

На правах рукописи

ФИЛИНА ИРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

**РАЗРАБОТКА ТЕОРЕТИЧЕСКИХ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ
АДАПТАЦИИ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ К
УСЛОВИЯМ РАБОТЫ СОВРЕМЕННОГО
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА**

Специальность 14.04.03 – организация фармацевтического дела

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени доктора
фармацевтических наук**

Москва – 2015

Работа выполнена на кафедре фармакологии, клинической фармакологии и фармации медицинского института Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Орловский государственный университет».

Научный консультант:

доктор фармацевтических наук, профессор **Раздорская Инна Михайловна**

Официальные оппоненты:

Глембоцкая Галина Тихоновна, доктор фармацевтических наук, профессор, Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Первый Московский государственный медицинский университет им. И.М. Сеченова» Министерства здравоохранения Российской Федерации, профессор кафедры организации и экономики фармации

Кононова Светлана Владимировна, доктор фармацевтических наук, профессор, Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородская государственная медицинская академия» Министерства здравоохранения Российской Федерации, декан фармацевтического факультета

Лаврентьева Лариса Ивановна, доктор фармацевтических наук, доцент, Ярославский государственный медицинский университет, зав. кафедрой управления и экономики фармации с курсом фармации ИПДО.

Ведущая организация:

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации

Защита состоится «27» ноября 2015 года в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.203.19 при Российском университете дружбы народов (117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.8, корп. 2).

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале УНИБЦ (Научная библиотека) Российского университета дружбы народов (117198, г. Москва, ул. Миклухо-Маклая, д.6).

Диссертация и автореферат размещены на сайте <http://dissovet.rudn.ru>

Автореферат разослан « ____ » _____ 2015 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.203.19
доктор фармацевтических наук, профессор

А.В. Фомина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. В современных условиях ускорения научно-технического прогресса для успешного развития фармацевтических организаций необходимо создание быстрореагирующих, адаптивных управленческих механизмов, разработка новых методологических подходов к управленческой деятельности.

Вопросам поиска новых эффективных систем стратегического управления фармацевтическими организациями в современных условиях посвящены исследования ведущих отечественных ученых: Е.С. Бережной, В.В. Дорофеевой, Н.Б. Дрёмовой, Э.А. Коржавых, И.В. Косовой, Т.П. Лагуткиной, Е.Е. Лоскутовой, Е.А. Максимкиной, Л.В. Мошковой, Е.В. Неволиной, А.А. Теодорович, Е.А. Третьяковой, Л.В. Устиновой, Е.Ф. Шараховой и др. Однако несмотря на глубокие научные изыскания в этой области, многие вопросы стратегического управления фармацевтической помощью остаются нерешенными.

Измерение степени эффективности деятельности фармацевтической организации, оцениваемое традиционно только финансовыми показателями, полученными из системы бухгалтерского учёта, не раскрывает полностью состояние предприятия, меру его конкурентоспособности. Современные тенденции стратегического менеджмента уделяют внимание таким нефинансовым составляющим как персонал, внутренние процессы, инновации, отношения с потребителями.

Прогрессивное направление стратегического менеджмента - Сбалансированная Система Показателей (ССП) - позволяет достигнуть равновесия между краткосрочными и долгосрочными целями предприятия, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности.

В направлении применения СПП в фармации проводятся работы авторами (Л.Н. Геллер, Г.Т. Глембоцкая, А.В. Гришин, И.М. Раздорская, Л.В. Устинова, Е.А. Третьякова). Признавая значимость научных исследований вышеперечисленных учёных, следует отметить отсутствие теоретико-методологических основ построения СПП фармацевтических организаций. Вышеизложенное предопределило выбор темы, цель и задачи исследования.

Цель исследования – адаптация СПП для улучшения системы управления внутренними процессами аптечной организации (АО).

Задачи исследования:

- 1) изучить и теоретически обобщить использование ключевых аспектов СПП в стратегическом управлении АО;
- 2) теоретически обосновать и сформировать методологию исследования в отношении адаптации СПП аптечных организаций к условиям работы современного фармацевтического рынка;
- 3) изучить региональную внешнюю и внутреннюю среду деятельности АО с целью выявления особенностей, степени развития инновационных введений, аспектов клиентской базы, условий труда фармацевтических специалистов (на примере АО Центрального Федерального Округа (ЦФО));
- 4) разработать методический комплекс анализа конкурентоспособности АО с использованием СПП;

5) определить количественные параметры деятельности АО и разработать комплекс индикаторов эффективности деятельности АО, необходимых для построения ССП;

6) разработать методологические основы построения базисных факторных моделей управления процессами АО на основе ССП;

7) разработать фармацевтическую часть программного обеспечения автоматизированной информационно-справочной системы по управлению процессами АО на основе ССП;

8) разработать концепцию бонусной формы оплаты труда в АО на основе ССП;

9) выявить функциональный характер показателей взаимоотношений фармацевтических работников с клиентами и разработать методическое обеспечение количественной оценки интерактивных показателей при взаимодействии с клиентской базой;

10) разработать методические подходы к количественной оценке степени готовности интернов к профессиональной деятельности провизора с использованием ССП;

11) разработать систему показателей многокритериальной оценки профессиональных и личностных характеристик фармацевтических специалистов при подборе кадров работодателями; разработать концепцию взаимосвязи формирования кадров АО со стратегическими целями предприятия на основе ССП; разработать Сбалансированную Систему Кадровых Показателей.

Теоретической и методологической основой исследования послужили основные положения теории ССП, теория управления социально-экономическими системами, теория стратегического управления и методология принятия управленческих решений, принципы процессного подхода, теоретические положения моделирования, принципы многокритериального анализа.

Основные методы исследования. В процессе решения поставленных задач были использованы методы маркетингового, многокритериального анализа (факторный, анализ разрывов, SWOT – анализ); экономико-математического анализа (корреляционный, моделирование, ранжирование, сравнительный); социологические методы исследования (наблюдение, анкетирование); логико-структурный и логико-семантический методы. Статистическая обработка результатов исследования осуществлялась с применением прикладных программ для ЭВМ Microsoft® Office® (Excel®, Access®).

Объекты исследования:

- аптечные организации Центрального Федерального округа (Орловская, Брянская, Тульская, Курская области) (125); медицинские организации Орловской области (52); фармацевтические учебные заведения.

Информационная база исследования:

- нормативно-правовые документы (федеральные законы, постановления Правительства РФ, приказы Минздрава РФ, приказы Минздравсоцразвития РФ, приказы и постановления Управления здравоохранения администрации Орловской области);

- данные территориальных органов Федеральной службы государственной статистики;

- результаты анкетирования работников аптечных и медицинских организаций, проанализировано 832 анкеты;

- результаты анкетирования посетителей аптек, проанализировано 1056 анкет;

- результаты анкетирования студентов и интернов фармацевтических учебных заведений, проанализировано 571 анкета.

Предмет исследования: экономические и социальные отношения в системе аптечных организаций, взаимосвязь их элементов как возможность совершенствования управленческих решений в области стратегического управления фармацевтическими организациями.

Научная новизна исследования. В результате исследований разработаны теоретические и методологические основы построения ССП аптечных организаций, включающие:

– концепцию адаптации ССП к деятельности АО, в основу которой положен комплекс взаимосвязанных понятий: ССП аптечной организации, Сбалансированная Система Кадровых Показателей (ССКП), компетенция фармацевтического специалиста, компетентность работника, субпроцессы и процедуры процесса АО;

– методический комплекс анализа конкурентоспособности АО на основе ССП, включающий методы SWOT-анализа, факторного анализа и анализа разрывов, что позволяет повысить точность и полноту получаемых аналитических данных;

– комплекс индикаторов эффективности аптечных организаций, необходимых для построения ССП, базирующийся на методе многокритериального анализа.

Предложен механизм адаптации ССП к деятельности АО, основанный на построении базисных факторных моделей управления процессами АО и включающий: 1) методики построения организационной структуры предприятия; 2) методики построения стратегических и технологических карт.

Данный механизм апробирован в практической деятельности ряда аптечных сетей ЦФО и показал возможности сокращения длительности внутренних процессов АО, экономии денежных ресурсов предприятия, увеличения скорости, качества обслуживания и повышения индекса удовлетворённости клиентов.

Разработана фармацевтическая часть программного обеспечения автоматизированной информационно-справочной системы на основе ССП по управлению процессами АО.

С применением логико-структурного анализа труда разработана методика количественной оценки новых аспектов участия аптечных работников в процессах, протекающих в АО, и предложена бонусная форма оплаты труда на основе ССП.

Предложена система мотивации труда фармацевтических специалистов, позволяющая сбалансировать показатели трудовой деятельности с финансовыми показателями аптеки, её процессами и сведениями о качестве обслуживания клиентов.

Впервые с применением ССП разработаны методические основы количественной оценки показателей взаимоотношений фармацевтических работников с посетителями аптек, позволяющие повысить уровень культуры и качество обслуживания.

В результате многокритериального анализа и социологических исследований разработаны методические подходы к количественной оценке степени готовности студентов-выпускников к профессиональной деятельности с использованием ССП.

Впервые разработана Сбалансированная Система Кадровых Показателей, включающая систему показателей многокритериальной оценки профессиональных и личностных характеристик фармацевтических специалистов, блок профессиональных компетенций, методику должностного анализа, что позволяет оптимизировать формирование кадрового ресурса руководством аптеки.

Положения, выносимые на защиту:

- концепция использования ССП для совершенствования системы управления процессами АО;
- методический комплекс анализа конкурентоспособности АО на основе ССП;
- методологические основы построения базисных факторных моделей управления процессами АО на основе ССП;
- автоматизированная информационно-справочная система по управлению процессами аптечных организаций;
- концепция построения в АО бонусной формы оплаты труда на основе ССП;
- методическое обеспечение количественной оценки интерактивных показателей при взаимодействии фармацевтических работников с клиентской базой;
- методические подходы к количественной оценке степени готовности интернов к профессиональной деятельности провизора с использованием ССП;
- концепция Сбалансированной Системы Кадровых Показателей.

Связь задач исследования с проблемным планом фармацевтических наук.

Диссертационная работа (номер государственной регистрации 01201376865) выполнена в соответствии с планом научных исследований ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет», аккредитованный Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки 24.01.2014 г. № 0868, свидетельство Серия 90А01 № 0000927, и ведущий образовательную деятельность на основании лицензии, выданной Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки от 07.07.2011 г. № 001581, свидетельство Серия ААА № 1519.

Теоретическая значимость результатов исследования определяется научной актуальностью поставленных задач и заключается в том, что впервые разработаны теоретические и методологические основы построения ССП аптечных организаций.

Практическая значимость и внедрение результатов исследования:

Представленные исследования являются социальным заказом Управления здравоохранения Орловской области.

Практическая значимость определяется общим результатом научной работы, который представляет собой инструментарий, предназначенный для улучшения системы управления процессами аптечной организации с помощью ССП. Основные положения и результаты диссертационной работы могут быть использованы руководителями аптек для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности аптечных организаций.

По материалам исследования разработаны и внедрены в органы управления здравоохранением, в АО различных форм собственности ЦФО, в учебный процесс высших профессиональных образовательных учреждений:

- методические подходы к эффективному стратегическому управлению фармацевтическими организациями, представленные в следующих монографиях:
 - монография «Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия»;
 - монография «Бонусная форма оплаты труда в аптечных предприятиях на основе Сбалансированной Системы Показателей»;
 - монография «Многокритериальная оценка профессиональных и личностных характеристик фармацевтических специалистов при формировании кадров аптечной организации»;
 - монография «Разработка базисных факторных моделей управления бизнес-процессами аптечных организаций на основе Сбалансированной Системы Показателей».

Методические подходы внедрены в фармацевтическую практику и в учебный процесс, о чём свидетельствуют акты внедрения, полученные от Управления здравоохранения Департамента здравоохранения Орловской области от 20.01.2015 и 19.02.2015г; МУП «Аптека №1» г. Орла от 20.03.2013; МУП «Аптека №53» г. Орла от 21.08.2012; ООО «Ман – фарма» г. Орла от 15.01.2015; ООО «Новая аптека» г. Орла от 23.01.2015; МП «Аптека №54» г. Орла от 13.09.2012; ООО ВетМедФарминновации Орловской области от 23.05.2013; ООО «Импульс» Тульской области от 20.03.2013; ООО «Авента» Брянской области от 17.12.2013; ООО «Социальная аптека-61» Рязанской области от 15.04.2014; ООО «Тонус» Тульской области от 29.05.2013; ФГБОУ ОГУ г. Орла от 29.10.2014; ГБОУ ВПО КГМУ г. Курска от 27.03.2014 и др.

- Методические рекомендации «Методика количественной оценки степени готовности студентов – выпускников к профессиональной деятельности» (акты внедрения: МУП «Аптека №1» г. Орла от 10.09.2013; ФГБОУ ОГУ г. Орла от 21.11.2013; МП «Аптека №53» г. Орла от 12.11.2013; ГБОУ ВПО КГМУ г. Курска от 18.02.2014; ГБОУ ВПО «Казанский государственный медицинский университет» от 15.09.2014).

- Методические рекомендации «Компетентностный подход к оценке персонала фармацевтической организации» (акты внедрения: ООО ВетМедФарминновации Орловской области от 20.12.2011; ФГБОУ ОГУ г.Орла от 14.11.2013; ООО «Авента» Брянской области от 02.04.2014; ООО «Социальная аптека-61» Рязанской области от 09.09.2014; ГБОУ ВПО «Казанский государственный медицинский университет» от 15.09.2014).

- Методические рекомендации «Количественная оценка показателей взаимоотношений фармацевтических работников с клиентами» (акты внедрения: ООО «Тонус» Тульской области от 20.08.2014; ООО «Импульс» Тульской области от 17.10.2014; ООО «Брянскфарм» Брянской области от 29.08.2014; ООО «Рецепт здоровья» Рязанской области от 15.09.2014; ИП Шашкова аптека Столетник Брянской области от 25.09.2014; ГБОУ ВПО КГМУ г. Курска от 20.10.2014; ООО «Твоё здоровье» Орловской области от 22.10.2014).

- Методические рекомендации «Оптимизация отношений аптечных организаций с институциональными потребителями» (акты внедрения: ООО «Импульс» Тульской области от 25.04.2014; ООО «Тонус» Тульской области от 23.05.2014; ООО «Брянскфарм» Брянской области от 18.04.2014; ООО «Авента» Брянской области от 29.05.2014; ИП Шашкова аптека Столетник Брянской области от 22.05.2014; ООО «Социальная аптека-61» Рязанской области от 29.09.2014; ООО «Мелисса» г. Мценск Орловской области от 06.10.2014; ООО «Доктор Столетов Центр» г. Орла от 16.10.2014).

- Методические рекомендации «Многокритериальный анализ в управленческой деятельности аптечных организаций» (акты внедрения: ГБОУ ВПО «Казанский государственный медицинский университет» от 12.12.2014; ООО «Твоё здоровье» Орловской области от 18.12.2014; МУП «Аптека №1» г. Орла от 22.12.2014; МУП «Мценскфармация» Орловской области от 22.12.2014; ООО «Рецепт здоровья» Рязанской области от 25.12.2014).

- Методические рекомендации «Практическое руководство по использованию автоматизированной информационно-справочной системы «Бизнес- процессы аптечных организаций» (акты внедрения: ООО ВетМедФарминновации Орловской

области от 19.12.2014; МУП «Аптека № 53» г. Орла от 23.12.2014; МУП «Мценскфармация» Орловской области от 26.12.2014).

- Учебно-методическое пособие «Менеджмент в развитии бизнес-процессов фармацевтических предприятий» (акты внедрения: МУП «Мценскфармация» Орловской области от 11.03.2013; МУП «Аптека № 53» г. Орла от 19.04.2013; МУП «Аптека №1» г. Орла от 23.10.2013).

- Учебно-методическое пособие «Учебно-методическое пособие по актуальным вопросам применения SWOT–анализа на фармацевтическом рынке» (акты внедрения: ООО «Ман – фарма» г. Орла от 09.02.2015; ООО «Новая аптека» г. Орла от 16.02.2015; МУП «Аптека № 53» г. Орла от 20.02.2015).

Разработаны предложения, признанные рационализаторскими ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет» и принятые к использованию под названиями:

1.«Бонусная форма оплаты труда в аптечных организациях на основе Сбалансированной Системы Показателей», удостоверение на рационализаторское предложение от 26.08.2013г. № 003-13, выдано ФГБОУ ВПО ОГУ (акты внедрения: МУП «Мценскфармация» Орловской области от 20.11.2013; МУП «Аптека № 53» г. Орла от 16.12.2013; ООО ВетМедФарминновации Орловской области от 21.01.2014; ООО «Новая аптека» г. Орла от 28.01.2015; ООО «Ман –фарма» г. Орла от 06.02.2015).

2.«Должностные инструкции фармацевтических специалистов», удостоверение на рационализаторское предложение от 03.02.2014г. № 006-14, выдано ФГБОУ ВПО ОГУ (акты внедрения: МУП «Аптека №1» г. Орла от 15.05.2014; ООО «Мелисса» г. Мценск Орловской области от 08.10.2014; ООО «Доктор Столетов Центр» г. Орла от 21.10.2014; ООО «Новая аптека» г. Орла от 04.02.2015).

3. Методика многокритериальной оценки фармацевтических специалистов при приеме на работу», удостоверение на рационализаторское предложение от 03.02.2014г. № 007-14, выдано ФГБОУ ВПО ОГУ (акты внедрения: МУП «Мценскфармация» Орловской области от 08. 09.2014; ООО «Мелисса» г. Мценск Орловской области от 17.09.2014; ООО «Доктор Столетов Центр» г. Орла от 06.11.2014; ООО «Ман – фарма» г. Орла от 15.01.2015).

- Программа по управлению процессами аптечных организаций (свидетельство Федеральной службы по интеллектуальной собственности (Роспатент) о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2015615787 от 25.05.2015 г.).

Уровень внедрения: органы управления здравоохранением; АО различных форм собственности ЦФО; высшие профессиональные образовательные учреждения.

Апробация результатов диссертационной работы. Основные результаты диссертационного исследования были представлены и докладывались на международных, всероссийских и межрегиональных научных и научно-практических конференциях: всероссийской научно-методической конференции с международным участием, посвящённой 75-летию КГМУ (2010 г.); ежегодных всероссийских научно - практических конференциях «Фармация и общественное здоровье» на базе УГМУ (2011-2014 гг.); ежегодных всероссийских научно-практических конференциях на базе Пятигорской ГФА (2011 – 2013 гг.); IX Международной научно-практической конференции «Наука и современность» (Новосибирск, 2011г.); VIII Дальневосточном региональном конгрессе «Человек и лекарство» (Владивосток, 2011); международной научно-практической конференции «Кластерные подходы фармацевтического союза: образование, наука и бизнес» (БГНИУ,2012г.); Евразийском Конгрессе с

международным участием (УГМА, 2013 г.); III Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы медицины и фармации» (ОГУ, 2014г.); Всероссийском Съезде Фармацевтических Работников (Москва, 2014 г.) и др.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 69 работ, в том числе 21 статья в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК.

Личный вклад автора. Основная часть исследования (не менее 90% общего объема) выполнена лично автором диссертационной работы. Во всех работах, выполненных в соавторстве, автору принадлежит постановка цели, задачи, концепция основных методов, анализ полученных результатов, непосредственное участие в проведении экспериментальных исследований. Статистическая обработка полученных данных проведена лично автором.

Объем и структура диссертации. Диссертационная работа включает введение, семь взаимосвязанных глав, заключение, выводы, список использованных источников, состоящий из 348 наименований (52 на иностранном языке) и 14 приложений. Работа изложена на 342 страницах машинописного текста (без приложений), содержит 82 таблицы и 70 рисунков.

Во введении раскрыта и обоснована актуальность диссертационной работы, сформулированы цель, задачи и методы исследования. Изложены научная новизна, теоретико-методологическая и информационная база работы, показана практическая значимость выполненного исследования, представлены сведения об апробации результатов работы и положения, выносимые на защиту.

Первая глава содержит результаты аналитического обзора научных исследований в области стратегического управления фармацевтическими организациями. Результатом обзора отечественной и зарубежной литературы является анализ и обоснование возможности использования в стратегическом управлении предприятиями фармацевтической отрасли ключевых аспектов ССП.

Во второй главе представлена методология исследования с обоснованием понятийного аппарата, основными методами исследования, концепцией использования ССП для совершенствования системы управления процессами АО, рабочими гипотезами исследования, программой.

В третьей главе изложены результаты: анализа внешней и внутренней среды деятельности аптечных организаций ЦФО; социологического опроса среди аптечных работников и изучения условий их трудовой деятельности; маркетинговых исследований среди потребителей аптечных товаров; изучения степени развития инновационных введений в аптечных организациях на основе ССП; разработанный автором методический комплекс многокритериального анализа конкурентоспособности АО.

Четвёртая глава посвящена разработке методологических основ построения базисных факторных моделей управления процессами АО на основе ССП и представлена автоматизированная информационно-справочная система по управлению процессами АО.

В пятой главе представлены результаты изучения материальных стимулов труда фармацевтических специалистов, разработанная автором система многокритериальной оценки труда фармацевтических специалистов и концепция бонусной формы оплаты труда на основе ССП.

Шестая глава посвящена клиентскому аспекту в развитии АО, где представлены разработанные автором методики: анализ удовлетворённости клиентов; факторный анализ лояльности клиентов; анализ потока покупателей.

В седьмой главе представлен мониторинг мнений респондентов о некоторых аспектах фармацевтической профессии; приведены разработанные автором методики в свете концепции взаимосвязи формирования кадров АО со стратегическими целями предприятия на основе ССП, Сбалансированная Система Кадровых Показателей.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Глава 1. Сбалансированная Система Показателей – прогрессивное направление стратегического менеджмента

Анализ отечественной и зарубежной литературы позволил выделить преимущества ССП в стратегическом управлении предприятием: с её помощью можно вести учёт не только финансовых показателей деятельности организации, но и нематериальных активов; система руководствуется причинно-следственными связями между стратегическими целями, которые отражаются их параметрами и факторами, полученными в результате планирования; цели всегда разворачиваются каскадом финансовых и нефинансовых показателей; ССП призывает обращать внимание на такие нефинансовые составляющие, как: персонал, внутренние процессы, инновации, отношения с потребителями.

Для аптечной системы также важно развитие внутренних процессов; персонала, ориентированного на выполнение стратегии предприятия; инноваций, клиентоориентированного подхода, поэтому возможна адаптация теоретико-методологических положений ССП для АО.

Опыт внедрения процессного подхода в АО описан некоторыми учёными (Л.В.Устинова, Л.Н. Логунова, Е.А., Е.В. Неволлина, Е.А. Третьякова и др.), однако не разработана методология построения процессов АО на основе ССП. Анализ литературных источников методологий моделирования (IDEF0, Oracle, SAP R/3, BAAN, RUP компании Rational и др.) дал основу для разработки новой методологии построения моделей управления процессами АО, адаптированной к практической деятельности фармацевтических специалистов.

Анализ отечественной литературы о продуктивном взаимодействии АО с клиентами выявил отсутствие научных публикаций об использовании в клиентоориентированном подходе АО методов и принципов ССП.

Рядом учёных в области фармации (В.В.Дорофеевой, И.В.Косовой, Т.П. Лагуткиной, Е.Е.Лоскутовой, И.М.Раздорской, Р.Сафаровым, А.В.Солониной и др.) разработаны методические основы компетентностного подхода в образовательной деятельности и в управлении персоналом. Изученные источники литературы дали основу для разработки блока компетенций, необходимых в реализации процессов АО на основе ССП.

Проведённый сравнительный анализ теорий мотиваций и систем оплаты труда в России и за рубежом вместе с системой профессиональных компетенций, предложенной автором, дал основу для разработки бонусной формы оплаты труда аптечных работников на основе ССП.

Вышеизложенное указывает на актуальность разработки методологии исследования по адаптации ССП к условиям работы современного фармацевтического рынка с целью улучшения системы управления внутренними процессами АО.

Глава 2. Методология исследования

На основании принципов научного познания сформирована методология исследования по адаптации ССП к условиям работы современного фармацевтического рынка с целью улучшения системы управления внутренними процессами АО.

Разработанная методология содержит концепцию использования ССП для совершенствования системы управления процессами АО; рабочие гипотезы исследования; программу научного исследования; средства и методы исследования; понятийный аппарат.

Согласно концепции при формировании ССП стратегической целью является построение организационного поведения АО на основе ССП с использованием методов многокритериального анализа (рис.1).

Для управления процессами АО необходимо проведение многокритериального анализа конкурентоспособности АО. Затем формируются ключевые аспекты ССП (финансы, процессы, клиентская база, персонал) которые реализуются с помощью комплекса различных продуктов (методов, методик, программ и т.д.). Результатами являются: улучшение финансовых показателей, развитие внутренних процессов, расширение клиентской базы, удовлетворённые и эффективные работники.

Разработана программа, в соответствии с которой с помощью комплекса методов анализа получен массив эмпирической достоверной и репрезентативной информации, используемой для решения задач исследования. Анализ источников литературы позволил выделить преимущества многокритериальных методов анализа (SWOT-анализ; анализ разрывов (Gap Analysis); факторный анализ), позволяющие использовать эти методы в построении ССП аптечных организаций.

Изученные отечественные и зарубежные источники литературы позволили сформулировать следующие гипотезы:

Гипотеза 1. Моделирование процессов может являться инструментом стратегического и оперативного управления АО, позволит сбалансировать основные ключевые показатели АО, что будет способствовать повышению эффективности предприятия и его конкурентоспособности.

Гипотеза 2. Бонусная форма оплаты труда аптечных работников может являться инструментом дифференцированного подхода к деятельности каждого фармацевтического специалиста, что будет служить инструментом идентификации ключевых факторов мотивации и демотивации сотрудников.

Гипотеза 3. Количественная оценка интерактивных показателей при взаимодействии фармацевтических работников с клиентской базой позволит анализировать индексы удовлетворённости и лояльности клиентов, что будет способствовать повышению рентабельности аптечной организации.

Гипотеза 4. Возможность применения ССП с использованием подходов многокритериального анализа в условиях высокого образовательного ценза фармацевтических специалистов может способствовать развитию и совершенствованию стратегических приёмов в кадровой политике.

С использованием логико-семантического анализа для целей настоящей работы сформирован понятийный аппарат, включающий авторские формулировки следующих определений понятий:

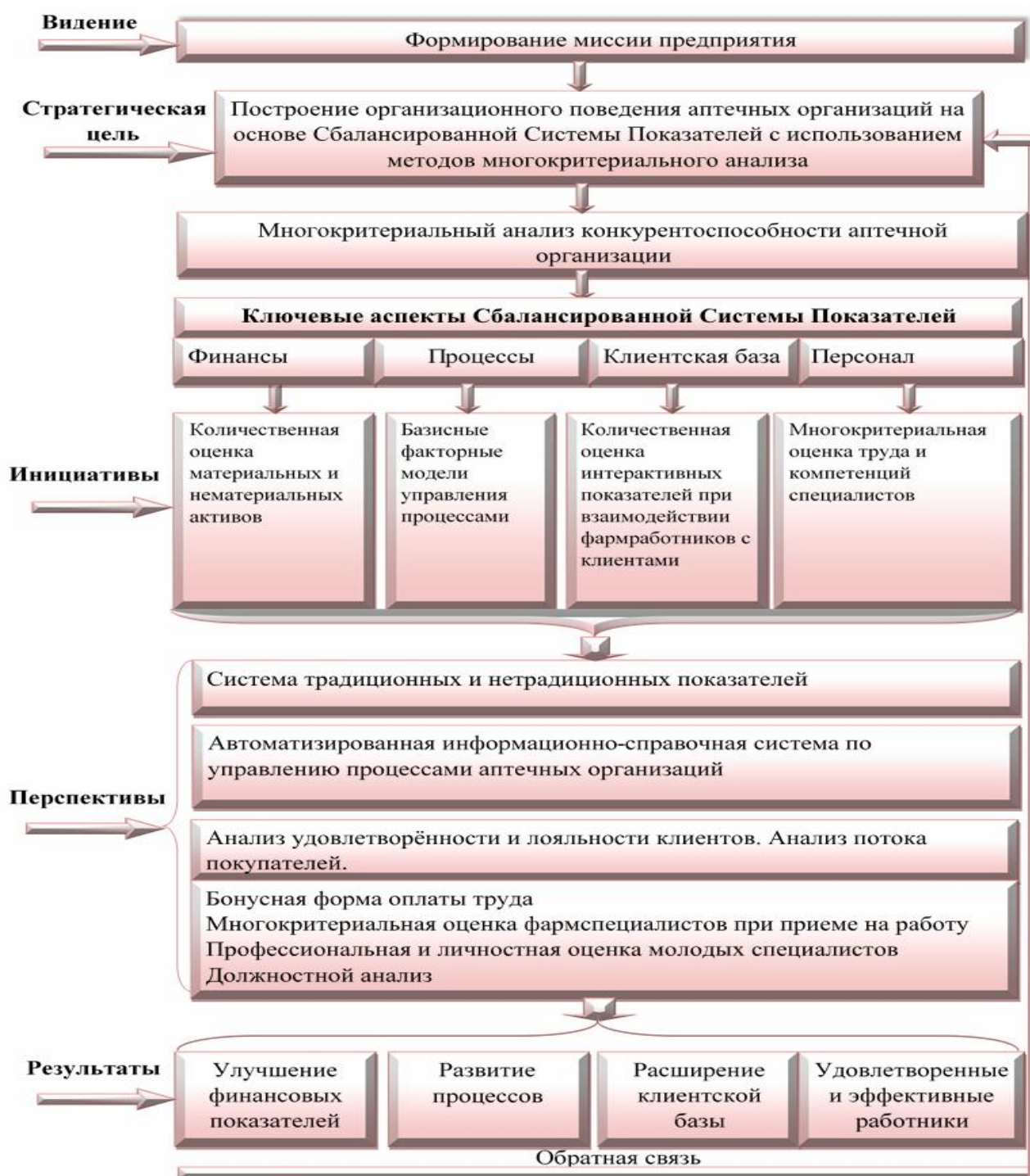


Рисунок 1 - Концепция использования ССП для совершенствования системы управления процессами АО

- **ССП аптечной организации** – это система стратегического управления АО, представляющая собой схему оценки эффективности её деятельности, включающей аспекты финансов, клиентов, внутренних процессов, обучения и развития для успешного осуществления розничной торговли лекарственными препаратами, хранения, изготовления и отпуска лекарственных препаратов для медицинского применения;

- **Сбалансированная Система Кадровых Показателей аптечной организации (ССКП АО)**: – это система стратегического управления аптечным персоналом,

позволяющая увязать в единое целое количественные показатели теоретической, практической и личностной готовности фармацевтических специалистов при приёме их на работу, обучение и развитие работников, накопление профессиональных компетенций с финансовыми показателями аптеки, развитием внутренних процессов, удовлетворённостью персонала, качеством обслуживания клиентов;

- **компетенция фармацевтического специалиста** – это особенность индивидуума, врождённая или приобретённая, которая определяет способность к эффективному выполнению задач в пределах определённого процесса АО;

- **компетентность работника** – это способность использовать имеющиеся у него компетенции, теоретические знания, практические навыки и умения, накопленный опыт в определённой области, которые в совокупности ведут к профессиональному мастерству и обеспечивают эффективность трудовой деятельности индивидуума.

- **субпроцесс процесса аптечной организации** – одна из разновидностей поддерживающих процессов, которая необходима для функционирования процедур;

- **процедура процесса аптечной организации** – это последовательность действий, образовавшихся в результате декомпозиции субпроцесса.

Таким образом, разработанная методология исследования позволяет провести комплексное исследование проблем аптечной организации на современном этапе развития фармацевтического рынка.

Глава 3. Анализ внешней и внутренней среды деятельности аптечных организаций Центрального Федерального округа

Центральный Федеральный округ был выбран в качестве модели исследования в связи с тем, что он является не только географическим, но и финансовым центром России. Практически по всем показателям, характеризующим инвестиционную активность, торговый оборот и финансовую деятельность предприятий, ЦФО уверенно занимает первое место. В ЦФО максимальный в России денежный доход на душу населения, минимальный в стране уровень безработицы, самая развитая транспортная сеть в России.

После группировки областей ЦФО по численности населения (4 группы) были взяты для исследования следующие области:

- население от 1,5 млн. чел. и выше (Воронежская, Белгородская, Тульская области) – проведены исследования в Тульской области;

- 1,2-1,5 млн. чел. (Брянская, Владимирская, Тверская, Ярославская области) – проведены исследования в Брянской области;

- 1,0-1,5 млн. чел. (Ивановская, Калужская, Курская, Липецкая, Рязанская, Тамбовская области) – проведены исследования в Курской области;

- 600 тыс. - 1,0 млн. чел. (Костромская, Орловская, Смоленская области) – проведены исследования в Орловской области.

Установлено, что в исследуемых областях численность городского населения в значительной степени превышает численность сельского населения, количество женщин превалирует над количеством мужчин. Величина среднедушевого дохода в Брянской и Орловской области составляет в большинстве случаев 10000 – 14000 рублей; в Курской и Тульской областях – свыше 15000 рублей. Если учесть, что величина прожиточного минимума составила в исследуемых областях в 2013 г. в среднем 6727 рублей, а в 2014 г. 7533 рублей, то у населения имеется возможность покупать аптечные товары, что создаёт возможности для дальнейшего развития АО.

Модель ЦФО, взятая нами для исследования, позволяет перенести выявленные закономерности на другие сегменты фармацевтического рынка.

В результате опроса фармацевтических специалистов в исследуемых областях выяснено, что руководители АО своими основными трудностями в работе считают недостаток профессионально грамотного персонала и кадровый дефицит. Выявлено также, что большинство аптечных работников не устраивает система вознаграждения, некоторые были вынуждены сменить место работы из-за низкой заработной платы. Доход фармацевтических специалистов зависит, в основном, от общего товарооборота аптеки; практически не зависит от товарооборота, полученного лично работником, и от количества покупателей, обслуженных непосредственно работником. Количество наименований товара, реализованного работником; количество позиций принятого в отдел товара и размещённого по местам хранения; товара, помеченного в дефектуре, выложенного на витрину, не влияет на заработную плату фармацевтического специалиста. Таким образом, дифференцированная форма оплаты труда в аптеках практически отсутствует, по этому поводу часто встречаются конфликты с руководством. Работники не заинтересованы в улучшении качества каждого процесса, так как нет системы оценочных показателей трудового участия специалистов во внутренних процессах предприятия. В АО практически не используются нетрадиционные показатели деятельности предприятий.

Выявлено, что существует разрыв между желаниями фармацевтических специалистов АО и существующей системой оплаты труда на этих предприятиях. Корреляционный анализ (полученное значение коэффициента корреляции рангов Спирмена ($r_s = 0.771$)) показал, что существует тесная связь между мнениями фармацевтических специалистов аптек разной формы собственности о материальном стимулировании. Это указывает на возможности разработки универсальной программы по внедрению инновационной системы оплаты труда на основе бонусной формы в аптеках разной формы собственности.

По данным исследования получен портрет потребителя услуг АО ЦФО. Это чаще всего лица женского пола в возрасте 30-60 лет, имеющие высшее профессиональное и среднее профессиональное образование; много пенсионеров. У большинства посетителей невысокий доход; клиентов привлекают низкие цены, однако, при необходимости, посетители аптек могут потратить на лекарства столько денежных средств, сколько потребуется. Потребителей АО привлекает также широкий ассортимент и профессиональная грамотность специалистов. Таким образом, у АО есть потенциальные возможности для завоевания новых клиентов.

В результате исследования установлено, что существует разрыв во мнениях выпускников фармацевтических учебных заведений, фармацевтических специалистов и населения о престижности работы в аптеке; об отношении населения к фармацевтическим специалистам; об отношении к аптечной деятельности.

На основании литературных данных и результатов собственных исследований нами разработан методический комплекс анализа конкурентоспособности АО, как один из этапов формирования системы стратегического управления предприятием на основе ССП. В комплекс вошли следующие методики: 1) сравнение показателей конкурентоспособности АО с помощью SWOT-анализа; 2) факторный анализ конкурентоспособности АО; 3) перекрёстная оценка конкурентоспособности АО с применением анализа разрывов.

Сравнение показателей конкурентоспособности аптечной организации с помощью SWOT-анализа. Базой для разработки индикаторов отражения сильных, слабых сторон, возможностей и угроз явились внутренние процессы, характерные для АО (рис. 2).

Методика апробирована в 2013 году на примере двух крупных аптечных сетей Орловской области, подразделения которых располагаются в шаговой доступности друг от друга. В результате SWOT-анализа деятельности двух конкурирующих аптечных организаций установлено:

1. Сильными своими сторонами АО считают: опыт работы на рынке (93,3% и 83,3%); устойчивые связи с поставщиками (93,3 % и 80,0 %); широкий ассортимент товаров (87,0% и 70,0%).

2. Наиболее слабой своей стороной обе АО считают значительную нагрузку на одного фармацевтического специалиста (53,3% и 66,7%).

3. Возможностями своих организаций конкуренты считают появление новых поставщиков (86,7% и 66,7%); приток молодых энергичных кадров (80,0% и 66,7%); расширение ассортимента товаров (66,7% и 50,0%).

4. Угрозами своих организаций респонденты считают большое количество аптек, находящихся для потребителя в шаговой доступности (80,0% и 56,7%) и снижение покупательской способности населения (73,3% и 60,0%).

Также выявлено, что у конкурирующих организаций есть особенности, характерные только для них:

1. Работники аптечной сети №1 считают своими сильными сторонами наличие высококвалифицированного персонала (80,0 %) и рост числа постоянных клиентов (73,3%), а работники аптечной сети №2 своими сильными сторонами считают хорошую репутацию (70,0%) и работу в системе льготного обеспечения (63,3%).

2. Работники аптечной сети №1 считают своими слабыми сторонами: недостаток оборотных средств (40,0 %); низкую рыночную долю и недостаточно эффективную работу с клиентами (33,3%), а работники конкурирующей сети своими слабыми сторонами считают низкий уровень мотивации персонала (46,7%) и устаревшее оборудование (26,7%).

3. Возможностью своей организации специалисты аптечной сети №1 считают развитие информационных технологий (80,0%), а специалисты аптечной сети №2 - открытие новых розничных точек (60,0 %).

4. Угрозами своей организации специалисты аптечной сети №1 считают утечку кадров в другие организации (73,3%); инфляционные процессы и наличие на рынке конкурентов с более низкими издержками (60,0%), а специалисты конкурирующей сети - появление новых фирм (46,7%).

<p>Strengths - Сильные стороны</p> <p>Опыт работы на рынке Широкий ассортимент товаров Наличие эксклюзивных ЛП Устойчивые связи с поставщиками Устойчивые связи с покупателями Относительно низкие цены на товары Гибкая ценовая политика Рост постоянных клиентов Растущий товарооборот Хорошая репутация Работа в системе льготного обеспечения Система автоматизированного учета товаров Высококвалифицированный персонал Низкая текучесть кадров</p>	<p>Opportunities – Возможности</p> <p>Расширение рынка сбыта товаров Приток дешевых кредитов Открытие новых розничных точек Узнаваемая сеть Развитие информационных технологий Применение современных маркетинговых технологий при работе с клиентами Расширение ассортимента товаров Появление новых поставщиков Изменение рекламных технологий Гибкая ценовая политика Возможность повышения квалификации сотрудников Повышение уровня мотивации сотрудников Приток молодых энергичных кадров</p>
<p>Weaknesses - Слабые стороны</p> <p>Низкая рыночная доля Низкий уровень конкурентоспособности Недостаток оборотных средств Устаревшее оборудование Небольшой ассортимент товаров Слабые связи с поставщиками Недостаточно эффективная работа с клиентами Высокие цены на товары Негибкая ценовая политика Нет роста товарооборота Низкий уровень квалификации персонала Значительная нагрузка на одного фармацевтического специалиста Низкий уровень мотивации персонала Высокая текучесть кадров</p>	<p>Threats – Угрозы</p> <p>Нестабильность национальной валюты Инфляционные процессы Несовершенство налогового законодательства Изменение правил ввоза продукции Высокие таможенные пошлины Большое количество аптек, находящихся для потребителя в шаговой доступности Снижение покупательской способности Заполнение рынка дешевой продукцией Появление новых фирм Наличие высокой степени интеграции в отрасли, угроза поглощения Конкуренты с более низкими издержками Недостаток собственного капитала Утечка кадров в другие организации</p>

Рисунок 2 - Перечень индикаторов SWOT-анализа

Регулярное проведение SWOT-анализа деятельности АО позволяет выявить слабые и сильные стороны предприятий, возможности и угрозы; провести анализ полученных данных; разработать и внедрить прогрессивные элементы в деятельность аптеки.

Факторный анализ конкурентоспособности аптечной организации.

Предложенная нами методика оценки конкурентоспособности аптечной организации на основе факторного анализа включает шесть этапов.

Первый этап. Разработка анкеты для постоянных клиентов аптеки, содержащая 14 факторов (табл. 1).

Таблица 1 - Конкурентные преимущества аптеки и их «вес»

№ п/п	Конкурентные преимущества аптеки	«Вес» преимущества
1	Месторасположение аптеки	0,15
2	Режим работы	0,05
3	Внешний вид аптеки	0,05
4	Уровень рекламы	0,05
5	Система скидок	0,05
6	Ассортимент ЛС и ИМН	0,05
7	Ассортимент БАД	0,05
8	Ассортимент косметических средств и средств личной гигиены	0,05
9	Уровень цен	0,10
10	Профессиональная грамотность работников	0,05
11	Культура обслуживания	0,05
12	Быстрота обслуживания	0,05
13	Разрешение конфликтов	0,05
14	Понимание потребности клиента	0,05
15	Всего:	1

Второй этап. Анкетирование постоянных клиентов исследуемых организаций.

Третий этап. Расчёт показателя конкурентоспособности аптеки по каждому фактору (формула 1):

$$KCi = \frac{\sum_{i=1}^n qi \times di}{m}, \quad (1)$$

где KCi – конкурентоспособность i -го конкурентного преимущества; qi – оценка критерия; di – количество человек, которые отдали предпочтение i -му критерию; m – количество всех опрошенных, кроме затруднившихся с ответом.

Четвёртый этап. Расчёт интегрального показателя (формула 2):

$$K_{Синтегр} = \sum_{i=1}^n KCi \times Gi, \quad (2)$$

где $K_{Синтегр}$ - интегральный показатель конкурентоспособности; KCi – показатель конкурентоспособности по i -му внешнему преимуществу; Gi – вес i -го показателя конкурентоспособности.

Пятый этап. Проведение сравнительного анализа конкурентных преимуществ.

Шестой этап. Выводы и практические рекомендации.

Среди клиентов АО Орловской области прошла апробация разработанной методики. В 2012 году состоялась оценка конкурентоспособности рядом расположенных частной и муниципальной аптек. В анкетировании участвовали 101 посетителя частной аптеки и 113 посетителя муниципальной аптеки. В результате сравнительного анализа установлено, что, в целом, конкурентные преимущества муниципальной аптеки выше, чем частной. Поэтому интегральный показатель

конкурентоспособности частной аптеки (0,41) ниже, чем муниципальной (0,45). Конкурентные преимущества муниципальной аптеки отличаются месторасположением, режимом работы; внешним видом аптеки; системой скидок; ассортиментом ЛС и ИМН; ассортиментом косметических средств и средств личной гигиены; уровнем цен; профессиональной грамотностью работников; культурой и быстротой обслуживания; разрешением конфликтов; пониманием потребностей клиентов. Конкурентные преимущества частной аптеки отличаются уровнем рекламы; ассортиментом БАД. Факторный анализ позволяет провести анализ конкурентных преимуществ и недостатков АО с целью улучшения показателей деятельности.

Перекры́стная оценка конкурентоспособности аптечной организации. Нами разработана методика перекры́стной оценки конкурентоспособности АО клиентами аптеки и персоналом с использованием анализа разрывов (Gap-анализ), состоящая из шести следующих этапов:

1. Аудит конкурентоспособности предприятия со стороны клиентов и персонала АО путём финансового анализа, идентификации процессов, изучения рыночного потенциала, политики продвижения, качества обслуживания, логистики, внутрифирменных коммуникаций, человеческих ресурсов; определением индекса удовлетворённости (формула 3):

$$I_{уд} = \frac{1.0 \times n1 + 0.5 \times n2 + (-0.5) \times n3 + (-1.0) \times n4}{n1 + n2 + n3 + n4}, \quad (3)$$

где $n1$, $n2$, $n3$, $n4$ – число респондентов, объединенных по каждому из возможных вариантов ответа по шкале удовлетворенности.

2. Идентификация разрывов.

3. Определение желаемого уровня развития аптечной организации. Оно включает: выработку видения; детализацию разрывов; изучение каждого отдельного разрыва; разработку целевых показателей; построение ССП.

4. Прогнозирование развития.

5. Планирование и реализация программы. Данный этап может включать: пересмотр структуры бюджета АО; введение инновационных процессов; повышение производительности отдельных subprocesses; повышение привлекательности аптеки; улучшение внешнего вида и т.д.

6. Контроль и корректировка.

Данная методика была опробована в муниципальной аптеке г. Орла путём опроса в 2012 году постоянных клиентов аптеки (113 человек) и персонала этой аптеки (9 человек). Полученные средние индексы удовлетворённости клиентов (0,54) и персонала (0,3) говорят о значительном разрыве между оценкой конкурентоспособности АО клиентами аптеки и работниками. Результатом проведённых исследований стало выявление значительного разрыва между оценкой конкурентоспособности АО посетителями и персоналом аптеки; более критичного отношения к показателям своего предприятия аптечных работников, чем клиентов. Полученные результаты исследования доведены до руководства аптеки с предложением следующих мер по повышению конкурентоспособности АО: пересмотр режима работы аптеки в выходные и праздничные дни; проведение косметического ремонта; установка освещения наружных витрин; размещение на ближайшей остановке указателя в сторону аптеки; повышение уровня рекламы;

внедрение системы скидок; расширение ассортимента БАД; пересмотр уровня цен; изменение системы обучения фармацевтических специалистов.

Разработанная методика позволяет определить конкурентные преимущества аптеки и выявить недостатки в конкурентоспособности предприятия, скорректировать программу по достижению стратегических целей предприятия, оптимизировать эффективность использования денежных и материальных ресурсов.

Глава 4. Базисные факторные модели управления процессами аптечных организаций

В основе разработанной нами методологии построения базисных факторных моделей управления процессами АО лежит концепция использования ССП, включающая аспекты: финансы; клиенты; внутренние процессы; персонал. Все четыре перспективы включают в себя взаимосвязанные цели и показатели. В данной методологии используются следующие принципы: 1) процессного подхода; 2) единства теории и практики; 3) системного подхода; 4) функционального подхода; 5) декомпозиции; 6) количественного подхода; 7) сменяемости; 8) адаптации; 9) стабилизации.

Разработанная нами методология построения базисных факторных моделей управления процессами АО включает понятие блока, отображающего определенный процесс. Левая сторона имеет значение «входа»; правая — «выхода»; верхняя — «управления», содержащего видение, стратегические цели; средняя часть включает функции преобразования, основанные на инициативах (организационная структура, стратегическая карта, технологическая карта, аспекты модификации каждого процесса с применением современных методик); нижняя часть содержит перспективы, в том числе, цели и сбалансированные показатели АО, полученные в результате инновационных преобразований.

Концепция ССП, лежащая в основе данной методологии, побуждает организацию связать корпоративную стратегию с целями, являющимися своеобразными ориентирами при определении задач и параметров других составляющих. Инициативы позволяют выполнить функцию преобразования процесса, необходимую для его совершенствования с целью улучшения эффективности.

На рисунке 3 представлена схема построения базисных факторных моделей управления процессами АО.



Рисунок 3 - Схема построения базисных факторных моделей управления процессами аптечной организации

На основании проведённых исследований нами предложена организационная структура АО на основе процессного подхода (рис. 4).



Рисунок 4 - Организационная структура АО на основе процессного подхода

Представленная организационная структура способствует упорядочиванию процесса, ликвидирует дублирование различных функций, минимизирует количество согласований.

Каждый процесс реализуется «командой профессионалов», наличие которой обеспечивает независимость внутреннего процесса от знаний и умений конкретного человека, а при его отсутствии не будет ощущаться дисбаланс в деятельности аптеки.

Нами разработаны также модели управления основными процессами АО. Пример модели процесса «Заказ, приёмка и ценообразование товара» представлен на рисунке 5.

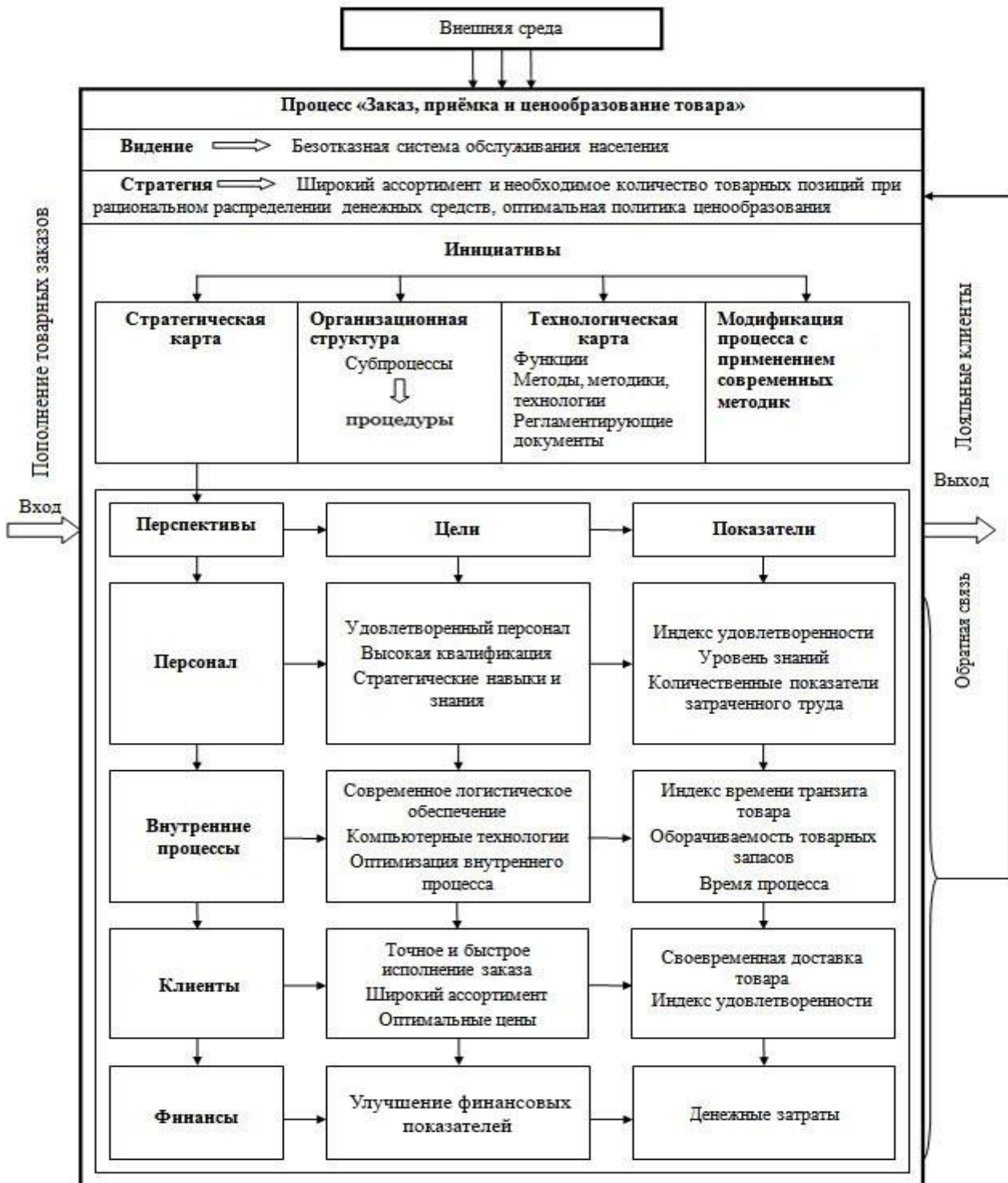


Рисунок 5 - Модель управления процессом «Заказ, приёмка и ценообразование товара»

Результатом проведённых исследований стало формирование блок-схемы процесса с его детализацией до subprocesses и процедур (рис. 6) и разработка технологической карты процесса (табл.2).



Рисунок 6 - Блок-схема процесса «Заказ, приёмка и ценообразование товара»

Таблица 2 - Технологическая карта процесса «Заказ, приёмка и ценообразование товара»

Функции	Методы, методики и технологии	Регламентирующие документы
1.Определение текущей потребности в товаре. 2.Определение остатков товара в местах хранения. 3.Формирование заявки. 4.Размещение заявки.	- Маркетинговые методы изучения спроса и предложения - Метод планирования товарного запаса с фиксированным размером заказа. - Компьютерные технологии с аналитпрограммой.	Распоряжение Правительства РФ от 30.12.2014 N 2782-р «Об утверждении перечня ЖНВЛП на 2015 год, а также перечней лекарственных препаратов для медицинского применения и минимального ассортимента лекарственных препаратов, необходимых для оказания медицинской помощи»
5.Приём товара, не подлежащего ПКУ. Приём товара ПКУ. 6.Оформление документов.	- Соблюдение норм и правил ПКУ.	- Федеральный закон от 12.04.2010 года № 61 – ФЗ «Об обращении ЛС». - Приказ МЗ РФ от 12.11.1997 года № 330 «О мерах по улучшению учета, хранения, выписывания и использования наркотических средств и психотропных веществ».
7.Ценообразование	-Компьютерные технологии с использованием электронных накладных.	- Распоряжения Правительства РФ «Об утверждении Перечня ЖНВЛП». -Распоряжения органов власти субъектов Российской Федерации.
8.Приёмочный контроль.	- Применение методики приёмочного контроля.	- Приказ МЗ РФ № 214 от 16.07.1997 года «О контроле качества лекарственных средств, изготавливаемых в аптечных организациях (аптеках)».
9.Размещение товара по местам хранения	-Компьютерные технологии с использованием кодов.	- Приказ МЗ и СР РФ № 706 н от 23.08.2010 года «Об утверждении правил хранения лекарственных средств». - Приказ МЗ РФ от 13.11.1996 № 377 «Об утверждении требований к организации хранения в аптечных учреждениях различных групп ЛС и ИМН».

Технологическая карта позволяет связывать все части процесса в единое целое, сопоставлять их между собой, а также разрабатывать альтернативные варианты процесса. Технологическая карта служит для разработки инструкций отдельным сотрудникам. Нами предложены модификации каждого процесса с применением оригинальных авторских методик:

Методика расчета цены лекарственного препарата в зависимости от срока оплаты (для институциональных потребителей). Состояние дебиторской и кредиторской задолженностей, их размеры и качество оказывают сильное влияние на финансовое состояние АО. В аптечной практике просроченная задолженность встречается достаточно часто. В случае несвоевременной оплаты за товар происходит

замораживание денежных средств, поэтому нами адаптирована методика расчета пени по задолженности уплаты налогов и сборов по ставке рефинансирования для расчета цены лекарственного препарата (ЛП) в зависимости от количества дней оплаты за товар. Необходимо уточнить, что увеличение цены может происходить только на ЛП, не входящие в списки ЖНВЛП. В данной методике учитывается ставка рефинансирования, так как в договорах с клиентами обычно указано, что в случае несвоевременной оплаты за товар покупатель оплачивает пени в размере 1/300 ставки рефинансирования ЦБ РФ за каждый просроченный день.

На базе муниципальной аптеки г. Орла мы провели апробацию нашей методики. Данное предприятие имеет торговые отношения более чем с 50 институциональными потребителями, в основном, это медицинские организации. На момент исследования ставка рефинансирования составляла 8,25%, поэтому коэффициент увеличения цены на товар (К) будет равен размеру пени в день, составляя (формула 4):

$$K = 1/300 \times i, \quad (4)$$

где i – ставка рефинансирования

$$K = 1/300 \times 8,25 = 0,03$$

Тогда цена на товар будет рассчитываться по формуле 5:

$$P = (P1 * K * T) / 100\% + P1, \quad (5)$$

где $P1$ – первоначальная цена товара; T – количество просроченных дней.

В ходе исследования мы выделили постоянных клиентов аптеки и рассчитали цену ЛП, отпускаемых этим клиентам через 10,20,30 дней оплаты товара. Результаты расчетов представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Цена лекарственного препарата (P) (фрагмент таблицы)

Название ЛП	P1	P через 10 дней	P через 20 дней	P через 30 дней
Андипал №10	33,05	33,15	33,25	33,35
Венарус 500 мг №30	302,32	303,23	304,14	305,05
Нимесил 100 мг №30	507,95	509,47	510,99	512,52
Фастум 2,5% гель 50г	211,14	211,77	212,40	213,03
Нурофен экспресс 200 мг №20	225,82	226,50	227,18	227,86

Разработанная нами методика расчёта цены ЛП в зависимости от срока оплаты способствует дифференцированному подходу к клиентам аптеки в плане ценообразования. Денежные средства АО не находятся в замороженном состоянии, а работают на предприятие. За счёт внедрения данной методики дебиторская задолженность в исследуемой аптеке за период с 2012 по 2014 гг. снизилась на 30%.

Методика определения рентабельности продаж (для институциональных потребителей). Рентабельность объема продаж – это модифицированный показатель рентабельности продукции. В современных условиях в АО затраты на клиентов примерно одинаковые: заказ товара формируется для всех клиентов в одной программе; поставщики сами привозят товар в аптеку; клиенты обычно доставляют товар самовывозом; затраты на продвижение товара часто одни и те же: если аптека даёт рекламу на телевидение, радио, в прессу, то эта реклама предназначена для всех потребителей; издержки на выделенные складские помещения в современных

аптечных условиях минимальные, так как товар приходит и реализуется в течение 1-2 суток; нестандартной расфасовки в настоящее время не существует.

Нами предложена новая методика по определению рентабельности продаж. Руководствуясь методикой, в расчётах следует учитывать не прибыль клиента, а сумму торговых наложений, так как сумма торговых наложений зависит от торговой наценки, а торговая наценка в аптеках разная: самая низкая – на ЖНВЛП, самая высокая – обычно на парафармацевтику. При расчётах предлагается использовать формулу 6:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Сумма торговых наложений} * 100\%}{\text{Товарооборот}} \quad (6)$$

Методика апробирована в муниципальной аптеке г. Орла. В исследуемой АО объектом выбора стали пять постоянных клиентов. Из отчетных документов мы выбрали данные и провели анализ товарооборота между клиентами и аптекой.

Рассчитанная нами рентабельность продаж товара АО разным клиентам представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Рентабельность продаж товара медицинским организациям

Сумма торговых наложений	Сумма розничных цен	Рентабельность продаж, %
Медицинская организация №1		
3884,53	33869,96	11,46
Медицинская организация №2		
637,9	7690,00	8,29
Медицинская организация №3		
1176,23	12809,50	9,18%
Медицинская организация №4		
1181,00	8900,20	13,26
Медицинская организация №5		
805,11	5547,70	14,51

В результате анализа полученных данных мы выяснили, что, несмотря на то, что клиент №1 приобрёл товара в аптеке на большую сумму (33869,96), чем клиент № 4 (8900,20) и клиент №5 (5547,70), рентабельность клиента №1 (11,46%) ниже, чем рентабельность клиента №4 (13,26%) и клиента №5 (14,51%), то есть коммерческие отношения выгоднее иметь с клиентами № 4 и № 5. Данный анализ позволил провести дополнительную работу с нерентабельными клиентами по оптимизации выполнения договоров поставки товаров, после чего рентабельность продаж этих клиентов в среднем увеличилась на 10%.

Эта методика позволяет АО построить такую систему отношений с институциональными потребителями, которая будет способствовать улучшению финансового положения, оценивать и сравнивать выгоды и риски при заключении сделок с отсрочкой платежа.

Методика расчёта среднего запаса субстанций. Для оптимизации товарных запасов сырья, из которого изготавливаются лекарственные препараты в аптеках, нами обоснована и разработана оригинальная методика расчёта среднего запаса субстанций (формула 7):

$$Z_{\text{ср}} = (C/2+P) \times D, \quad (7)$$

где C – срок возобновления запаса в днях, включая интервал поставки в днях и время на разгрузку, приемку, сортировку; P – количество дней гарантийного (страхового) запаса; D – среднедневная потребность в материалах.

Этой формулой определяется средний запас сырья, включаемый в план снабжения. По мере потребления такой запас сокращается и накануне дня получения новой партии материалов он должен быть равен гарантийному запасу. Таким образом, средний запас, который должен находиться на складе предприятия, равен среднему значению между максимальным запасом и гарантийным.

Разработанная нами методика прошла апробацию в муниципальной аптеке г. Орла. Путём эмпирических исследований нами определён наиболее оптимальный срок возобновления запаса - 30 дней и количество дней гарантийного запаса, равное семи. Расчёт среднего запаса субстанций на примере глины белой приведён ниже.

$$Z_{\text{ср}} = (C/2+P) \times D = (30/2 + 7) \times 33,3 = 733,0$$

Внедрение методики расчёта среднего запаса субстанций способствовало сокращению товарных запасов в исследуемой АО с 2012 по 2014 гг. на 26 %, что привело к значительной экономии денежных средств предприятия.

Методика контроля качества продукции аптечного изготовления и контроля хранения товаров. Методика базируется на расчете индекса дефектности и состоит из нескольких этапов: определение количества наиболее часто встречающихся дефектов; разработка коэффициентов весомости дефектов; выборка дефектов; определение объёма продукции; расчёт индекса дефектности. Индекс дефектности представляет собой комплексный показатель качества, равный средневзвешенному значению относительных коэффициентов дефектности продукции за определенный период (формула 8). Коэффициент дефектности продукции – это средневзвешенное количество дефектов, приходящееся на единицу продукции.

$$D_i = \frac{\sum_{j=1}^d m_j \cdot r_j}{n}, \quad (8)$$

где d – число видов дефектов в данной продукции; m_j – коэффициент весомости дефектов j -го вида; r_j – число дефектов j -го вида; n – объём выборки продукции.

В таблице 5 приведены результаты анализа контроля качества продукции аптечного изготовления (на примере муниципальной аптеки г. Орла). На основании данных контроля за 2012 год рассчитаны индексы дефектности для изготовленных лекарственных форм (21199) на основании дефектов, выявленных и своевременно устраненных уполномоченным по качеству. Результатом анализа стало выявление наибольшего числа дефектов в процедурах «письменный контроль» ($D=0,0000066$) и «органолептический контроль» ($D=0,0000066$). Общий коэффициент дефектности получился равным 0,00035

Таблица 5 - Анализ контроля качества продукции аптечного изготовления

№ п/п	Ошибки при изготовлении лекарственных форм (ЛФ)	m	r	Д
1	Неверное количество ингредиента в составе ЛФ	0,1	1	0,0000047
2	Неправильная концентрация жидкой ЛФ	0,1	5	0,000024
3	Неправильный общий объём (масса) ЛФ	0,1	0	0
4	Отсутствие ингредиента в составе ЛФ	0,1	1	0,0000047
5	Неправильная масса при дозировке порошков (суппозиторийев)	0,1	7	0,000033
6	Ошибка в талоне письменного контроля	0,1	14	0,000066
7	Несоответствие вида ЛФ	0,1	14	0,000066
8	Некачественная укупорка флакона	0,1	9	0,000043
9	Неправильный объём ЛФ при фасовке	0,08	6	0,000023
10	На этикетке не указан режим хранения	0,05	2	0,0000047
11	На этикетке не указаны ФИО (медицинская организация)	0,05	5	0,000012
12	На этикетке не указан номер	0,05	15	0,000035
13	Несоблюдение санитарной формы специалистами	0,05	9	0,000021
14	Несоблюдение режима дезинфекции	0,05	2	0,0000047
15	Небрежно наклеенная этикетка	0,02	10	0,0000094
Общий индекс дефектности		0,00035		

На основании данных контроля качества хранения медицинских товаров в исследуемой аптеке за 2012 год (24 проверки) нами рассчитаны индексы дефектности для субпроцесса «хранение медицинских товаров». Результатом анализа стало выявление наибольшего числа дефектов при хранении по параметрам «влажность» ($D=0,042$) и «препараты с истекающим сроком годности» ($D = 0,038$). Общий коэффициент дефектности получился равным 0,178.

После данных анализа в АО была проведена работа с фармацевтическими специалистами по оптимизации внутренних процессов. В результате в 2013 г. индекс дефектности качества продукции аптечного изготовления составил 0,0003; в 2014 г. – 0,00027. Индекс дефектности контроля хранения медицинской продукции в 2013 г. составил 0,169; в 2014 г. – 0,165.

Разработанная нами методика контроля качества продукции позволяет регулярно проводить анализ ошибок, возникающих при изготовлении лекарственных форм в аптеках и хранении медицинских товаров, принимать своевременные меры по снижению дефектности продукции.

Автоматизированная информационно-справочная система по управлению процессами аптечных организаций

Для оптимизации работы управленческого персонала аптек с учетом результатов выполненных исследований нами разработано информационное и методическое обеспечение для автоматизированной информационно-справочной системы. Эта система позволяет осуществлять моделирование процессов и процедур; формирование регламентных документов; информирование сотрудников о стратегических целях и задачах процесса, зонах ответственности. В программе также представлены методики, способствующие оптимизации внутренних процессов. Пример окон программы представлен на рисунках 7,8

№ п/п	Функция	Показатель	Стимул
1	Определение потребности текущей	Количество позиций и упаковок ассортиментных	Увеличение товарооборота
2	Определение остатков на местах хранения	Количество позиций и упаковок ассортиментных	Минимизация отказов
3	Формирование заявки	Количество позиций и упаковок ассортиментных	Пополнение дефектуры
4	Размещение заявки	Количество оптовых фирм	Пополнение дефектуры
5	Приём товара	Количество мест	Соблюдение фармпорядка
6	Приём товара предметно-количественного учета (ПКУ)	Количество позиций и упаковок ассортиментных	Соблюдение фармпорядка
7	Оформление документов	Количество товаро-транспортных накладных	Соблюдение фармпорядка
8	Приёмочный контроль	Количество позиций и упаковок ассортиментных	Соблюдение фармпорядка
9	Ценообразование	Количество позиций ассортиментных	Соблюдение фармпорядка
10	Размещение товара по местам хранения	Количество позиций и упаковок ассортиментных	Соблюдение режима хранения

Процесс заказа, приемки и ценообразования товара

Рисунок 7 - Вид пользовательского окна «Система оценочных показателей труда фармацевтических специалистов»

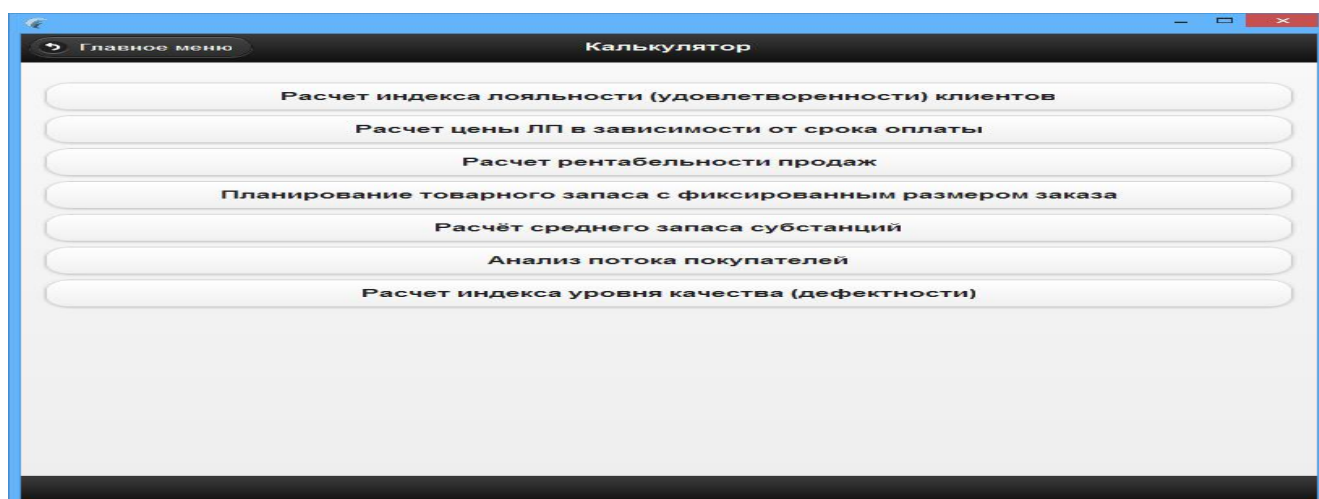


Рисунок 8 - Меню раздела «Калькулятор»

Разработанная система прошла регистрацию в Роспатенте и показала эффективность использования в практической деятельности руководителей АО, работников, а также студентов, обучающихся по специальности «Фармация».

Глава 5. Сбалансированная Система Показателей как инструмент материальной мотивации

Результатом проведённых исследований стала разработка инновационной программы оплаты труда на основе бонусной формы. Согласно разработанной нами методике, количественная оценка трудовой деятельности работника предусматривает четыре этапа.

На первом этапе выделены наиболее важные функции фармацевтических специалистов в рамках каждого процесса, определены индикаторы их оценки и результирующие стимулы. На втором этапе индикаторы показателей выполнения должностных обязанностей сотрудников переводятся в баллы. Деятельность каждого работника оценивается по 100-балльной шкале. Каждая функция имеет диапазон от одного до десяти баллов (табл.6).

Таблица 6 - Система оценочных показателей труда фармацевтических специалистов (на примере процесса «Заказ, приёмка и ценообразование товара»)

№ п/п	Функция	Индикатор	Стимул
1	Определение текущей потребности	Количество позиций и упаковок	Увеличение товарооборота
2	Определение остатков на местах хранения	Количество позиций и упаковок	Минимизация отказов
3	Формирование заявки	Количество позиций и упаковок	Пополнение дефектуры
4	Размещение заявки	Количество оптовых фирм	Пополнение дефектуры
5	Приём товара	Количество мест	Фармпорядок
6	Приём товара ПКУ	Количество позиций и упаковок	Фармпорядок
7	Оформление документов	Количество товарно-транспортных накладных	Фармпорядок
8	Приёмочный контроль	Количество позиций и упаковок	Фармпорядок
9	Ценообразование	Количество позиций	Фармпорядок
10	Размещение товара по местам хранения	Количество позиций и упаковок	Соблюдение режима хранения

Например, работа по определению текущей потребности в товаре выражается в баллах в зависимости от количества ассортиментных позиций и упаковок, задействованных в заявке. Для этого из годового товарного отчёта выводится их среднее количество, которое делится на 10 баллов, определяется количественный показатель наименований товара и количество упаковок товара на один условный балл. Аналогично по количеству ассортиментных и товарных позиций определяются показатели выполнения таких функций, как определение остатков на местах хранения, формирование заявки, приёмочный контроль, ценообразование, размещение товара по местам хранения и др. Третий этап предполагает регистрацию ежедневных результатов труда сотрудников в баллах в электронном виде руководителем процесса. На четвёртом этапе подводятся итоги, и решается вопрос о вознаграждении каждого работника.

Предложенная нами концепция бонусной формы оплаты труда на основе ССП представлена на рисунке 9.

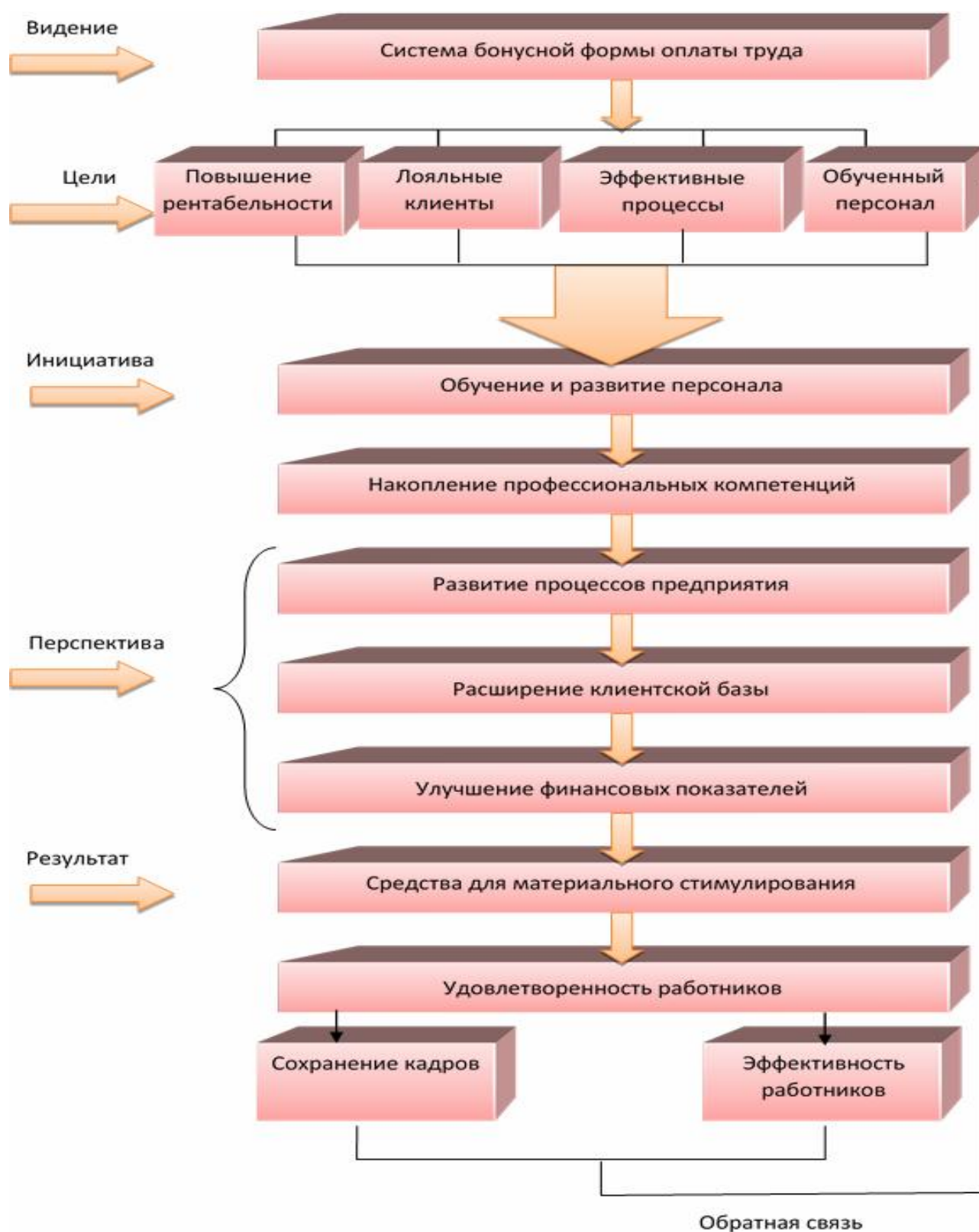


Рисунок 9 - Концепция бонусной формы оплаты труда на основе ССП

Концепция бонусной формы оплаты труда устанавливает аспекты взаимосвязи количественных показателей труда фармацевтических специалистов с финансовыми результатами аптеки, её процессами, сведениями о качестве обслуживания клиентов, квалификацией персонала.

Глава 6. Методическое обеспечение количественной оценки интерактивных показателей при взаимодействии фармацевтических работников с клиентской базой

Для аптек, стремящихся к успеху на рынке, важно не только привлечь и удовлетворить нового потребителя, но и удержать уже существующего. Следовательно, нужны объективные и точные показатели уровня удовлетворенности потребителей. Проведённые исследования позволили разработать методическое обеспечение количественной оценки интерактивных показателей при взаимодействии с клиентской базой, которое включает авторские методики по анализу удовлетворённости клиента; определению лояльности институциональных потребителей; анализу потока покупателей.

Методика анализа удовлетворённости клиентов состоит из шести этапов: разработка анкеты для постоянных клиентов аптеки; анкетирование клиентов; присвоение коэффициента каждому качественному критерию оценки удовлетворённости; расчёт индекса удовлетворённости по каждому фактору; ранжирование факторов по уровню удовлетворённости; анализ факторов и принятие мер по оптимизации обслуживания населения.

В разработанной нами анкете для постоянных клиентов аптеки указаны факторы, характеризующие отношение потребителей к аптеке, товару, услугам и взаимоотношениям с персоналом – всего 14 факторов, в том числе, месторасположение аптеки; режим работы; внешний вид аптеки; уровень рекламы; система скидок; ассортимент ЛС и ИМН; уровень цен; культура обслуживания и др.

Каждому качественному критерию оценки удовлетворенности было присвоено соответствующее числовое значение – коэффициент: совершенно удовлетворен (+1,0); удовлетворен (+0,5); затрудняюсь ответить (0,0); не удовлетворен (-0,5); совершенно не удовлетворен (-1,0). Суммарный показатель удовлетворенности – индекс удовлетворенности ($I_{уд}$) по каждому из факторов рассчитывался по формуле 3.

Методика апробирована среди клиентов в аптеке аптечной сети г. Орла (в 2012 году 113 человек) и (в 2014 г. 101 человек). После реализации основных процессов АО в 2013 и 2014 гг. с внедрением авторских методик нами было проведено повторное анкетирование клиентов в 2014 г. Повышение индекса удовлетворённости клиентов с 0,54 до 0,56 говорит о том, что внедрение процессного подхода на основе концепции ССП приносит АО положительные результаты. При этом наблюдалось резкое повышение индекса удовлетворённости в отношении профессиональной грамотности работников (с 0,66 до 0,75); культуры обслуживания (с 0,72 до 0,85); быстроты обслуживания (с 0,6 до 0,81); разрешения конфликтов (с 0,58 до 0,85); понимания потребностей клиентов (с 0,64 до 0,82). Эти данные говорят об улучшении качества обслуживания. Предложенная методика позволяет своевременно информировать руководство организации о степени удовлетворённости клиентов аптекой по разнообразным факторам, привлечь новых клиентов, а также удержать уже существующих.

Методика определения лояльности институциональных потребителей включает два аспекта комплексной оценки лояльности клиентов: лояльность как отношение – это предпочтение, основанное на мнениях, эмоциях, чувствах, которые клиенты или потенциальные потребители испытывают к какому-либо объекту (организация, товар,

услуга); лояльность как поведение – это готовность на практике оставаться клиентом какой-либо организации. Соответственно, в анкете было представлено 18 факторов, характеризующих отношение потребителей к аптеке, товару, услугам и взаимоотношениям (табл. 7).

Таблица 7 - Факторы лояльности институциональных потребителей

№ п/п	Наименование фактора
Мнение - отношение	
1	Аптеки, работающие на фармрынке, более или менее одинаковые
2	Необходимый товар в этой аптеке можем получить в любой момент
3	Нравится имидж аптеки
4	Покупка товара не связана с проволочками, неудобствами
5	Эта аптека вызывает у нас доверие
6	Ценности аптеки близки нашей организации
7	Аптека, с которой нам выгодно работать
Эмоции – удовлетворённость	
8	Выделяем аптеку среди других, работающих на данном фармрынке
9	С гордостью говорим о том, что являемся клиентами этой аптеки
10	Нам не безразлична судьба этой аптеки
11	Аптека полностью соответствует требованиям, предъявляемым к поставщикам фармацевтических товаров
12	То, что мы являемся клиентами этой аптеки, во многом характеризует нашу организацию
13	Если бы перед нами опять встал вопрос выбора, выбрали бы другую аптеку
14	Всегда находимся в поисках наиболее выгодных предложений
Действия – рекомендации	
15	Переключились бы на сотрудничество с другой аптекой, если бы она предложила более широкий ассортимент товара
16	Переключились бы на сотрудничество с другой аптекой, если бы она предложила цены ниже
17	Готовы рекомендовать аптеку другим организациям
18	Намерены в дальнейшем оставаться клиентами этой аптеки

Критериями оценки служат качественные характеристики, каждой из которых присвоено соответствующее числовое значение-коэффициент: «полностью согласен» (+1,0), «согласен» (+0,5), «затрудняюсь ответить» (0,0), «не согласен» (-0,5), «полностью не согласен» (-1,0). Суммарный показатель лояльности – индекс лояльности ($I_{\text{лоял}}$) по каждому из факторов рассчитывается по формуле 9:

$$I_{\text{лоял}} = \frac{1.0 * n1 + 0.5 * n2 + (-0.5) * n3 + (-1.0) * n4}{n1 + n2 + n3 + n4}, \quad (9)$$

где $n1, n2, n3, n4$ – соответствующее число респондентов, объединенных по одному из четырех возможных вариантов ответов по шкале удовлетворенности.

Методика прошла апробацию в 2012 г. в 52 медицинских организациях, которые являются институциональными потребителями АО г. Орла. Полученный средний индекс лояльности клиентов аптеки (0,58) говорит о стабильных отношениях респондентов с аптечной организацией.

Разработанная методика позволяет сформировать группы лояльных потребителей с целью превращения их в постоянных клиентов; улучшить качество услуг, оказываемых институциональным потребителям; проводить мониторинг

лояльности потребителей с целью разработки программы взаимоотношений с покупателями.

Методика анализа потока покупателей. Одним из ключевых показателей клиентской составляющей является время ожидания обслуживания. Выявить оптимальное время ожидания обслуживания помогает анализ потока покупателей. Материалом для исследования являются чеки покупателей в течение недели. Оценка времени ожидания обслуживания покупателем рассчитывается по формуле 10:

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu}, \quad (10)$$

где λ – средняя скорость входящего потока покупателей, рассчитанная путем деления количества покупателей на 60 (число минут в одном часе); μ - средняя скорость ожидания обслуживания чел/мин. (по нашим данным, в аптечных условиях оптимально: $\mu = 0,6$ чел/мин, если один фармацевтический работник, $\mu = 0,9$ чел/мин, если 2 фармацевтических работника, $\mu = 1,5$ чел/мин, если три фармацевтических работника). Чем меньше полученное значение ρ , тем быстрее обслуживаются покупатели. Если средние значения ρ не превышают единицы, то это характеризуется как оптимальная скорость обслуживания.

В 2012 году нами была проведена апробация методики на базе муниципальной аптеки Орловской области. Материалом для исследования являлись чеки покупателей в течение пяти дней недели. Информацией для анализа послужило количество покупателей, обслуживаемых в аптеке за час в интервале времени 8.00 - 21.00. Установлено, что в исследуемой аптеке для оптимального обслуживания покупателей в большинстве случаев достаточно работы одного фармацевтического работника. В часы «пик» среднее значение ρ или приближается к единице, или превышает единицу, поэтому в торговом зале рационально задействовать второго фармацевтического специалиста.

Представленная методика способствует оптимизации продажи товара в АО путём рациональной расстановки кадров. Если штат используется рационально, то фармацевтические работники не будут перегружены работой, а каждый покупатель будет быстро обслуживаться.

Глава 7. Методические основы разработки Сбалансированной Системы Кадровых Показателей

На заключительном этапе исследований в результате опроса руководителей и работников АО нами выявлен ряд проблем с формированием и использованием кадрового ресурса аптеки, в частности, кадровый дефицит, текучесть кадров вследствие несовершенных условий работы фармацевтических специалистов (работников не устраивает система вознаграждения, системы обучения и вознаграждения, заведующих аптеками - большой объём работы и др.).

Проведённые исследования позволили нам на основе ССП разработать концепцию взаимосвязи формирования кадров АО со стратегическими целями предприятия (рис. 10).

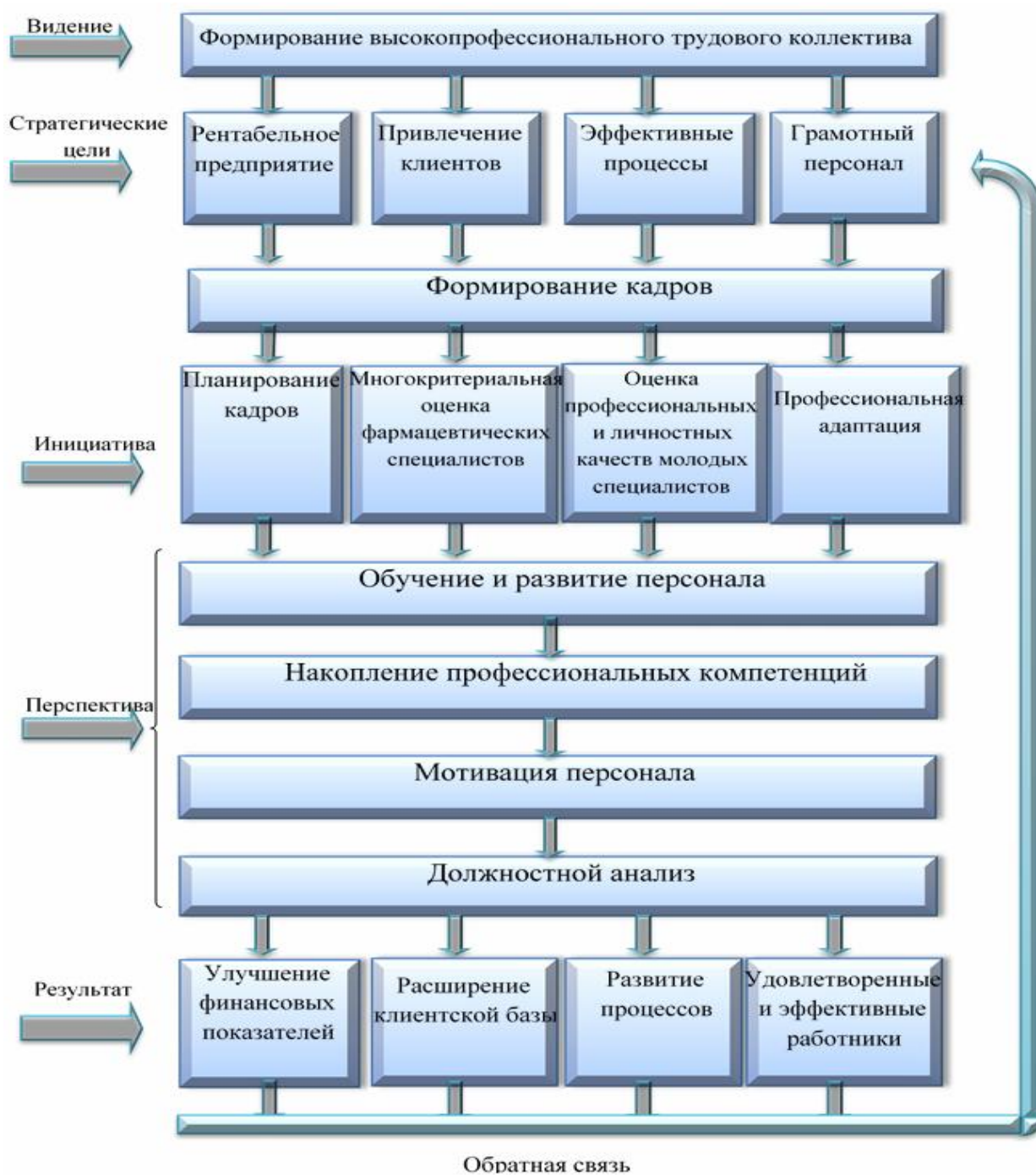


Рисунок 10 - Концепция взаимосвязи формирования кадров АО со стратегическими целями предприятия на основе ССП

С учетом полученных результатов социологических исследований нами разработана оригинальная *методика многокритериальной оценки фармацевтических специалистов при приёме на работу*. Сбор общих сведений о личности работника начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Нами разработан алгоритм приёма на работу фармацевтических специалистов с позиции процессного подхода (рис. 11).

Выявление профессиональной подготовки работника нами рекомендуется проводить путем тестирования с использованием специальных тестов для

фармацевтических специалистов. Предложенный нами комплекс тестов состоит из 100 вопросов, распределенных по разделам, включающих знания по основным фармацевтическим дисциплинам.

Положительный корреляционный анализ по Спирмену результатов тестового контроля среди интернов медицинского института ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет» ($r_s = 0.864$) и сотрудников АО ($r_s=0.918$) позволяет считать разработанный нами тестовый контроль валидным и достоверным и рекомендовать его к использованию в медицинских высших учебных заведениях и аптечных организациях.



Рисунок 11 - Алгоритм приёма на работу фармацевтических специалистов

В ответ на обращения работодателей нами разработана оригинальная методика *определения психологической, теоретической и практической готовности интернов к профессиональной деятельности провизора*. На основании разработанной методики можно в количественных показателях определить готовность интернов к самостоятельной работе в АО. Оценка проходит по 10-балльной системе в 4 уровнях:

9-10 баллов (высокий уровень) – обладает данными качествами (знаниями, умениями) в большой степени;

6-8 баллов (оптимальный уровень) – обладает необходимыми качествами (знаниями, умениями);

4-5 баллов (допустимый уровень) – обладает необходимыми качествами (знаниями, умениями), но в слабой степени.

0 - 3 балла (критический уровень) - отсутствие знаний и умений.

Внешние достоинства и недостатки провизора как человека (поведение в конфликтных ситуациях, манеры, привычки) – это личностный уровень проявления культуры специалиста. Объем и степень усвоения теоретических знаний способствуют развитию готовности интернов к практической деятельности.

Уровень готовности определяется в три этапа. На 1-ом этапе оценивается уровень теоретической подготовки интерна комиссией, состоящей из преподавателей института. При этом учитываются текущая успеваемость студента, результаты экзаменов, результаты тестирования. На 2-ом этапе проводится анкетирование выпускников, где оценивается уровень общей культуры, эрудиции, потребность помогать людям, социальная зрелость, т.е. выявляется личностная готовность будущего специалиста к профессиональной деятельности. На 3-ем этапе руководителем интерна от АО определяется практическая готовность выпускника. Полученные результаты по каждому выпускнику доводятся до сведения работодателей по их запросам.

Методика прошла апробацию среди интернов специальности «Фармация» медицинского института ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет» 2012, 2013, 2014 годов выпусков. Результаты проведенных исследований представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты исследований среди интернов ФГБОУ ВПО ОГУ

Виды готовности (уровень в баллах)	Оценка готовности, %		
	Год выпуска		
	2012	2013	2014
Теоретическая			
Высокий (9-10)	18,0	18,0	18,6
Оптимальный (6-8)	66,5	69,2	35,0
Допустимый (4-5)	15,5	12,8	46,4
Критический (0-3)	0,0	0,0	0,0
Практическая			
Высокий (9-10)	12,5	52,4	66,0
Оптимальный (6-8)	58,2	44,9	32,0
Допустимый (4-5)	29,3	2,7	2,0
Критический (0-3)	0,0	0,0	0,0
Личностная			
Высокий (9-10)	35,9	57,5	60,0
Оптимальный (6-8)	53,8	40,2	40,0
Допустимый (4-5)	10,3	2,3	0,0
Критический (0-3)	0,0	0,0	0,0

Проведённые исследования среди трёх поколений интернов позволили сделать вывод об улучшении качества их готовности (теоретической, практической и личностной). Это даёт нам основание полагать, что преподаватели фармацевтических дисциплин медицинского института ФГБОУ ВПО ОГУ и представители практической фармации за исследуемый период внесли немалый вклад в обучение и развитие интернов. Согласно разработанной методике, три уровня количественно

увязываются между собой, так как именно совокупность теоретических, практических и психологических знаний и умений показывает то, на чём основывается действенность специалиста социальной сферы. Появляется обратная связь между практической деятельностью и обучением, происходит тестирование практической и психологической базы с отражением полученных знаний. Формируется ССП для каждой личности (личностная ССП), которая позволяет количественно оценить степень готовности специалиста к профессиональной деятельности, что является привлекательным для работодателей.

Адаптационная программа фармацевтических специалистов

Сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организацию привлекается большое количество персонала. Нами разработана адаптационная программа, которая включает разные аспекты адаптации: организационный, профессиональный, психофизиологический, социально-психологический (рис. 12).



Рисунок 12 - Блок-схема адаптационной программы

Методика анализа удовлетворённости персонала

Проведённые исследования позволили нам разработать новую методику расчёта индекса удовлетворённости персонала путём факторного анализа. Методика состоит из нескольких этапов: 1) формирование групп факторов, по которым будет проводиться исследование; 2) разработка опросного листа; 3) оповещение персонала и проведение анкетирования; 4) присвоение коэффициента каждому качественному критерию оценки удовлетворённости; 5) расчёт индекса удовлетворённости по каждому фактору; 6) ранжирование групп факторов по уровню удовлетворённости; 7) анализ факторов, принятие стратегических решений.

На первом этапе нами были сформированы группы факторов, по которым проводилось исследование: стратегия предприятия; условия работы; система вознаграждения; обучение и развитие; коммуникации; отношение к руководству. Критериями оценки показателей служат качественные характеристики с присвоенным им соответствующим числовым значением: совершенно удовлетворён (+1,0); удовлетворён (+0,5); затрудняюсь ответить (0,0); не удовлетворён (-0,5); совершенно не удовлетворён (-1,0). Расчёт индекса удовлетворённости по каждому фактору производился по формуле 3.

В 2012 году была проведена апробация методики среди работников аптечной сети г. Орла, количество респондентов составило 42 человека. Установлено, что персонал исследуемой аптеки имеет средний индекс удовлетворённости своим предприятием (0,58). Более всего сотрудники ощущают себя членом команды ($I_{уд} = 0,8$), самый низкий индекс имеют социальные ($I_{уд} = 0,27$) и дополнительные ($I_{уд} = 0,32$) выплаты.

В 2014 году было проведена апробация методики среди работников частной аптечной сети Брянской области (№1), количество респондентов составило 63 человека и государственной аптечной сети Брянской области (№2), количество респондентов составило 90 человек. Несмотря на разницу среднего индекса удовлетворённости у персонала аптечных сетей (0,72 и 0,51) самый высокий фактор имеют дружеские отношения ($I_{уд} = 0,83$ и $I_{уд} = 0,72$), самый низкий социальные ($I_{уд} = 0,44$ и $I_{уд} = 0,23$) и дополнительные ($I_{уд} = 0,49$ и $I_{уд} = 0,19$) выплаты.

Определение индекса удовлетворённости персонала позволяет максимально использовать личностную оценку специалистами стратегии руководства.

Предложенная адаптационная программа позволяет снижать озабоченность и неопределенность у новых работников; экономить время руководителя и наставников.

Таким образом, проведённые нами исследования и инновационные внедрения позволили впервые разработать Сбалансированную Систему Кадровых Показателей (ССКП) аптечной организации, представленную на рисунке 13.



Рисунок 13 - Сбалансированная Система Кадровых Показателей АО

Разработанная нами Сбалансированная Система Кадровых Показателей аптечной организации позволяет увязать в единое целое количественные показатели теоретической, практической и личностной готовности фармацевтических специалистов при приёме их на работу, обучение и развитие работников, накопление профессиональных компетенций с финансовыми показателями аптеки, развитием процессов, удовлетворённостью персонала, качеством обслуживания клиентов.

Таким образом, в результате исследования доказана правомерность выдвинутых рабочих гипотез о возможности применения ССП в моделировании процессов АО, в разработке инновационной формы оплаты труда, в количественной оценке интерактивных показателей при взаимодействии фармацевтических работников с клиентской базой, в развитии и совершенствовании стратегических приёмов в кадровой политике.

Выводы

1. В результате анализа источников отечественной и зарубежной литературы обосновано и теоретически обобщено использование ключевых аспектов Сбалансированной Системы Показателей в стратегическом управлении аптечной организацией, установлена возможность адаптации ССП для улучшения системы управления процессами АО, что подчёркивает актуальность исследования.

2. На основании принципов научного познания теоретически обоснована и сформирована методология исследования в отношении адаптации Сбалансированной Системы Показателей аптечных организаций к условиям работы современного фармацевтического рынка. Методология включает концепцию использования ССП для совершенствования системы управления процессами АО, рабочие гипотезы исследования, программу, средства и методы, понятийный аппарат, содержащий сформулированные понятия: Сбалансированная Система Показателей аптечной организации; Сбалансированная Система Кадровых Показателей (ССКП); компетенция фармацевтического специалиста; компетентность работника; subprocesses и процедуры процесса АО.

3. В результате анализа внешней среды аптечных организаций ЦФО установлено, что высокая численность и плотность населения, величина среднедушевого денежного дохода населения дают возможность дальнейшему развитию АО и росту потенциальных возможностей для завоевания клиентов. Модель ЦФО, взятая для исследования, дала возможность перенести выявленные закономерности на другие сегменты фармацевтического рынка.

- В процессе социологических, маркетинговых исследований среди фармацевтических специалистов и руководителей АО выявлено, что персонал интересуют вопросы формирования стратегического мышления; внедрения процессного и клиентоориентированного подходов; использования нетрадиционных показателей, однако в аптечных организациях, в основном, используются только финансовые показатели деятельности.

- В результате социологических, маркетинговых исследований установлено, что большинство фармацевтических специалистов не устраивает система обучения и развития в их АО (81% руководителей частных аптек и 75% государственных и муниципальных недовольны системой обучения и развития фармацевтических специалистов). Основными трудностями в работе руководителей являются недостаток профессионально грамотного персонала и кадровый дефицит; 43,4% выпускников ГБОУ ВПО Первый МГМУ им.И.М.Сеченова, 73,6% респондентов ФГБОУ ВПО ОГУ и 85,7% выпускников Орловского базового медицинского колледжа хотели бы работать в фармацевтических компаниях из-за более высокой зарплаты.

- В результате анализа условий трудовой деятельности аптечных работников установлено, что 60,8% специалистов государственных и муниципальных аптек и 50,8% специалистов частных предприятий считают наиболее острой проблемой недостаточную оплату труда и мотивацию персонала. В результате анализа разрывов (GAP-анализ) установлено, что существуют разрывы между желаемой и реальной оплатой труда фармацевтических специалистов, между объёмом выполненной работы и результатом вознаграждения; фармацевтических специалистов интересуют формы дифференцированной оплаты труда, однако в аптеках она практически отсутствует.

- Наличие корреляционной связи между трудностями в работе фармацевтических специалистов и руководителей муниципальных, государственных и частных аптек говорит о том, что проведённые исследования дают основу для разработки универсальных методик и методологий для аптек различной формы собственности.

4. С применением маркетинговых методов анализа (SWOT – анализ; факторный анализ; анализ разрывов) разработан методический комплекс анализа конкурентоспособности аптечной организации на основе ССП, позволяющий повысить точность и полноту получаемых аналитических данных.

5. С применением системного комплексного анализа определены количественные параметры деятельности аптечных организаций и разработаны индикаторы эффективности.

6. Предложен механизм адаптации Сбалансированной Системы Показателей к деятельности аптечных организаций, основанный на построении базисных факторных моделей управления процессами АО и включающий: 1) методики построения организационной структуры предприятия; 2) методики построения стратегических и технологических карт.

Разработаны базисные факторные модели основных процессов аптечной организации: Заказ, приёмка и ценообразование товара; Реализация товара населению; Реализация товара медицинским организациям; Изготовление лекарственных препаратов; Система контроля качества. Разработаны блок-схемы, стратегические и технологические карты этих процессов, аспекты модификации с применением следующих методик: (методика расчета цены лекарственного препарата в зависимости от количества дней оплаты и методика по определению рентабельности продаж для институциональных потребителей; методика расчёта среднего запаса субстанций; методика контроля качества продукции аптечного изготовления и контроля хранения товаров с помощью индекса дефектности и др.).

Внедрение в практику АО данных процессов с применением вышеуказанных методик способствовало в рамках процесса, «Заказ, приёмка и ценообразование товара», ускорению оборачиваемости товарных запасов с 50 до 40 рабочих дней, результатом чего явилась значительная экономия денежных ресурсов предприятия; сокращению длительности процесса «Реализация товара населению» на 60 минут, что позволило увеличить скорость обслуживания покупателей, увеличить товарооборот на 17 % и повысить индекс удовлетворённости клиентов в исследуемой АО с 0,54 до 0,56; в рамках процесса «Реализация товара медицинским организациям» снижению дебиторской задолженности на 30%, повышению рентабельности продаж на 10%, сокращению длительности процесса на 1 час 34 мин, что привело к повышению производительности труда и увеличению товарооборота на 12 %; в рамках процесса «Изготовление лекарственных препаратов» внедрение методики расчёта среднего запаса субстанций способствовало сокращению товарных запасов на 26%; в рамках процесса «Система контроля качества» наблюдалось снижение индекса дефектности качества продукции аптечного изготовления с 0,00035 до 0,00027 и снижение индекса дефектности контроля хранения медицинской продукции с 0,178 до 0,165.

7. Разработана фармацевтическая часть программного обеспечения автоматизированной информационно-справочной системы по управлению процессами аптечных организаций.

8. С помощью логико-структурного анализа фармацевтического труда разработана методика проведения количественной оценки выполнения должностных обязанностей сотрудниками, разработана концепция бонусной формы оплаты труда в АО на основе Сбалансированной Системы Показателей, система оценочных показателей труда фармацевтических специалистов каждого процесса. С применением системы мотивации труда фармацевтических специалистов сбалансированы показатели трудовой деятельности с финансовыми показателями аптеки, её внутренними процессами, сведениями о качестве обслуживания клиентов.

9. Выявлен функциональный характер показателей взаимоотношений фармацевтических работников с клиентами и разработано методическое обеспечение количественной оценки интерактивных показателей при взаимодействии с клиентской базой с применением методик: (анализ индексов удовлетворённости и лояльности клиентов, анализ потока покупателей).

10. На основе данных многокритериального анализа и социологических исследований разработаны методические подходы к количественной оценке степени готовности интернов к профессиональной деятельности провизора с использованием Сбалансированной Системы Показателей.

11. Сформулирована концепция взаимосвязи формирования кадров аптечной организации со стратегическими целями предприятия с использованием ССП, на основе которой разработана Сбалансированная Система Кадровых Показателей, включающая систему показателей многокритериальной оценки профессиональных и личностных характеристик фармацевтических специалистов, блок профессиональных компетенций, методику должностного анализа, что позволяет оптимизировать формирование кадрового ресурса руководством аптеки.

Основные работы автора по теме диссертации

Монографии

1. Филина, И.А. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия/ И.А.Филина, А.Ю. Аликин., Ю.К. Беляев., С.С.Чернов и др. Монография.- Книга 2.- Новосибирск: Издательство «СИБПРИНТ», 2011.-226с.

2.Филина, И.А. Бонусная форма оплаты труда в аптечных предприятиях на основе сбалансированной системы показателей/ И.А.Филина.- Монография.- Орёл.: Изд-во ФГБОУ ВПО «ОГУ», 2012.-132 с.

3. Филина, И.А. Многокритериальная оценка профессиональных и личностных характеристик фармацевтических специалистов при формировании кадров аптечной организации/ И.А.Филина, И.М.Раздорская.- Монография.- Орёл.: Изд-во ФГБОУ ВПО «ОГУ», 2013.-148 с.

4.Филина И.А. Разработка базисных факторных моделей управления бизнес-процессами аптечных организаций на основе Сбалансированной Системы Показателей/ И.А.Филина.- Монография. - Орёл.: Изд-во ФГБОУ ВПО «ОГУ», 2014.-134 с.

Статьи в журналах, рекомендуемых ВАК России

5.Грачёва, Н.Н. Влияние компетенций уполномоченных по качеству на ключевые показатели аптечной деятельности/ Н.Н.Грачёва, И.А.Филина// Менеджмент качества в сфере здравоохранения и социального развития.- 2012.-№2.- С.96-98.

6.Раздорская, И.М. Профессиональные компетенции фармацевтических работников в системе сбалансированных показателей предприятия/ И.М.Раздорская, И.А.Филина// Учёные записки Орловского Государственного Университета.- Орёл.- 2012.- №3.- С.249-253.

7. Филина, И. Выявление процесса формирования психологической, теоретической и практической готовности студентов к профессиональной деятельности провизора/ И.Филина//Учёные записки Орловского Государственного Университета.- Орёл.- 2010.- Т.2.- С.256-259.
- 8.Филина, И.А. Сбалансированная связь процесса заказа, приёмки и ценообразования товара в аптеках с результатами фармацевтической деятельности/ И.А.Филина// Учёные записки Орловского Государственного Университета.- Орёл.- 2011.- №3.- С.286-290.
- 9.Филина, И.А. Сбалансированная система показателей как инструмент управления бизнес-процессами аптечного предприятия/И.А.Филина// Научные ведомости Белгородского государственного университета. – Белгород.- 2012.- №10.- С.31-38.
10. Филина, И.А. Система оценочных показателей в стимулировании труда фармацевтических работников/ И.А.Филина// Учёные записки Орловского Государственного Университета.- Орёл.- 2012.- №3.- С.273-276.
11. Филина, И.А. Многокритериальный анализ трудовой деятельности фармацевтических специалистов/ И.А.Филина, И.М.Раздорская// Фармация.- 2012.- №3.- С.33-35.
12. Филина, И.А. Гар- анализ в системе оплаты труда аптечных работников/ И.А.Филина// Ремедиум.- 2012.- №3.-С.68-69.
13. Филина, И.А. Многокритериальный анализ конкурентоспособности аптечного предприятия/ И.А.Филина// Учёные записки Орловского Государственного Университета.- Орёл.- 2012.- №6.- С.347-350.
14. Филина, И.А. Анализ удовлетворённости персонала аптечных организаций/ И.А.Филина// Ремедиум.- 2013.- №4.-С.54-55.
- 15.Филина, И.А. Перекрёстная оценка конкурентоспособности аптечного предприятия/И.А.Филина// Научные ведомости Белгородского государственного университета. – Белгород.- 2013.- №4.- С.250- 256.
16. Филина, И.А. Анализ клиентской составляющей Сбалансированной Системы Показателей аптечного предприятия/ И.А.Филина// Фармация.- 2013.- №2.- С.29-32.
17. Филина, И.А. Структура формирования мотивации труда аптечных работников и способы её повышения/ И.А.Филина//Учёные записки Орловского Государственного Университета.- Орёл.- 2013.- №3.- С.331-335.
18. Филина, И.А. Должностной анализ фармацевтических специалистов/ И.А.Филина// Учёные записки Орловского Государственного Университета. Серия «Естественные, технические и медицинские науки»: научный журнал.- Орёл: изд-во ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет».- 2013.- №6.- С.265-271.
19. Филина, И.А. Лояльный покупатель-надёжность, заслуживающая доверия/ И.А.Филина, И.М.Раздорская// Ремедиум.- 2014.- №3.-С.47-49.
20. Филина, И.А. Сбалансированная система показателей в кадровой политике аптечных организаций/ И.А.Филина, И.М.Раздорская// Фармация.- 2014.- №4.- С.26-30.
21. Филина, И.А. Анализ проблем и направления кадровой политики аптечных организаций/ И.А.Филина//Учёные записки Орловского Государственного Университета. Серия «Естественные науки»: научный журнал.- Орёл: изд-во ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет».- 2014.- №7(63).- С.228-229.
- 22.Филина И.А. Концепция сбалансированной системы показателей в стратегическом и оперативном управлении бизнес-процессами аптечных организаций/ И.А.Филина // Здравоохранение Российской Федерации.- 2014.- №5.- С.37-42.
23. Филина, И.А. Контроль качества в Сбалансированной Системе Показателей аптечной организации/ И.А.Филина // Ремедиум.- 2014.- №10.-С.61-65.
24. Филина, И.А. Методология построения базисных факторных моделей управления бизнес-процессами аптечных организаций/ И.А.Филина//Фундаментальные исследования.-2014.- №12 ,ч.8.- С.1728-1731.
25. Филина, И.А. Моделирование бизнес-процессов в аптечной практике/ И.А.Филина, И.М.Раздорская// Научные ведомости Белгородского государственного университета. – Белгород.- 2015.- № 4.- С. 136 -140.

Статьи в других специализированных журналах

26. Филина, И.А. Система показателей эффективности трудовой деятельности специалистов отдела запасов аптечных предприятий/ И.А.Филина, И.М. Раздорская// Новая аптека.- 2011.- №5.-С.60-64.

27. Филина, И.А. Куда пойдёт работать выпускник/И.А.Филина// Российские аптеки.-2014.- №9-10.-С.56-61.

28. Филина, И.А. Фактор роста/И.А.Филина// Российские аптеки.-2014.-№ 18.- С.48-51 .

29. Filina, I.A. Innovative pay system for pharmacists/ I.A. Filina // Journal of Archiv euromedica.- 2013, Vol.3.- No. 2.- P.19.

Публикации в сборниках научных трудов, материалах Международных и Всероссийских конференций

30. Кабина, Н.А. Внедрение процедурного подхода в бизнес-процессы аптечных предприятий/ Н.А.Кабина, И.А.Филина// Разработка, исследования и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб. науч. тр.- Пятигорск: Пятигорский медико-фармацевтический институт, филиал ГБОУ ВПО ВолГМУ МЗ России, 2013.- вып.68.- С.385-387.

31. Филина, И. Исследование готовности студентов-выпускников медицинского института Орловского государственного университета к профессии провизора/ И. Филина, З.Труфанова. Традиционные и инновационные подходы к модернизации медицинского образования: материалы всерос. науч. - метод. конф. с междунар. уч., посвящ. 75-летию КГМУ.- Курск: КГМУ, 2010.- С. 220-222.

32. Филина, И.А. Обучение студентов на базе больничных аптек/ И.А.Филина, И.М.Раздорская. Университетская наука: Взгляд в будущее/ Материалы итоговой науч. конф. сотрудников КГМУ, Центрально-Чернозём. науч. центра РАМН и отд. РАЕН, посвящ. 76-летию Курского государственного медицинского университета. Курск: КГМУ, 2011. - Т.3.- С.372-375.

33. Филина, И. Количественная оценка потенциала будущего специалиста к практической деятельности провизора/ И.Филина, И.Раздорская. Университетская наука: Взгляд в будущее/ Материалы итоговой науч. конф. сотрудников КГМУ, Центрально-Чернозём. науч. центра РАМН и отд. РАЕН, посвящ. 76-летию Курского государственного медицинского университета. Курск: КГМУ, 2011. - Т.2.- С.282-284.

34. Филина, И. Должностные обязанности специалистов в системе сбалансированных показателей деятельности фармацевтических предприятий/ И.Филина, И.Раздорская// Разработка, исследования и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб. науч. тр. регион. конф. по фармации и фармакологии (Пятигорск, 24-26 янв. 2011 г.) / под ред. М.В. Гаврилина. – Пятигорск, 2011. – Вып. 66. – С. 673-676.

35. Филина, И.А. Влияние поставки фармацевтических субстанций на ключевые показатели производственной деятельности аптек/И.А.Филина, А.В.Слащёва// Разработка, исследования и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб. науч. тр.- Пятигорск, 2011.- вып.66.- С.872-873.

36. Филина, И.А. Оптимизация бизнес-процессов при использовании автоматизированных систем управления в аптеках/ И.А.Филина, П.С.Кошелев. Наука и современность-2011: сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф.: в 2-х частях. Ч. 2.- Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011.- С.69-74.

37. Филина, И.А. Влияние компетенций специалистов производственного отдела на ключевые показатели аптечной деятельности/ И.А.Филина. Современные аспекты разработки и совершенствования состава и технологии лекарственных форм.- Материалы Всерос. науч.-практ. интернет-конф. с междунар. уч.- Курск: ГОУ ВПО КГМУ Минздравсоцразвития России, 2011.- С.280-283.

38. Филина, И.А. Количественные параметры оптимизации аптечного изготовления в системе бизнес-процессов предприятия/ И.А.Филина, А.В.Баева. Современные аспекты разработки и совершенствования состава и технологии лекарственных форм.- Материалы Всерос. науч.-практ. интернет-конф. с междунар. уч.- Курск: ГОУ ВПО КГМУ Минздравсоцразвития России, 2011.- С.283-286.
39. Филина, И.А. Организационная структура аптечных предприятий с позиции процессного подхода/ И.А.Филина, А.А.Богатищева. Фармация и общественное здоровье.- Материалы всерос. ежегодной конф.- Екатеринбург, УГМА,2011.- С.233-235.
40. Филина, И.А. Сбалансированная система показателей в фармацевтическом бизнесе/ И.А.Филина, И.М.Раздорская, О.В.Артёмова// Тезисы VIII Дальневосточного регионального конгр. «Человек и лекарство».- Владивосток, 2011.- С.10-12.
41. Филина, И.А. Стратегическая карта сбалансированной системы показателей отдела реализации аптечных товаров населению/ И.А.Филина,Т.Н.Сущевская// Фармация и общественное здоровье.- Материалы ежегодной конф.- Екатеринбург, УГМА,2011.- С.235-238.
42. Филина, И.А. Коэффициент ценности для клиента как основа конкурентного преимущества аптечного предприятия/ И.А.Филина. Орловская больница скорой медицинской помощи им. Н.А.Семашко – 90 лет.- Орёл: Издатель Александр Воробьёв, 2011.- С. 249-252.
43. Филина, И.А. Клиентский аспект в развитии аптечных предприятий/ И.А.Филина. Традиции и инновации фармацевтической науки и практики.- Материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. уч., посвящ. 45-летию фармацевтического факультета КГМУ, 2011.- С.162-164.
44. Филина, И.А. Инновационные внедрения в бизнес-процессы аптечных предприятий/ И.А.Филина.- Кластерные подходы фармацевтического союза: образование, наука и бизнес: сб. науч.тр.- Белгород: БГНИУ,2012.- С. 102-105.
45. Филина, И.А. Влияние условий труда фармацевтических специалистов на текучесть кадров/ И.А.Филина, А.В.Андросова, С.А.Ветрова.- Фармация и общественное здоровье.- Материалы ежегодной конф.- Екатеринбург, УГМА,2012.- С.293-296.
46. Филина, И.А. Мотивационные аспекты трудовой деятельности аптечных руководителей/ И.А.Филина.- Фармация и общественное здоровье.- Материалы всерос. ежегодной конф.- Екатеринбург, УГМА,2012.- С.296-298.
47. Филина, И.А. Маркетинговые исследования среди потребителей аптечных товаров/ И.А.Филина,А.С.Соломахина// Тенденции и инновации современной науки.- Материалы IV Междунар. науч.-практ. конф.- Краснодар, 2012.- С.40.
48. Филина, И.А. Профессиональные кадры-залог успешной деятельности аптечного предприятия/И.А.Филина, О.С.Рыжова// Тенденции и инновации современной науки.- Материалы IV Междунар. науч.-практ. конф.- Краснодар, 2012.- С.39.
49. Филина, И.А. Система контроля качества в аптечных организациях с позиции процессного подхода/ И.А.Филина, А.А.Головина//Медицина, Фармация и общественное здоровье.- Материалы Евразийского Конгр. с междунар. уч.- Екатеринбург, УГМА,2013.- С.259-264.
50. Филина, И.А. Система оценочных показателей трудовой деятельности работников производственного отдела аптек/ И.А.Филина.- Разработка, исследования и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб. науч. тр.- Пятигорск: Пятигорская ГФА, 2012.- вып.67.- С.545-547.
51. Филина, И.А. Анализ потока покупателей в аптеках/ И.А.Филина, И.М.Раздорская. Университетская наука: Взгляд в будущее.- Материалы итоговой науч. конф. сотрудников КГМУ, Центрально-Чернозём. науч. центра РАМН и отделения РАЕН, посвящ. 78-летию КГМУ, 2013.- С.151-154.
52. Филина, И.А. Изучение предпочтений потребителя аптечных товаров/ И.А.Филина, О.Ю.Матвеева// Актуальные проблемы управления здоровьем населения. Сб. науч. тр., вып. VII.- Нижний Новгород.- 2014. – С. 357-361.
53. Филина, И.А. Анализ использования нетрадиционных показателей в аптечной деятельности/ И.А.Филина, М.А.Нестерук// Актуальные вопросы и перспективы развития медицины. Сб. науч. тр. по итогам междунар. Науч.-практ. конф.- Омск.-2014.- С.153-156.

54. Филина, И.А. Сравнительный анализ удовлетворённости клиентов аптечных организаций/ И.А.Филина, О.А.Азарочкина// Актуальные вопросы и достижения в медицине. Сб. науч. тр. по итогам междунар. межвузовской науч.-практ. конф.- Самара.-2014.- С.151-154.

55. Филина, И.А. Изучение лояльности аптечных работников к инновационным введениям фармацевтического менеджмента/ И.А.Филина, А.В.Громова. - Актуальные вопросы и достижения в медицине. Сб. науч. тр. по итогам междунар. межвузовской науч.-практ. конф.- Самара.-2014.- С.147-151.

56. Филина, И.А. Оптимизация бизнес-процесса «Изготовление лекарственных форм в аптеках»/ И.А.Филина.- Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб. науч. тр.- Пятигорск: Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал ГБОУ ВПО ВолгГМУ Минздрава России, 2014.- вып.69.- С.477-479.

57. Филина, И.А. Инновации в отношениях аптеки с институциональными потребителями/ И.А.Филина.- Фармация и общественное здоровье.- Материалы VII Междунар. науч.-практ. конф.- Екатеринбург, УГМА,2014.- С.295-301.

58. Филина, И.А. Многокритериальный конкурентный анализ в Сбалансированной Системе Показателей аптечной организации/ И.А.Филина.- Материалы Всерос. Съезда Фармацевтических Работников.- М.:ООО «Бионика Медиа»,2014.- С.286-290.

Список методического обеспечения по теме диссертации

59. Грачёва, Н.Н. Учебно-метод. пособие по актуальным вопросам применения SWOT-анализа на фармацевтическом рынке/ Н.Н.Грачёва, А.В.Лебедев, И.А.Филина.- Орёл: ОФ РАНХ и ГС, 2015.- 42 с.

60. Раздорская, И.М. Компетентностный подход к оценке персонала фармацевтической организации/ И.М.Раздорская, О.В.Артёмова, И.А.Филина, Е.Ю.Тимошенко.- Метод. рекомендации. - Курск, 2011.- 89с.

61. Филина, И.А. Менеджмент в развитии бизнес-процессов фармацевтических предприятий/ И.А.Филина. Учеб.-метод. пособие.- Орёл.: ООО «Оттиск», 2011. – 94 с.

62. Филина, И.А. Методика количественной оценки степени готовности студентов-выпускников к профессиональной деятельности/ И.А.Филина.- Метод. рекомендации.- Орёл: ООО ПФ «Картуш», 2012.- 40с.

63. Филина, И.А. Оптимизация отношений аптечных организаций с институциональными потребителями/И.А.Филина.- Метод. рекомендации.- Орёл,: ООО ПФ «Картуш», 2013.- 56с.

64. Филина, И.А. Количественная оценка показателей взаимоотношений фармацевтических работников с клиентами/И.А.Филина, И.М.Раздорская.- Метод. рекомендации.- Орёл,: ООО ПФ «Картуш», 2014.- 52с.

65. Филина И.А. Многокритериальный анализ в управленческой деятельности аптечных организаций/ И.А.Филина.- Метод. рекомендации. - Орёл.: ООО ПФ «Картуш», 2014. – 46 с.

66. Филина, И.А. Практическое руководство по использованию автоматизированной информационно-справочной системы «Бизнес - процессы аптечных организаций»/И.А.Филина.- Метод. рекомендации.- Орёл,: ООО ПФ «Картуш», 2014.- 42 с.

67. Филина И.А. Бонусная форма оплаты труда в аптечных организациях на основе Сбалансированной Системы Показателей: рац. предложение от 26.08.2013г. № 003-13/ И.А..Филина; ФГБОУ ВПО ОГУ.- Орёл, 2013.

68. Филина И.А. Должностные инструкции фармацевтических специалистов: рац. предложение от 03.02.2014г. № 006-14 / И.А..Филина; ФГБОУ ВПО ОГУ.- Орёл, 2014.

69. Филина И.А. Методика многокритериальной оценки фармацевтических специалистов при приёме на работу: рац. предложение от 03.02.2014г. № 007-14 / И.А..Филина; ФГБОУ ВПО ОГУ.- Орёл, 2014.

Филина Ирина Александровна (Россия)

Разработка теоретических и методологических основ адаптации Сбалансированной Системы Показателей к условиям работы современного фармацевтического рынка

На основе теоретических и экспериментальных исследований разработаны методические подходы к решению проблем в области управления процессами аптечной организации. Разработана концепция совершенствования системы управления процессами аптечной организации на основе использования Сбалансированной Системы Показателей. Представлена авторская методика анализа конкурентоспособности аптечной организации. Разработаны методологические основы построения базисных факторных моделей управления процессами аптечных организаций на основе Сбалансированной Системы Показателей. Определены количественные параметры оценки интерактивных показателей при взаимодействии аптечных работников с клиентской базой; профессиональных и личностных характеристик фармацевтических специалистов при подборе кадров работодателями; степени готовности студентов к профессиональной деятельности провизора. Разработана методика построения бонусной формы оплаты труда в аптечных организациях на основе Сбалансированной Системы Показателей. Разработанный методический комплекс используется в практической фармации и в учебном процессе вузов.

Filina Irina Alexandrovna (Russia)

Development of theoretical and methodological foundations of the Balanced Scorecard adaptation to the working conditions of the modern pharmaceutical market

On the basis of theoretical and experimental studies methodological approaches to solving problems in the field of process management, in pharmacy organization are developed. The concept of improving the system of process management in pharmacy organization through the use of the Balanced Scorecard is designed. The article presents the author's method of analysis of the competitiveness of pharmacy organization. Methodological foundations for the construction of basic factor models in process management in pharmacy organizations based on Balanced Scorecard are elaborated. Quantitative evaluation parameters interactive indicators in the interaction of pharmacists with a client base; professional and personal characteristics of pharmaceutical professionals for recruitment by employers; the degree of readiness of students to a pharmacist's professional work are defined. The technique of constructing the bonus payment in pharmacy organizations on the basis of the Balanced Scorecard is developed. Designed methodical complex is used in the pharmacy practice and in universities during the educational process.