

# ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК: 615.1

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

## PROFESSIONAL ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

**Т.В. Рейхтман<sup>1, 2</sup>, Л.В. Мошкова<sup>2</sup>**  
**T.V. Rejhtman<sup>1, 2</sup>, L.V. Moshkova<sup>2</sup>**

<sup>1)</sup> *Институт развития дополнительного профессионального образования  
Россия, 115093, Москва, Первый Шипковский переулок, д. 20, к. 712*

<sup>2)</sup> *Российский университет дружбы народов, Россия, 117198, Москва, ул. Миклухо-Маклая, д. 10/1, к. 150*

<sup>1)</sup> *Institute of development of additional professional education,  
Russia, 115093, Moscow, First Shchipkovsky Lane, 20, 712*

<sup>2)</sup> *Peoples' Friendship University of Russia, Russia, 117198, Moscow, Miklukho-Maclay St., 10/1, k. 150*

*E-mail: Rejhtman@yandex.ru, lmoshkova@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье проведено исследование мнения руководителей органов исполнительной власти субъектов РФ в сфере фармации, их заместителей, и руководителей подразделений Центрального, Приволжского, Южного, Уральского и Сибирского федеральных округов о путях повышения эффективности управления. Предметом исследования являлись свойства управленческой деятельности, влияющие на повышение доступности лекарственной помощи для населения: об основных направлениях деятельности, о необходимости введения отдельных рычагов управления; о необходимости рассмотрения отдельных вопросов в рамках повышения квалификации для руководителей фармации; об эмоциональном состоянии руководителей и его взаимосвязи со свойствами управленческой деятельности. описаны особенности функционирования исполнительной власти, включающей в себя большое количество государственных органов, описаны их полномочия. Приводятся результаты оценки различного опыта управленческой деятельности с точки зрения востребованности при оценке кандидата на руководящие должности. Исследована потребность в вопросах повышения квалификации для руководителей высшего звена управления фармацией. Выявлены проблемы управления, связанные с разгосударствлением фармации и задачи, решаемые в настоящее время при управлении в фармации. Авторы приводят результаты исследований, позволяющие определить основные проблемы на современном этапе в этой сфере, факторы, влияющие на эмоциональное состояние специалистов, осуществляющих управленческую деятельность; установлены вопросы для повышения квалификации руководителей. Авторами обоснован вывод о том, что при назначении на руководящие должности необходимо проводить объективную оценку уровня знаний и умений специалистов на основании базальной системы оценки профессиональной компетенции. Решение указанных вопросов позволит поднять престиж фармацевтической отрасли в целом.

**Resume.** The article analyzes the opinions of heads of Executive authorities of subjects of the Russian Federation in the field of pharmacy, their deputies, and heads of departments of the Central, Volga, southern, Ural and Siberian Federal districts on ways to improve management efficiency. The subject of the study was the properties of the management activities influencing the increase in the availability of medications to the population about the main directions of activities, the need to introduce separate controls; about the need to address specific issues within the framework of qualification improvement for managers of pharmacy; about the emotional state of managers and its relationship with the properties of management activities. describes the features of the functioning of the Executive, which includes a large number of government agencies described their powers. Describes the evaluation of various management experience from the point of view of demand when evaluating a candidate for leadership positions. Investigated the need for training for senior executives management pharmacy. Identified management problems associated with the deregulation of the pharmacy and the tasks currently in the management in pharmacy. The authors present the results of studies to determine the main problems at the present stage in this field, the factors influencing the emotional state of employees engaged in administrative activities; specify the matters to leadership development. The authors justified the conclusion that when the appointments to the objective assessment of the level of knowledge

and skills of specialists on the basis of point system of assessment of professional competence. Solving these issues will allow to raise the prestige of the pharmaceutical industry in General.

*Ключевые слова:* управление фармацией; эмоциональное состояние, эмоциональная нагрузка, повышение квалификации фармацевтических работников.

*Keywords:* pharmacy management; emotional state, emotional burden, professional development of pharmaceutical personnel.

## Введение

Целью реализации стратегии лекарственного обеспечения населения Российской Федерации на период до 2025 является повышение доступности качественных, эффективных и безопасных лекарственных препаратов для медицинского применения для удовлетворения потребностей населения. Доступность лекарственных препаратов обеспечивается эффективностью работы всех структур фармации как самостоятельных организаций, так и их подразделений, а также их функциональным взаимодействием.

Эффективность любой деятельности – это, прежде всего, эффективное управление [Макарова, 2006; Красикова, 2009]. Процесс управления – это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития элементов в интересах достижения стоящих перед ними аддитивных целей в специфических условиях.

Особенность деятельности руководителей фармации на уровне субъекта РФ обусловлена спецификой функционирования органов исполнительной власти, как звена государства, которое практически организует жизнь населения. Исполнительная власть включает в себя большое количество государственных органов и государственных служащих, она обладает широкими полномочиями. Исполнение законов, являющееся по концепции правового государства главной функцией исполнительной власти, объективно требует осуществления большой распорядительной деятельности, которая неизбежно затрагивает права и интересы граждан. Отсюда высокая требовательность, с которой руководители федеральных и региональных органов власти подходят к вопросам формирования и организации деятельности органов исполнительной власти, к подбору не только руководителей этих структур, но и всего кадрового состава.

В социальной сфере от исполнительной власти в немалой степени зависит практическая реализация принципа социальной справедливости. Роль исполнительной власти характеризуется тенденцией к усилению в связи с общим усложнением международной жизни и внутренней обстановки, потребности экономики и растущими социальными нуждами. Только при условии своевременного реагирования на предъявляемые обществом требования, поиска новых путей, решения повышения эффективности их деятельности. Проблема становится еще более актуальной в настоящее время, в связи с разгосударствлением фармации.

В настоящее время при управлении в фармации решаются две задачи:

1. Тактическая – поддерживать устойчивость, гармоничность взаимодействия и работоспособности всех организаций, составляющих систему лекарственного обеспечения.
2. Стратегическая – создавать условия для развития фармацевтических организаций системы лекарственного обеспечения, их совершенствования.

Ранее мы изучали роль руководителей аптечных организаций в результативности всей деятельности и только 6 из каждых 100 опрошенных специалистов фармацевтической отрасли отметили, что роль руководителя не является важной [Рейхтман, Мошкова 2015].

Управление возлагается на руководителей, которые своей управленческой деятельностью обеспечивают достижение главных целей. Роль руководителя – осуществлять важнейшую функцию управления – руководство. Результатом его труда является управленческое решение – специфическая информация, направленная специалистам. Следовательно, в конечном счете, одна из функций управления – это управление человеческими ресурсами.

В фармацевтической отрасли проводилось большое количество исследований по вопросам влияния управленческой деятельности на работу аптечных организаций. Изучались вопросы управленческого учета в деятельности аптечных организаций (Апазов, Комиссинская, Мошкова, Фомина), роль мониторингов, информационно-компьютерных систем (Лошаков, Мошкова, Косова, Раздорская, Шакирова), исследовался кадровый менеджмент на разных стадиях развития аптечных организаций (Гришин, Дорофеева, Дремова, Глембоцкая, Макарова), организация делопроизводства, стили управления, служебно-функциональные перемещения (Афанасьева, Комиссинская, Лоскутова), организационно-экономические основы стратегического управления на уровне субъектов РФ (Алова, Андрианова, Геллер) и др. Исследований роли руководителей органов управления фармацией регионального уровня проводилось недостаточно. Нами была выдвинута гипотеза о том, что при осуществлении управленческой деятельности существуют общие проблемы, возникающие независимо от территориальных особенностей субъектов РФ.

## Цель

Цель исследования – изучение мнения руководителей в сфере фармации об особенностях управленческой деятельности на уровне субъекта РФ.

## Задачи исследования

Для решения поставленных задач нами составлена анкета из 89 вопросов, сгруппированных в 7 блоков, основными задачами которых были:

1. Сформировать демографический портрет опрошенного (пол, возраст).
2. Сбор информации о профессиональном опыте опрошенного (образование, вид руководства, общий стаж работы, стаж работы на руководящих должностях, наличие ученой степени).
3. Изучить направления деятельности, вызывающие наибольшие трудности при решении вопросов повышения доступности лекарственных препаратов.
4. Исследовать мнение руководителей о необходимости введения дополнительных рычагов управления.
5. Исследовать какой опыт управленческой деятельности является наиболее востребованным при оценке кандидата на руководящие должности.
6. Исследовать потребности в вопросах повышения квалификации для руководителей высшего звена управления фармацией.
7. Изучить психологические аспекты, влияющие на эмоциональное состояние руководителей фармации субъектов РФ, связанные со свойствами управленческой деятельности.
8. Оценить влияние различных направлений управленческой деятельности на эмоциональное состояние руководителей.

## Материалы и методы исследования

Для решения поставленных задач исследовано мнение руководителей органов исполнительной власти субъектов РФ в сфере фармации, их заместителей, и руководителей подразделений (далее – руководители) Центрального, Приволжского, Южного, Уральского и Сибирского федеральных округов.

Предметом исследования являлись свойства управленческой деятельности, влияющие на повышение доступности лекарственной помощи для населения: об основных направлениях деятельности, вызывающих наибольшие трудности при решении вопросов повышения доступности ЛП для населения и необходимости введения отдельных рычагов управления; о необходимости рассмотрения отдельных вопросов в рамках повышения квалификации для руководителей фармации; об эмоциональном состоянии руководителей и его взаимосвязи со свойствами управленческой деятельности.

Сбор информации осуществлялся методом анонимного анкетирования. Методы исследования включали логический, статистический и структурно-функциональный анализ. Обработка результатов анкетного опроса осуществлялась с помощью программного обеспечения SPSS-15.0 for Windows. Для интерпретации анкетных данных использовались методы статистического анализа (прямое и перекрестное распределение, сравнение).

## Результаты и их обсуждение

В опросе приняли участие 18 специалистов – руководителей федерального и регионального уровней, число которых составило более 5% действующих руководителей, что обеспечило достаточный уровень репрезентативности исследования, в том числе 9- первые руководители органов исполнительной власти в сфере фармации, занимающие должности заместителей Министров здравоохранения субъектов РФ, что составило более 8% от их общей численности.

Среди респондентов 83.3% были женщины. Респонденты в возрасте от 30 до 39 лет составили 11.1%, от 40 до 49 лет – 16.7%, от 50 до 59 лет – 61.1%, старше 60 лет – 11.1% опрошенных.

Высшее фармацевтическое образование имели 72.2% опрошенных респондентов; высшее медицинское образование – 27.8%. Степень кандидата наук имели 33.3% опрошенных, степень доктора наук – 5.6%. Должность руководителя в сфере фармации на момент опроса занимали 50% опрошенных, другие должности, но не ниже руководителя подразделения (отдела, управления) занимали 50% опрошенных.

Общий стаж работы до 24 лет был у 22.2% специалистов; от 25 лет до 29 лет – у 22.2%; более 30 лет – у 55.6% респондентов.

Стаж руководящей работы до 9 лет был у 33.3% респондентов, от 10 до 19 лет – у 33.3% опрошенных, от 20 и более лет – у 33.4% респондентов. Далее было проведено исследование мнения респондентов о вопросах управления, которые требуют наибольших усилий с оценкой степени их сложности (рис.1).

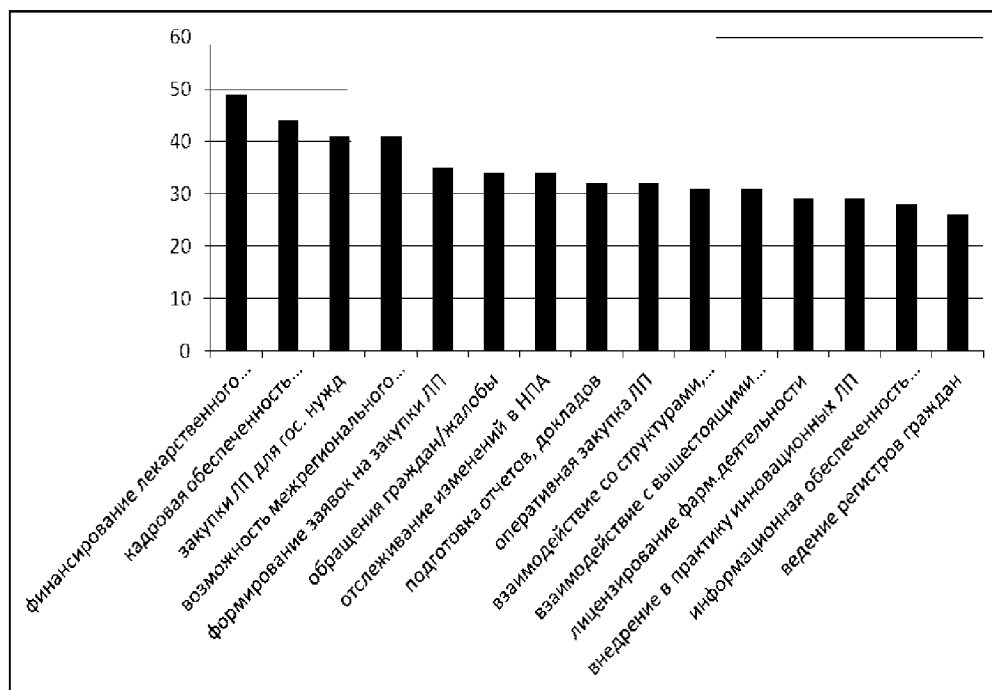


Рис. 1. Оценка сложности отдельных направлений в управленческой деятельности  
 Fig. 1. Evaluating the complexity of specific areas in management

Как видно из рисунка 1, к вопросам «постоянным, не решаемым», требующим наибольших усилий от руководителей, респонденты отнесли вопросы финансирования лекарственного обеспечения и кадровой обеспеченности фармацевтической отрасли.

Вопросы закупок ЛПП для государственных нужд, возможность межрегионального обмена закупленных ЛПП, формирование заявок на закупки ЛПП, обращения граждан и отслеживание нормативных правовых актов в сфере фармации отнесены респондентами к категории «очень сложных». К «сложными, но решаемыми» направлениям в деятельности руководителей фармацевтической отрасли респонденты отнесли вопросы: подготовки отчетов, докладов, оперативной закупки ЛПП, взаимодействие со структурами, находящимися в подчинении и с вышестоящими структурами. К «несложным» вопросам отнесены вопросы лицензирования фармацевтической деятельности, внедрения в практику инновационных ЛПП, информационной обеспеченности фармации и ведение регистров граждан.

Далее нами изучены предложения, высказанные респондентами по поводу недостающих рычагов управления в ходе выполнения задачи по обеспечению доступности для населения ЛПП. Респондентами отмечено, что необходимы следующие возможности:

- оперативно закупать ЛПП, выписанные врачебными комиссиями в случаях индивидуальной непереносимости (100.0% респондентов);
- принимать участие в работе согласительных комиссий при подписании тарифных соглашений в системе ОМС по установлению объема обязательств по лекарственному обеспечению (77.8% респондентов);
- участвовать в принятии решений по формированию фондов денежных средств (резервов) (72.2% респондентов);
- создание системы ответственности за результативность работы для руководителей организаций, находящихся в подчинении или исполняющих обязанности по договорам подряда (введение критериев, показателей и проч.) (72.2% опрошенных);
- привлечение широкого круга экспертов для принятия решений (66.7% респондентов);
- формировать списки ЛПП и/или объем гарантий в лекарственном обеспечении на уровне органа управления (55.6% опрошенных).

Менее всего, по мнению руководителей фармации субъектов РФ, необходимо увеличить количество проводимых проверок или расширить вопросы при их проведении.

Далее проведена оценка различного опыта работы специалистов фармации с точки зрения значимости для выбора кандидатуры на руководящие должности. Все респонденты оценили 22 характеристики претендента на вакантные должности, в том числе опыт работы в фармацевтических организациях, осуществляющих деятельность по различным направлениям. Нами проведен анализ оценок респондентов каждого пункта и выявлены наиболее востребованные на рынке труда характеристики претендентов (рис. 2).

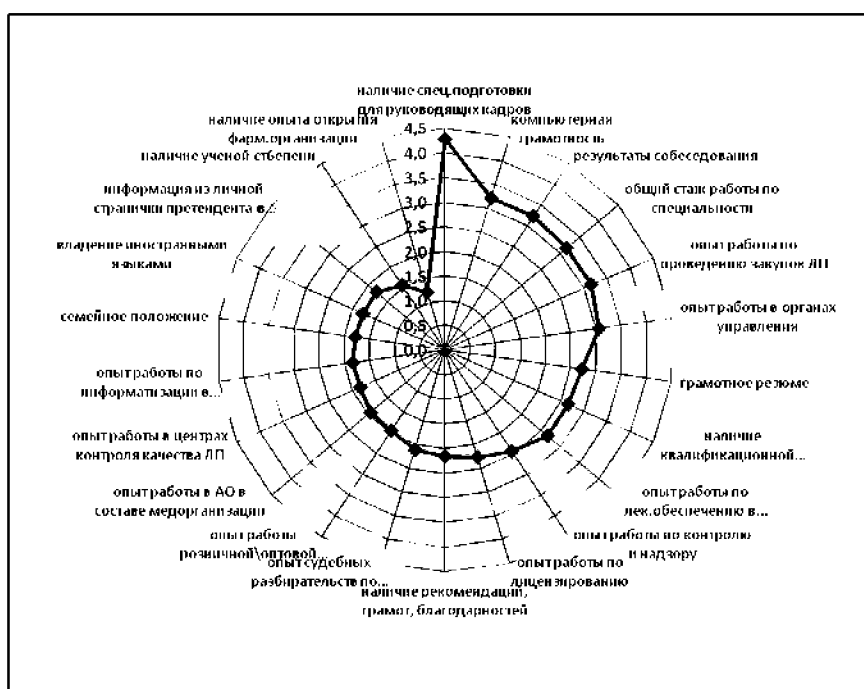


Рис. 2. Характеристики претендента на вакансию руководителя в сфере фармации, дающие для кандидатов больше преимуществ  
 Fig. 2. Characteristics of the applicant for the position of leader in the field of pharmacy, for giving the candidates more benefits

Как видно из рис. 2, при отборе кандидатуры на должность руководителя в сфере фармации важнейшими преимуществами претендента, по мнению респондентов, исходя из средней оценки по пятибалльной шкале, должны быть признаны: наличие специальной подготовки для руководящих кадров (4.3 балла); компьютерная грамотность, результаты собеседования, стаж работы по специальности и опыт работы по проведению закупок ЛП (по 3.2 балла), опыт работы в органах управления (3.1 балла); грамотное резюме, наличие квалификационной категории и опыт работы по лекарственному обеспечению в системе ОМС (по 2.7 балла); опыт работы по контролю и надзору (2.4) опыт работы по лицензированию (2.3 балла); наличие рекомендаций, грамот, благодарностей и опыт работы по информатизации в фармации (2.2 балла); опыт судебных разбирательств по специальности (2.1 балла)

Меньшую ценность при выборе кандидатов будут представлять: опыт работы специалиста по розничной/оптовой реализации ЛП и опыт работы в аптечной организации в составе медицинской организации (1.9 баллов); опыт работы в центрах контроля качества ЛП, семейное положение, владение иностранными языками информация из личной странички претендента в интернете, из социальных сетей (по 1.8 баллов); наличие ученой степени (1.6 баллов); опыт открытия фармацевтических организаций (1.2 балла). Далее респонденты высказали мнение о том, что стаж работы претендента на руководящие должности должен быть в среднем не менее 8 лет, а в должности заместителя руководителя не менее 3 лет.

На основании полученных данных полагаем необходимым разработать балльную систему оценки уровня компетенции претендентов на вакантные должности, при которой наличие опыта работы в той или иной области будет учитываться, а решение о назначении на руководящие должности будет приниматься в пользу тех кандидатов, у которых сумма баллов по всем имеющимся компетенциям и опыту будет наибольшей. Разработка таких систем оценки компетенции может быть оправдана при назначении специалистов на любую руководящую деятельность. Данный подход может повысить уровень объективности при принятии решений о назначениях на руководящие должности, соответственно, повысить качество кадровой обеспеченность фармацевтической отрасли.

Далее был проведен анализ мнения руководителей фармации о способах постдипломного образования и повышения квалификации. Полагают, что обучение для руководителей в сфере фармации должно осуществляться с периодичностью 1 раз в год 22.2 % респондентов, с периодичностью 1 раз в 3 года – 55.6%, остальные полагают, что периодичность должна быть 1 раз в 5 лет.

Наиболее удобными формами проведения обучения и повышения квалификации признают: дистанционное обучение – в 5.5% ответов; очно-заочная – в 55.6% ответов; с отрывом от работы – 38.9% респондентов. По мнению респондентов, продолжительность дополнительного профессионального обучения должна быть следующей: удобным и возможным считают продолжитель-

ность постдипломного обучения от 5 до 7 дней 38.8% опрошенных; продолжительность от 10 до 14 дней – 57.6% опрошенных. Все опрошенные единодушны во мнении, что для руководителей должны быть подготовлены специальные программы обучения. В ходе исследования установлены вопросы, которые наиболее часто интересуют специалистов для рассмотрения в ходе повышения квалификации (рис. 3):

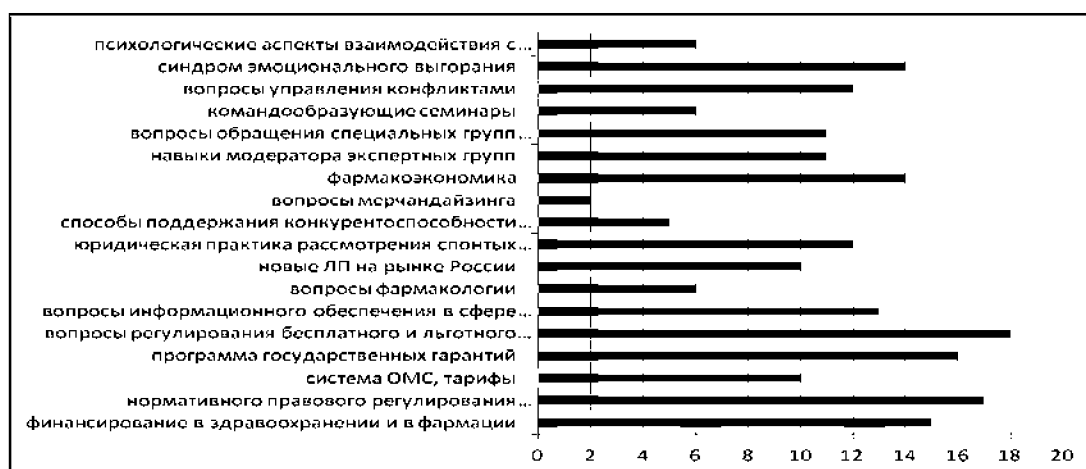


Рис. 3. Вопросы, которые необходимо освещать в рамках программ повышения квалификации руководителей в сфере фармации

Fig. 3. Matters that should be covered under the programs of improvement of qualification of managers in the field of pharmacy

Как видно из рисунка 3, все вопросы для программ повышения квалификации руководителей в сфере фармации можно разделить на группы.

Наиболее часто востребованными явились вопросы регулирования бесплатного и льготного отпуска лекарственных препаратов (заинтересованность высказали 100% респондентов); вопросы нормативного правового регулирования предоставления лекарственной помощи гражданам (заинтересованы 94%); программа государственных гарантий бесплатного оказания медицинской помощи (89% заинтересованы); вопросы финансирования в здравоохранении и фармации (83% проявили интерес).

Часто востребованными для изучения стали синдром эмоционального выгорания у аптечных работников и фармакоэкономика (интересуются 78% респондентов); вопросы информационного обеспечения в сфере фармации (72%); вопросы управления конфликтными ситуациями и освещении юридической практики рассмотрения вопросов оказания лекарственной помощи населению (проявили заинтересованность 67% респондентов); вопросы обращения специальных групп лекарственных препаратов (наркотических, психотропных) и вопросы освоения навыков модератора экспертных групп (заинтересованы 61% респондентов); формирование тарифов в системе обязательного медицинского страхования и освещение новых лекарственных препаратов (проявлен интерес у 56% респондентов).

Востребованные реже среднего: психологические аспекты взаимодействия с пациентами, командообразующие семинары и вопросы фармакологии (в них заинтересованы 33% респондентов); вопросы мерчандайзинга и способы поддержания конкурентоспособности аптечных организаций (интересуют не более 11% респондентов).

Данные вопросы могут быть включены в программы повышения квалификации руководителей в рамках осуществления групповых и индивидуальных подходов в инновационном обучающем процессе в соответствии с концепцией системы кредитов или системы зачетных единиц трудоемкости в ходе реализации обучения в течение всей жизни [Кравчун, Шушляпин, 2014].

Анализ оценки эмоционального состояния руководителей, связанных со свойствами управленческой деятельности показал, что одни и те же функциональные обязанности вызывают одновременно положительные и отрицательные эмоции. Нами ранжированы свойства управленческой деятельности по силе вызванных положительных и отрицательных эмоций.

Установлено, что положительные эмоции вызывают возможность принимать участие в реализации новых проектов; ответственность за результаты работы коллектива; необходимость поддерживать профессиональный уровень знаний; участие в мероприятиях, проводимых в фармации на федеральном, региональном, муниципальном уровнях; напряженность; объем работы; командировки. Нами установлено, что по 5 балльной шкале эти направления были оценены в интервале от 2.6 до 3.5, что соответствует эмоциям «сильным и часто возникающим» (рис. 4).

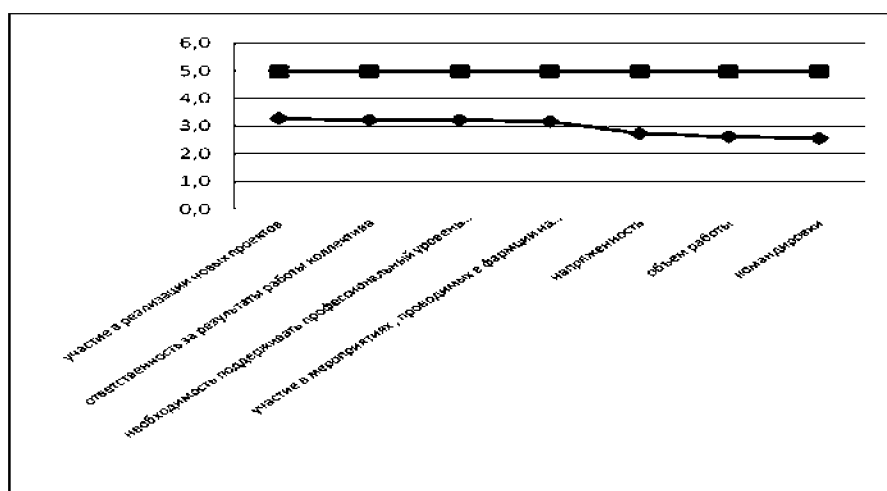


Рис. 4. Оценка свойств управленческой деятельности, вызывающих у руководителей в сфере фармации положительные эмоции

Fig. 4. Evaluation of property management activities that concern managers in the field of pharmacy positive emotions

Как видно из рисунка 4, наиболее сильные положительные эмоции у руководителей в сфере фармации связаны с возможностью принимать участие в реализации новых проектов в фармации и нести ответственность за результат, необходимость поддерживать профессиональный уровень.

Отрицательные эмоции у руководителей в сфере фармации вызывают: напряженность работы, частый контроль со стороны проверяющих организаций различного уровня; объем работы; внеурочная работа и повышенная ответственность за результаты работы коллектива. Нами установлено, что по 5 балльной шкале сила отрицательных эмоций, вызванных этими направлениями, были оценены от 2.0 до 2.4 баллов, что соответствует средним значениям по нами предложенной шкале оценки. Респонденты признали эти эмоции периодически возникающими (рис. 5).

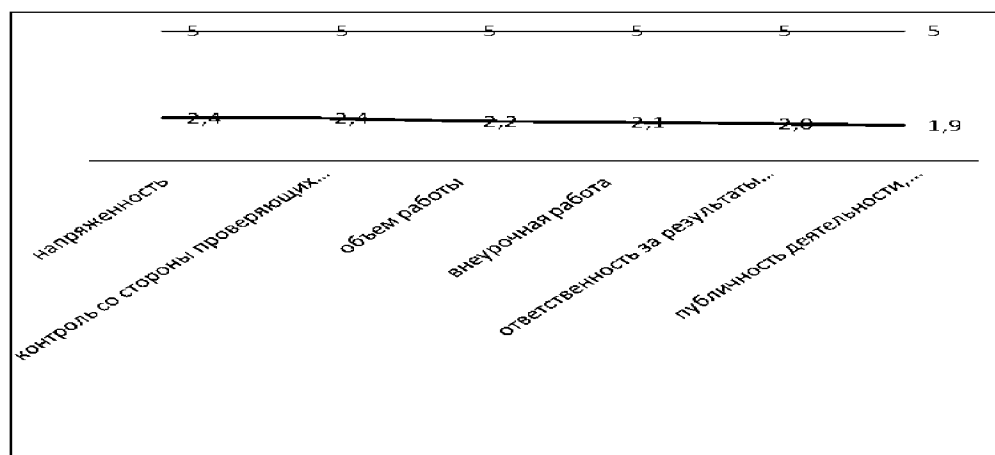


Рис. 5. Оценка свойств управленческой деятельности, вызывающих у руководителей в сфере фармации отрицательные эмоции

Fig. 5. Evaluation of property management activities that concern managers in the field of pharmacy negative emotions

Как видно из рисунка 5, наиболее сильные отрицательные эмоции у руководителей в сфере фармации связаны с напряженностью в работе, частым контролем со стороны проверяющих, объемом работ и внеурочной работой.

В результате анализа установлены несколько важных моментов:

- публичность деятельности вызывает слабые и редкие эмоции в равной степени как положительные так и отрицательные, которые, по-видимому, зависят от характера человека, занимающего эти должности;

- ограничения, связанные с требованиями законодательства о государственной гражданской службе, не вызывают особых эмоций у руководителей;

- все опрошенные считают свою деятельность работой с высокой эмоциональной нагрузкой;
- суммарная оценка силы положительных эмоций составила 500 баллов, а сила отрицательных эмоций по тем же свойствам управленческой деятельности – 317 баллов, что свидетельствует о том, что при управленческой деятельности возникает больше положительных, чем отрицательных эмоций.

### Заключение

Исходя из вышеизложенного, для повышения доступности качественных, эффективных и безопасных лекарственных препаратов для медицинского применения для удовлетворения потребностей населения необходимо учесть мнение руководителей отрасли, которые, исходя их имеющегося опыта, признали, что для более успешного решения вопросов обеспечения доступности лекарственных препаратов для населения необходимо усовершенствовать закупку лекарственных препаратов для государственных и муниципальных нужд, предусмотреть невозможность для руководителей фармации принимать участие при определении объемов гарантий лекарственного обеспечения в системе ОМС и при формировании финансовых резервов для покрытия возникающих при лекарственном обеспечении населения экономических рисков. Необходимо уделять внимание вопросам подготовки управленческих кадров. При назначении на руководящие должности необходимо проводить объективную оценку уровня знаний и умений специалистов на основе бальной системы оценки профессиональной компетенции. Решение указанных вопросов позволит также поднять престиж фармацевтической отрасли в целом.

### Список литературы References

- Алова Н.Н., Марченко Е.А., Пучинина Т.Н. 2003. Оценка удовлетворенности трудом и мотивация аптечных работников. Новая аптека. 3:25–30.
- Alova N. N., Marchenko E. A. Puchinin Tn. 2003. Evaluation of job satisfaction and motivation of pharmacy staff. A new pharmacy. 3: 25-30. (in Russian)
- Андреанова Г.Н., Кушникова Н.С. 2005. Факторы, определяющие кадровую политику аптечных организаций. Фармация.5:28–32.
- Andrianov G. N., Kushnikova N. With. 2005. The factors that determine the personnel policies of pharmacies. Pharmacy.5:28-32. (in Russian)
- Артемова О.В., Раздорская И.М., Селютин О.А. 2011. Создание предпосылок для реинжиниринга бизнес-процесса «Принятие управленческих решений в фармацевтическом кадровом менеджменте» на основе оптимизации уровня эффективности руководителя. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация. 4 (99):141-145.
- Artemova O. V., Razdorskaya M. I., Selyutin O. A. 2011. The creation of preconditions for the re-engineering of business process "management decisions in the pharmaceutical personnel management" based on the optimization of the efficiency level of the head. Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya. 4 (99):141-145. (in Russian)
- Афанасьева Т.Г., Дрёмова Н.Б., Соломка С.В. 2012. Методические подходы к формированию сбалансированной системы показателей для аптечной организации. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация. 22 (141):141-149.
- Afanas'eva T. G., Dremova N. B., Straw, S. V., 2012 Methodological approaches to the formation of a balanced scorecard for a pharmaceutical organization. Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya. 22 (141):141-149. (in Russian)
- Голубкина Л.В., Дорофеева В.В. 2005. Исследование факторов, влияющих на мотивацию персонала аптечных организаций. Материалы II Всероссийского съезда фармацевтических работников. Сочи:10–11.
- Golubkina, L. V., And Dorofeeva, V. V. 2005. A study of factors affecting motivation of staff of pharmacies. Proceedings of the II all-Russian Congress of pharmaceutical workers. Sochi:10-11. (in Russian)
- Гришин А.В., Лузянина Е.С. 2009. Немонетарная трудовая мотивация специалистов аптеки. Новая аптека. Эффективное управление. 12:8–62.
- Grishin A. V., Luzyanin E. S. 2009. Non-monetary labor motivation of specialists of pharmacy. A new pharmacy. Effective management.12:58-62. (in Russian)
- Дорофеева В.В., Голубкина Л.В. 2007. Оценка удовлетворенности персонала аптек. Аптечный бизнес. 4:10–13.
- Dorofeeva V. V., Golubkina, L. V. 2007. Satisfaction assessment of staff pharmacies. The pharmacy business. 4:10-13. (in Russian)
- Дрёмова Н.Б., Бушина Н.С. 2012. Формирование методического подхода к оценке конкурентоспособности аптечных организаций. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация. 10 (129):66-74.
- Dremova N. B., Bushina N. With. 2012. Formation of a methodological approach to assessing the competitiveness of pharmacies. Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya. 10 (129):66-74. (in Russian)
- Карнышева Н.Г. 2013. Совершенствование системы лекарственного обеспечения населения в рамках оказания высокотехнологичной медицинской помощи. Волгоград: 178.
- Karnysheva N. G. 2013. Improving the system of medical provision of population in the framework of high-tech medical care. Volgograd: 178. (in Russian)



Кравчун П.Г., Шущляпин О.И., Ефремова О.А. 2014. Новое знание в медицинском образовании с позиций групповых и индивидуальных подходов в инновационном обучающем процессе. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация, 18 (189):183-188.

Kravchun P.G., Shushljapin O.I., Efremova O.A. 2014. *Novoe znanie v medicinskom obrazovanii s pozicij gruppovyh i individual'nyh podhodov v innovacionnom obuchajushhem processe.* [New knowledge in medical education from the standpoint of group and individual approaches to innovative learning process] *Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya.* 18 (189):183-188. (in Russian)

Красикова Е.О. 2009. Антикризисное управление. Шпиргалка: 32.

Krasikova E.O. 2009. *Antikrizisnoe upravlenie.* [Crisis management] *Shpargalka:* 32. (in Russian)

Кушникова Н.Т., 2005. Научное обоснование методических подходов к рациональному использованию кадровых ресурсов аптечных организаций в условиях конкурентной среды. Тюмень: 24.

Kushnikova N. T., 2005. *Scientific substantiation of methodical approaches to the rational use of human resources pharmacy organizations in a competitive environment.* Tyumen: 24. (in Russian)

Лаврентьева Л.И., Лоскутова Е.Е., Соколова К.С. 2013. Развитие социально-психологических исследований в фармацевтической отрасли России [Электронный ресурс]. Медицинская психология в России: электрон. науч. журн. 4 (21). – URL: <http://mprj.ru> (дата обращения: 30.09.2016)

Lavrent'eva L. I., Loskutov E. E., Sokolov, K. S. 2013. *The development of socio-psychological research in the pharmaceutical industry* [Electronic resource]. *Medical psychology in Russia: electron. scientific. Sib.* 4 (21). (in Russian)

Макарова И.К. 2006. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы: 98.

Makarova I.K. 2006. *Upravlenie personalom: [Personnel management] Nagljadnye uchebno-metodicheskie materialy:* 98. (in Russian)

Раздорская И.М. 2000. Социально-психологические проблемы профессиональной адаптации специалиста-провизора к условиям современного фармацевтического рынка: автореф. дис. ... д-ра фарм. наук. – М.: 46. Razdorskaya I. M. 2000. *Socio-psychological problems of professional adaptation specialist pharmacist to the conditions of modern pharmaceutical market: abstract. dis. ... d-RA farm. Sciences.* – М.: 46. (in Russian)

Раздорская И.М., Луцок Я.Ю. 2012. Оценка стоимости интеллектуального капитала как показателя конкурентных преимуществ фармацевтической организации. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация. 10 (129):45-51.

Razdorskaya I. M., Lutsyuk J. Y. 2012. *Valuation of intellectual capital as an indicator of competitive advantage in the pharmaceutical organization.* *Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya.* 10 (129):45-51. (in Russian)

Рейхтман Т.В., Мошкова Л.В. 2015. Изучение влияния локус контроля на эмоциональное состояние работников аптечных организаций. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация. 4 (201):131-136.

Rejhtman T.V., Moshkova L.V. 2015. *Izuchenie vlijaniya lokus kontrolja na jemocional'noe sostojanie rabotnikov aptechnyh organizacij.* [Study of the effect of locus of control on emotional state of employees of pharmacies.] *Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya.* 4 (201):131-136. (in Russian)

Соколова О.В. 2009. Совершенствование процесса профессионального становления фармацевтических работников в системе фармацевтической помощи: – М.: 19.

Sokolova O. V. 2009. *Improving the process of professional formation of the pharmaceutical workers in the system of pharmaceutical care:* – М.: 19. (in Russian)

Спичак И.В., Журавель М.А., Дудина А.С., Яснев А.А. 2013. Оптимизация деятельности аптечных работников с помощью информационных технологий. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация. 11 (154):55-59.

Spichak I. V., Zhuravel, M. A., Dudina, A. S., Yasenev A. A. 2013. *Optimization activities of pharmacy staff using information technology.* *Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya.* 11 (154):55-59. (in Russian)

Филина И.А. 2012. Сбалансированная система показателей как инструмент управления бизнес-процессами аптечного предприятия. Научные ведомости БелГУ, Серия Медицина. Фармация. 10 (129):31-38.

Filina I. A. 2012. *Balanced scorecard as a tool to control business processes in pharmaceutical enterprises.* *Nauchnye vedomosti Bel GU. Seriya meditsina. Farmatsiya.* 10 (129):31-38. (in Russian)