

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Восход»)»

Студент

Г.А. Янголь

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    » \_\_\_\_\_ 20   г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Янголь Гузель Амиржановна

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию персонала организации (на примере ООО «Восход»)»

Научный руководитель: Полякова Татьяна Валерьевна.

Цель исследования – разработка мероприятий по развитию персонала предприятия аптечного бизнеса.

Объект исследования – ООО «Восход», основным видом деятельности, которого является розничная торговля лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

Предмет исследования – механизмы и инструменты развития персонала предприятия аптечного бизнеса.

Методы исследования – методы системного анализа, структурный анализ, статистический анализ динамических рядов, методы экспертных оценок и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе рассмотрены сущность и содержание понятия «развитие персонала»; изучены его формы, методы и инструменты, при этом особое внимание уделено зарубежному опыту. Особый интерес представляет анализ деятельности предприятия аптечного бизнеса ООО «Восход», в результате которого было выявлено, что сотрудникам предприятия не хватает компетенций в сфере коммуникаций, маркетинга и активных продаж. В результате предложена программа мероприятий по развитию персонала ООО «Восход», включающая в себя тренинг, видеосеминары, работу с информационными продуктами и бизнес-тренажером.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы руководителем предприятия аптечного бизнеса ООО «Восход».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 35 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 73 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 17.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы развития персонала организации.....	8
1.1 Сущность и содержание понятия «развитие персонала» и его роль для современной организации .....	8
1.2 Формы, методы и инструменты развития персонала организации.....	13
1.3 Зарубежный опыт развития персонала организации .....	21
2 Анализ развития персонала в ООО «Восход».....	26
2.1 Общая характеристика деятельности организации .....	26
2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации .....	36
2.3 Оценка кадрового потенциала организации.....	43
3 Разработка мероприятий по развитию персонала предприятия аптечного бизнеса ООО «Восход» .....	58
3.1 Программа мероприятий по развитию персонала .....	58
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	67
Заключение .....	70
Список используемой литературы .....	73
Приложения .....	77

## Введение

В настоящее время в условиях перехода к шестому технологическому укладу основным ресурсом развития бизнеса становится его кадровый потенциал. Вместе с тем, несмотря на избыток рабочей силы на рынке труда, компании все чаще сталкиваются с дефицитом кадров, особенно квалифицированных. Это связано, прежде всего, с тем, что наблюдается дисбаланс рынка труда и рынка образовательных услуг. Образовательные организации, ориентируясь на потребность абитуриентов, забывают о своем основном заказчике – реальном секторе экономики, и готовят специалистов, невостребованных ему. В этой связи работодатели вынуждены сами большое внимание уделять развитию персонала, прививая ему компетенции, необходимые для развития бизнеса «здесь и сейчас» – в условиях цифровизации экономики и общества.

Исключением не являются и предприятия аптечного бизнеса, которые наряду с основными профессиональными компетенциями, такими как производство и изготовление лекарственных средств, реализация лекарственных средств, обеспечение условий хранения и перевозки лекарственных средств, обеспечение информирования о лекарственных препаратах; проведение санитарно-просветительной работы с населением и др., требуют наличие у специалистов компетенций в области прямых активных продаж и маркетинга. Вместе с тем, образовательные программы различного уровня по направлению фармация и фармакология, реализуемые в образовательных организациях Ростовской области, не предусматривают в своих учебных планах дисциплин, направленных на развитие вышеупомянутых компетенций. В этой связи руководители предприятий аптечного бизнеса вынуждены прибегать к услугам бизнес-образования и дополнительного профессионального образования, специализирующихся на тренингах по продажам. Таким образом, проблема развития персонала для

реального сектора экономики, в частности для аптечных предприятий, приобретает особое значение.

Поэтому целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по развитию персонала предприятия аптечного бизнеса.

Проблемам развития персонала в своих трудах уделяли внимание следующие авторы: Абрамов А., Веснин, В.Р., Герш М.В., Данилина Е.И., Данилюк А.А., Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Лукичева Л.И., Маслов Е.В., Романова И.А. и др.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и содержание понятия «развитие персонала» и его роль для современной организации;
- изучить формы, методы и инструменты развития персонала организации, особое внимание уделив зарубежному опыту;
- провести анализ развития персонала в ООО «Восход», оценив его кадровый потенциал;
- выявить требования, предъявляемые к квалификации специалистов предприятиями аптечного бизнеса;
- предложить мероприятия по развитию персонала ООО «Восход» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выступает ООО «Восход», основным видом деятельности, которого является розничная торговля лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках). Предметом – механизмы и инструменты развития персонала предприятия аптечного бизнеса.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы руководителем предприятия аптечного бизнеса ООО «Восход».

Источниками данных являлись книги, периодические издания и электронные ресурсы, информация, полученная на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики, а также организационно-правовая и бухгалтерская документация ООО «Восход». Обработка данных проводилась с использованием компьютерных программ: Microsoft Word, Microsoft Excel, Power Point.

В качестве методов научного исследования в работе использовались: методы системного анализа, структурный анализ, статистические методы, методы экспертных оценок.

## 1 Теоретические основы развития персонала организации

### 1.1 Сущность и содержание понятия «развитие персонала» и его роль для современной организации

В настоящее время в условиях стремительного развития экономики знаний ключевым инвестиционным ресурсом как для экономики в целом, так и для отдельных предприятий и организаций становится человек (человеческий капитал), нередко отодвигая на задний план капитал финансовый – главный инвестиционный ресурс экономики четвертого технологического уклада. Человеческий капитал – это креативные профессионалы, интеллект, знания, качественный и высокопроизводительный труд [11].

Человеческий капитал предприятия формируется его персоналом. Персонал (от лат. *personalis*- личный) – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. Другими словами, персонал – это все сотрудники, которые числятся на предприятии, которое принимают непосредственное участие в деятельности предприятия и достижении его целей.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Вместе с тем, случается, что на практике пренебрегают формальностями и не оформляют трудовой договор, что лишает персонал гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства;

- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), которые позволяют отнести персонал к одной из следующих категорий: к



руководителям, к специалистам, к другим служащим (техническим исполнителям), к рабочим;

– целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей предприятия посредством установления соразмерных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Важно отметить, что с точки зрения состава персонал имеет неоднородную структуру. Классифицировать персонал организации можно по следующим признакам:

- имущественные отношения (собственники и наемные рабочие);
- участие в производственной деятельности (промышленно-производственный и непромышленный персонал);
- категории (рабочие и служащие);
- место основной работы (состоящие в штате и несостоящие в штате);
- профессиональная структура персонала;
- квалификационная структура персонала (квалификационные разряды, квалификационные категории);
- половозрастная структура персонала;
- структура персонала по стажу;
- структура персонала по уровню образования и др.

В Российской Федерации наиболее распространенным классификационным признаком является деление персонала исходя из его участия в управлении предприятием, а также характеристик труда. Согласно этой классификации персонал делится на две категории: служащие (управленческий персонал) и рабочие (производственный персонал).

Служащие (управленческий персонал) заняты трудовой деятельностью, связанной с умственным трудом, а именно: с получением и обработкой информации, а также с принятием различных управленческих решений и контролем над их исполнением.

Рабочие (производственный персонал) осуществляют в основном физическую работу, непосредственно воздействуя на предметы труда при создании материальных и культурных ценностей. При этом производственный персонал делится на основной, который непосредственно занят в производстве, и вспомогательный, который трудится в обслуживающих и вспомогательных подразделениях предприятия.

Учитывая тот факт, что персонал имеет возможность самостоятельно принимать решения по любому вопросу, имеет субъективные интересы, является достаточно чувствительным к управленческому воздействию, эксперты относят его к наиболее сложным объектам управления на предприятии.

Цифровизация экономики и общества, ускорение научно-технического прогресса, развитие «умных» человекоцентрированных технологических сред изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от персонала специальных знаний, высокопрофессионального мастерства, навыков коллективного взаимодействия, творческих и предпринимательских способностей и т.д. В этой связи одним из ключевых факторов успеха любого предприятия является развитие его персонала [31].

Кроме того, необходимость развития персонала диктуется потребностью внутренней среды предприятия в следующих ситуациях:

- при серьезных изменениях бизнес-стратегии, когда планируются существенные перемены в производстве или в работе с клиентами;
- при наличии таких проблем как высокий уровень текучести кадров или же отсутствие четкой структуры привлечения новичков с нужными компетенциями;
- в ходе крупного слияния или поглощения, когда сделки невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса;
- когда компания стремится занять лидирующую позицию на рынке.

Рассмотрим более подробно понятие «развитие персонала». В научной литературе существует множество трактовок понятия «развитие персонала» (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Определение понятие «развитие персонала» с точки зрения различных авторов

Автор	Определение понятия «развитие персонала»
Веснин В.Р.	Развитие персонала представляет собой процесс проведение различных мероприятий, направленных на полноценное раскрытие потенциала сотрудников, их личностный рост и развитие их шансов вносить свой вклад в деятельность организации [5]
Егоршин А.П.	Развитие персонала представляет собой комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [12]
Кибанов А.Я.	Развитие персонала представляет собой комплекс организационно-экономических мероприятий в сфере обучения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации [16]
Лукичева Л.И.	Развитие персонала представляет собой ряд мер, которые включают в себя профессиональное обучение абитуриентов, переподготовку и повышение качества рабочей силы, и планирование деловой карьеры персонала организации [23]
Маслов Е.В.	Развитие персонала представляет собой совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала организаций [24]
Шлендер П.Э.	Развитие персонала представляет собой систему мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров

Анализируя определения, приведенные выше, понятие «развитие персонала» можно определить как процесс, направленный на формирование у сотрудников знаний, умений и навыков, необходимых для повышения эффективности их деятельности, который предполагает постоянное повышение компетентности персонала посредством обучения, переподготовки, повышения квалификации и т.д. Кроме того, к нему можно отнести мероприятия по профессиональной адаптации, по поддержанию и

повышению командного духа в организации, по планированию деловой карьеры, по созданию кадрового резерва и прочее.

Как показывает практика, благодаря работе, направленной на развитие персонала, сотрудники более уверены в себе и в своих способностях, что положительно сказывается на предприятии в целом. Ведь разрыв между необходимыми способностями и реальными возможностями работника демотивирует его, тем самым снижая эффективность его труда. Считается, что развитие формирует у работников систему ценностей и установок, соответствующих сегодняшним реалиям и помогающим поддерживать организационную стратегию предприятия. Исходя из этого, можно выделить следующие факторы, подтверждающие важность роли развития персонала для предприятия:

- развитие является средством достижения стратегических целей организации;
- развитие является средством повышения ценности человеческих ресурсов в компании;
- развитие является средством качественной подготовки ресурсов при проведении изменений в организациях.

Следует отметить, что развитие персонала неразрывно связано с текущими HR-процессами в организации, так, как только хорошо обученные сотрудники могут правильно и эффективно выполнять свою работу.

Таким образом, развитие персонала - одна из важнейших составляющих общего повышения эффективности предприятия. Эффективность и качество развития персонала в организации, как одной из важнейших главных функций управления персоналом, определяется, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, выбором рациональных форм, методов и инструментов, которые будут рассмотрены далее.

## 1.2 Формы, методы и инструменты развития персонала организации

В самом обобщенном виде развитие персонала может быть общим и профессиональным.

Общее развитие нацелено на развитие «гибких навыков» (Soft skills) у персонала организации. Как правило, к ним относят умение убеждать, находить подход к людям, лидировать, межличностное общение, ведение переговорных процессов, работа в команде, личностное развитие, управление временем, эрудированность, креативность и т.п. Они позволяют сотруднику быть успешным независимо от того, какая специфика и сфера деятельности, в которой работает человек. При этом ни одно из множества перечисленных выше умений не относится только к конкретной специальности.

Профессиональное развитие – это процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, способствующий преодолению расхождения между требованиями к работнику и его реальными качествами. Оно требует значительных усилий со стороны работника, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны.

Профессиональное развитие представляет собой систему взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения необходимых для работы обязанностей, а также решения актуальных и перспективных задач организации. Оно предполагает повышение уровня знаний, формирование умений, отработку навыков, овладение различными способами коммуникации, совершенствование производственной и организационной культуры для удовлетворения не столько личных потребностей, сколько запросов предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что развитие персонала способствует

достижению целей трех заинтересованных сторон: работника, организации и общества в целом.

Развитие персонала осуществляется с помощью различных методов. В единой системе развития персонала можно выделить три ключевых направления:

- работа по обучению;
- работа с кадровым резервом;
- работы по продвижению персонала и его карьерному росту.

Рассмотрим более подробно каждый из них.

Работа по обучению персонала представляет собой структурированный, планомерный и методично осуществляемый процесс получения профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников с учетом целей, стратегий и потребностей предприятия.

Работы с кадровым резервом предполагает формирование на основе индивидуального отбора и комплексной оценки группы сотрудников (управляющих и специалистов), обладающих необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами, прошедшей регулярную квалификационную подготовку для выдвижения на более высокие должности в рамках организационной структуры предприятия. Такая работа носит прицельный, системный и плановый характер, так как направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Работы по продвижению персонала и его карьерному росту требует взаимосвязки цели организации и отдельного сотрудника; устранения «узких мест», препятствующих развитию сотрудника; определения путей служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте и т.д. Это достаточно важное направление системы развития персонала, которое выгодно не только работнику, но и всей компании, т.к.

способствует росту лояльности к организации, удовлетворенности работой, что повышает эффективность труда [30].

Анализ литературы показал, что большинство авторов, говоря о методах развития персонала, подразумевают методы его обучения. Все они делятся на три большие группы: традиционные методы; методы активного развития; методы развития на рабочем месте (рисунок 1.1).

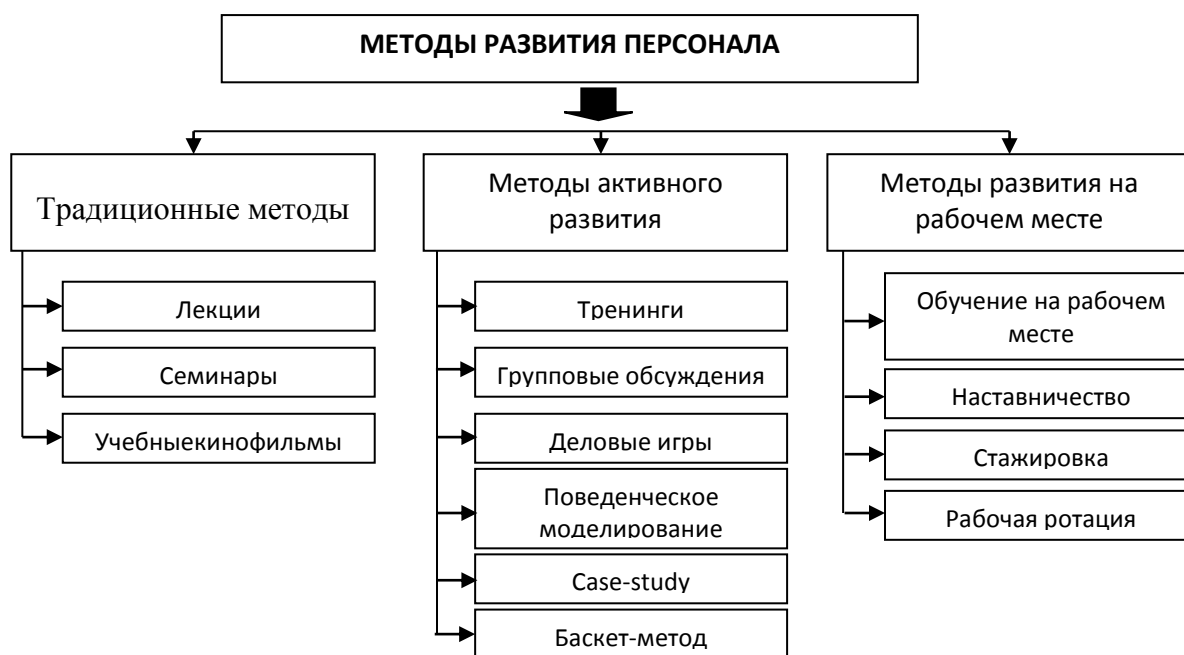


Рисунок 1.1 – Классификация методов развития персонала

Рассмотрим особенности вышеперечисленных методов подробнее, обратив внимание на их достоинства и недостатки.

Традиционные методы развития включают в себя семинары, лекции, а также учебные видеоматериалы.

1. Лекции. При использовании данного метода развития персонала преподаватель устно передает информацию группе людей. Недостатком данного метода является односторонняя коммуникация, а степень усвоения материала зависит от характеристик усваиваемого материала, от личностных особенностей лектора и от его умения правильно преподать материал, а также от слушателей и их внимания. Несмотря на это, лекции являются

самым распространенным методом обучения, так как позволяют охватить большую аудиторию.

2. Семинары. Семинары как правило проводятся после лекций, и направлены на то, чтобы лучше разобраться в изучаемой теме. В семинарах присутствует двусторонняя коммуникация, осуществляемая с помощью дополнительных вопросов и практических заданий, что является плюсом, так как слушатели активно участвуют в работе.

3. Относительно новым методом обучения для бизнес-развития в России являются учебные кинофильмы, которые описывают различные проблемные ситуации на предприятиях. Плюсом видеофильмов является их связь с практикой. Но, несмотря на то, что в конце просмотра дается краткое теоретическое обобщение увиденного и кейсы по теме, во время просмотра кинофильмов участники остаются пассивными, иногда несконцентрированными.

В настоящее время все большую популярность приобретают методы активного развития, основанные на обобщении накопленного опыта и предполагающие погружение в обсуждаемую проблему. Выделяют три вида активности: физическая, коммуникативная и познавательная, каждая из которых помогает слушателям лучше понять изучаемую тему. Существует восемь наиболее распространенных видов активного развития. Рассмотрим их подробнее.

1. Тренинги представляют собой достаточно интенсивные, как правило, групповые занятия, в которых особое внимание уделяется практической отработке полученных навыков. Важным является то, что тренинги, направленные на развитие компетенций, эффективны лишь тогда, когда сотрудники уже имеют опыт в определенной работе, а также тот факт, что приобретенные знания будут использованы на практике в будущем. Таким образом, сотрудник повысит свои компетенции, а также упорядочит полученные знания. Тренинги бывают открытые (их может посетить любой желающий за свой счет и корпоративные (их обязан посетить персонал



организации, т.к. они организованы по заказу ее руководства). Несмотря на то, что тренинги по направленности тренинги бывают различных видов: личностные, психологические и т.д., для развития персонала проводят в основном бизнес-тренинги.

2. Для работы с небольшими группами применяют групповые обсуждения, которые позволяют наиболее эффективно использовать опыт слушателей. Слушатели сами вырабатывают наиболее эффективные решения проблем. Для стимулирования группы, руководитель может вводить определенные рамки, например, предлагать определенные алгоритмы, вводить правила, устанавливать время и др. В конце должен быть подведен итог, чтобы слушатели поняли всю картину происходящего.

3. Деловые игры. При деловых играх моделируются определенные аспекты профессиональной деятельности. Сама игра обычно проходит в три этапа – подготовка игры, ее проведение и разбор поведения игроков. Очень важно при проведении деловой игры создать атмосферу, в которой участники хотели бы действовать творчески и инициативно. Для мотивации участников руководитель может включить элементы соревнования или конкуренции между игроками. Для разбора игры должно быть выделено достаточно времени, чтобы участники могли поделиться своим мнением, дать конструктивную обратную связь.

4. Поведенческое моделирование. Данный метод учит конкретным установкам и навыкам через определенные действия, например, через предъявление определенной поведенческой модели или обеспечение обратной связи. Чем больше мотивация обучающихся, тем выше эффективность от данного вида обучения.

5. Case-study. Данный метод развития начали использовать в США в 20-х годах XX века, а настоящее время разбор практических ситуаций становится одним из наиболее популярных методов обучения как в компаниях, так и в учебных заведениях. Цель данного метода – научить слушателей анализировать и структурировать полученную информацию,

оценивать и пробовать решить выявленные проблемы. Отличительной чертой case-study является то, что по завершении не имеется правильного или неправильного решения, любое решение может быть рассмотрено на равных основаниях. Тем не менее, в дискуссиях должны оцениваться плюсы и минусы предлагаемых вариантов решений.

6. Баскет-метод. При данном методе развития имитируются ситуации, которые часто встречаются в практике работы руководителей, например, разбор большого количества документов, принятие срочных решений, большое количество дел в одно время и др. В итоге слушатель научится быстро принимать решения, классифицировать важные факты по их значимости и срочности.

Третья группа методов – методы профессионального развития предполагают обучение на рабочем месте, наставничество, стажировки и рабочую ротацию.

1. Наиболее популярным методом является обучение на рабочем месте. С его помощью сотрудники формируют более точные представления о своей работе, о том, как пользоваться оборудованием, а также о том, какие требования предъявляются к их должностям. Некоторые организации используют отдельные помещения для обучения сотрудников, тем не менее, эффективность такого обучения ниже, так как нет отвлекающих факторов, таких как шум, присутствие других работников, также оборудование может не соответствовать настоящему. В основном обучение на рабочем месте проводится для новых сотрудников.

2. Наставничество. В настоящее время повышается внимание к развитию наставничества. Преимуществом наставничества является индивидуальный подход к подчиненным, так как обычно у одного наставника имеются 1-3 подчиненных. Данный метод применяют в основном для новых сотрудников, которые еще не совсем понимают особенности своей должности. Наставник обычно является сотрудником той же должности или чуть выше, он дает обучающимся задания, контролирует их выполнение и

дает обратную связь. Тем не менее, наставничество имеет недостатки. Например, часто наставничество осуществляется лишь для галочки, наставники не мотивированы или слишком увлечены наставничеством, что забывают о своих прямых обязанностях, отсутствие надлежащей документации.

3. Стажировка. Многие крупные компании практикуют такой метод развития, как стажировка перед наймом сотрудников на работу. В основном он предпочтителен для студентов и выпускников ВУЗов, которые еще не определились с тем, чем хотят заниматься, а во время стажировок они могут поработать в разных подразделениях компании и понаблюдать, не только за тем, как работают более опытные сотрудники, но и за различными организационными бизнес-процессами. По завершении стажировки сотрудник может быть принят на работу или повышен по карьерной лестнице, если стажировку проходил сотрудник организации.

4. Рабочая ротация. Данный метод развития заключается в перемещении сотрудника с одного участка работы на другой внутри организации. Таким образом, сотрудник узнает о работе в других подразделениях. Время работы на другом месте может составлять от месяца до года. В основном ротация кадров применяется в крупных международных компаниях. Например, в японских компаниях сотрудники перемещаются с одной должности на другую в течение всей трудовой жизни. Так, техник может работать на различных машинах, в различных подразделениях организации. В результате сотрудники понимают весь масштаб работы организации, им легче принимать решения, так как они знают, чем это грозит сотрудникам из других отделов. Ротация кадров решает ряд важных задач, например, обеспечивает лучшее понимание работниками структуры компании, стимулирует освоение новых знаний и умений, повышается ценность человеческих ресурсов, совершается всесторонняя оценка сотрудника.

Рассмотрим наиболее востребованные со стороны специалистов HR-отделов инструменты развития персонала, присущие каждому из вышеперечисленных методов.

1. Корпоративный регламент или кодекс корпоративной этики представляет собой документ, регламентирующий взаимоотношения сотрудников с коллегами, руководством и клиентами и определяющий правила их поведения на рабочем месте. Он направлен на формирование корпоративной культуры, определение ценностей компании и ее миссии и т.д.

2. Корпоративный портал представляет собой виртуальный офис, предназначенный для обмена информацией внутри предприятия. Он позволяет автоматизировать некоторые рабочие процессы посредством хранения корпоративных данных и управление ими, а также обеспечивает быстрый поиск нужной информации. На нем размещаются организационно-правовые, информационно-аналитические и информационно-справочные документы предприятия, а также новости компании, объявления и т.д. Благодаря концентрации информации и удобному поиску он помогает сотрудникам в адаптации, дает возможности для самообучения, способствует распространению корпоративной культуры, облегчает HR-менеджерам процессы сбора и анализа сведений о сотрудниках. Вместе с тем, этот инструмент недостаточно интерактивен и не позволяет обеспечить полноценную обратную связь.

3. Корпоративная социальная сеть по функционалу объединяет возможности обычных социальных сетей и корпоративного портала и предназначена для непосредственного общения персонала предприятия. Она ориентирована на рядовых сотрудников и эффективно решает их проблемы, поэтому ее посещаемость гораздо выше, чем посещаемость корпоративного портала. Она позволяет создавать персональные страницы пользователей, базы контактов с информацией о каждом сотруднике, предоставляет широкие возможности для общения посредством создания тематических групп,

новостных лент и т.д. В настоящее время в условиях цифровизации общества она становится мощным инструментом управления «человеческими ресурсами», т.к. повышает лояльность персонала к компании, формирует корпоративную культуру, способствует командообразованию, помогает новичкам быстро адаптироваться и т.д. В настоящее время корпоративная социальная сеть становится надежным инструментом HR-менеджера, способствующим планированию развития персонала предприятия, анализу деловых и личных качеств его сотрудников, оценки психологического климата компании и т.д. [30].

Таким образом, совершенствование профессионального уровня и личностных качеств сотрудников является приоритетным направлением развития предприятий и требует применения современных методов и инструментов. Все вышеперечисленные формы, методы и инструменты развития персонала должны быть определены и прописаны в стратегии развития персонала предприятия. При этом, для успешной ее реализации необходимо четко сформулировать цель развития персонала, разработать структурный план достижения поставленной цели и определить критерии оценки результатов. Очень важно, чтобы профессиональное развитие отражалось в практической деятельности работников и вело к карьерному росту.

### 1.3 Зарубежный опыт развития персонала организации

Учитывая тот факт, что в классической теории менеджмента выделяют японскую, американскую и Западноевропейскую модель менеджмента, особенный интерес представляет опыт предприятий Японии, США и Западной Европы в сфере организации развития персонала.

Так, в основе системы управления развитием персонала японских компаний лежит принцип «человеческого потенциала». Данный принцип предполагает выдвижение на первый план реальной возможности сотрудника

проявить и развить свои способности, получая от своей работы удовлетворение, удовольствие.

Руководители японских компаний считают, что с применением в системе управления компанией принципа развития достаточно легко реализуются такие функции профессиональной подготовки и обучения персонала компании, как приведение в соответствие профессионально-квалификационного состава сотрудников с целями и задачами компании, быстрая и лёгкая адаптация новых сотрудников в компании, непрерывное развитие сотрудников и их должностной рост и другие.

Основной задачей японской системы профессиональной подготовки и обучения персонала является превращение «знания отдельного работника в знание всей организации». Именно поэтому иногда отмечают, что один японский труженик в два раза слабее американского, но команда из десяти японцев в два раза сильнее десяти американцев.

Основа японской системы профессионального обучения в фирмах – концепция «гибкого работника». Её целью является отбор и подготовка работников не по одной, а, по крайней мере, двум-трём специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

В США развитие персонала является частью конкурентной стратегии каждого предприятия. На профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников, американские фирмы тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли. Залог успеха деятельности всей фирмы во многом определяется ростом уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в человека, что свидетельствует о понимании и принятии человека и его профессиональной деятельности в компании как одного из основных определяющих компонентов в достижении успешности

деятельности компании, ключевых факторов повышения ее конкурентоспособности.

Именно поэтому многие крупные американские компании организуют свои корпоративные университеты для проведения профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения сотрудников. Так, например, крупнейший корпоративный университет Global Learning создан в компании IBM. Он насчитывает 3 400 преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в этом университете. А что касается Учебного центра корпорации «Дженерал Электрик», то 30-40 тыс. человеко-дней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки и обучения сотрудников. Очень важно отметить, что речь идет лишь о внутренних курсах, не считая различных внешних обучающих мероприятий (семинаров, конференций).

В основе организации профессиональной подготовки и обучения многих американских компаний лежат три главных принципа:

- непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;
- практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;
- использование преимущественно активных методов обучения персонала.

Что касается европейских компаний, то, как правило, крупные корпорации создают свои учебные центры, институты и университеты, где обучается их персонал. Так, например, концерн Envia M (Германия), компания «Люфтганза» (Германия) имеют целый ряд учебных центров. В них наряду с профессиональной подготовкой осуществляется дальнейшее сопровождение процессов развития персонала компании. Преимущественно,

это осуществляется через курсы повышения квалификации, консультации для руководителей и специалистов, разного рода тренинги. Необходимо отметить, что профессиональная подготовка и обучение персонала осуществляется в рамках дуальной системы, которая предполагает гармоничное сочетание циклов теоретического и практического обучения. Теоретическую программу учащиеся осваивают в стенах учебных центров, а практическую - непосредственно на предприятии.

Среди наиболее популярных методов развития персонала в США и странах Европы можно выделить следующие:

– обучение по методу «Shadowing» (от англ. – «тень», «бытие тенью»). Этот метод предполагает, что подопечный становится «тенью» специалиста с опытом, постоянно находится рядом с ним на работе в течение одного-двух дней. Этот метод используется для: профориентации, первичной адаптации, повышение интеграции подразделений, обмен опытом и обучение специалистов кадрового резерва;

– обучение по методу «Secondment» (прикомандирование). Обучение работников проводится при помощи «прикомандирования» персонала на другое место работы (другой компании либо другой отдел или подразделения той же организации) на время для овладения дополнительными новыми навыками и знаниями, а потом обратно возвращается на свое рабочее место. Временное перемещение может быть краткосрочным (около 100 часов рабочего времени) и долгосрочным (до года);

– обучение по методу «buddying» (от англ. – «поддержка»). К сотруднику фиксируется партнер – «buddy». В основе этого метода лежит предоставление друг другу информации и обратной связи. Метод используется в процессе адаптации работника, как нового человека, так и уже работающего, но сменившего позицию в организации; для передачи информации между структурными подразделениями и компаниями, которые сотрудничают друг с другом; для развития «поведенческих» навыков. От других методов buddying отличается тем, что напарники равноправны –



материалы, сведения, данные, советы или обратная связь дается в двухстороннем виде, то есть, нет «старшего» и «младшего», «наставника» и «подопечного»;

– «супервизия» (от лат. «*super*videre» – «смотреть сверху»). Это консультирование у специалиста профессиональных задач для развития определённых зон у работника и повышения его профессионального уровня. Супервизор постоянно не наблюдает за работниками. Супервизия используется для оценки и обучения сотрудников, когда разбираются ошибки, находят ответы на возникшие вопросы.

Нужно отметить, что в настоящее время в России сложилась достаточно развитая инфраструктура, способствующая развитию персонала. Так в настоящее время существует и успешно развивается большое количество бизнес-школ, реализующих образовательные программы по повышению квалификации и переквалификации персонала, оказывающих консалтинговые услуги по развитию карьеры и работе с кадровых резервов. Кроме того, на базе крупных компаний создаются собственные учебные и тренинговые центры, корпоративные университеты (ПАО «Сбербанк», АО «РЖД» и др.). Проводится большое количество семинаров. Собственники предприятий стали уделять большое внимание вопросам развития персонала. Вместе с тем, большинство российских компаний не имеют бюджета на цели развития персонала, в то время как анализ зарубежной практики показывает, что на развитие персонала нужно тратить 5–10% фонда заработной платы. Поэтому проблемы развития персонала остаются во главе угла для руководителей предприятий.

## 2 Анализ развития персонала в ООО «Восход»

### 2.1 Общая характеристика деятельности организации

ООО «Восход» представляет собой элемент фармацевтической компанией «Вита», являющейся одной из крупных российских аптечных сетей, которая была основана в 1993 году в Самаре. Она осуществляет реализацию лекарственных средств и медицинских изделий через аптеки, расположенные в 19 регионах Российской Федерации (341 город, в т.ч. в Ростов-на-Дону).

В настоящее время кампания «Вита» представляет собой крупную российскую межрегиональную сеть, которая включает в себя более 850 аптек, среди которых наряду с традиционными аптеками, функционируют социальные аптеки и фарммаркеты. Численность персонала кампании насчитывает более 9000 человек.

Миссия компании заключается в помощи людям быть здоровыми не только с помощью качественных лекарственных препаратов, но и благодаря здоровому питанию и здоровому образу жизни. При этом, здоровье компания ассоциирует с счастьем. Исходя из миссии, формируется ассортиментная политика аптек, входящих в данную сеть.

Общество с ограниченной ответственностью «Восход» (ООО «Восход») зарегистрировано в конце 2015 года и функционирует под брендом компании «Вита» на основе франшизы. Юридический адрес ООО «Восход» – 344064, Ростовская область, город Ростов-на-Дону, улица Вавилова, дом 58 литер а, офис 212-б, фактическое местонахождение – г. Ростов-на-Дону, проспект Ворошиловский 89/80.

Согласно данным единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ) учредителями ООО «Восход» являются 2 физических лица: Карпачёва Т.А. (его доля составляет 5000 рублей (50%)) и Яньков Е.И. (его доля составляет 5000 рублей (50%)). Согласно Гражданскому кодексу РФ

они не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью предприятия, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале. Уставный капитал ООО «Восход» составляет 10 тыс. рублей. Предприятие использует специальный налоговый режим – упрощенную систему налогообложения (УСН).

Уставом установлено, что основная цель деятельности ООО «Восход» заключена в получении прибыли при ведении основных видов деятельности.

В качестве основного вида деятельности (ОКВЭД) данной организации выступает торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках) (47.73). Среди дополнительных видов деятельности в учредительных документах организации предусмотрены следующие:

- торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах (47.74);
- торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах (47.75);
- аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом (68.20.2);
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (70.22);
- деятельность рекламных агентств (73.11).

Вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в аптеке «Вита центральная» площадью торгового зала 70 м<sup>2</sup>, где представлен широкий ассортимент продукции:

- лекарства и БАДы;
- активная косметика;
- товары категории «Мама и малыш»;
- ортопедия (рисунок 2.1).

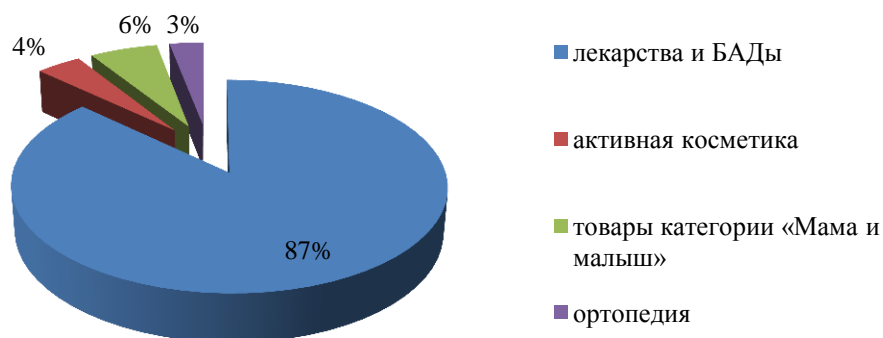


Рисунок 2.1 – Структура ассортимента аптеки «Вита центральная»

Цены на товары сравнимы со средними по городу Ростов-на-Дону.

В аптеке особое внимание уделяют качеству реализуемых в ней лекарственных средств. Это обеспечивается, прежде всего, тем, что в организационной структуре кампания «Вита» функционирует отдел контроля качества, который реализует ряд мероприятий, исключающих возможность попадания в аптеки, входящие в ее сеть, фальсифицированных лекарств и лекарств ненадлежащего качества. Он проводит полный входной контроль всего поступающего в аптеки сети «Вита» товара. Наряду с лекарственными средствами, осуществляется контроль качества БАД, предметов гигиены, парфюмерии и лечебной косметики. Кроме того риск появления некачественной продукции снижает тот факт, что поставщиками товаров в аптеки, работающие под брендом «Вита», являются крупные национальные дистрибьюторы и непосредственно производители.

Согласно учредительным документам ООО «Восход» основной задачей его деятельности является обеспечение населения лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения, медицинской техникой, БАДами и парафармацевтической продукцией, а также оказание потребителям консультативной помощи в рамках деятельности аптеки. При этом, для реализации этой задачи необходимо выполнение следующих функций (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Функции, реализуемые аптекой «Вита центральная»

Рассмотрим функции, реализуемые аптекой «Вита центральная» более подробно. Так, торговая функция заключается в реализации товаров и услуг, приеме, хранении товаров и управлении товарными запасами. Информационная функция заключается в обеспечении потребителей квалифицированной фармацевтической информацией. Маркетинговая функция заключается в изучении рынка фармацевтической продукции, определении спроса и потребности населения в ней, а также продвижении реализуемой продукции.

Выполнение всех вышеперечисленных функций аптеки должно быть предусмотрено в ее организационной структуре, которая представляет собой совокупность структурных подразделений и связей между ними. Организационная структура ООО «Восход» представлена на рисунке 2.3.

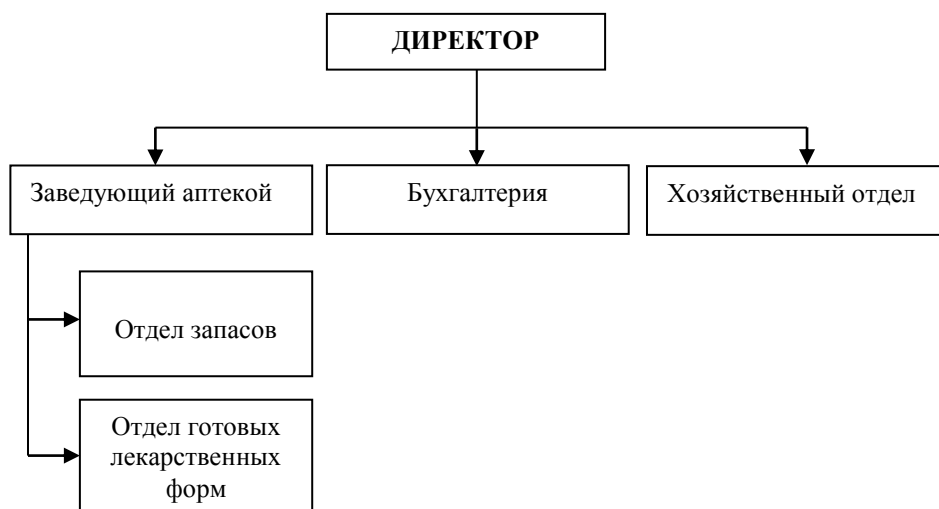


Рисунок 2.3 – Организационная структура ООО «Восход»

Среднесписочная численность сотрудников ООО «Восход» составляет 14 человек. С 2016 года предприятие включено в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) как малое предприятие по критерию среднесписочной численности персонала – менее 100 человек.

Общее руководство ООО «Восход» осуществляет директор. В его обязанности входит контроль нормативно-правового обеспечения деятельности аптеки, в том числе соблюдения фармацевтического порядка и санитарных норм, оказание помощи в получении необходимой организационно-правовой документации и лицензий, организация бесперебойной, закрепленной в зоне ответственности аптеки, работа над стратегическим развитием и повышением рентабельности аптеки, а также работа с персоналом. Он осуществляет прямое руководство заведующим аптекой, бухгалтерией и хозяйственным отделом. Важно отметить, что в организационной структуре ООО «Восход» не предусмотрено отдельного структурного подразделения, выполняющего маркетинговую функцию. Ее реализация также принадлежит директору организации.

В функции отдела запасов входит определение текущей потребности аптеки в товарах аптечного ассортимента; подача заявок на аптечный склад; прием, хранение и отпуск товаров аптечного ассортимента в отдел готовых лекарственных форм, а также комплектация on-line заказов. В структуре этого отдела предусмотрена две штатные единицы – провизор.

Отдел готовых лекарственных форм предназначен для отпуска населению готовых лекарственных средств (заводского изготовления) безрецептурного отпуска и по рецептам врачей. В структуре этого отдела предусмотрены 8 штатных единиц – фармацевты и провизор.

В организационной структуре также не предусмотрено отдельного структурного подразделения, реализующего кадровую политику. Управление персоналом осуществляют директор и непосредственно заведующая аптекой. В данной работе они следуют нормам документации, установленным федеральным законодательством и локальными актами: Трудовой Кодекс

РФ; Устав; правила внутреннего трудового распорядка; положение о комплексной системе управления по охране труда; должностные инструкции, кадровые приказы и др. Вместе с тем, учитывая требования действующего трудового законодательства, особое внимание в организации уделяется вопросу охране труда, физической культуре и спорту и охране здоровья сотрудников, поощряется здоровый образ жизни. Основными нормативно-правовыми актами, которыми руководствуются для этого, являются: Федеральный закон от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»; Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»; Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ «О специальной оценке условий труда» и др.

Рассмотрим динамика активов и пассивов баланса ООО «Восход» (таблица 2.1). Источником информации для этого является бухгалтерская отчетность организации (Приложение А).

Таблица 2.1 – Динамика активов и пассивов баланса за 2016 – 2018 г.г. (тыс. рублей)

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Основные средства	6 539	6 271	5 529	-268	95,9	-742	88,2
Внеоборотные активы, всего	6 539	6 271	5 529	-268	95,9	-742	88,2
Запасы	13 520	13 769	13 277	249	101,8	-492	96,4
Дебиторская задолженность	878	1 188	1 255	310	135,3	67	105,6
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	2 356	2 356	2 356	-	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	133	683	973	550	513,5	290	142,5
Оборотные активы, всего	16 887	17 996	17 861	1109	106,6	-135	99,2
БАЛАНС	23 426	24 267	23 390	841	103,6	-887	96,4
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	16 354	17 676	18 909	1 322	108,1	1 233	106,9

## Продолжение таблицы 2.1

Капитал и резервы, всего	16 364	17 686	18 919	1 322	108,1	1 233	106,9
Заемные средства	1 750	1 150	0	-600	65,7	-1 150	0
Долгосрочные обязательства, всего	1 750	1 150	0	-600	65,7	-1 150	0
Кредиторская задолженность	5 312	5 431	4 471	119	102,2	-960	82,3
Краткосрочные обязательства, всего	5 312	5 431	4 471	119	102,2	-960	82,3
БАЛАНС	23 426	24 267	23 390	841	103,6	-887	96,4

Краткий анализ баланса ООО «Восход» представлен на рисунке 2.4.

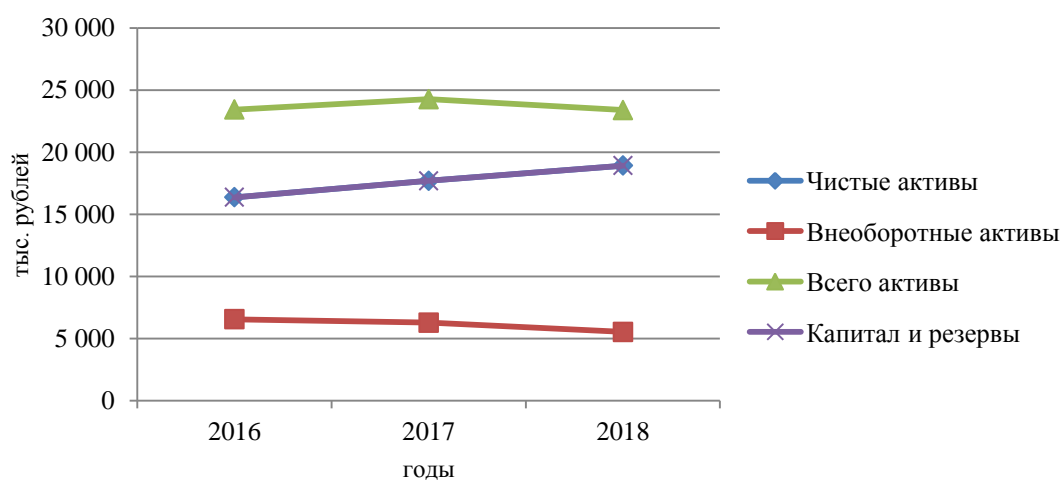


Рисунок 2.4 – Краткий анализ баланса ООО «Восход» за 2016 – 2018 годы

Из рисунка 2.4 видно, что за анализируемый период произошло незначительное снижение величины активов организации. Это связано со снижением основных средств на 15,5%, что составляет 1010 тыс. рублей, а также запасов на 19,4%, что составляет 243 тыс. рублей.

Структура активов организации за 2018 год представлена на рисунке 2.5. Так, в общей структуре активов предприятия доля внеоборотных активов составляет 24%, на текущие при этом приходится 76%, где дебиторская задолженность составляет 5%, запасы – 57%, прочие оборотные активы – 14%.



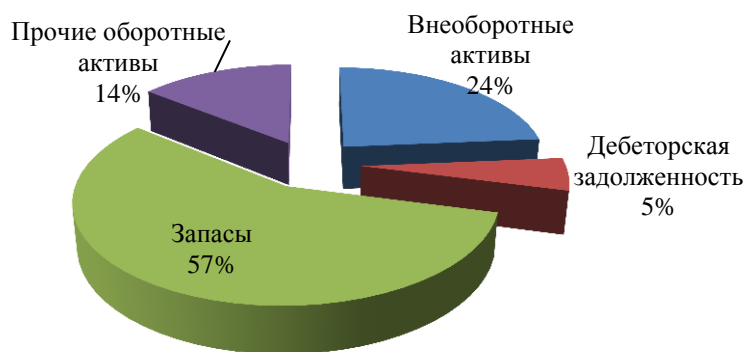


Рисунок 2.5 – Структура активов ООО «Восход» за 2018 год

Что касается пассива баланса, то там наблюдается снижение долгосрочных заемных средств на 67,5% или 1 750 тыс. рублей, а также кредиторской задолженности на 32,5% или 841 тыс. рублей. При этом денежные средства и денежные эквиваленты выросли на 840 тыс. рублей, а нераспределенная прибыль – на 2555 тыс. рублей.

Собственный капитал в 2018 году составил 18 919,0 тыс. рублей. При этом за исследуемый период он увеличился на 15,6% или 2555 тыс. рублей.

Важно отметить, что чистые активы ООО «Восход» в 2018 году превышают уставный капитал намного в 1892 раза, что положительно характеризует финансовое положение компании, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение чистых активов на 15,6% за рассматриваемый период (с 2016 по 2018 г.г.). Превышение чистых активов по сравнению с уставным капиталом и в то же время их увеличение за исследуемый период свидетельствует о хорошем финансовом положении ООО «Восход» по данному признаку.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности организации за 2016 – 2018 годы (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Восход» за 2016-2018гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс. руб.	85 843	101921	98644	16078	118,7	-3277	96,8
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс. руб.	79 985	94 977	91504	14992	118,7	-3473	96,3
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс. руб.	5 858	6 944	7 140	1086	118,5	196	102,8
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	4 312	4 569	4 441	257	106	-128	97,2
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 546	2 375	2 699	829	153,6	324	113,6
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	938	1 321	1 233	383	140,8	-88	93,3
8. Основные средства, тыс. руб.	6 539	6 271	5 529	-268	96	-742	88,1
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	16 887	17 996	17861	1109	106,6	-135	99,2
10. Численность ППП, чел.	12	14	14	2	116,7	-	-
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	4020	4740	4740	720	117,9	-	-
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	7153,6	7280,1	7046	126,5	101,8	-234,1	96,8
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	335	338,6	338,6	3,6	101	-	-
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	13,1	16,3	17,8	3,2	124,4	1,5	109,2
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5,1	5,7	5,5	0,6	111,8	-0,2	96,5
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) Ч100%	1,8	2,3	2,7	0,5	127,8	0,4	117,4
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) Ч100%	1,8	2,4	2,8	0,6	133,3	0,4	116,7
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	98,2	97,7	97,3	-0,5	99,5	-0,4	99,6

Согласно данным, приведенным в таблице 2.2, значение выручки за последний год сократилось на 3,2% и составило 98644 тыс. рублей. Прибыль от продаж в 2018 году выросла на 13,6% и составила 2699 тыс. рублей. При этом по сравнению с 2016 годом финансовый результат от продаж вырос на

74,5%. руб. Обратив внимание на строку 2220 формы №2, можно отметить, что организация не использовала возможность учитывать общехозяйственные расходы в качестве условно-постоянных, включая их ежемесячно в себестоимость производимой продукции (выполняемых работ, оказываемых услуг). Поэтому показатель «Управленческие расходы» за отчетный период в форме №2 отсутствует.

Изменение результатов экономической деятельности ООО «Восход» наглядно представлено ниже на рисунке 2.6.

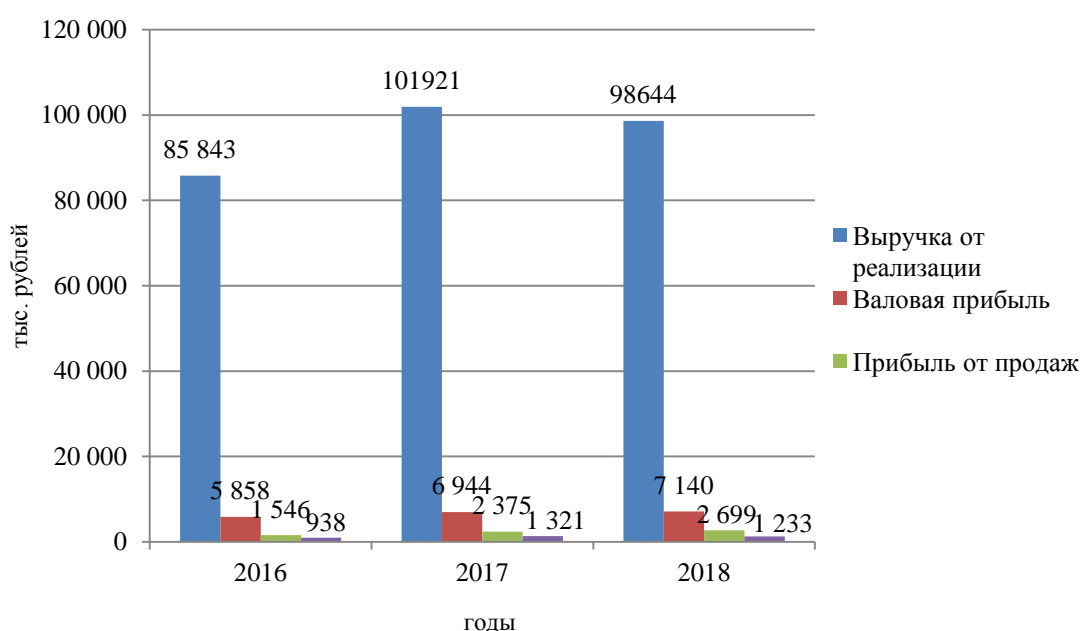


Рисунок 2.6 – Динамика результатов экономической деятельности ООО «Восход» за 2016 – 2018 г.г.

Учитывая тот факт, что ООО «Восход» работает под брендом крупной межрегиональной фармацевтической сети «Вита», оно имеет ряд преимуществ в своем развитии, среди которых яркий и узнаваемый фирменный стиль и динамичный дизайн, сформированный головной компанией, широкий ассортимент медикаментов и парафармацевтических товаров, косметики, сопутствующего ассортимента; высокое качество товара, гарантированное наличием отдела контроля качества в компании,

современного складского комплекса, собственного транспортного парка и прямых поставок от производителя, современный сайт и др. Вместе с тем, существуют факторы, которые в большей степени зависят от самой организации и той внешней среды, которая сложилась на локальном рынке. Поэтому в следующем пункте будет проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Восход».

## 2.2 Анализ внутренней и внешней среды организации

Для анализа внешней среды организации проведем исследование факторов ее внешней среды, к которым, как правило, относят экономическое состояние региона, политико-правовую обстановку, социальное и культурное окружение, а также научно-техническое и технологическое развитие общества. Инструментом такого анализа является STEP анализ. Факторы внешней среды аптеки «Вита центральная» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценка факторов внешней среды аптеки «Вита центральная»

№	Фактор	Ранжирование фактора		Оценка фактора	
		ранг	обоснование (влияние на объект исследования)	ранг	обоснование (вывод по результатам анализа)
1. Социальные факторы					
1.1	Уровень культуры и образования населения	1	слабо влияет	3	показатели нормальные
1.2	Качество жизни населения	2	умеренно влияет	2	показатели ниже среднего
1.3	Возрастная структура населения	5	сильно влияет	3	показатели нормальные
1.4	Образ жизни населения	3	средне влияет	2	показатели ниже среднего
1.5	Средства массовой информации	4	достаточно сильно влияет	5	показатели высокие
2. Технологические факторы					
2.1	Развитие новых технологий в фармацевтической отрасли	2	умеренно влияет	5	показатели высокие
2.2	Уровень образования специалистов	4	достаточно сильно влияет	3	показатели нормальные
2.3	Развитие технологий контроля качества препаратов	1	слабо влияет	2	показатели ниже среднего
2.4	Цифровизация общества	3	средне влияет	5	показатели высокие

Продолжение таблицы 2.3

3. Экономические факторы					
3.1	Уровень инфляции *	1	слабо влияет	-4	показатели выше среднего
3.2	Курсовые разницы валют *	3	средне влияет	-5	показатели высокие
3.3	Уровень занятости населения	2	умеренно влияет	4	показатели выше среднего
3.4	Конкуренция в отрасли	4	достаточно сильно влияет	5	показатели высокие
3.5	Платежеспособный спрос/ покупательская способность населения	5	сильно влияет	3	показатели нормальные
4. Политические факторы					
4.1	Политическая стабильность	1	слабо влияет	3	показатели нормальные
4.2	Таможенные пошлины на импорт *	3	средне влияет	-3	показатели высокие
4.3	Расходы государства на здравоохранение	2	умеренно влияет	3	показатели нормальные
4.4	Законодательное регулирование отрасли	4	достаточно сильно влияет	2	показатели низкие

Данные, приведенные в таблице 2.3, позволили провести STEP анализ, результаты которого представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Результаты STEP анализа аптеки «Вита центральная»

№	Фактор	Ранг (r)	Цена ранга (C)	Вес фактора (W <sub>i</sub> )	Оценка фактора (A <sub>i</sub> )	Параметрический индекс (P <sub>i</sub> )
1. Социальные факторы						
1.1	Уровень культуры и образования населения	1	0,067	0,07	3	0,21
1.2	Качество жизни населения	2		0,134	2	0,27
1.3	Возрастная структура населения	5		0,335	3	1,005
1.4	Образ жизни населения	3		0,2	2	0,4
1.5	Средства массовой информации	4		0,268	5	1,34
ИТОГО						3,225
2. Технологические факторы						
2.1	Развитие новых технологий в фармацевтической отрасли	2	0,1	0,2	5	1
2.2	Уровень образования специалистов	4		0,4	3	1,2
2.3	Развитие технологий контроля качества препаратов	1		0,1	2	0,2
2.4	Цифровизация общества	3		0,3	5	1,5
ИТОГО						3,9
3. Экономические факторы						
3.1	Уровень инфляции *	1	0,067	0,07	-4	-0,28
3.2	Курсовые разницы валют *	3		0,2	-5	-1
3.3	Уровень занятости населения	2		0,134	4	0,54
3.4	Конкуренция в отрасли	4		0,268	5	1,34
3.5	Платежеспособный спрос/ покупательская способность населения	5		0,335	3	1,005

Продолжение таблицы 2.4

ИТОГО						1,605
4. Политические факторы						
4.1	Политическая стабильность	1	0,1	0,1	3	0,3
4.2	Таможенные пошлины на импорт*	3		0,3	-3	-0,9
4.3	Расходы государства на здравоохранение	2		0,2	3	0,6
4.4	Законодательное регулирование отрасли	4		0,4	2	0,8
ИТОГО						0,8

Таким образом, из таблицы 2.4 видно, что наибольшее влияние на развитие ООО «Восход» оказывают технологическая группа факторов, среди которых можно выделить цифровизацию общества, развитие новых технологий в фармацевтической отрасли, а также уровень квалификации персонала. Немаловажную роль также играет социальная группа факторов, где превалирующую роль играют средства массовой информации, образ жизни населения и возрастная структура населения.

Важно отметить, что аптека «Вита центральная» ООО «Восход» расположена на одном из крупных проспектов города в центре Ростова-на-Дону, который характеризуется большой проходимостью людей. Кроме того, в этом районе расположено большое количество многоквартирных домов, жители которых также являются потенциальными клиентами аптеки. Немаловажным фактором является то, что на этом проспекте расположена Центральная городская больница, а также областной клинико-диагностический центр. Таким образом, можно сделать вывод, что аптека «Вита центральная» имеет достаточно выгодное географическое положение. Вместе с тем, на этом же проспекте расположены «Дешевая аптека», «Социальная аптека», а также «Склад аптека» ООО «Апрель». Это дает основание полагать, что данные аптеки являются ближайшими конкурентами ООО «Восход», т.к. месторасположение является одним из ключевых факторов успеха аптечного бизнеса. Экспертным методом проведем анализ ближайших конкурентов по следующим ключевым факторам успеха аптечных учреждений: репутация (имидж) предприятия, квалификация

персонала, ассортимент, реклама и ценовая политика (Таблица 2.5). В роли экспертов выступили клиенты предприятий аптечного бизнеса Ростовской области. При этом компетентность персонала оценивалась методом «серого покупателя».

Таблица 2.5 – Конкурентный анализ аптеки «Вита центральная» ООО «Восход»

№ п/п	Показатели	«Вита центральная»	Конкуренты		
			«Дешевая аптека»	«Социальная аптека»	«Склад аптека» ООО «Апрель»
1	Репутация (имидж) предприятия	5	4	5	2
2	Компетентность персонала	4	3	5	3
3	Ассортимент	5	5	4	4
4	Реклама/сайт	5	5	5	3
5	Ценовая политика	5	5	4	4

Наглядно конкурентный анализ аптеки «Вита центральная» представлен на рисунке 2.7.

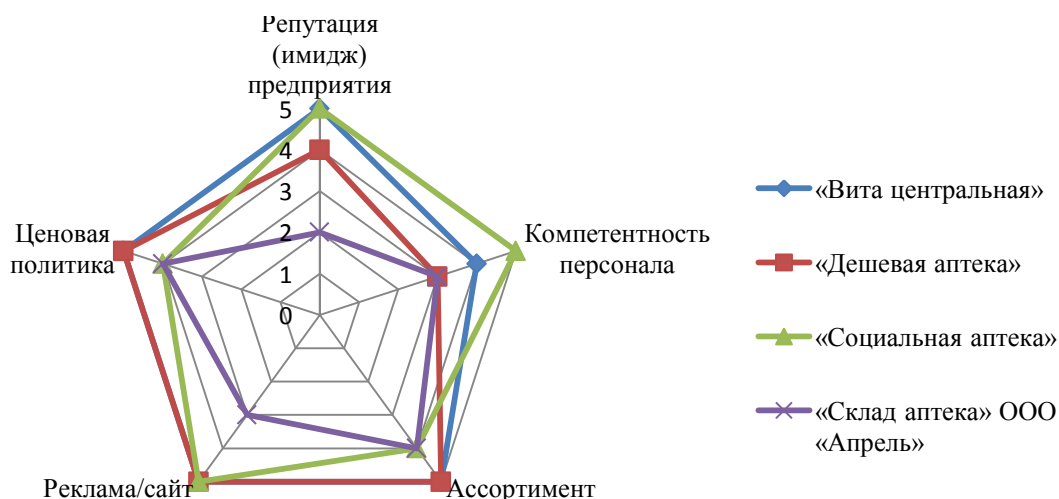


Рисунок 2.7 - Конкурентный анализ аптеки «Вита центральная»

Конкурентный анализ показал, что по четырем позициям: репутации, ассортименту, ценовой политике и рекламе ООО «Восход» не проигрывает своим конкурентам, а даже превосходит многих из них. Так, в отличие от всех своих ближайших конкурентов аптека «Вита центральная» реализует большое количество программ лояльности, непосредственно влияющих на ценовую политику, среди которых программа лояльности «Карта здоровья», программа лояльности «Ваше простое решение», программа лояльности «Пульс здоровья» и др. Вместе с тем, по фактору «компетенция персонала» аптека «Вита центральная» уступает своему ближайшему конкуренту «Социальной аптеке».

Проведем экспресс-диагностику управленческой системы аптеки «Вита центральная». Для этого рассмотрим следующие подсистемы предприятия: общее управление, управление персоналом, управление финансами, управление снабжением, управление маркетингом и сбытом. Диагностика проводится методом экспертных оценок, где в роли экспертов выступили сотрудники ООО «Восход». Каждая подсистема оценивается по 10 критериям по четырехбалльной шкале, где:

- не эффективность, не полное использование, плохие результаты по критерию – 1 балл;
- не достаточная эффективность – 2 балла;
- норма – 3 балла;
- идеальное состояние по критерию – 4 балла.

Экспресс-диагностика позволяет:

- определить наиболее слабые места в управлении бизнесом;
- определить общий уровень менеджмента на предприятии;
- провести сравнение с аналогичными предприятиями;
- накапливать информацию и сравнивать ее в различные периоды;
- разработать программу развития бизнеса.

Результаты диагностики представлены в Приложении Б и таблице 2.6.



Таблица 2.6 – Итоговая оценка подсистем управления ООО «Восход»

Подсистема управления	Балльная оценка
Общее управление	3,8
Управление персоналом	2,75
Управление финансами	3
Управление снабжением	3,25
Управление маркетингом и сбытом	3,25

Анализ полученных результатов проводится с учетом следующих интервалов состояния систем (рисунок 2.8), где :

- кризисное состояние подсистемы – от 1 до 1,7;
- неустойчивое состояние подсистемы – от 1,8 до 2,6;
- состояние нормы – от 2,7 до 3,5;
- идеальное состояние – от 3,6 до 4.

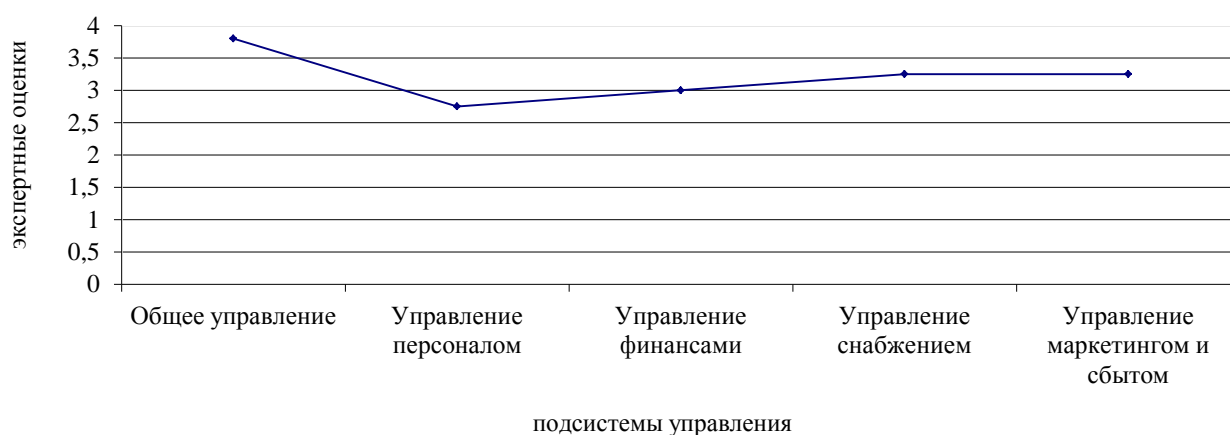


Рисунок 2.8 - Диагностический профиль управленческой системы ООО «Восход»

Проблемное поле менеджмента анализируемого предприятия находится там, где состояние подсистемы ниже нормы 2,7.

Таким образом, экспресс-диагностика показала, что компания существует в зоне «нормального» состояния, управленческие активы сбалансированы и достаточно эффективны. Что же касается незначительного западания подсистемы «управление персоналом», то это связано, прежде всего, с тем, что в организации отсутствует отдельное структурное подразделение, реализующее кадровую политику. Это не позволяет на

регулярной основе проводить своевременную работу по развитию персонала, что играет особое значение в условиях быстрых изменений во внешней социально-экономической среде.

Проведенный выше анализ позволил выделить сильные и слабые стороны ООО «Восход», а также определить его возможности и угрозы (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – SWOT-анализ ООО «Восход»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий ассортимент;</li> <li>2. Наличие узнаваемого бренда;</li> <li>3. Выгодное местоположение на центральном проспекте города вблизи медицинских учреждений;</li> <li>4. Наличие программ лояльности;</li> <li>5. Наличие современного торгового оборудования;</li> <li>6. Стильный и комфортный интерьер аптеки;</li> <li>7. Наличие информации об аптеке на сайте кампании «Вита экспресс»;</li> <li>8. Возможность online продаж</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Растущая потребность населения в медикаментах и парафармацевтике;</li> <li>2. Развитие персонала организации;</li> <li>3. Расширение ассортимента в результате популяризации ЗОЖ;</li> <li>4. Качественное развитие с высоким стандартом ведения бизнеса;</li> <li>5. Расширение форм, методов и каналов сбыта продукции: использование online продаж – как альтернативный канал сбыта</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие большого количества конкурентов на рынке аптечного бизнеса как со стороны федеральных сетей, так и со стороны местных сетей и отдельных аптек;</li> <li>2. Низкая заинтересованность фармацевтов в развитии аптеки;</li> <li>3. Отсутствие службы по персоналу в организационной структуре аптеки;</li> <li>4. Отсутствие альтернативных источников финансирования</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение уровня покупательской способности населения;</li> <li>2. Наступательная тактика конкурентов на рынках сбыта;</li> <li>3. Возможность появления новых конкурентов;</li> <li>4. Повышение закупочных цен товары</li> </ol>

Проведенный анализ позволил сделать вывод о том, что несмотря на недолгий срок существования на рынке аптечного бизнеса ООО «Восход» имеет достаточно сильные позиции и конкурентные преимущества. Среди сильных сторон аптеки широкий ассортимент реализуемых товаров различных групп; наличие узнаваемого бренда; выгодное местоположение на

центральном проспекте города вблизи медицинских учреждений; наличие программ лояльности и современного торгового оборудования; стильный и комфортный интерьер аптеки и др. Вместе с тем среди слабых сторон аптеки - отсутствие в организационной структуре службы по персоналу, и как следствие низкая заинтересованность фармацевтов в развитии организации. Все это будет препятствовать ООО «Восход» развиваться в условиях существующих возможностей и угроз, существующих на рынке аптечного бизнеса Ростова и Ростовской области. В этой связи в следующем пункте необходимо более детально изучить кадровый потенциал исследуемой организации.

### 2.3 Оценка кадрового потенциала организации

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции на рынке аптечного бизнеса России в целом и Ростовской области основным ресурсом развития аптек становится их кадровое обеспечение квалифицированными специалистами и развитие кадрового потенциала. Ключевым фактором успеха аптек становится качество обслуживания клиентов, предоставление населению высококачественной фармацевтической помощи и повышение эффективности их маркетинговой деятельности, что напрямую зависит от компетенций персонала.

Кадровый потенциал – это человеческий ресурс, требующий постоянного развития, многопланового совершенствования и представляющий собой совокупность личностных и профессиональных характеристик, способностей, знаний и возможностей работников обеспечить эффективное функционирование предприятия. Кадровый потенциал является важной составляющей общего трудового потенциала предприятия, формирующего уровень конкурентоспособности как персонала, так и аптечной организации в целом.

Необходимо отметить, что уровень кадрового потенциала предприятия обусловлен не только уровнем качества рабочей силы, но и совокупностью качественных (деловые способности и компетенции, личностные, индивидуально-психологические, физические данные сотрудников) и количественных характеристик (численность и структура персонала, профессионально-квалификационные составляющие).

Структура персонала ООО «Восход» приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Структура персонала ООО «Восход» за 2016 – 2018 годы

Показатели	годы					
	2016		2017		2018	
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %
Среднесписочная численность персонала всего, в т.ч., чел.	12	100	14	100	14	100
управленческий персонал	3	25	3	21	3	21
производственный персонал	8	67	10	72	10	72
обслуживающий персонал	1	8	1	7	1	7

Из таблицы 2.8 видно, что персонал ООО «Восход» делится на управленческий, производственный и обслуживающий персонал.

Управленческий персонал возглавляет отдельные структурные подразделения аптеки и/или имеют в подчинении одного или несколько работников: директор, заведующий аптекой и главный бухгалтер. Он составляет 21% от среднесписочной численности персонала.

Обслуживающий персонал – уборщики составляет 7% от среднесписочной численности персонала

Производственный персонал составляет 72% среднесписочной численности персонала. За исследуемый период он увеличился на 5%.

Структура персонала по биографическим характеристикам (полу, возрасту, образованию, специальности и стажу работы) представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Структура персонала ООО «Восход» по биографическим характеристикам за 2016 – 2018 годы

Критерий	Группы	годы		
		2016	2017	2018
Пол	Мужской	1	1	1
	Женский	11	13	13
Возраст	До 30	3	5	5
	30-40	6	6	6
	41-50	2	2	2
	Старше 50	1	1	1
Образование	Два высших	1	1	1
	Высшее	5	7	7
	Среднее специальное	6	6	6
	Без образования	-	-	-
Специальность	Фармацевт	6	6	6
	Провизор	3	5	5
	Маркетолог	-	-	-
	Экономист	1	1	1
	Менеджер	1	1	1
Стаж работы по специальности	До 5 лет	3	5	5
	5 – 10 лет	6	6	6
	11 – 20 лет	2	2	2
	Свыше 20 лет	1	1	1

Организации аптечного бизнеса характеризуются тем, что большую часть их персонала составляют женщины. ООО «Восход» - не исключение. Так, 93% работников аптеки «Вита центральная» составляют женщины. Это диктует необходимость особенного подхода кадровой политике организации.

Такие характеристики, как образование, квалификация и стаж работы в значительной степени определяют уровень профессионализма специалистов аптек, а, следовательно, непосредственно влияют на эффективность выполнения возложенных на них основных и дополнительных обязанностей. Согласно данным, приведенным в таблице 2.9, аптека «Вита центральная» располагает персоналом достаточно высокой квалификации. Доля работников с высшим образованием составляет 58%. Что же касается специальности, то 46% персонала имеют специальность

фармацевта, 38% – провизора, 8% – экономиста и 8% – менеджера. Отметим, что специальность экономиста и менеджера имеют главный бухгалтер и директор соответственно (Рисунок 2.9).

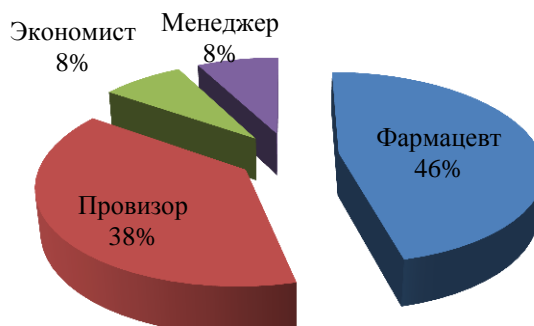


Рисунок 2.9 – Структура персонала ООО «Восход» по специальности, в процентах

Анализируя возрастной состав персонала аптеки, можно отметить, что большая часть сотрудников (43%) находится в возрасте от 30 до 40 лет. Это говорит о высокой квалификации и большом опыте работы данных сотрудников (Рисунок 2.10).

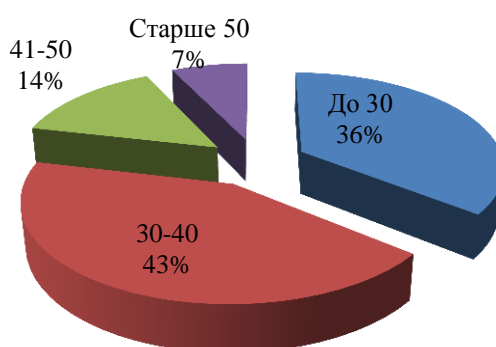


Рисунок 2.10 – Структура персонала ООО «Восход» по возрастному критерию, в процентах

Что же касается стажа работы, то большая часть персонала (64%) имеют стаж по специальности более 5 лет. Из них 67% имеют стаж до 10 лет, а 22% – от 11 до 20 лет. Это говорит о том, что организация располагает достаточно опытным персоналом.

Определение уровня кадрового потенциала ООО «Восход» проведем в соответствии со следующим алгоритмом:

- первый этап – выбор параметров оценки кадрового потенциала и определение их значимости;
- второй этап – анализ персонала предприятия исходя из пяти групп биографических показателей;
- третий этап расчет – единичных параметрических индексов и взвешенных единичных индексов по выбранным параметрам;
- четвертый этап – расчет группового показателя кадрового потенциала по данным характеристикам.

Весомость биографических характеристик и относительная значимость показателей, выделенных в разрезе данных групп, определялась экспертным методом путем анкетирования экспертов, которым было предложено по 5-балльной шкале присвоить каждой группе биографических данных соответствующую весомость, а также оценить относительную значимость показателей, выделенных в разрезе каждой группы.

На основании полученных экспертных оценок респондентов, были рассчитаны коэффициенты весомости ( $a_i$ ) 5 групп биографических характеристик и значимость показателей каждой из этих групп ( $b_j$ ). С помощью этих показателей были определены единичные параметрические ( $q_j$ ) и взвешенные индексы ( $q_{jвз}$ ) по формулам 2.1 и 2.2:

$$q_j = \frac{b_j}{b_{jmax}} \tag{2.1}$$

где  $b_j$  – значение  $j$ -ой характеристики в  $i$ -ой группе;

$b_{j\max}$  – максимальный балл  $j$ -ой биографической характеристики  $i$ -ой группе.

$$q_{j\text{вз}} = q_j / a_i \quad (2.2)$$

где  $a_i$  – коэффициент весомости  $i$ -ой группы биографической характеристики.

Результаты проведенных расчетов представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Единичные параметрические и взвешенные индексы кадрового потенциала организаций аптечного бизнеса по биографическим характеристикам

№	Критерий	Группы	Весомость $a_i$	Значимость $b_j$	$b_j \max$	$q_j$	$q_j \text{ вз}$
1	Пол	Мужской	0,065	42,7	57,3	0,7452	0,0484
		Женский		57,3		1,0000	0,0650
2	Возраст	До 30	0,112	22,2	30,6	0,7255	0,0813
		30-40		30,6		1,0000	0,1120
		41-50		26,6		0,8693	0,0974
		Старше 50		20,6		0,6732	0,0754
3	Образование	Два высших	0,341	36,2	37,1	0,8693	0,0974
		Высшее		37,1		1,0000	0,3410
		Среднее специальное		17,2		0,4636	0,1581
		Без образования		9,5		0,2561	0,0873
4	Специальность	Фармацевт	0,273	18,4	34,3	0,5364	0,1464
		Провизор		34,3		1,0000	0,2730
		Маркетолог		26,9		0,7843	0,2141
		Экономист/менеджер		20,4		0,5948	0,1624
5	Стаж работы по специальности	До 5 лет	0,209	16,5	30,7	0,5375	0,1123
		5 – 10 лет		25,7		0,8371	0,1750
		11 – 20 лет		30,7		1,0000	0,2090
		Свыше 20 лет		27,1		0,8827	0,1845

На основании проведенного исследования было выявлено, что наиболее приоритетными считаются работники с высшим образованием, имеющие фармацевтическое образование, а также образование в сфере маркетинга и/или экономики и менеджмента в возрасте от 30 до 40 лет и стажем работы не менее 5 лет.

На основании полученных показателей единичных параметрических и взвешенных единичных индексов производится расчет кадрового потенциала каждого работника и предприятия в целом. При этом суммарный показатель



кадрового потенциала каждого работника по биографическим характеристикам определяется по следующей формуле 2.3:

$$K_{\text{биогр}} = \sum q_{j\text{вз}} \quad (2.3)$$

Групповой показатель кадрового потенциала персонала предприятия аптечного бизнеса ООО «Восход» по биографическим характеристикам рассчитывается по формуле 2.4:

$$K_{\text{гр.биогр}} = \sum_{j=1}^2 q_{j\text{вз(пол)}} \times P_{j(\text{пол})} + \sum_{j=1}^4 q_{j\text{вз(возраст)}} \times P_{j(\text{возраст})} + \sum_{j=1}^4 q_{j\text{вз(образование)}} \times P_{j(\text{образование})} + \sum_{j=1}^4 q_{j\text{вз(специальность)}} \times P_{j(\text{специальность})} + \sum_{j=1}^4 q_{j\text{вз(стаж)}} \times P_{j(\text{стаж})} \quad (2.4)$$

Где  $q_{j \text{ в з}}$  (возраст),  $q_{j \text{ в з}}$  (пол),  $q_{j \text{ в з}}$  (образование),  $q_{j \text{ в з}}$  (специальность),  $q_{j \text{ в з}}$  (стаж) – взвешенные параметрические индексы  $j$ -ых биографических характеристик в разрезе  $i$ -ых групп: возраст, пол, образование, специальность, стаж работы;

$P_{j \text{ в з}}$  (возраст),  $P_{j \text{ в з}}$  (пол),  $P_{j \text{ в з}}$  (образование),  $P_{j \text{ в з}}$  (специальность),  $P_{j \text{ в з}}$  (стаж) – удельный вес лиц, входящих в  $i$ -ю группу в разрезе  $j$ -ых биографических характеристик, %.

Результаты расчета группового показателя кадрового потенциала ООО «Восход» по биографическим характеристикам представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Групповые показатели кадрового потенциала ООО «Восход» по биографическим характеристикам

№	Критерий	Группы	$q_{j \text{ в з}}$	Количество работников	$P_j$	$K_{\text{гр.биогр}}$
1	Пол	Мужской	0,0484	1	0,071	0,003
		Женский	0,0650	13	0,929	0,06
2	Возраст	До 30	0,0813	5	0,313	0,025
		30-40	0,1120	6	0,375	0,042
		41-50	0,0974	2	0,125	0,012
		Старше 50	0,0754	1	0,071	0,005
3	Образование	Два высших	0,0974	1	0,071	0,007
		Высшее	0,3410	7	0,438	0,149
		Среднее специальное	0,1581	6	0,375	0,059

	Без образования	0,0873	-	-	-
--	-----------------	--------	---	---	---

### Продолжение таблицы 2.11

4	Специальность	Фармацевт	0,1464	6	0,462	0,068
		Провизор	0,2730	5	0,385	0,105
		Маркетолог	0,2141	-	-	-
		Экономист/менеджер	0,1624	2	0,154	0,025
5	Стаж работы по специальности	До 5 лет	0,1123	5	0,313	0,035
		5 – 10 лет	0,1750	6	0,375	0,066
		11 – 20 лет	0,2090	2	0,125	0,026
		Свыше 20 лет	0,1845	1	0,071	0,013
ИТОГО				14		0,7

Оценка полученных данных проводилась с учетом следующей шкалы:

- низкий уровень – до 0,5;
- уровень ниже среднего – от 0,5 до 0,6;
- уровень выше среднего – от 0,7 до 0,8;
- высокий уровень кадрового потенциала – более 0,8.

Таким образом, анализ данных, приведенных в таблице 2.11, свидетельствует о том, что кадровый потенциал ООО «Восход», который формируется исходя из половозрастных критериев, уровня образования, специальности и стажа работы сотрудников, находится на уровне выше среднего, о чем говорит групповой показатель кадрового потенциала, который равен 0,7. Это свидетельствует о том, что предприятие имеет достаточные кадровые ресурсы для дальнейшего развития.

Учитывая тот факт, что ООО «Восход» - коммерческая организация, основной целью которой является увеличение объемов продаж и максимизация прибыли при максимальной социальной направленности. При этом, особенность аптечных продаж заключается в синергетическом взаимодействии социальной составляющей (предоставление услуги) с одной стороны и коммерческой составляющей (продажа товара) с другой стороны. Важно отметить, что величина аптечной продажи напрямую зависит от компетенций специалиста аптеки. Компетенции, необходимые для выполнения продаж в аптеки представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Компетенции, необходимые для выполнения функции продажи в аптеке

	Аптечная продажа	
	Предоставление услуги	Продажа товара
Компетенции	Умение выявить потребность клиента	Знание ассортимента
	Способность оказать профессиональную фармацевтическую консультацию	Знание свойств товара
	Коммуникативные способности и навыки	Коммерческие навыки и мышление
	Ориентация на клиента	Владение методами прямых продаж
	Способность удовлетворить потребности клиента	Умение реализовывать дополнительные и комплексные продажи

Из таблицы 2.12 видно, что среди ключевых компетенций специалистов аптеки – ориентация на клиента и умение выявить его потребности, знание ассортимента и свойств товара, коммерческие навыки, а также владение методами прямых продаж.

На рисунке 2.11 представлен ответ специалистов аптеки на вопрос о знании элементов коммерции.

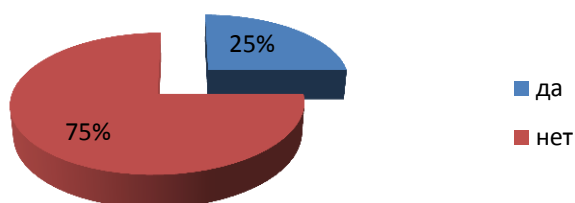


Рисунок 2.11 - Знания специалистов аптеки «Вита центральная» элементов коммерции

Из рисунка видно, что лишь четверть специалистов аптеки имеют представление и знания элементов коммерции.

На рисунке 2.12 наглядно отражен ответ специалистов аптеки «Вита центральная» на вопрос о владении техникой активных продаж.

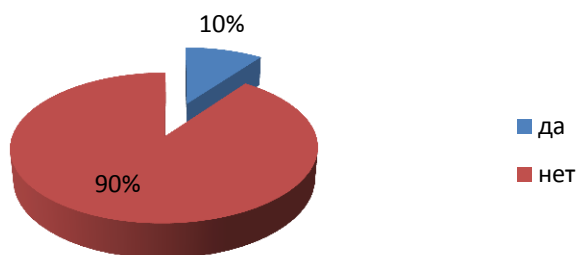


Рисунок 2.12 - Владение специалистами аптеки «Вита центральная» знаниями и техникой активных продаж

Из рисунка 2.12 видно, что лишь 10% специалистов аптеки имеют знания в сфере активных продаж и владеют техникой их осуществления.

По оценкам экспертов одним из ключевых инструментов увеличения продаж и прибыли аптеки являются дополнительные продажи. Используя метод тайного покупателя, было выявлено, что в аптеке «Вита центральная» лишь в 9,8% случаях специалисты предлагают дополнительные к основной покупке товары (Таблица 2.13). Исследование показало, что это связано с отсутствием коммерческого мышления у сотрудников и знаний в области маркетинга.

Таблица 2.13 – Результаты оценки специалистов аптеки «Вита центральная» ориентации на покупателя и умения реализовывать дополнительные продажи

Критерии	Ответ респондента (в процентах)	
	да	нет
Иницирует коммуникативный процесс	89	11
Проясняет потребности клиента	81	19
Прилагает усилия и активно слушает клиента	74	36
Предлагает на выбор клиенту альтернативные способы решения его проблем	74	36
Проясняет скрытые потребности клиента	8	92
Предлагает консультации по решению скрытых проблем, например, сохранению здоровья членов семьи	10,8	89,2
Предлагает дополнительные к основной покупке товары	9,8	90,2
Становится личным консультантом клиента по вопросам фармации и пользуется его полным доверием	2	98

Из таблицы 2.13 видно, что в 89% случаев специалисты аптеки

инициируют коммуникативный процесс, в 81% случаев проясняют потребность клиента, в 74% случаев прилагают усилия активного слушания клиента и предлагают ему на выбор альтернативные способы решения его проблем. Что же касается прояснения скрытых потребностей клиента и предоставления консультаций по их решению, то положительный ответ дан лишь в 8% и 9,8% случаев соответственно. Это связано с отсутствием у специалистов аптеки компетенций в сфере коммуникаций, маркетинга и прямых активных продаж.

Вместе с тем исследование ситуации на рынке труда г. Ростова-на-Дону, проведенный с помощью мониторинга информации, представленной на сайте рекрутингового агентства «Head Hunter», показал, что предложение специалистов в сфере фармации почти в три раза превышает спрос на них со стороны предприятий аптечного бизнеса (рисунок 2.13)

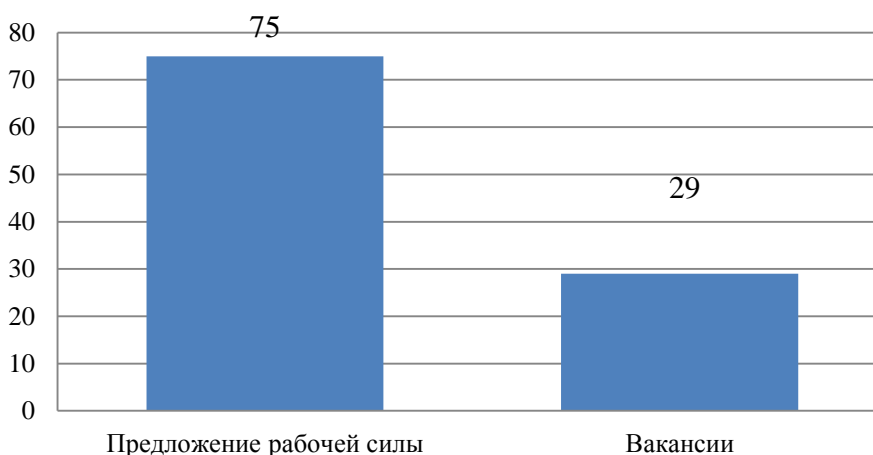


Рисунок 2.13 – Спрос и предложение специалистов аптечного бизнеса на рынке г. Ростов-на-Дону (единиц)

При этом анализ содержания объявлений показал, что среди требований к претендентам на должность «Фармацевт» и «Провизор» со стороны предприятий аптечного бизнеса г. Ростова-на-Дону наряду с образованием по специальности, наличием действующего сертификата специалиста, опыта работы, знания ассортимента лекарственных препаратов,

работодатель выдвигает требование «умение продавать и делать допродажи» (рисунок 2.14).

Вместе с тем, в Ростовской области подготовку специалистов в сфере фармации осуществляют следующие образовательные организации: Ростовский государственный медицинский университет (высшее образование), а также Ростовский базовый медицинский колледж, Медицинский колледж РостГМУ и Таганрогский медицинский колледж (среднее специальное образование).

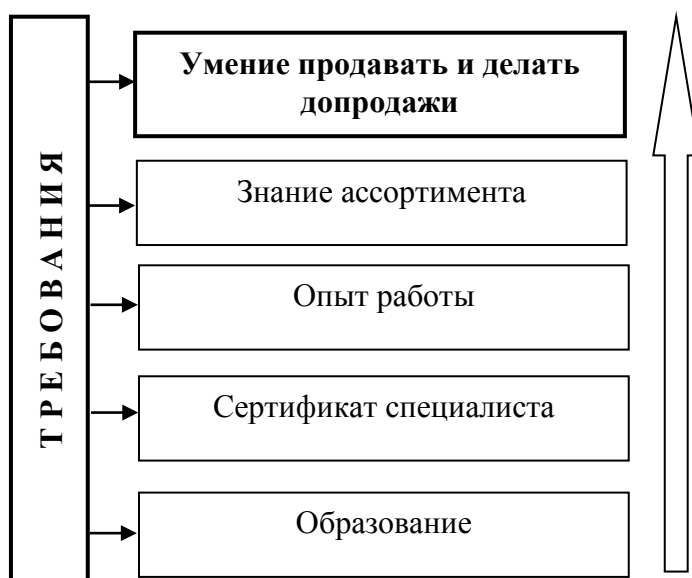


Рисунок 2.14 –Требования к претендентам на должность «Фармацевт» и «Провизор» со стороны предприятий аптечного бизнеса

Анализ образовательных программ по подготовке специалистов в сфере фармации, реализуемых этими образовательными организациями, показал, что они направлены на развитие у обучающихся способностей решать профессиональные задачи, приведенные в таблице 2.14.

Так, в рамках фармацевтической деятельности предусмотрено решение задач по реализации лекарственных средств с помощью развития профессиональной компетенции ПК 4 – готовность к осуществлению реализации лекарственных средств в соответствии с правилами оптовой торговли, порядком розничной продажи и установленным законодательством

порядком передачи лекарственных средств. При этом освоение данной компетенции предусмотрено лишь в одной дисциплине – «Управление и экономика фармации», где на изучение основ маркетинга и продаж заложено лишь 2 академических часа.

Таблица 2.14 – Типовые задачи профессиональной деятельности обучающегося по программе «Фармация»

Фармацевтическая деятельность	Организационно-управленческая деятельность
<ul style="list-style-type: none"> <li>– производство и изготовление лекарственных средств;</li> <li>– реализация лекарственных средств;</li> <li>– обеспечение условий хранения и перевозки лекарственных средств;</li> <li>– участие в проведении процедур, связанных с обращением лекарственных средств;</li> <li>– участие в контроле качества лекарственных средств;</li> <li>– обеспечение информирования о лекарственных препаратах;</li> <li>– проведение санитарно-просветительной работы с населением и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– участие в организации производства и изготовления лекарственных средств;</li> <li>– организация и проведение мероприятий по хранению, перевозке, изъятию и уничтожению лекарственных средств;</li> <li>– участие в организации и управлении деятельностью организаций, занятых в сфере обращения лекарственных средств, и (или) их структурных подразделений;</li> <li>– в организации мероприятий по охране труда и технике безопасности, профилактике профессиональных заболеваний, контролю соблюдения и обеспечение экологической безопасности;</li> <li>– ведение учетно-отчетной документации в фармацевтической организации и др.</li> </ul>
Медицинская деятельность	Научно-исследовательская деятельность
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оказание первой помощи в торговом зале аптечной организации при неотложных состояниях у посетителей до приезда бригады скорой помощи;</li> <li>– участие в оказании помощи населению при чрезвычайных ситуациях на этапах медицинской эвакуации, в том числе в организации снабжения лекарственными средствами и медицинскими изделиями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ научной литературы и официальных статистических обзоров, участие в проведении статистического анализа и публичное представление полученных результатов;</li> <li>– участие в решении отдельных научно-исследовательских и научно-прикладных задач в сфере обращения лекарственных средств</li> </ul>

Таким образом, видно, что учебные заведения, функционирующие на рынке образовательных услуг региона по подготовке специалистов для предприятий аптечного бизнеса, подходят к формированию этой компетенции формально. В то время как профессиональный стандарт,

который описывает профессии фармацевта – профессиональный стандарт «Провизор», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2016 № 91 н, предусматривает трудовую функцию, связанную с оптовой, розничной торговлей, а также отпуском лекарственных препаратов и других товаров аптечного ассортимента. Ее реализация связана со знаниями основ фармацевтического менеджмента, делового общения и культуры, мерчандайзинга в аптечных организациях, а также фармацевтического маркетинга.

Учитывая тот факт, что высшие и среднеспециальные образовательные организации не развивают требуемую в современных условиях компетенцию, предприятия аптечного бизнеса обращаются к услугам организаций дополнительного профессионального образования (ДПО) и бизнес-образования: бизнес-школам, тренинговым центрам и т.д. При этом, несмотря на большое количество программ, связанных с техникой продаж, активными продажами и т.д. (36 программ различной продолжительности и формы реализации), в г. Ростове-на-Дону не реализуется ни одна образовательная программа, учитывающая особенности фармацевтического рынка, его покупателей, а также специфику самого аптечного персонала.

Нужно отметить, что эту специфику предусматривают в своих тренингах фармацевтические компании (речь идет о фармпроизводителях и фармдистрибьюторах), которые, в последнее время, активно занимаются обучением сотрудников аптек, как правило, на безвозмездной основе. Но проблема заключается в том, что обучение проводят непрофессиональные тренеры, что снижает качество подачи материала и, как следствие, его эффективность. Кроме того техника продажи на примере конкретной продукции чаще всего не является унифицированной и работает только на конкретный вид продукции.

Таким образом, в современных условиях для ООО «Восход» характерно расширение сферы деятельности, совмещение профессий,



внедрение в деятельность техники активных продаж, широкое использование в своей работе информационных технологий и т.д. В этой связи для высококачественного выполнения своих обязанностей, наряду с вышеперечисленными стандартными критериями, его сотрудники должны обладать развитыми компетенциями в сфере коммуникаций, маркетинга, коммерции, информационных технологий. Все это требует системной работы со стороны руководства аптеки «Вита центральная», направленной на формирование комплекса мероприятий по развитию персонала в сфере активных продаж.

### 3 Разработка мероприятий по развитию персонала предприятия аптечного бизнеса ООО «Восход»

#### 3.1 Программа мероприятий по развитию персонала

Аптека, несмотря на свою социальную направленность, представляет собой розничную точку продаж лекарственных препаратов и парафармацевтики. В настоящее время в условиях жесткой конкуренции на рынке аптечного бизнеса основной задачей аптек становится увеличение продаж, направленное на максимизацию их прибыли. По мнению экспертов этого возможно добиться посредством использования следующих инструментов (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Инструменты повышения продаж на предприятиях аптечного бизнеса

Комплексная продажа предполагает дополнительную реализацию препаратов, связанных с симптоматикой клиента. Они, как правило, способствуют усилению эффекта или снижению негативного воздействия основного запрашиваемого препарата, т.е. направлены на комплексное решение проблемы клиента.

Дополнительные продажи (допродажи) направлены на реализацию мелкой продукции, связанной с основной покупкой, но не имеющей привязки к симптоматике клиента. В настоящее время в условиях цифровизации экономики и общества существуют специализированные программные продукты, выдающие фармацевтам перечень товаров, которые можно дополнительно порекомендовать покупателю.

Продажа дорогих оригинальных препаратов основана на переориентации клиента от приобретения запатентованных лекарственных препаратов, которые являются копией препарата-оригинала в условиях, когда приказом Минздрава Российской Федерации предусмотрена обязанность фармацевта говорить о наличии более дешевого дженерика (даже если клиент запросил более дорогой препарат).

Все эти инструменты направлены на стимулирование количества незапланированных покупок, совершаемых посетителями аптеки. Они способствуют повышению среднего чека на предприятиях аптечного бизнеса и напрямую зависят от наличия компетенций в сфере коммуникаций, маркетинга и активных продаж у фармацевтических работников - первостольников. Это диктует необходимость руководству ООО «Восход» особое внимание уделить развитию персонала именно в этом направлении.

Целью развития персонала является увеличение объема продаж аптеки «Вита центральная», способствующих максимизации прибыли ООО «Восход».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи: выявить проблемы, препятствующие увеличению объема продаж аптеки «Вита центральная»; определить набор компетенций, которые необходимы специалистам аптеки; разработать программу мероприятий, направленных на развитие персонала аптеки «Вита центральная» в сфере реализации комплексных продаж, дополнительных продаж и продаж дорогих оригинальных препаратов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Программа мероприятий по развитию персонала аптеки «Вита центральная»

№	Форма обучения	Содержание	Трудо-емкость
1	Тренинг	<p>Создание благоприятного впечатления и выявление потребностей клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– как правильно приветствовать покупателя, когда это делать и как; как вовлечь покупателя в разговор;</li> <li>– особенности приветствия покупателя в аптеке закрытой и открытой выкладки;</li> <li>– как выявить потребность покупателя;</li> <li>– сколько и какие вопросы следует задавать клиентам.</li> </ul> <p>Презентация товара, особенности построения продающих цепочек, правила быстрого построения продающих цепочек по схеме «характеристика-преимущество-выгода»;</p> <p>Работа с возражениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– какие бывают возражения и как на них правильно реагировать и отвечать;</li> <li>– правила и шаги работы с возражениями.</li> </ul>	10 часов
2	Видеосеминар	<p>Типы покупателей по уровням лояльности и воронка посетителей аптек.</p> <p>Анализ неоптимизированных и бездумных ежедневных действий специалистов на примерах кейсов из реальной жизни и для построения новой логики продаж.</p> <p>Как правильно извлекать продажи в работе с группой сомневающийся покупателей.</p> <p>Разбор ошибок предложения препаратов в аптеке и снижения конверсии продаж.</p> <p>Изменение логики консультирования через скрипты и отличие в обслуживании.</p> <p>Воронка продаж препаратов и конверсия покупок.</p> <p>Что такое фармацевтическая консультация и виды консультаций в аптеке.</p> <p>Как быстро понимать критерии выбора покупателя и применять разные стратегии работы, позволяющие гибко продавать разные препараты по цене препараты, дорогие неликвиды.</p> <p>Допродажи и комплексные продажи как технологии предложения. Ресурсы и обоснованность комплексных предложений и допродаж.</p> <p>Технология продаж дорогих оригинальных препаратов.</p>	20 часов

### Продолжение таблицы 3.1

3	Работа с информационными продуктами (методическими рекомендациями, скриптами и т.д.)	Стандарты обслуживания в аптеке Скрипты продаж в аптеке: – скрипты комплексных продаж, – скрипты допродаж, – скрипты продаж оригинальных запатентованных дорогих препаратов, – скрипты продаж БАДов; Готовые речевые шаблоны ответов на проблемные, конфликтные ценовые возражения покупателей; Методические рекомендации по работе с возражениями	26 часов
4	Бизнес-тренажер	Общение с клиентами; Работа с возражениями; Продажи: активные продажи, комплексные продажи, допродажи	16 часов

Очень важно вначале обучения провести несколько очных тренингов с тем, чтобы сделать «встряску» и настроить персонал на изменение их стереотипов, т.к. большинство фармацевтических работников считает аморальным дополнительные предложения к общей покупке. Это особенно важно для аптеки «Вита центральная», т.к. в ней большая часть специалистов (64%) старше 30 лет, что предполагает наличие барьеров в применении всех вышеперечисленных инструментов, повышающих объем продаж.

Анализ рынка бизнесобразования Ростовской области показал, что несмотря на то, что в регионе достаточно много бизнес-школ и консультационных агентств, реализующих программы по прямым продажам, они не реализуют специализированные программы для предприятий аптечного бизнеса. При этом, в г. Санкт-Петербург с 2009 года реализует такие программы независимый консультант Деменко Е.Ю. Среди ее клиентов такие предприятия аптечного бизнеса, как «Аптеки Кубани» (г. Краснодар), «Твой Доктор» (г. Тула), «Живая аптека» (г. Томск), «АСНА» (г. Москва), «Государственные аптеки Республики Коми» (г. Сыктывкар) и т.д. Всего более 50 предприятий аптечного бизнеса. Методика проведения тренингов Деменко Е.Ю. включает в себя поведенческое моделирование,

case-study, а также basket-метод. Все они представляют собой методы активного развития, основанные на обобщении накопленного опыта и предполагающие погружение специалистов аптеки в обсуждаемую проблему. Предполагается, что бизнес-тренер Деменко Е.Ю. проведет их для сотрудников аптеки «Вита центральная» в г. Ростов-на-Дону на базе конференц-зала конгресс-отеля «Амакс». Затраты на проведение этого мероприятия приведены в таблицы 3.3.

Вместе с тем, проведение очного тренинга – это достаточно дорогое мероприятие, предполагающие отрыв слушателей от их профессиональной деятельности. Поэтому в предлагаемой программе мероприятий большую долю (20 ч.) занимают видеосеминары (вебинары в записи) – наиболее удобный и выгодный с точки зрения инвестиций в развитие формат обучения в пересчете на одну аптеку или количество сотрудников. Преимуществом видеосеминаров является то, что все они предоставляются в записи для многократного индивидуального использования в аптеки с целью более детальной проработки всех тем. Компания приобретает видеосеминары в индивидуальное пользование, формируя корпоративную базу знаний в своей сети.

Работа с информационными продуктами предполагает самостоятельную работу фармацевта с методическими рекомендациями и скриптами. Это наиболее простой и недорогой с точки зрения инвестиций в одного специалиста формат обучения. В зависимости от количества персонала в аптеке эти вложения могут варьироваться от 50 до 500 рублей в одного человека, при этом отдача измеряться десятками тысяч в год. Для этого вида обучения производится рассылка информационных материалов всем сотрудникам аптеки, при этом перед каждым из них ставятся конкретные задачи.

Использование бизнес-тренажера для развития персонала кампании становится особенно актуально в условиях цифровизации экономики и общества. Он предполагает онлайн-обучение с помощью бизнес-симуляций,

когда обучающийся попадает в ситуацию беседы с потенциальным клиентом, партнером или покупателем и на собственном опыте учится общаться с ними: задавать вопросы, отвечать на вопросы, работать с возражениями, выяснять потребности клиента, продавать. Преимущество бизнес-тренажеров перед традиционными обучающими программами и тренингами состоит в получении за короткий промежуток игрового времени практического опыта, сопоставимого с месяцами повседневной рутинной практики.

Предложенная программа рассчитана на 72 академических часа.

Для реализации программы по развитию персонала аптеки «Вита центральная» необходимо выполнить ряд мероприятий:

- разработать техническое задание с обозначением круга проблем и определением необходимых компетенций персонала;
- провести мониторинг рынка образовательных услуг и поиск исполнителя/ исполнителей;
- провести переговоры и заключить договор на оказание образовательных услуг;
- приобрести необходимый набор информационных материалов;
- провести мониторинг рынка бизнес-тренажеров;
- приобрести бизнес-тренажер и провести его донастройку по потребности аптеки «Вита центральная»;
- обучить персонал;
- оценить результаты обучения.

Организационный план реализации мероприятий по развитию персонала аптеки «Вита центральная» представлен в таблице 3.2. Учитывая тот факт, что ответственность за реализацию данных мероприятий лежит на заведующем аптекой, все мероприятия будут выполняться последовательно, что увеличит срок его реализации.

Таблица 3.2 – Организационный план реализации мероприятий по развитию персонала

№ п.п.	Мероприятие	Результат	Срок реализации
1	Разработка технического задания с обозначением круга проблем и определением необходимых компетенций персонала	Техническое задание, согласованное с директором ООО «Восход»	01.06.2019 – 09.06.2019
2	Мониторинг рынка образовательных услуг и поиск исполнителя/ исполнителей	Перечень образовательных организаций - потенциальных исполнителей	10.06.2019 – 23.06.2019
3	Проведение переговоров и заключение договора оказания образовательных услуг	Договор об оказании образовательных услуг аптеке с согласованным графиком обучения	24.06.2019 – 26.06.2019
4	Приобретение необходимого набора информационных материалов	Информационные продукты (методические рекомендации, скрипты и т.д.)	27.06.2019 – 30.06.2019
5	Мониторинг рынка бизнес-тренажеров	Перечень бизнес-тренажеров	10.06.2019 – 16.06.2019
6	Приобретение бизнес-тренажера и его донстройка по потребности аптеки	Бизнес-тренажеры, настроенные на смартфонах специалистов	17.06.2019 – 30.06.2019
7	Непосредственное обучение персонала	Обученный персонал	01.07.2019 – 18.06.2019
8	Контроль результатов обучения	Оценка результатов каждого специалиста	19.06.2019 – 31.08.2019

Из таблицы 3.3 видно, что мероприятия по развитию персонала аптеки «Вита центральная» продлятся с 1 июня 2019 года по 31 августа 2019 года и займут 3 месяца. Из приведенных мероприятий финансовых затрат потребует 4, 5 и 7 мероприятия, связанные с процессом непосредственного обучения и приобретением информационных материалов и бизнес-тренажера. Примерная смета реализации программы мероприятий представлена в таблице 3.3.



Таблица 3.3 – Смета на реализацию мероприятий по развитию персонала (рублей)

№	Мероприятие	Сумма
1	Обучение, в т.ч.	58 000
1.1	Проведение тренинга	43 000
1.2	Видеосеминары	20 000
2	Приобретение информационных материалов, в т.ч.	30 000
2.1	Методические рекомендации	5 000
2.2	Скрипты	25 000
3	Приобретение бизнес-тренажера и его донастройка	200 000
	ИТОГО	293 000

Из таблицы 3.3 видно, что затраты на реализацию мероприятий составят 293 000 рублей.

Важно отметить, что эффективность реализации программы по развитию персонала аптеки в сфере комплексных продаж, дополнительных продаж и дорогих оригинальных препаратов будет во многом зависеть от выбранной модели поведения и управленческих компетенций заведующей аптекой «Вита центральная». Так, после прохождения обучения есть возможность появления следующих рисков:

1. Специалист не будет применять на практике те знания и компетенции, которые получены им в процессе обучения в силу субъективных причин: зачастую целенаправленные дополнительные продажи воспринимаются фармацевтами-первостольниками вразрез их миссии, которая заключается в том, чтобы приносить пользу людям, что вызывает внутренней протест.

2. Специалисты, получившие компетенции в сфере прямых продаж, которые как показал анализ, проведенный во второй главе, очень востребованы на рынке труда со стороны предприятий аптечного бизнеса, могут уйти к другому работодателю, который предлагает более выгодную мотивацию.

В этой связи заведующая аптекой должна осуществлять регулярный контроль выполнения комплексных и дополнительных продаж

специалистами первостольниками. Кроме того в аптеке должна быть разработана дополнительная система мотивации персонала, реализующего комплексные и прямые продажи, которая может быть как материальной, так и нематериальной.

В настоящее время существуют специализированные семинары и тренинги, нацеленные на развитие этих компетенций у руководителя. Анализ рынка образовательных услуг позволил найти двухдневный семинар-тренинг для руководителей предприятий аптечного бизнеса «Оптимизация продаж и управление в аптеке». Он включает в себя следующие вопросы: поведенческая модель управления заведующей аптекой персоналом (длительность 8 часов) и нематериальная мотивация фармацевтов-первостольников (длительность 12 часов). Стоимость такого обучения составляет 120 тыс. рублей.

Вместе с тем, дополнительный контроль со стороны заведующей аптекой может вызвать психологическую напряженность в коллективе. Поэтому целесообразно разработать и внедрить программу мероприятий на год по развитию корпоративного духа и снятию напряженности в коллективе (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Примерная программа мероприятий, направленных на развитие корпоративного духа и улучшение психологического климата в аптеке «Вита центральная»

№	Название мероприятия	Цель проведения	Срок проведения
1	Активный отдых вне офиса (пикник в пригороде, выезд на море и т.д.)	Проведение тренингов вне офиса, смена обстановки, переключение внимания от внутривыпускных проблем, поиск общих интересов	В зависимости от погодных условий (не реже одного раза в три месяца)

### Продолжение таблицы 3.4

2	Торжественные корпоративные мероприятия	Раскрытие сотрудников не как профессионала, а как личности, налаживание неформальных связей в организации, устранение межличностных конфликтов	Государственный праздник, день рождение компании, юбилей сотрудника, профессиональный праздник – день фармацевта (не реже 1 раза в два месяца)
3	Участие в общегородских мероприятиях (спортивных, развлекательных)	Сплочение коллектива, развитие командного духа, проявление личностных талантов (спорт, музыка и т.д.).	Согласно плану проведения общегородских мероприятий, который размещен на портале г. Ростов-на-Дону

Таким образом, развитие персонала в аптеке «Вита центральная» предполагает три направления работы: развитие компетенций прямых продаж у сотрудников аптеки, способствующее повышению продаж в аптеке; развитие управленческих навыков у заведующей аптеки, способствующее повышению эффективности системы управления в аптеке, а также развитие корпоративного духа и благоприятного психологического климата в организации, включающее в себя ряд неформальных мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Проведем оценку эффективности первого мероприятия: развитие компетенций прямых продаж у специалистов аптеки «Вита центральная».

По оценке экспертов (Елены Дементьевой, которая провела более 1500 исследований в аптеках Российской Федерации) прохождение обучения, направленного на развитие компетенций в сфере коммуникации и прямых активных продаж, в т.ч. дополнительных и комплексных продаж позволяет фармацевту за время от 0,5 до 1 минуты продать дополнительный товар в среднем на сумму 500 рублей, что повышает доход аптеки на 10%. Исходя из этого ожидаемые результаты от реализации мероприятий по обучению персонала аптеки «Вита центральная» на период 2020 – 2022 г.г. будут иметь следующий вид (рисунок 3.2).

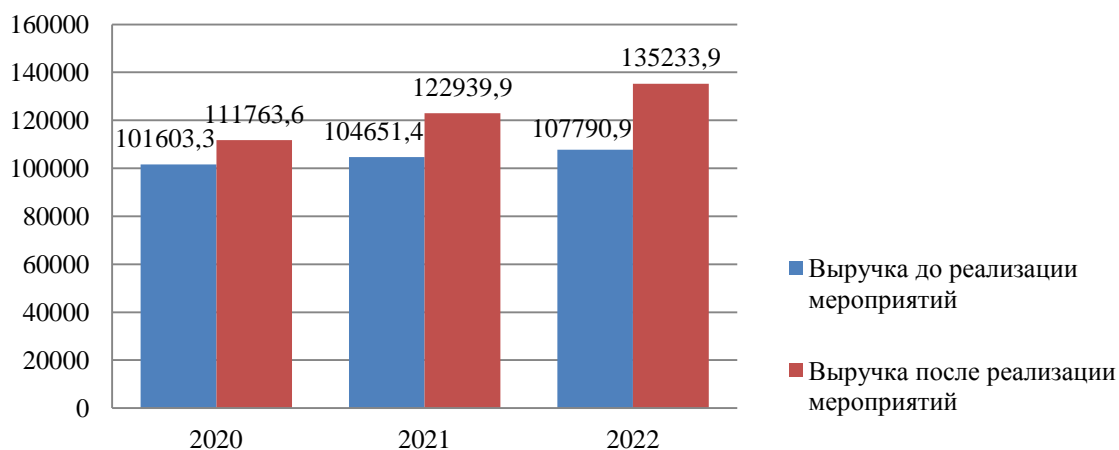


Рисунок 3.2 – Ожидаемые результаты от реализации мероприятий (тыс. рублей)

Для оценки целесообразности реализации мероприятий нужно рассчитать экономическую эффективность обучения персонала и срок окупаемости инвестиций, направленных на его реализацию. Для этого используем ожидаемые результаты реализации мероприятий, приведенные выше.

Экономическую эффективность обучения персонала рассчитаем по формуле:

$$ROI = \frac{D_o - Z_o}{Z_o} \times 100\% \quad (3.1)$$

где ROI – экономическая эффективность обучения;

$D_o$  – доход, полученный от обучения за месяц,

$Z_o$  – расходы на обучение.

Опираясь на данные, приведенные на рисунке 3.2, рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий:

$$ROI = \frac{846,7 - 293}{293} * 100\% = 189\% \quad (3.2)$$

Срок возврата инвестиций на обучение рассчитаем по формуле:

$$C_в = \frac{I_o \times 100\%}{ROI} \quad (3.3)$$

где  $C_в$  – срок возврата затрат на обучение;

$P_0$  – период оценки (12 месяцев).

Таким образом, подставив полученные при расчетах данные в формулу, получим срок окупаемости предложенных мероприятий равный:

$$C_6 = \frac{12 \times 100}{189} = 6,3 \quad (3.4)$$

Предлагаемая программа мероприятий по развитию персонала ООО «Восход» окупится в течение 6,3 месяцев. Ее экономическая эффективность составит 189%. Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия целесообразны. Но, несмотря на высокую их рентабельность и достаточно недолгий срок окупаемости важно учитывать риски от их реализации, которые связаны с изменениями внешней и внутренней среды, где угрозой является текучесть персонала.

Таким образом, несмотря на то, что на рынке труда аптечного бизнеса г. Ростове-на-Дону наблюдается превышение предложения рабочей силы над спросом на нее почти в три раза, специалисты не обладают необходимыми компетенциями, которые требуют работодатели. Это связано с отсутствием в основных образовательных программах по направлению фармация и фармакология различного уровня дисциплин, развивающих компетенции в сфере прямых активных продаж и маркетинга. В этой связи предприятия аптечного бизнеса прибегают к реализации мероприятий по развитию персонала, которые, как показали расчеты в п. 3.2 являются достаточно рентабельными и дают экономический эффект.

## Заключение

В настоящее время в условиях ограниченности финансовых ресурсов основой развития предприятий реального сектора экономики становится их кадровый потенциал. В этой связи отдельным пунктом в своих стратегиях развития предприятия закладывают работу, связанную с развитием персонала. Исключением не являются и предприятия аптечного бизнеса, которые в последнее время все чаще сталкиваются с необходимостью развития профессиональных компетенций у своих сотрудников. Совершенствование профессионального уровня и личностных качеств сотрудников требует применения современных методов и инструментов.

Анализ, проведенный в первой главе, показал, что большинство авторов, говоря о методах развития персонала, подразумевают методы его обучения, которые делятся на три большие группы: традиционные методы (семинары, лекции, а также учебные видеоматериалы), методы активного развития (тренинги, групповые обсуждения, деловые игры и т.д.), методы развития на рабочем месте (наставничество, стажировка, рабочая ротация и т.д.). При этом большинстве случаев в качестве инструментов используют современные информационные и цифровые технологии. Большой опыт в сфере развития персонала накоплен на предприятиях Японии, США и Западной Европы

Во второй главе был проведен анализ деятельности предприятия, специализирующегося на розничной торговле лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках) – ООО «Восход», которое представляет собой элемент фармацевтической компании «Вита», являющейся одной из крупных российских аптечных сетей. Конкурентный анализ показал, что по четырем позициям: репутации, ассортименту, ценовой политике и рекламе ООО «Восход» не проигрывает своим конкурентам, а даже превосходит многих из них. Так, в отличие от всех своих ближайших конкурентов аптека «Вита центральная» реализует большое количество

программ лояльности, непосредственно влияющих на ценовую политику, среди которых программа лояльности «Карта здоровья», программа лояльности «Ваше простое решение», программа лояльности «Пульс здоровья» и др. Вместе с тем, по фактору «компетенция персонала» аптека «Вита центральная» уступает своему ближайшему конкуренту «Социальной аптеке».

Вместе с тем, анализ кадрового потенциала, который проводился исходя из половозрастных критериев, уровня образования, специальности и стажа работы сотрудников, показал, что ООО «Восход» находится на уровне выше среднего, о чем говорит групповой показатель кадрового потенциала, который равен 0,7. Это свидетельствует о том, что предприятие имеет достаточные кадровые ресурсы для дальнейшего развития.

Учитывая тот факт, что ООО «Восход» - коммерческая организация, основной его является увеличение объемов продаж и максимизация прибыли при максимальной социальной направленности. Среди ключевых факторов увеличения продаж и прибыли аптеки являются дополнительные продажи, комплексные продажи, а также продажа дорогих оригинальных препаратов. Используя метод тайного покупателя, было выявлено, что в аптеке «Вита центральная» лишь в 10% случаях специалисты предлагают дополнительные к основной покупке товары. Исследование показало, что это связано с отсутствием коммерческого мышления у сотрудников и знаний в области маркетинга и активных продаж. В этой связи в выпускной квалификационной работе предложена программа мероприятий по развитию этих компетенций у специалистов аптеки.

Программа включает в себя следующие элементы: тренинг, видеосеминары, работу с информационными продуктами (методическими рекомендациями, скриптами и т.д.), а также с бизнес-тренажером. Программа мероприятий по развитию персонала аптеки «Вита центральная» будет реализована с 1 июня 2019 года по 31 августа 2019 года и займет 3 месяца. Его стоимость составляет 293 000 рублей. Предполагаемые затраты на

реализацию мероприятий окупятся в течение 2,5 лет. Рентабельность мероприятий составит 42,1 процент. Можно сделать вывод, что реализовывать предложенную программу мероприятий по развитию персонала аптеки «Вита центральная» целесообразно.



## Список используемой литературы

1. Абрамов А. Инвестиции в профессиональное развитие персонала: как оценить эффективность // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2017. № 4. С. 82 - 88.
2. Бородина О.Н. Оценка экономической эффективности обучения персонала (на примере ОАО «Сибнефть-Омскнефтепродукт») // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2008. - №2. – С. 68 – 70.
3. Бацев Л.К. Геймификация - модный тренд или серьезный инструмент развития бизнеса? // Банковский ритейл. - 2014. - № 2. - С. 99 - 106.
4. Бурмистрова Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикorporативная программа подготовки ключевых специалистов [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.О. Бурмистрова. – Электрон. дан. – Санкт-Петербург : Лань, 2018. – 104 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/107919>.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 688 с.
6. Герш М.В. Развитие персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. № 1. С. 55 - 59.
7. Горюнова О. Как сэкономить на кадрах в кризис // Банки и деловой мир. 2017. № 6-7. С. 102 - 104.
8. Данилина Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Электрон. дан. – Москва: Дашков и К, 2016. – 208 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/70525>.
9. Данилюк А.А. Управление социальным развитием персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Данилюк. – Электрон. дан. – Тюмень : , 2016. – 172 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/109750>.

10. Дементьева А.А. - Роль развития персонала в реализации целей органов государственной власти. - ЭГО: Экономика. Государство. Общество - 2015г. – №2.
11. Долятовский В.А., Топилина Н.В. Инновационное управление вузом при адаптации к рынку образовательных услуг. Монография – Таганрог: ТГПИ, 2013, 186 с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород, 2010. – С. 255.
13. Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе. Как пробиться сквозь шум и завладеть вниманием сотрудников и клиентов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 418 с.
14. Знатнов Е.А. Роль персонала в стратегии компании // Управление персоналом. 2013. № 9. С. 48 – 54.
15. Казанцева Н., Батарейный В. Развитие трудового потенциала организации на основе управления интеллектуальным капиталом // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2013. № 2. С. 76 - 81.
16. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
17. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: Проспект, 2012. 64 с.
18. Козлова Т. Профиль компетентности: измеряем уровень профессионализма // Кадровик.ру. 2012. № 9. С. 74 - 78.
19. Кузнецова, В.Б. Экономика управления персоналом и социология труда [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.Б. Кузнецова, В.К. Воробьев. – Электрон. дан. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 225 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/98121>.

20. Лагунова Е. Методика выбора стратегии развития способностей персонала // Управление персоналом, 2016, № 18. С. 45 – 55.
21. Либерман К. Контроллинг персонала // Кадровый вопрос. 2013. № 10. С. 65 - 85.
22. Лукаш, Ю.А. Контроль персонала как составляющая безопасности и развития бизнеса [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – Электрон. дан. – Москва : ФЛИНТА, 2017. – 24 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/100044>.
23. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / испр. Л. И. Лукичева. – 9-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2017. – 262 с.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М., 2009. – С. 267.
25. Мамонов Е. Анализируем работу персонала на компаниях торговли и сферы обслуживания // Арсенал предпринимателя. 2018. № 8. С. 54 - 58.
26. Михайлина, Г.И. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. – Электрон. дан. – Москва : Дашков и К, 2016. – 280 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93320>.
27. Пффер А. Кадровая работа // Российский бухгалтер. 2013. № 7. С. 76 - 95.
28. Симонова М. Влияние конкурентоспособности и качества рабочей силы на эффективность работы организации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 8. С. 119 - 124.
29. Скоробогатова Т. Основные моменты при проведении аттестации персонала // Кадровик.ру. – 2017. – № 7. – С. 20 - 26.
30. Развитие персонала: 3 кита системы обучения сотрудников. – [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://www.aif.ru/boostbook/razvitie-personala.html>.

31. Романова И.А. Комплексный подход к развитию персонала в организации// Научно-практический электронный журнал Аллея Науки, №5(21), 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.alley-science.ru>.

32. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Уч. пособие. М.: Эксмо, 2012. 624 с.

33. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // [Электронный ресурс] URL: <http://www.pravo.gov.ru/> (дата обращения 05.05.2019).

34. Царенко С. Бизнес-коучинг: расширяя границы профессионального роста // Кадровик.ру. 2012. № 8. С. 64 - 67.

35. Черноморченко С.И. Управление профессиональным развитием персонала организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И. Черноморченко. – Электрон. дан. – Тюмень: , 2016. – 192 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/109738>.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Восход» за 2016 – 2018 г.г. (тыс. рублей)

Наименование показателя	Код	31.12.18	31.12.17	31.12.16
Основные средства	1150	5 529	6 271	6 539
Финансовые вложения	1170	0	0	0
Итого по разделу I	1100	5 529	6 271	6 539
Запасы	1210	13 277	13 769	13 520
Дебиторская задолженность	1230	1 255	1 188	878
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 356	2 356	2 356
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	973	683	133
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
Итого по разделу II	1200	17 861	17 996	16 887
БАЛАНС	1600	23 390	24 267	23 426
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	18 909	17 676	16 354
Итого по разделу III	1300	18 919	17 686	16 364
Заемные средства	1410	0	1 150	1 750
Итого по разделу IV	1400	0	1 150	1 750
Заемные средства	1510	0	0	0
Кредиторская задолженность	1520	4 471	5 431	5 312
Итого по разделу V	1500	4 471	5 431	5 312
БАЛАНС	1700	23 390	24 267	23 426

## Оценка подсистем управления ООО «ВОСХОД»

Критерии	Весовой коэффициент	Оценка, баллы	Оценка с учетом весового коэффициента
<b>Общее управление</b>			
Стратегическое планирование	0,05	3	0,15
Организационная структура	0,1	4	0,4
Делегирование полномочий	0,1	3	0,3
Стратегический контроль	0,1	4	0,4
Организационные коммуникации	0,05	4	0,2
Процедуры и методы принятия решений	0,1	4	0,4
Квалификация, опыт, способности топ-менеджеров компании	0,3	4	1,2
Издержки на управленческий аппарат	0,05	4	0,2
Организационная культура	0,05	3	0,15
Престиж компании	0,1	4	0,4
Сумма по подсистеме «Общее управление»	1	-	3,8
<b>Управление персоналом</b>			
Планирование потребности в персонале	0,1	2	0,2
Процедуры и методы набора и отбора персонала	0,05	3	0,15
Система мотивации персонала	0,1	3	0,3
Адаптация персонала	0,1	4	0,4
Квалификация, опыт и система обучения персонала	0,05	2	0,1
Четкое знание своих обязанностей и информированность персонала о целях, задачах, методах и правилах работы в компании	0,1	3	0,3
Оперативный контроль за работой персонала	0,1	3	0,3
Система оценки персонала	0,1	2	0,2
Управление карьерой персонала	0,1	2	0,2
Текучесть кадров, прогулы, нарушения трудовой дисциплины	0,2	3	0,6
Сумма по подсистеме «управление персоналом»	1	-	2,75
<b>Управление финансами</b>			
Финансовая стратегия	0,1	3	0,3
Оперативное управление финансами	0,2	3	0,6
Бюджетирование	0,05	3	0,15
Управленческий учет	0,05	3	0,15
Финансовый контроллинг	0,1	4	0,4

Доходы, прибыль, рентабельность бизнеса	0,2	3	0,6
Конкурентоспособность компании по издержкам	0,1	3	0,3
Налоговые платежи и взаимоотношения с налоговыми органами	0,05	4	0,2
Возможность привлечения и использования кредитных ресурсов	0,1	3	0,3
Возможность привлечения и эффективность использования инвестиций	0,05	0	0
Сумма по подсистеме «Управление финансами»	1	-	3
<b>Управление снабжением</b>			
Стратегия снабжения	0,1	2	0,2
Отношения с поставщиками, условия поставок	0,1	2	0,2
Возможность выбора, смены поставщиков	0,1	3	0,3
Стоимость приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,1	4	0,4
Транспортные издержки	0,2	4	0,8
Сроки поставок	0,05	4	0,2
Оперативное управление запасами приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,1	4	0,4
Использование складских площадей под запасы приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,1	3	0,3
Контроль качества приобретаемых товаров, сырья, комплектующих	0,05	3	0,15
Система контроля закупок	0,1	3	0,3
Сумма по подсистеме «Управление снабжением»	1	-	3,25
<b>Управление маркетингом и сбытом</b>			
Стратегия продаж (сбыта)	0,1	3	0,3
Объемы продаж	0,1	3	0,3
Цена продукции в сравнении с конкурентами	0,1	3	0,3
Количество сбытовых каналов	0,1	3	0,3
Оперативность обслуживания клиентов	0,1	4	0,4
Использование современных технологий сбыта (online продажи)	0,2	4	0,8
Участие в выставках	0,05	4	0,2
Продвижение сайта	0,1	2	0,2
Исследование рынка	0,1	3	0,3
Реклама	0,05	3	0,15

Сумма по подсистеме «Управление продажами (сбытом)»	1	-	3,25
--	---	---	------



Оценочный лист тайного покупателя

- 1. Специалист инициирует коммуникативный процесс**  
да      нет      затрудняюсь ответить
- 2. Специалист проясняет потребности клиента**  
да      нет      затрудняюсь ответить
- 3. Специалист прилагает усилия и активно слушает клиента**  
да      нет      затрудняюсь ответить
- 4. Специалист предлагает на выбор клиента альтернативные способы решения его проблем**  
да      нет      затрудняюсь ответить
- 5. Специалист проясняет скрытые потребности клиента**  
да      нет      затрудняюсь ответить
- 6. Специалист предлагает консультации по решению скрытых проблем, например, сохранению здоровья членов семьи**  
да      нет      затрудняюсь ответить
- 7. Специалист становится личным консультантом клиента по вопросам фармации и пользуется его полным доверием**  
да      нет      затрудняюсь ответить