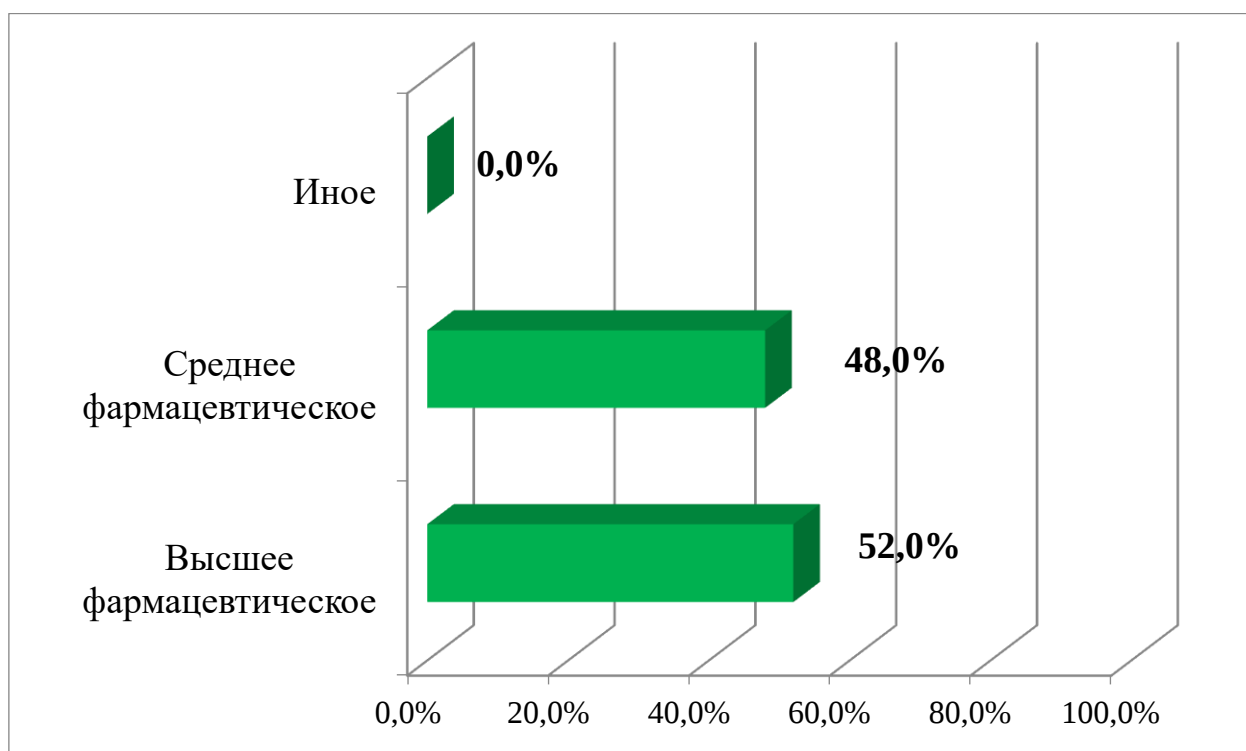


Рис. 3.4. Распределение респондентов по уровню образования

Практически на равных должность заведующей аптеки или аптечного пункта занимают специалисты как с высшим фармацевтическим образованием, так и со средним профессиональным фармацевтическим образованием (рис. 3.4).

Необходимо отметить, что большая часть респондентов имели стаж профессиональной работы до 5 лет, как это можно видеть на рис. 3.5.

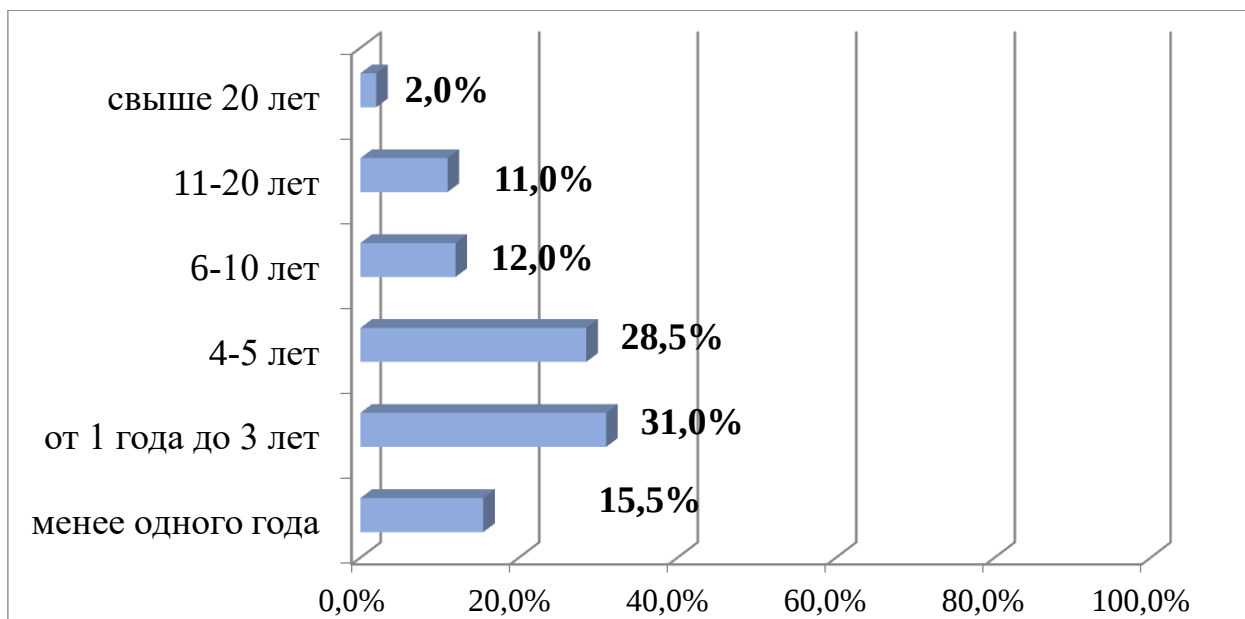


Рис. 3.5. Распределение респондентов по стажу работы

В настоящее время на передний план выходят проблемы частого профессионального выгорания сотрудников. На рис. 3.6 показано, что во избежание этого опрошенные заведующие аптеками стараются преимущественно делегировать свои полномочия.

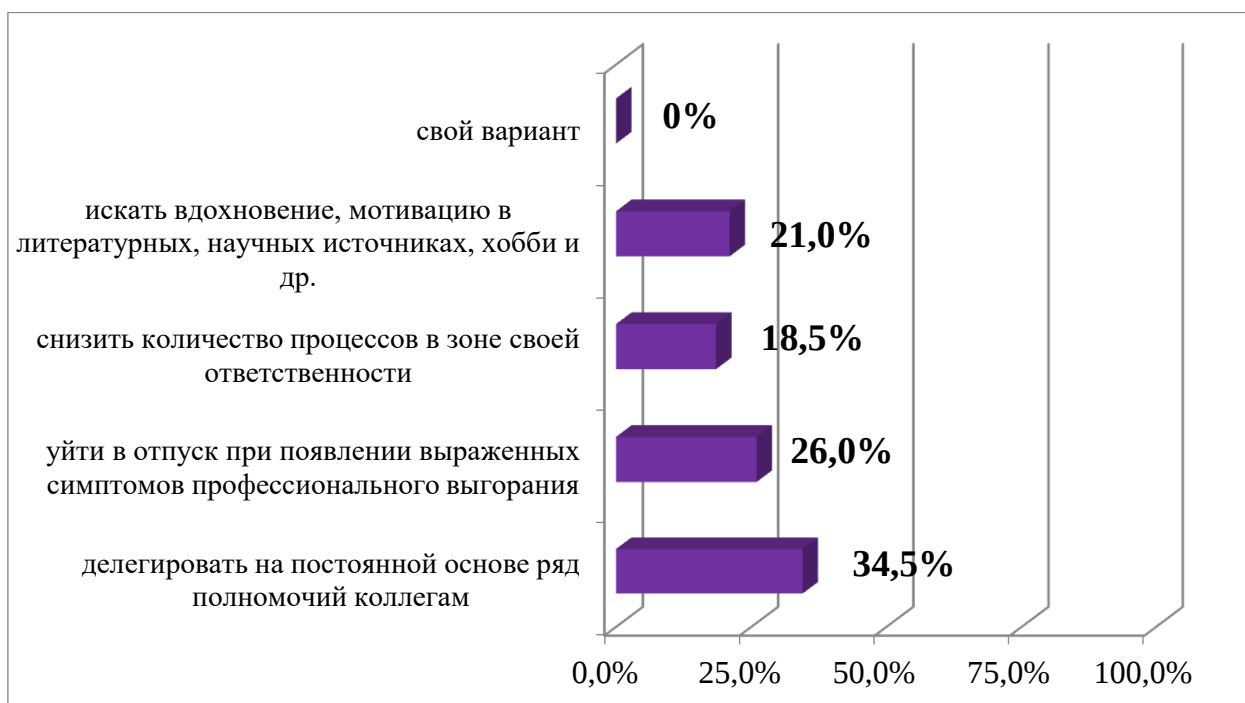


Рис. 3.6. Ответы респондентов на вопрос: «На Ваш взгляд, какие меры следует предпринять, чтобы избежать профессионального выгорания?»
(возможно несколько вариантов ответов)

Исходя из результатов опроса, по мнению большинства, чтобы обеспечить хороший сервис, высокий уровень работы с покупателями и профессионального консультирования в аптечной организации – руководить ею должен человек с фармацевтическим образованием, и иметь стаж работы от трёх лет (рис. 3.7).

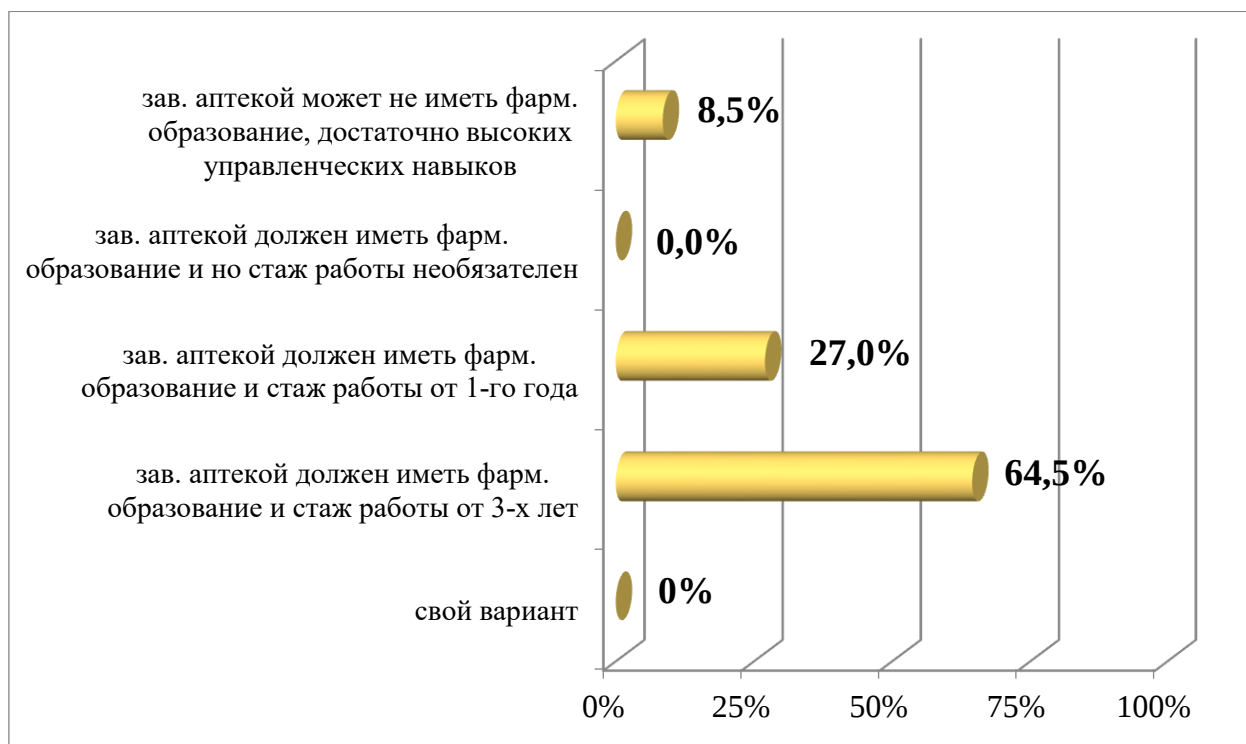


Рис. 3.7. Ответы респондентов на вопрос: «По Вашему мнению, может ли руководить аптекой, человек без фармацевтического образования, опыта работы и квалификации?»

Управленческая деятельность предполагает высокий уровень профессиональных навыков и повышенную ответственность по сравнению с «рядовыми» провизорами и фармацевтами.

Так, по мнению большинства участников опроса, зарплата заведующего аптекой должна превышать таковую у специалиста-первостольника не менее, чем на 30% (рис. 3.8).

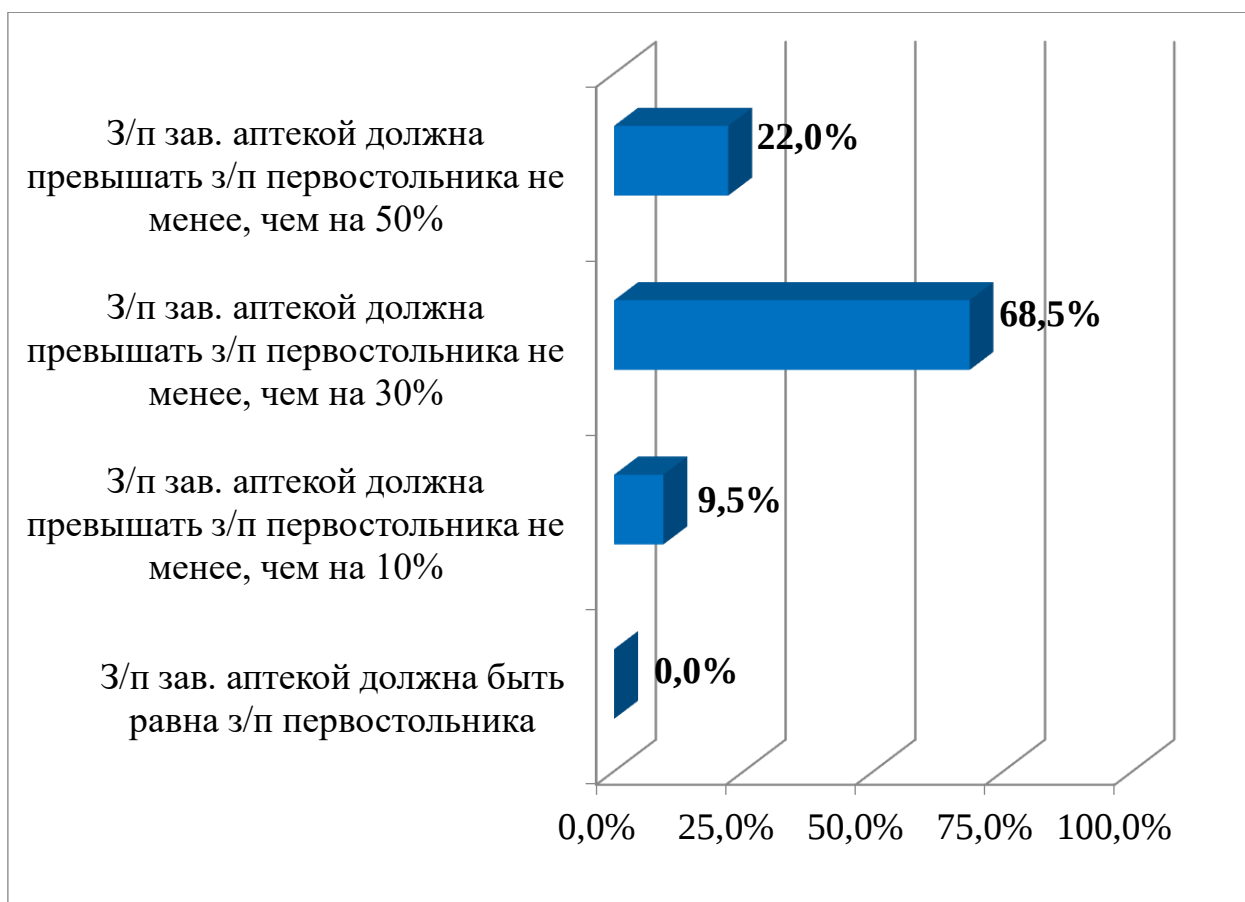


Рис. 3.8. Ответы респондентов на вопрос: «На Ваш взгляд, насколько должны отличаться заработные платы руководителя аптечной организации и первостольника?»

При этом отрадно заметить, что, в общем и целом, заведующие в аптечной сети «Фармленд» удовлетворены процентом надбавки к окладу за руководящую должность (рис. 3.9).

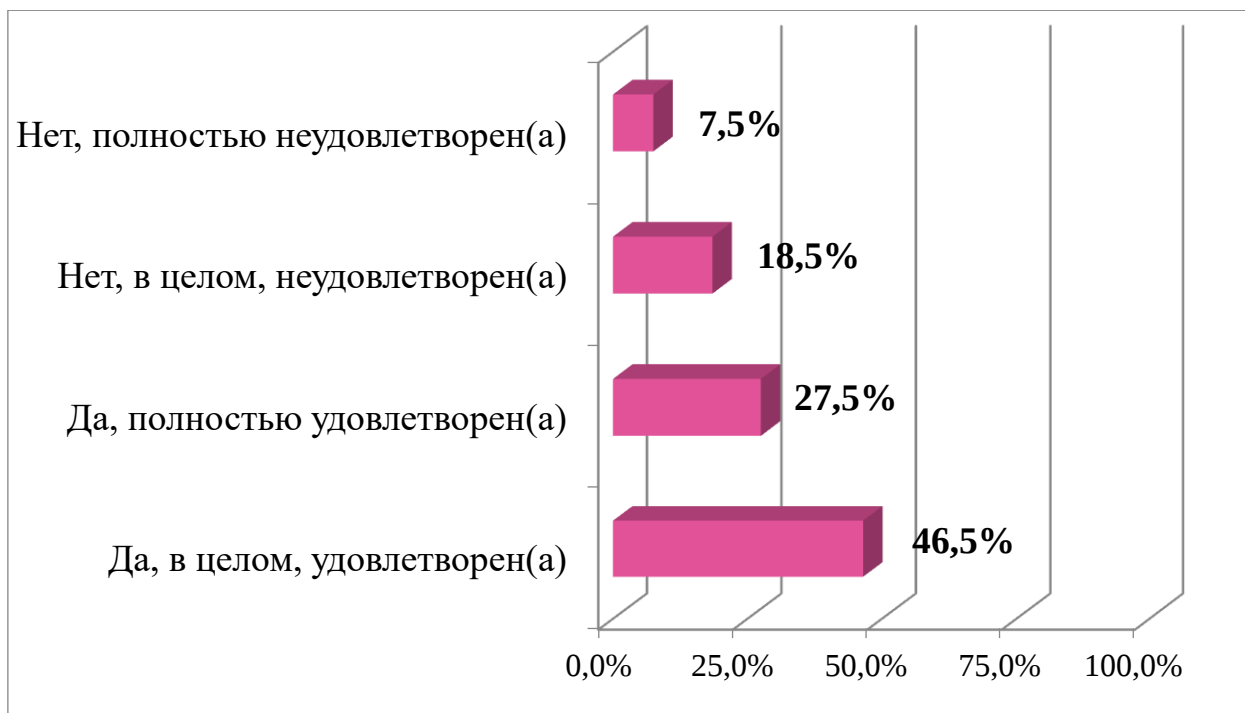


Рис. 3.9. Ответы респондентов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы текущим процентом надбавки к окладу за руководящую должность в своей организации?»

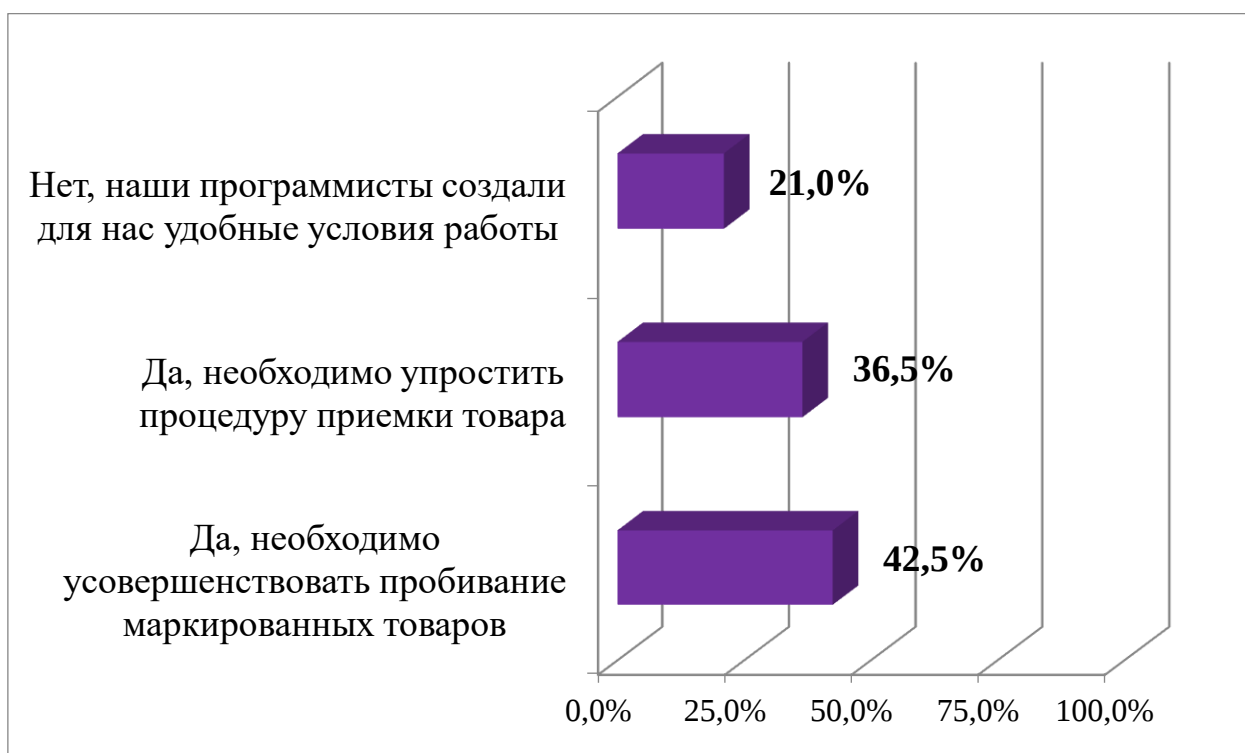


Рис. 3.10. Ответы респондентов на вопрос: «Нуждается ли в совершенствовании программное обеспечение в вашей аптечной организации?»

Современная профессиональная, в том числе управленческая, деятельность в аптечных организациях немыслима без использования современного профильного программного обеспечения.

По мнению большинства опрошенных, программисты в аптечной сети «Фармленд» создали хорошие условия для удобной, легкой и быстрой работы с компьютерной техникой для работников организации (рис. 3.10).

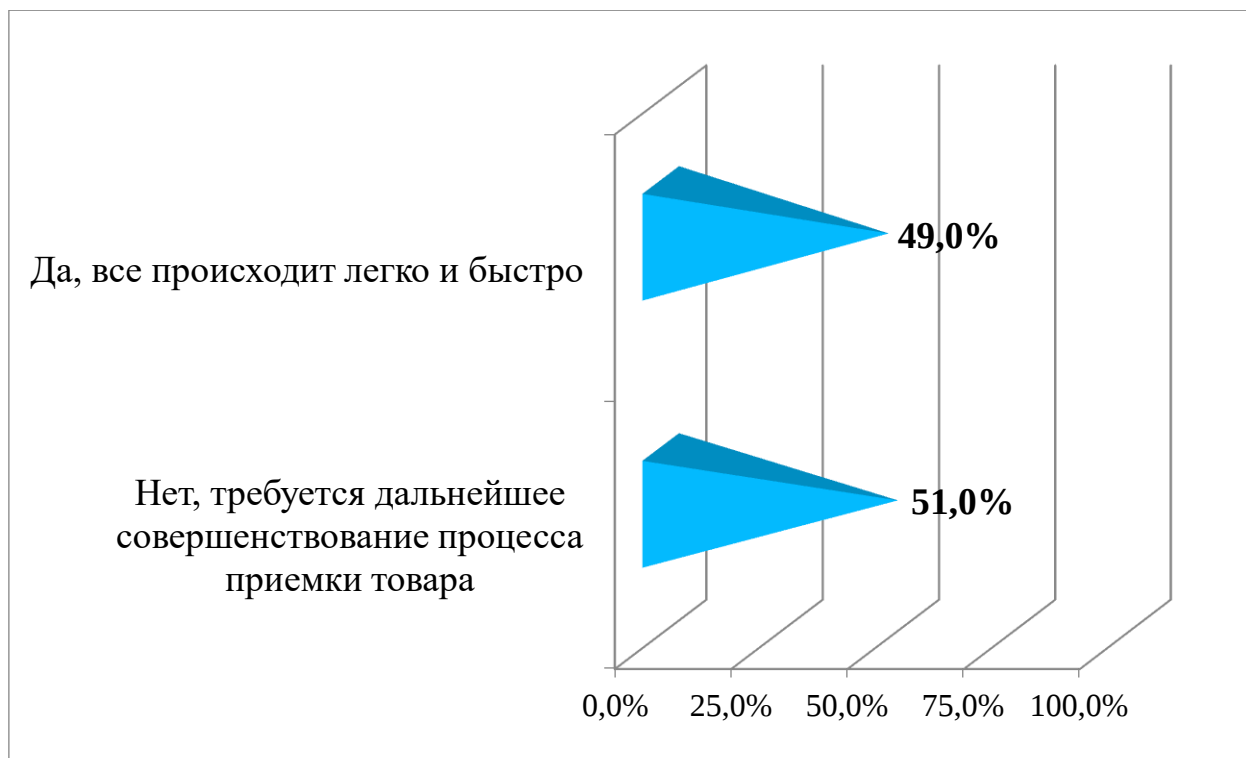


Рис. 3.11. Ответы респондентов на вопрос: «Устраивает ли Вас процесс приемки товара в аптечной организации?»

Как видно из рис. 11, также, по мнению большинства опрошенных, процесс приемки товара проходит без особого труда, быстро, но в некоторых аспектах все же требует совершенствования.

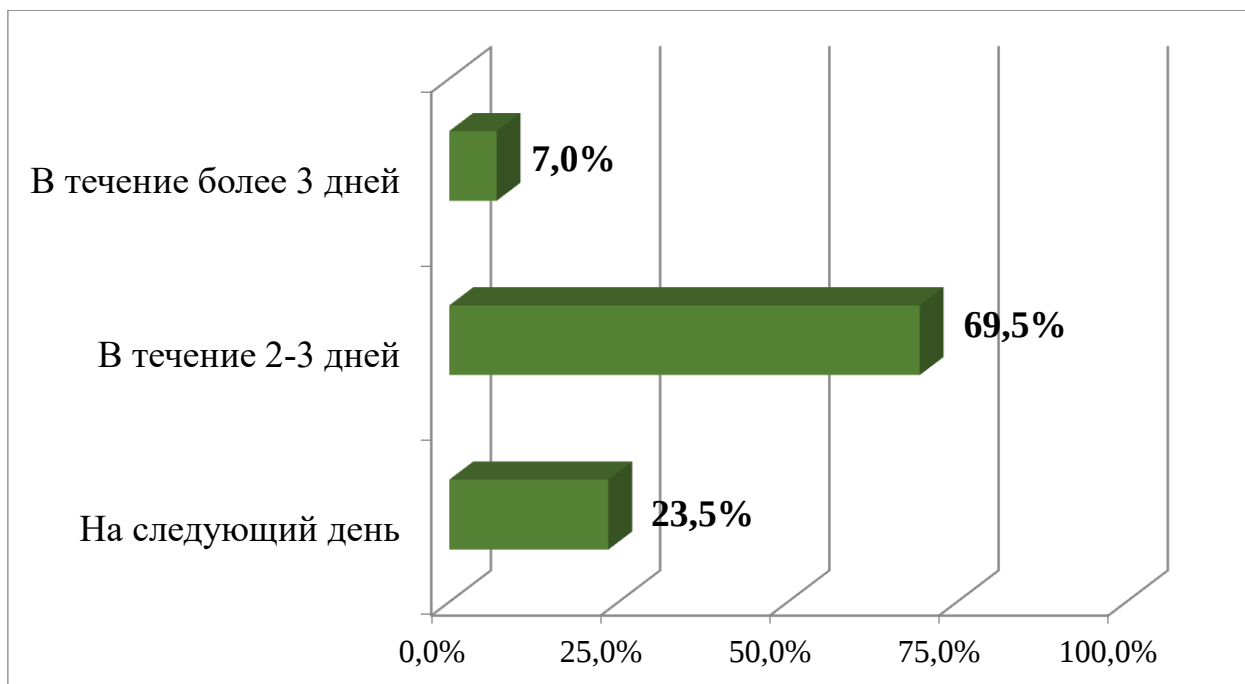


Рис. 3.12. Ответы респондентов на вопрос: «Как быстро Вы получаете товар после формирования заявки?»

Как можно видеть на рис. 3.12, в большинстве случаев новый товар, после формирования и отправки заявки в офис, приходит в аптеку достаточно быстро – в течение 2-3 дней.

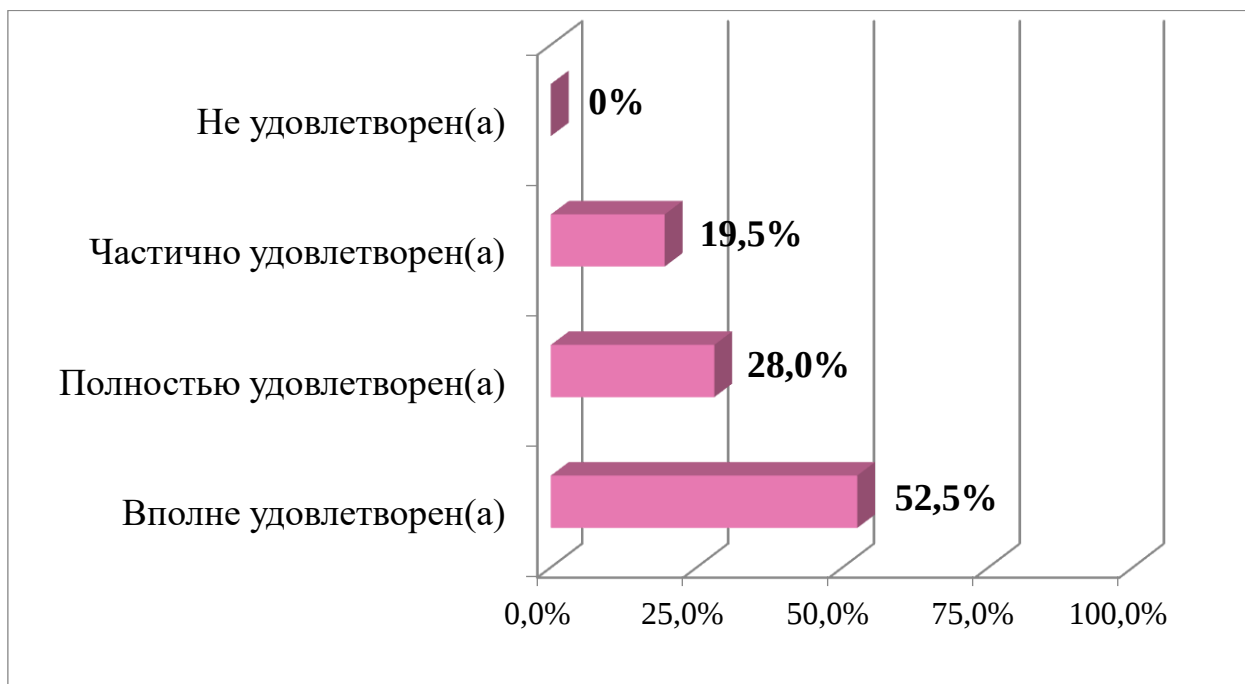


Рис. 3.13. Ответы респондентов на вопрос: «Насколько вы удовлетворены аптечным ассортиментом товаров в Вашей аптеке?»

Также большинство респондентов уверены в том, что ассортимент товаров в аптечной сети «Фармленд» достаточно широкий (рис. 3.13), имеется все необходимое в первую очередь, а также много товаров для дополнительного пользования.

Как видно из рис. 3.14-3.15, несмотря на имеющиеся некоторые жалобы посетителей на высокие цены, сотрудники аптечных организаций «Фармленд», как правило, предлагают аналоги, рассказывают про скидки, предложения и помогают оформить интернет-заказ для получения большей скидки.

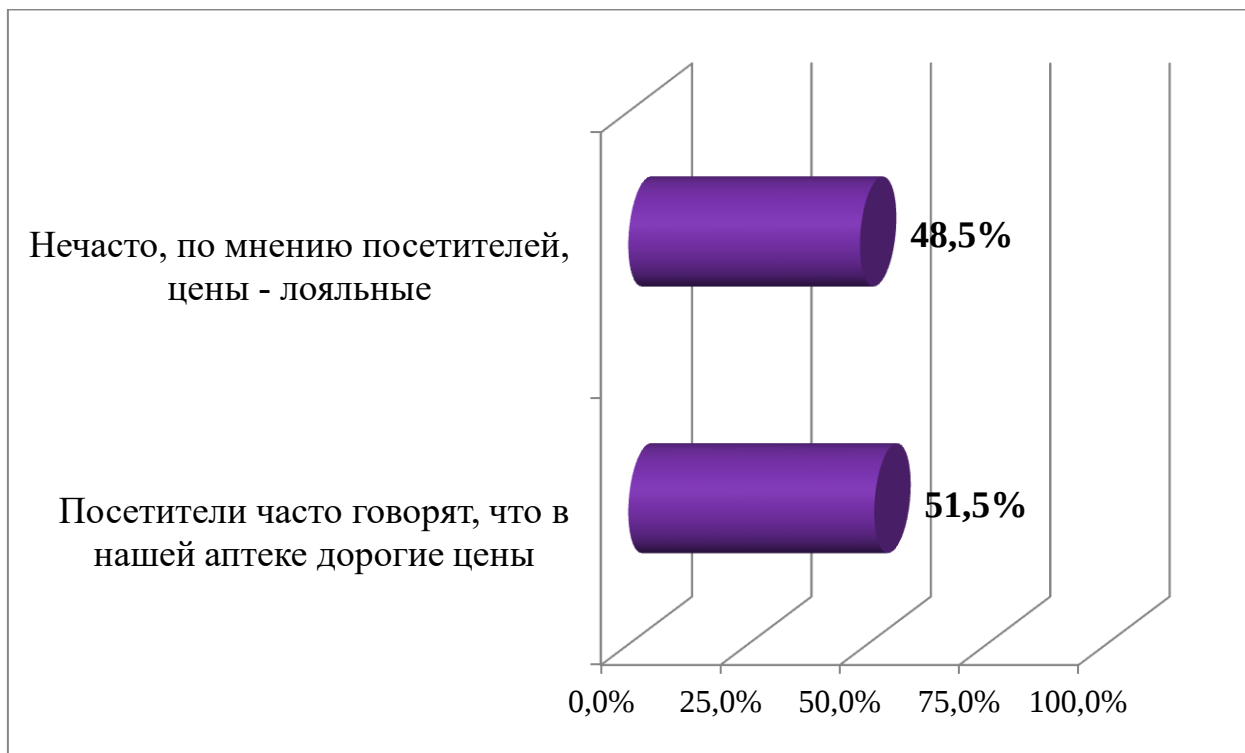


Рис. 3.14. Ответы респондентов на вопрос: «На Ваш взгляд, как часто Вы сталкиваетесь с негативом от покупателей по поводу цен в Вашей аптечной организации?»

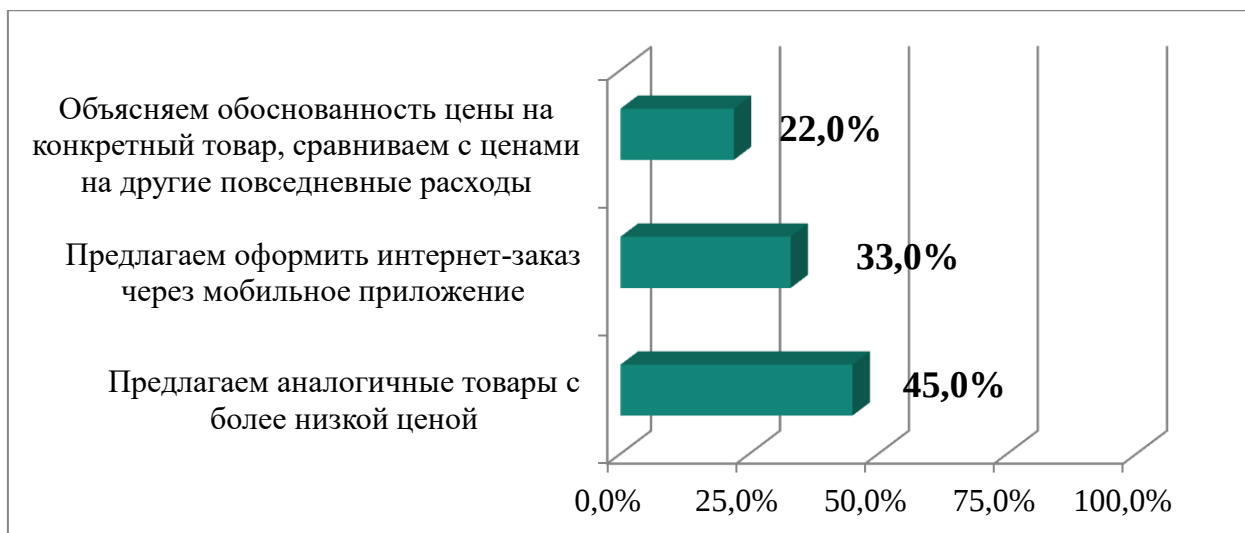


Рис. 3.15. Ответы респондентов на вопрос: «Какие меры предлагает Ваша аптека покупателем, если они считают, что цены на товары являются дорогими?» (возможно несколько вариантов ответов)

Как можно видеть на рис. 3.16, управленческая функция обратной связи от покупателей по поводу качества товаров аптечного ассортимента, обрабатывается в первую очередь первостольниками, затем заведующими и офисом.



Рис. 3.16. Ответы респондентов на вопрос: «Поступает ли к Вам обратная связь от покупателей по поводу качества лекарственных препаратов, медицинских изделий и других товаров аптечного ассортимента?»

Необходимо отметить, что аптечная сеть «Фармленд» предоставляет заведующим своих аптек достаточно высокий уровень делегирования. Так, заведующие имеют право самостоятельно заказывать требующийся в их аптеке товар, в том числе с учётом мнения подчинённых фармацевтических работников (рис. 3.17).

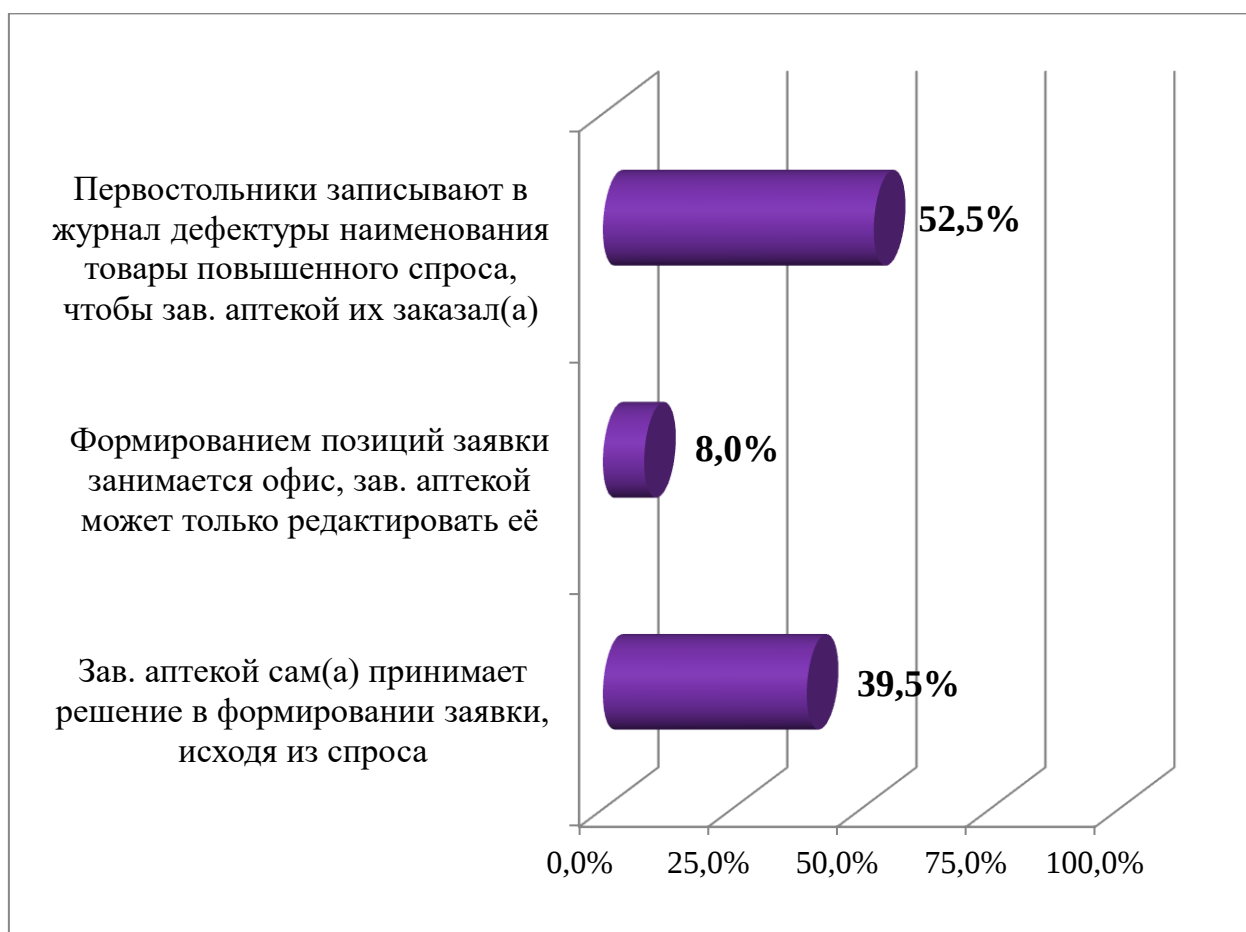


Рис. 3.17. Ответы респондентов на вопрос: «Учитывается ли мнение руководителей и первостольников при формировании заявок на лекарственные препараты, медицинские изделия и прочие товары аптечного ассортимента?»

В аптечной сети «Фармленд» контролирующая функция вышестоящего менеджмента осуществляется с помощью периодических проверок аптек контрольно-ревизионным отделом. Как видно из рис. 3.18, как правило, чаще всего это происходит каждые полгода – год.

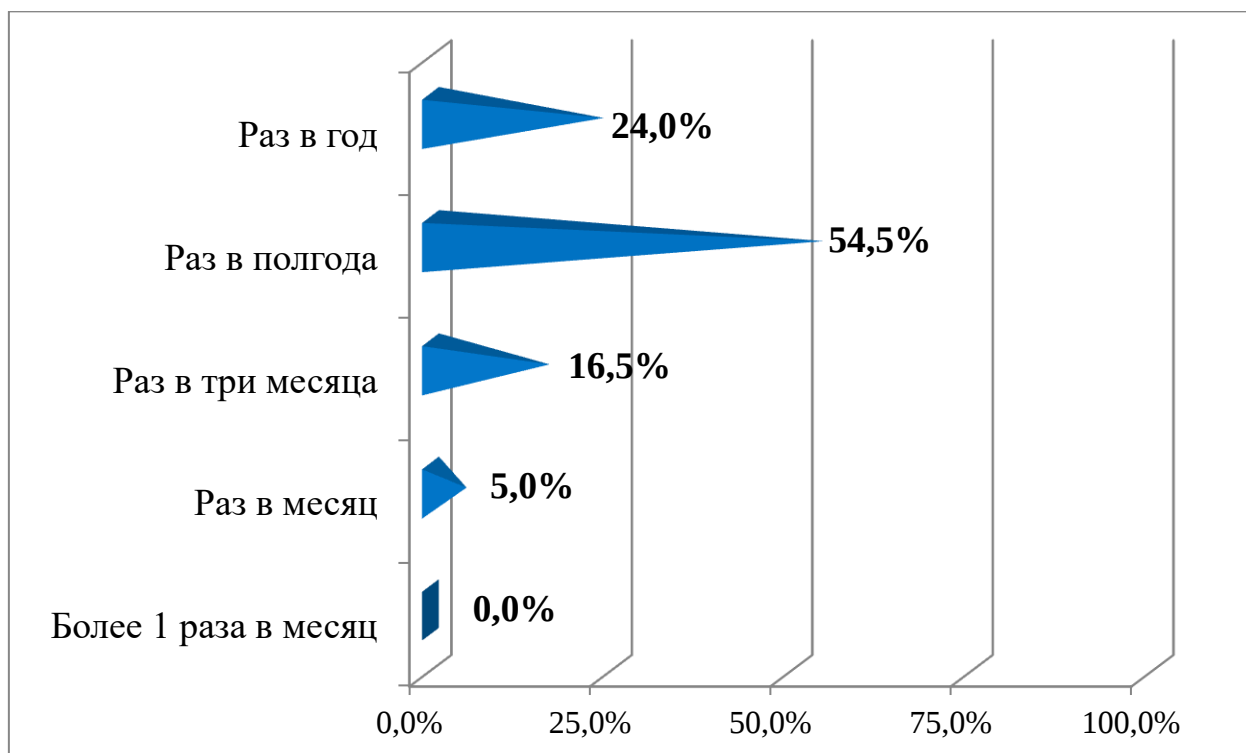


Рис. 3.18. Ответы респондентов на вопрос: «Как часто обычно проводятся проверки контрольно-ревизионным отделом аптечной сети в Вашей аптечной организации?»

Однако необходимо отметить, что, как видно из рис. 3.19, оповещения о приходе в аптеку представителей контрольно-ревизионного отдела в настоящее время чаще всего не предусмотрены.

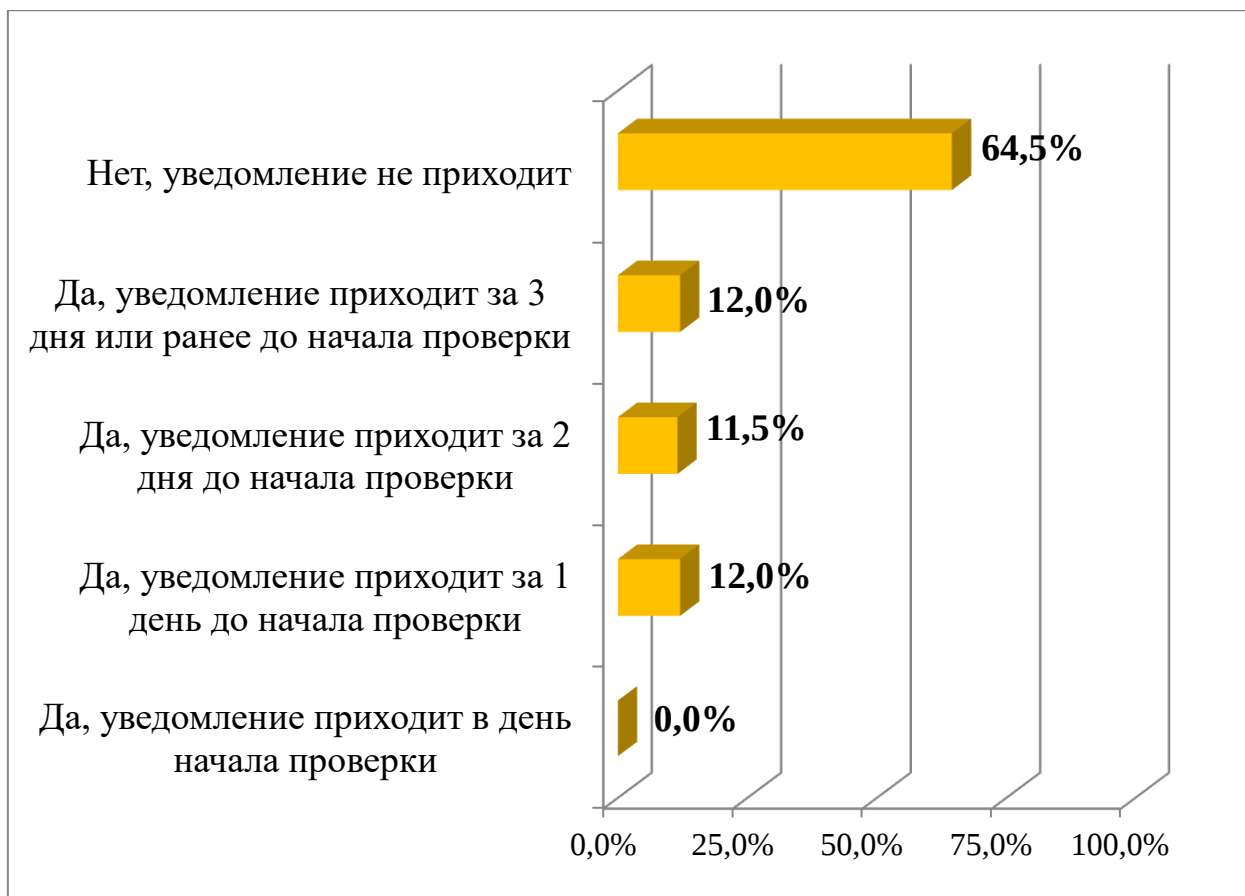


Рис. 3.19. Ответы респондентов на вопрос: «Как правило, уведомляют ли Вас о предстоящей проверке со стороны контрольно-ревизионного отдела аптечной сети?»

Вопрос с отнесением затрат на препараты с истёкшим сроком годности традиционно является краеугольным для фармацевтической розницы.

Необходимо отметить, что, по результатам опроса, в большинстве аптек аптечной сети «Фармленд» используется следующий вариант: рецептурные препараты с истекшим сроком годности списываются на склад, а безрецептурные – выкупают сами сотрудники (рис. 3.20).

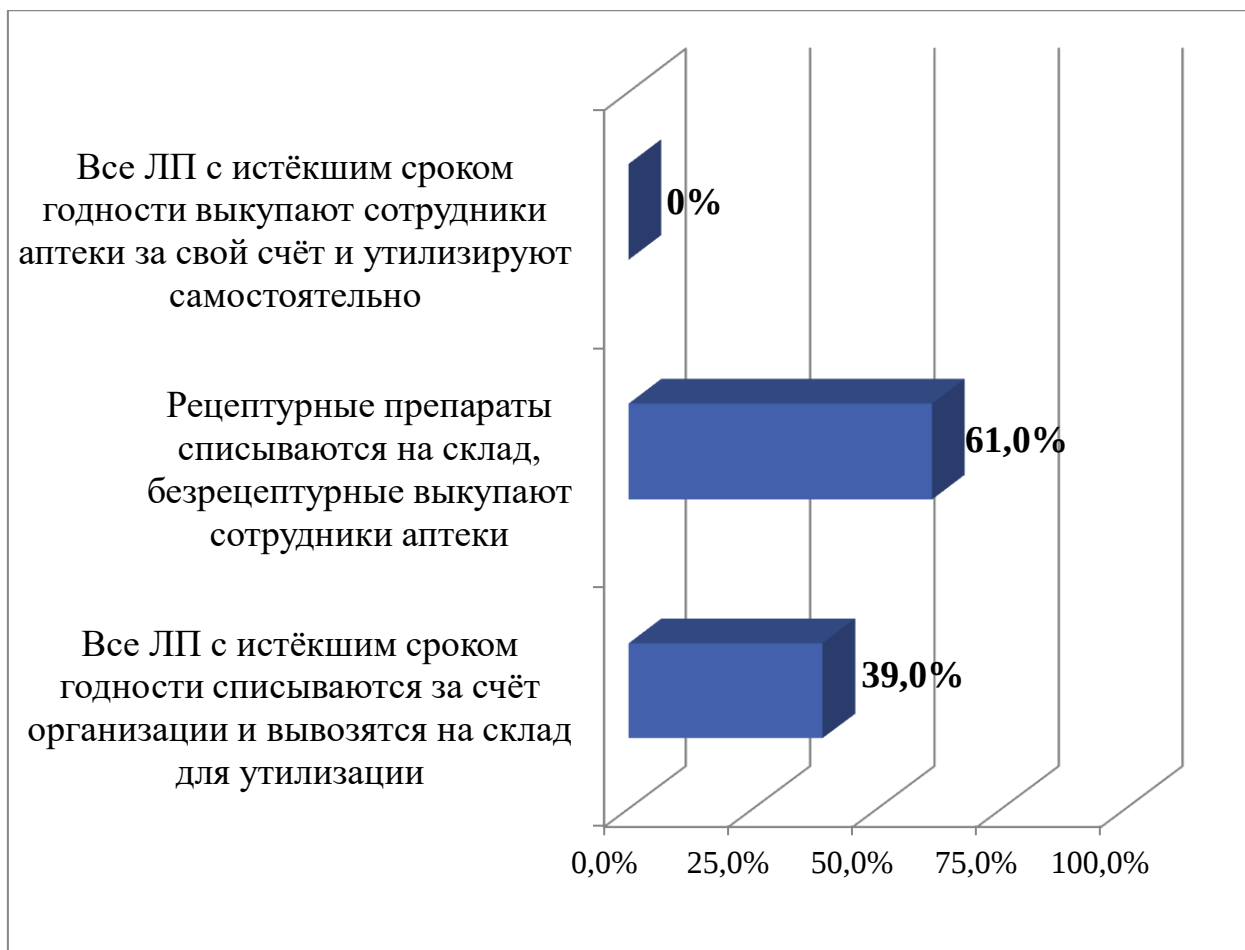


Рис. 3.20. Ответы респондентов на вопрос: «Как осуществляется списание препаратов с истёкшим сроком годности в Вашей аптечной организации?»

Тем не менее, по мнению большинства опрошенных заведующих аптек, все препараты с истекшим сроком годности должны списываться организацией без влияния на зарплату сотрудников (рис. 3.21).

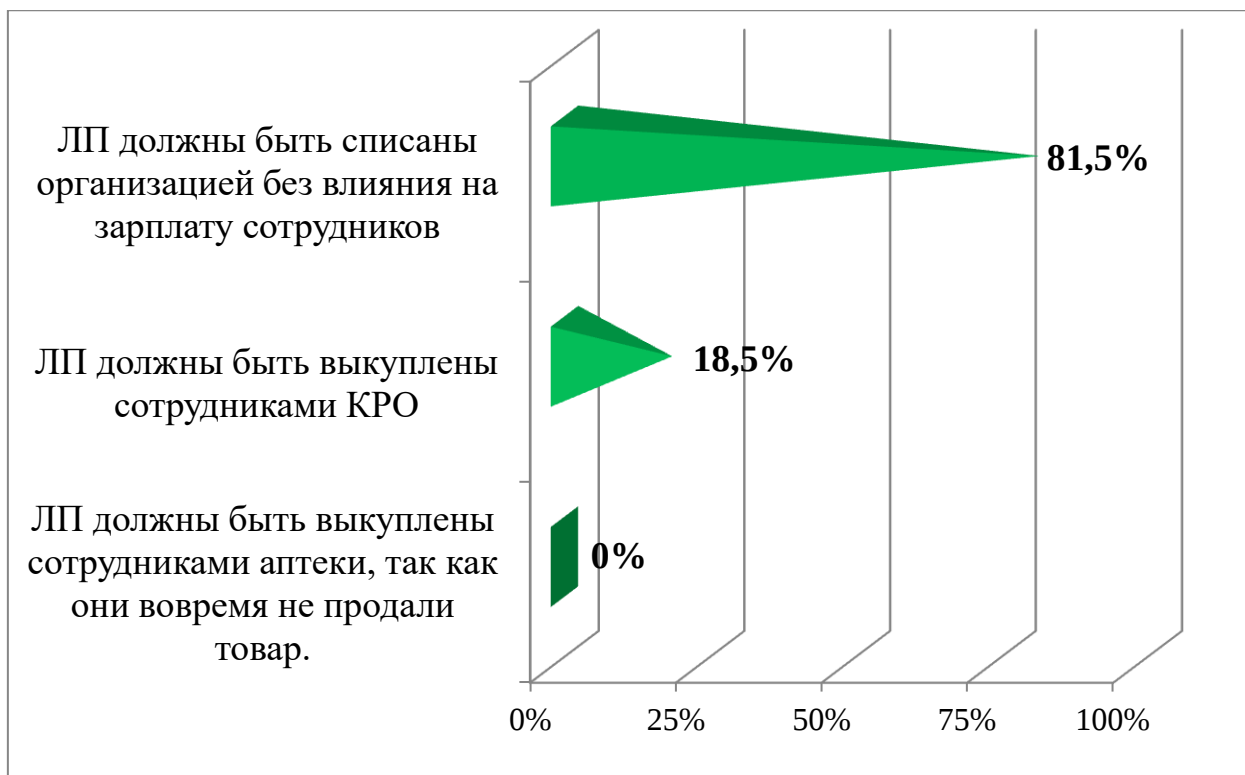


Рис. 3.21. Ответы респондентов на вопрос: «Каким образом, по Вашему мнению, должны списываться препараты с истёкшим сроком годности?»

Как можно видеть из следующего слайда, в аптечной сети «Фармленд» для каждого работника, чья смена превышает 8 часов, как правило, выделяется один час на обеденный перерыв.

При этом результаты опроса показали, что в некоторых случаях это время может как уменьшаться, так и увеличиваться (рис. 3.22). По всей видимости, это связано с некоторой разницей в количестве персонала в различных аптеках.

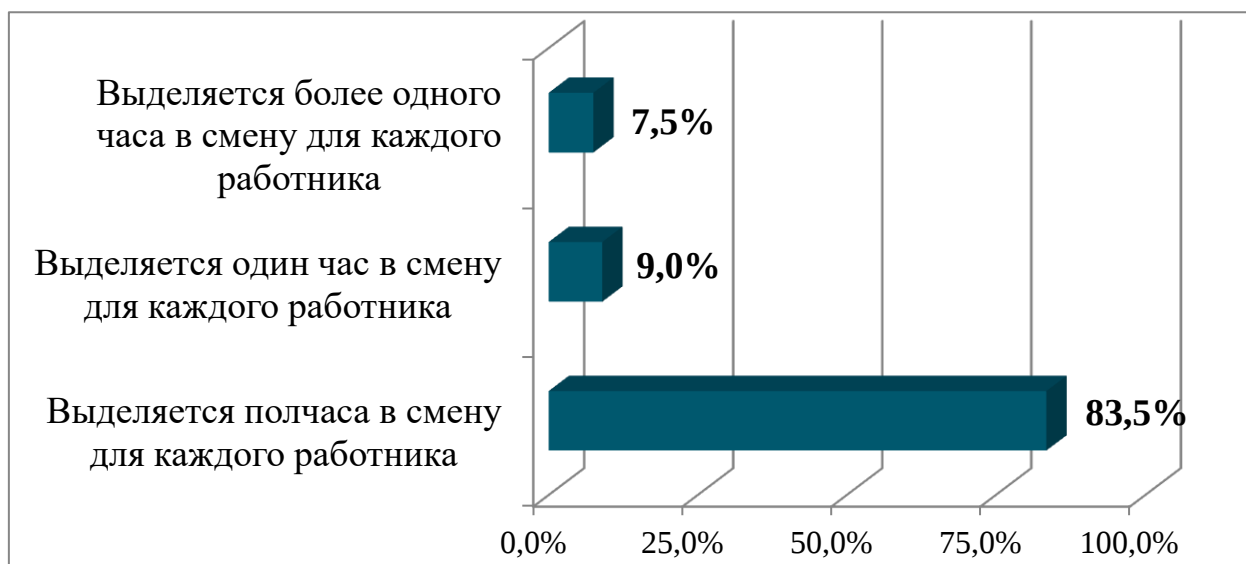


Рис. 3.22. Ответы респондентов на вопрос: «Какое количество времени выделяет Ваша аптечная организация сотрудникам на обеденный перерыв?»

Несмотря на то, что каждый сотрудник аптечной сети «Фармленд» имеет право на один час перерыва (если смена превышает 8 часов) закрывать аптеку категорически запрещается, работники должны успеть принять пищу и посетить уборную в перерывах между рабочими делами (рис. 3.23).

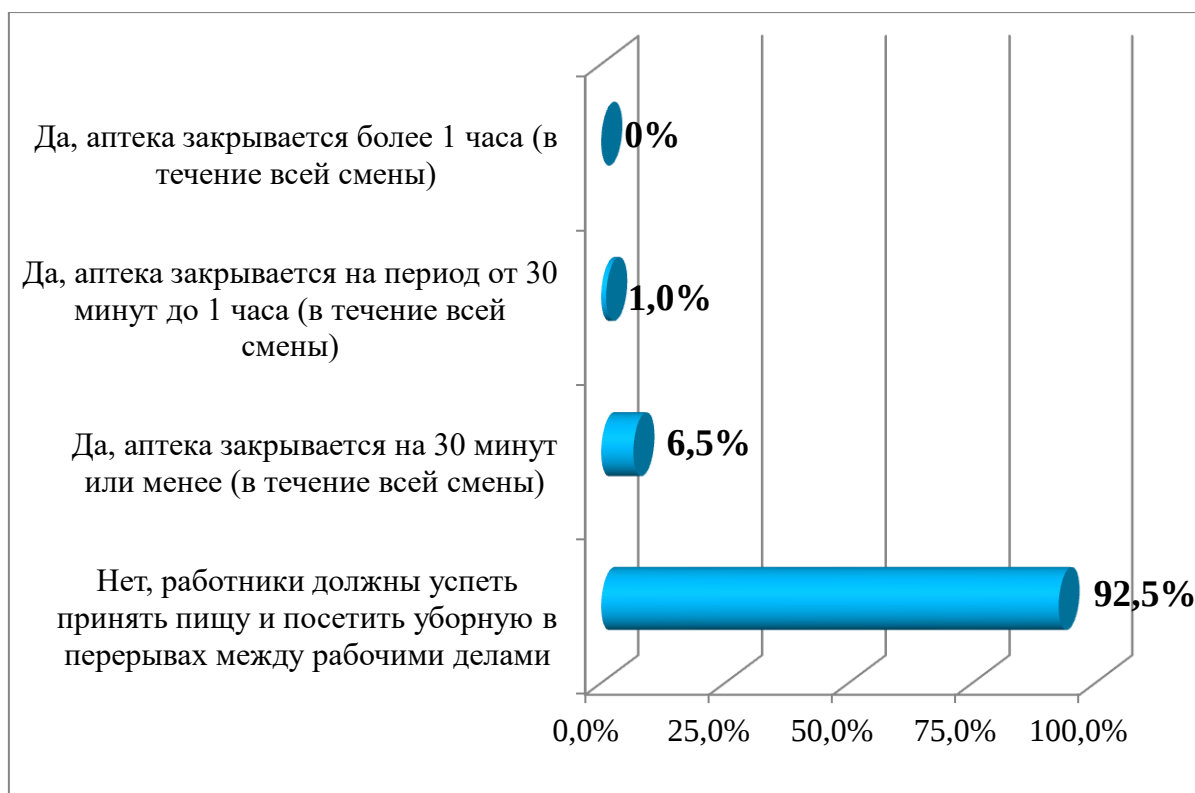


Рис. 3.23. Ответы респондентов на вопрос: «Имеете ли право Вы или Ваши первостольники закрывать аптеку на время обеда?»

В настоящее время в некоторых аптечных сетях имеет место так называемое «кластерное» заведование аптеками, когда один специалист осуществляет руководство в нескольких аптеках. Необходимо отметить, что подавляющее большинство наших респондентов считают, что в каждой аптечной организации необходима должность заведующего (рис. 3.24).

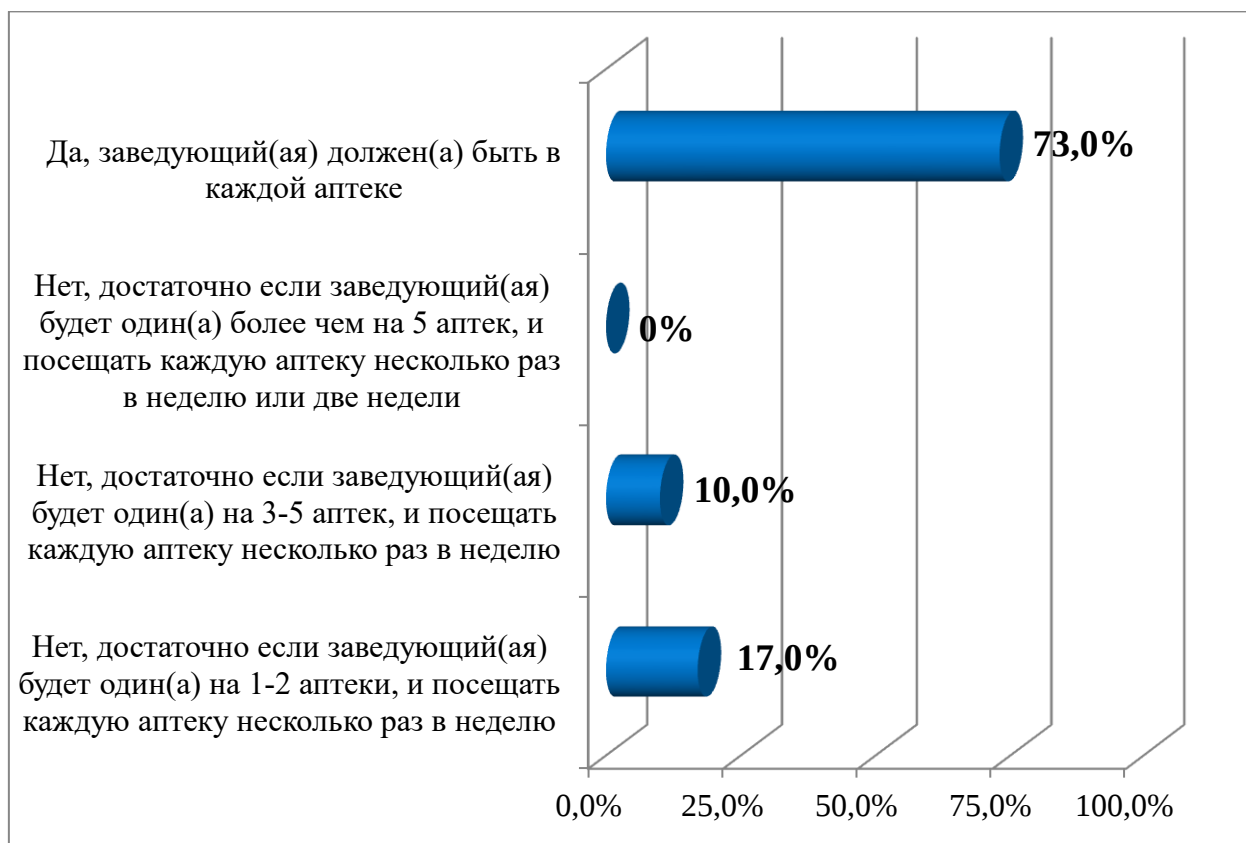


Рис. 3.24. Ответы респондентов на вопрос: «По Вашему мнению, необходима ли должность заведующего(й) в каждой аптеке?»

При этом, несмотря на то, что большинство заведующих утверждают, что в каждой аптечной организации необходима руководящая должность, часть из них сами были бы не против быть руководителем на несколько аптек, нежели только в одной. Однако важным критерием для этого будет являться более высокий уровень заработной платы и/или компенсации транспортных затрат (рис. 3.25).

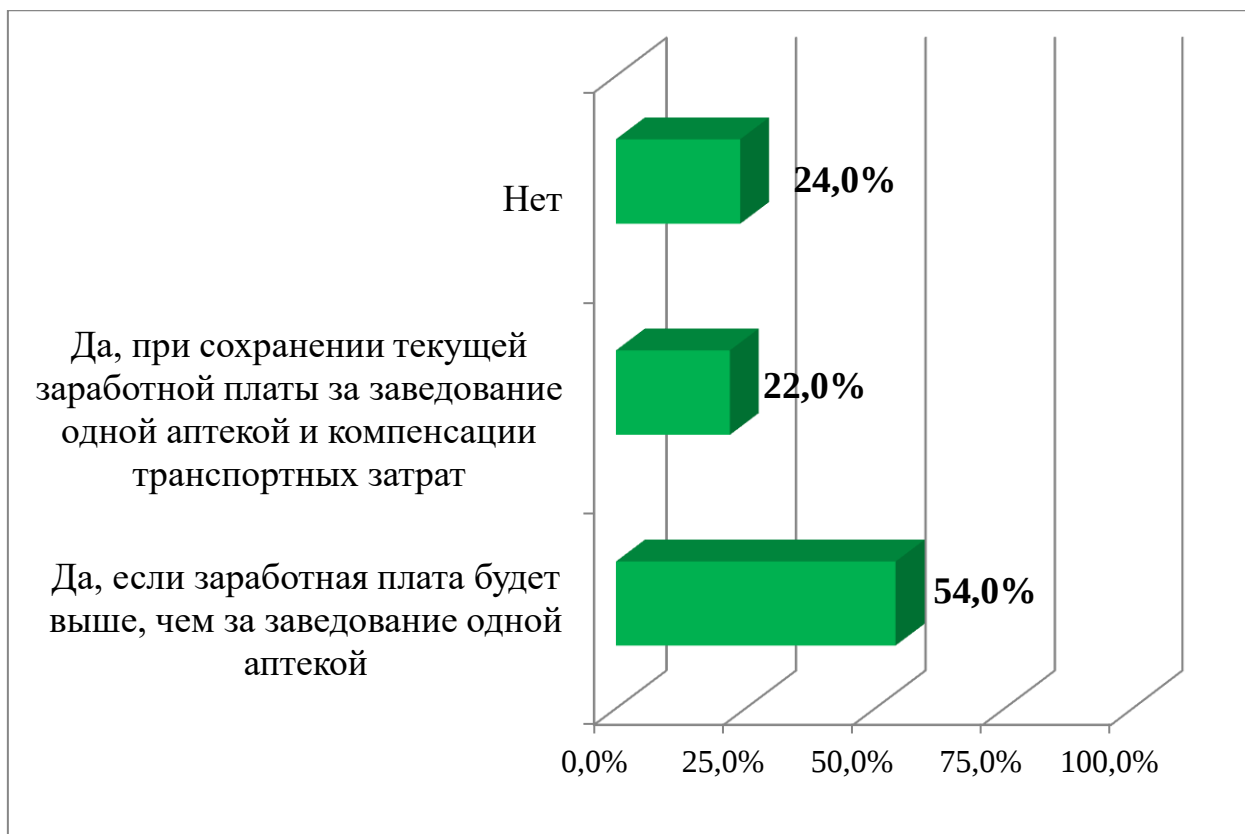


Рис. 3.25. Ответы респондентов на вопрос: «Хотели бы Вы попробовать работу в качестве заведующего(й) на несколько аптек внутри одной аптечной сети?»

Одним из важных аспектов управленческой деятельности в аптечных организациях является высокий уровень адаптации в начале работы руководителем. По мнению большинства опрошенных, на первых этапах работы в качестве заведующего аптекой, необходимо уметь правильно организовать свою работу, организовать дружественную атмосферу в коллективе и обладать стрессоустойчивостью.

Как видно из рис. 3.26, перед тем, как приступить к выполнению своих должностных обязанностей, первым делом заведующему аптекой следует обратиться к старшему провизору для точного понимания дальнейших действий, а если есть знакомый заведующий аптекой – связаться с ним и с контрольно-ревизионным отделом.

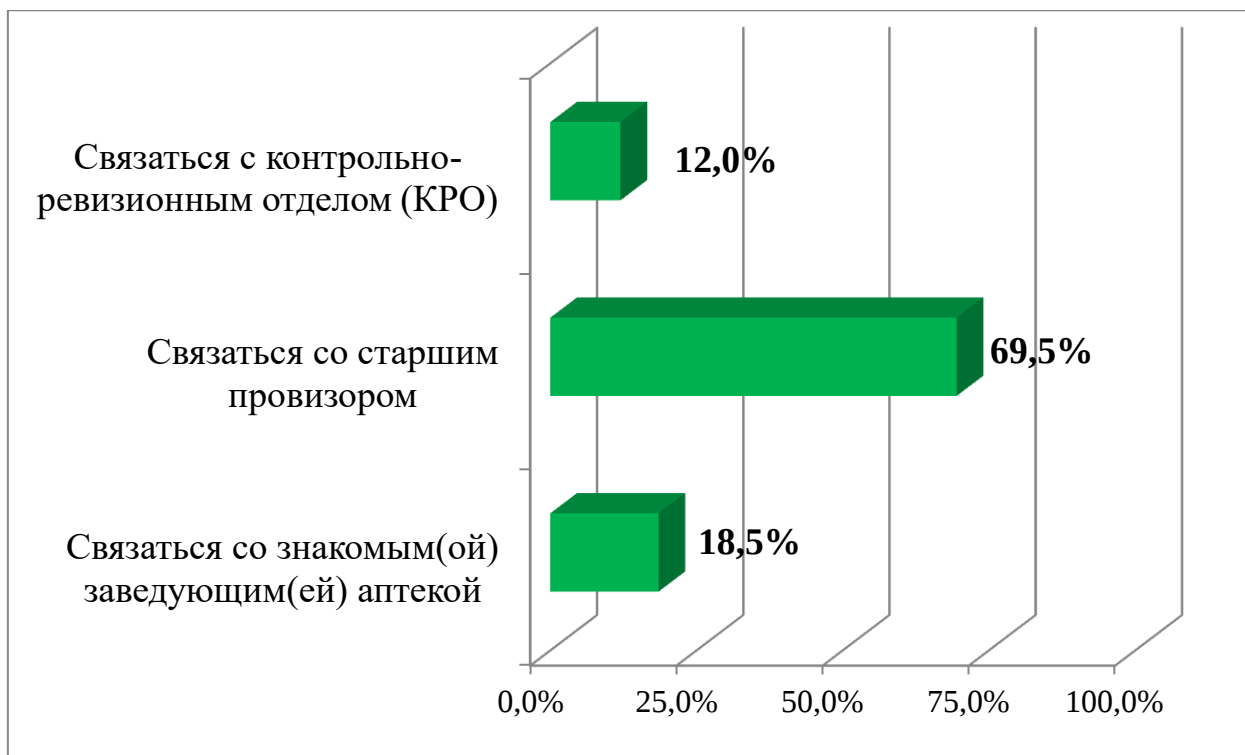


Рис. 3.26. Ответы респондентов на вопрос: «По Вашему мнению, с каких моментов следует начинать свою деятельность на первых этапах работы в качестве заведующего(й) аптекой?»

3.2. Анализ некоторых аспектов управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд»

На следующем этапе нами был проведён SWOT-анализ аспектов управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд», результаты которого приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

SWOT-анализ аспектов управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высококвалифицированный персонал	Большая нагрузка персонала по продвижению товара аптечного ассортимента
Хорошая репутация и наличие бренда	Недостаточная мотивация персонала

Преимущества в области конкуренции по заработной плате сотрудников	
Отлаженная информационная система	
Потенциальные внешние возможности	Потенциальные внешние угрозы
Внедрение комплекса мер по совершенствованию управленческой деятельности	Риски при внедрении системы «кластерного» заведования аптечными организациями

Также нами был проведён анализ положительных и отрицательных сторон введения системы «1 руководитель – несколько аптек» («кластерный» заведующий) как с точки зрения заведующих аптечными организациями, так с точки зрения топ-менеджмента аптечной сети. Результаты представлены в табл. 3.2–3.3.

Таблица 3.2

Анализ положительных и отрицательных сторон введения системы «1 руководитель – несколько аптек» для заведующих аптеками

Группа аспектов	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Организационные	Возможность применения своих знаний и навыков одновременно в нескольких аптеках	Контролируемые аптеки могут отличаться друг от друга конструктивными и техническими особенностями
Экономические	Получение более высокой зарплаты, чем при заведовании одной аптекой	Возможное повышение уровня транспортных расходов и затрат времени, т.к. аптеки могут находиться на значительном расстоянии друг от друга
Правовые	Большая часть проблемных ситуаций	Сложность обеспечения постоянного соблюдения

	будет решаться сотрудниками в отсутствие заведующего	подчинёнными правовых норм
Управленческие	Возможность удалённого решения некоторых управленческих аспектов	Возможное превышение «нормы управляемости», что может привести к снижению эффективности менеджмента

Таблица 3.3

Анализ положительных и отрицательных сторон введения системы «1 руководитель – несколько аптек» для топ-менеджмента аптечной сети

Группа аспектов	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Организационные	Возможность заблаговременной группировки аптек по расположению для дальнейшего заведования ими одним лицом	Сложность учета индивидуальных потребностей покупателей в каждой из аптек
Экономические	Возможная экономия фонда заработной платы	Часть зав. аптеками может не согласиться управлять несколькими аптеками и поменять место работы, что приведет к доп. затратам
Правовые	Меньшее число сотрудников имеет доступ к более-менее конфиденциальной коммерческой информации	Сложность обеспечения постоянного соблюдения фарм. работниками правовых норм, что может привести к большему риску наложения адм. наказания (в т.ч. штрафов)
Управленческие	Необходимость доведения управленческой информации до меньшего числа заведующих аптеками	Снижение возможности для карьерного роста фарм. работников – первостольников, что может привести к оттоку перспективных кадров

3.3. Разработка предложений по совершенствованию управленческой деятельности в аптечных организациях сети «Фармленд»

На основе полученных результатов исследования, нами были разработаны следующие предложения:

1. Поскольку, большинство сотрудников, занимающих должность заведующей – являются лица женского пола в возрасте от 20 до 35 лет, необходимо введение тренингов по психологии, психотерапии, т.к. именно женский пол, находящийся в молодом возрасте (а также в детородном возрасте) подвергается частому воздействию стрессов извне.
2. Во избежание утечки молодых, способных кадров, в аптечной организации следует усовершенствовать процесс приемки товара: большинство сотрудников аптеки – молодые, хрупкие девушки, не способные к тяжелому физическому труду. При этом товар поступает в аптеки в больших и тяжелых коробках, которые зачастую приходится поднимать и передвигать по всей аптеке.
3. Для предотвращения стрессовой ситуации, офису рекомендуется сообщать о приходе в аптечную организацию контрольно-ревизионного отдела не менее чем за сутки.
4. Препараты с истекшим сроком годности должны списываться организацией без влияния на зарплату сотрудников.
5. Распределить время труда и отдыха таким образом, чтобы сотрудник не истощал себя физически и морально (в частности, наличие двух или более сотрудников, находящихся в аптечной организации одновременно, позволит решить ряд сложностей, связанных с приемом пищи, посещением санузла и пр.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. На основе анализа литературных источников выявлены особенности современной управленческой деятельности в аптечных организациях.
2. На основе проведенного обзора действующих нормативных правовых актов Российской Федерации рассмотрены основные риски наложения административной ответственности на руководителей аптечных организаций. С помощью контент-анализа судебных решений выявлено постановление Верховного Суда Российской Федерации, подтверждающее возможность наложения административного наказания за грубое нарушение лицензионных требований в сфере фармацевтической деятельности на заведующего аптечной организацией.
3. С применением SWOT-анализа выявлены сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности организации управленческой деятельности в аптечных организациях аптечной сети «Фармленд».
4. С использованием методов социологических исследований, проанализированы современные управленческие аспекты в розничной фармацевтической деятельности на примере аптечной сети «Фармленд». Проведен анализ положительных и отрицательных сторон введения в аптечных сетях системы «1 руководитель – несколько аптек».
5. Разработаны предложения по совершенствованию управленческой деятельности в аптечных организациях аптечной сети «Фармленд».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Должностная инструкция заведующего аптекой аптечной сети «Фармленд».
2. Лысенко, К. Эффективное управление аптекой [Электронный ресурс] / К. Лысенко. Доступ из URL: <https://iq-provision.ru/articles/effektivnoe-upravlenie-aptekoj>.
3. Фармацевтический маркетинг: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Н. И. Сулов, М.Е. Добрусина, А.А. Чуринов, Е.А. Лосев. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 319 с.
4. Колышкина, Т.Б. Деловые коммуникации, документооборот и делопроизводство: учебное пособие для вузов / Т.Б. Колышкина, И.В. Шустина. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 145 с.
5. Васильева, И.В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом: практическое пособие / И.В. Васильева. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 122 с.
6. Таратухина, Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации: учебник и практикум для вузов / Ю.В. Таратухина, З.К. Авдеева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 324 с.
7. Абуладзе, Д.Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Д.Г. Абуладзе, И.Б. Выпрямкина, В.М. Маслова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 374 с.
8. Шувалова, Н.Н. Организация и технология документационного обеспечения управления: учебник и практикум для вузов / Н.Н. Шувалова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 247 с.
9. Кузнецов, И.Н. Документационное обеспечение управления. Документооборот и делопроизводство: учебник и практикум для вузов / И.Н. Кузнецов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 545 с.

10. Поляков, Н.А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 384 с.
11. Соснин, Э.А. Методология решения творческих задач: учебное пособие для вузов / Э.А. Соснин. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 240 с.
12. Короткова, Т.Л. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для вузов / Т.Л. Короткова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 256 с.
13. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.А. Антонец [и др.]; под редакцией В.А. Антонца, Б.И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 303 с.
14. Новиков, В.Э. Информационное обеспечение логистической деятельности торговых компаний: учебное пособие для вузов / В.Э. Новиков. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 184 с.
15. Батырев, М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / М. Батырев. – М.: МИФ, 2023. – 320 с.
16. Об обращении лекарственных средств: Федеральный закон от 12 апреля 2010 г. № 61-ФЗ. Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
17. Управление запасами: многофакторная оптимизация процесса поставок: учебник для вузов / Г.Л. Бродецкий, В.Д. Герами, А.В. Колик, И.Г. Шидловский. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 322 с.
18. Лебедева, Л.В. Организационное консультирование: учебное пособие для вузов / Л.В. Лебедева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 162 с.
19. Аникеева, О.П. Социальная ответственность бизнеса и международная конкурентоспособность: учебник и практикум для вузов / О. П. Аникеева. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022; Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. – 169 с.

20. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П.В. Иванов [и др.]; под редакцией П.В. Иванова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 350 с.
21. Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 242 с.
22. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 407 с.
23. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н.А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 469 с.
24. Организация фармацевтической деятельности: учебник для вузов / Е.Е. Чупандина, Г.Т. Глембоцкая, О.В. Захарова, Л.А. Лобутева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 255 с.
25. Общая рецептура: учебное пособие для вузов / К.С. Хруцкий, П.А. Гудзь, К.И. Соловьев, Д.С. Иванов ; под редакцией К.С. Хруцкого. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 157 с.
26. Фармацевтический маркетинг: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Н.И. Суслов, М.Е. Добрусина, А.А. Чурин, Е.А. Лосев. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 319 с.
27. Коноплева, Е.В. Клиническая фармакология: учебник и практикум для вузов / Е.В. Коноплева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 661 с.
28. Коноплева, Е.В. Фармакология: учебник и практикум для вузов / Е.В. Коноплева. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 428 с.
29. Лахно, В.А. Производственный контроль в медицинских организациях: учебное пособие для вузов / В.А. Лахно. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 474 с.

30. Сосновский, Б.А. Психология руководителя: потребностно-смысловые аспекты: учебник для вузов / Б.А. Сосновский, Е.А. Лебедева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 185 с.
31. Корнеев, С.С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: учебное пособие для вузов / С.С. Корнеев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 304 с.
32. Шнейдер, Л.Б. Психология карьеры: учебник и практикум для вузов / Л.Б. Шнейдер, З.С. Акбиева, О.П. Цариценцева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 187 с.
33. Организационная психология: учебник и практикум для вузов / Е.И. Рогов [и др.]; под общей редакцией Е.И. Рогова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 509 с.
34. Социальная медицина: учебник для вузов / А.В. Мартыненко [и др.]; под редакцией А.В. Мартыненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 375 с.
35. Трофимова, Е.О. Маркетинг в фармации: методология исследований фармацевтического рынка: учебное пособие для вузов / Е.О. Трофимова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 121 с.
36. Использование деятельностного подхода в проектах цифровой трансформации в образовании: учебное пособие для вузов / Л.О. Смирнова [и др.]; под редакцией Л.О. Смирновой. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 170 с.
37. Круглов, Д.В. Управление социально-трудовыми отношениями: учебное пособие для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 201 с.
38. Емельянов, С.М. Управление конфликтами в организации: учебник и практикум для вузов / С.М. Емельянов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 222 с.

39. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В.М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 451 с.
40. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т.Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 553 с.
41. Касьянов, В.В. Социология массовой коммуникации: учебник для вузов / В.В. Касьянов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 288 с.
42. Специалист по управлению персоналом: учебное пособие для вузов / С.А. Ваторопин [и др.]; ответственный редактор Н.Г. Чевтаева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 212 с.
43. Оплата труда персонала: учебник и практикум для вузов / О.А. Лапшова [и др.]; под общей редакцией О.А. Лапшовой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 349 с.
44. Волкова, А.С. Антикризисное управление персоналом: учебник для вузов / А.С. Волкова, М.М. Кудаева. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 170 с.
45. Былков, В.Г. Нормирование труда: учебное пособие для вузов / В.Г. Былков. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 537 с.
46. Корниенко, В.И. Командообразование: учебник для вузов / В.И. Корниенко. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 291 с.
47. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 278 с.
48. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для вузов / Л.В. Фотина [и др.]; под общей редакцией Л.В. Фотиной. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 478 с.
49. Профилактика профессиональных деформаций в системе социальной работы: учебное пособие для вузов / М.В. Воронцова [и др.]; под редакцией

М.В. Воронцовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 244 с.

50. Антонова, Н.В. Коучинг в бизнесе: учебное пособие для вузов / Н.В. Антонова, Л.В. Казинцева, Н.А. Сизова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 202 с.

СПРАВКА

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

Башкирский государственный медицинский
университет

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Халиуллина Алиса Фанисовна
Самоцитирование
рассчитано для: Халиуллина Алиса Фанисовна
Название работы: Совершенствование управленческой деятельности в аптечной организации
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение:

РЕЗУЛЬТАТЫ

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

СОВПАДЕНИЯ 7.84%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 72.95%
ЦИТИРОВАНИЯ 19.21%
САМОЦИТИРОВАНИЯ 0%

СОВПАДЕНИЯ 7.53%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ 88.7%
ЦИТИРОВАНИЯ 3.78%
САМОЦИТИРОВАНИЯ 0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 21.06.2023

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 21.06.2023 10:39

Структура документа: Проверенные разделы: титульный лист с.1, содержание с.2, основная часть с.3-23, библиография с.23-27, приложение с.28-40
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.