

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
и.о. заведующего кафедрой  
\_\_\_\_\_ З. А. Васильева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Совершенствование механизма сервисного обслуживания клиентов  
региональной аптечной сети

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.05 «Проектный менеджмент»

Научный руководитель	_____ докт. экон. наук, профессор подпись, дата	Г.Ф. Каячев
Выпускник	_____ подпись, дата	А.Д. Козлова
Рецензент	_____ докт. экон. наук, доцент подпись, дата	М.Г. Озерова

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

и.о. заведующего кафедрой

\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме магистерской диссертации**

Студенту: Козловой Анне Дмитриевне

Группа ЭА16-03М Направление (специальность) 38.04.02.05 «Проектный менеджмент»

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование механизма сервисного обслуживания клиентов региональной аптечной сети»

Утверждена приказом по университету № 6129/с от 15.05.2017г.

Руководитель ВКР: Г.Ф. Каячев доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: научная литература, учебно-методические издания, научные статьи; теории и практики статистического и экономического анализа, материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций; нормативные и законодательные материалы Российской Федерации и зарубежных стран, общенаучные принципы и методы познания, логико-теоретические методы исследования, системный и процессный подходы, статистические методы обработки экономических данных.

Перечень разделов ВКР:

1 Сущность и тенденции развития аптечной сетевой торговли

1.1 Сущность, признаки и место сетевой торговли в аптечном рынке

России

1.2 Нормативно-правовое обеспечение деятельности сервисного обслуживания клиентов аптечных сетей

1.3 Возможность использования принципов проектного управления в деятельности аптечной сети

2 Механизм управления сервисного обслуживания клиентов региональной аптечной сети «Губернские аптеки»

2.1 Общая характеристика функционирования региональной аптечной сети «Губернские аптеки»

2.2 Механизм управления сервисным обслуживанием региональной аптечной сети «Губернские аптеки»

2.3 Проблемы сервисного обслуживания клиентов региональной аптечной

сети «Губернские аптеки»

3 Совершенствование механизма сервисного обслуживания клиентов в региональной аптечной сети «Губернские аптеки»

3.1 Обоснование необходимости внедрения проектного управления сервисным обслуживанием клиентов в региональной аптечной сети «Губернские аптеки»

3.2 Разработка программы сервисного обслуживания в региональной аптечной сети «Губернские аптеки» на основе принципа проектного управления

3.3 Оценка экономической эффективности программы сервисного обслуживания в региональной аптечной сети «Губернские аптеки»

Перечень графического материала: рисунки (механизм формирования уровня сервисного обслуживания при входе в аптеку, при посещении аптеки, при выходе из аптеки; трехуровневая модель оценки уровня сервисного обслуживания клиентов аптечных учреждений; механизм управления сервисным обслуживанием клиентов аптечных сетей; сетевая модель внедрения системы управления проектами); таблицы (описание уровней зрелости управления проектами; Фазы ЖЦ второго уровня зрелости управления проектами; выбор инструментов проектного управления сервисным обслуживанием; матрица распределения ответственности)

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

Г.Ф. Каячев

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

А.Д. Козлова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

## РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Совершенствование механизма сервисного обслуживания клиентов региональной аптечной сети» содержит 133 страницы текстового документа, 3 приложения, 80 использованных источников, 34 рисунков, 34 таблицы.

СЕРВИС, УСЛУГА, ФАРМАЦЕВТИКА, АПТЕЧНЫЕ СЕТИ, МЕХАНИЗМ, ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СТАНДАРТ, ИНСТРУМЕНТ, ЖЦТ, ПРОЕКТ, КРИТЕРИЙ, ЭФФЕКТ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объектом исследования является сервисное обслуживание клиентов региональной аптечной сети «Губернские аптеки».

Целью исследования является разработка проекта по совершенствованию сервисного обслуживания клиентов аптечной сети.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке механизма совершенствования сервисного обслуживания клиентов в региональной аптечной сети на основе использования стандартов проектного менеджмента. Основные результаты диссертационного исследования заключаются в следующем:

- автором уточнены понятия «региональная аптечная сеть», под которой понимается совокупность предприятий, сконцентрированных в определенном регионе под общим управлением и общим названием, реализующих фармацевтическую продукцию конечным потребителям за наличный расчет или по банковским картам; «услуга аптечной сети» – это услуга по предварительному консультированию фармацевтом потребителя ГЛС и допассортимента относительно основных характеристик препаратов, подбор необходимого ГЛС в соответствии с возможностями (цена) и требованиями конечного потребителя (качество);

- автором выявлены особенности сервисного обслуживания в аптечных организациях, которые следует учитывать при оптимизации сервиса, в том числе стандарты, инструменты, стадии организации, критерии выбора аптеки, модели поведения;

- автором разработан механизм сервисного обслуживания покупателей в аптечной сети, который включает моделирование основных элементов сервисного обслуживания на трех уровнях: при входе в аптеку, при посещении аптеки и при выходе из аптеки;

- автором разработан проект сервисного обслуживания в региональной аптечной сети, которая способствует эффективному управлению информационно-консультационными потоками, что повышает эффективность обслуживания покупателей.

## ABSTRACT

The topic of master's dissertation is «Improving the mechanism of customer service of the regional pharmacy network». It consist of 130 pages of a text document, 3 appendix, 79 list of references, 34 figures, 33 tables.

SERVICE, PHARMACEUTICALS, PHARMACY NETWORKS, MECHANISM, PROJECT MANAGEMENT, STANDARD, INSTRUMENT, PRODUCT LIFE CYCLE, PROJECT, CRITERIA, EFFECT, RECOMMENDATIONS AND SUGGESTIONS.

The object of the research is customer service of the regional pharmacy network is «Provincial Pharmacies».

The purpose of the research is development of a project for improving the customer service of the pharmacy network.

The scientific novelty of the dissertation research is development a mechanism for improving the customer service in the regional pharmacy network. It based on the use of project management standards. The main results of the dissertation research are:

- the author clarified the concepts of «regional pharmacy network». This concepts is aggregate of enterprises, which concentrated in a certain region under general management and a name, realizing pharmaceutical products to end users for cash or by bank cards; «pharmacy network service» is a service for preliminary consulting by the pharmacist of the consumer of finished medicinal product and additional assortment in accordance with the main characteristics of the drugs, selection of the necessary Finished Medicinal Product in accordance with the possibilities (price) and the requirements of the end user (quality);

- the author identifies the features of service in pharmacy organizations, which should be taken into account when optimizing the service, including standards, instruments, stages of organization, pharmacy selection criteria, patterns of behavior;

- the author developed a mechanism for customer service in the pharmacy network, which includes modeling the main elements of service at three levels: when buyer entrance to the pharmacy, when buyer visiting the pharmacy and when buyer leaving the pharmacy;

- the author developed a service project in the regional pharmacy network, which contributes to the effective management of information and consultation flows, which increases the efficiency of customer service.

## СОДЕРЖАНИЕ

Реферат .....	2
Введение.....	5
1 Сущность и тенденции развития аптечной сетевой торговли.....	115
1.1 Сущность, признаки и место сетевой торговли в аптечном рынке России .....	115
1.2 Нормативно-правовое обеспечение деятельности сервисного обслуживания клиентов аптечных сетей .....	130
1.3 Возможность использования принципов проектного управления в деятельности аптечной сети .....	140
2 Механизм управления сервисного обслуживания клиентов региональной аптечной сети «Губернские аптеки» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.1 Общая характеристика функционирования региональной аптечной сети «Губернские аптеки».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.2 Механизм управления сервисным обслуживанием региональной аптечной сети «Губернские аптеки» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
2.3 Проблемы сервисного обслуживания клиентов региональной аптечной сети «Губернские аптеки» .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3 Совершенствование механизма сервисного обслуживания клиентов в региональной аптечной сети «Губернские аптеки» на основе проектного подхода .....	78
3.1 Обоснование необходимости внедрения проектного управления сервисным обслуживанием клиентов в региональной аптечной сети «Губернские аптеки».....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.2 Разработка программы сервисного обслуживания в региональной аптечной сети «Губернские аптеки» на основе принципа проектного управления .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
3.3 Оценка экономической эффективности программы сервисного обслуживания в региональной аптечной сети «Губернские аптеки» ...	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Заключение .....	119
Список использованных источников.....	140

Приложения.....0  
**шибка! Закладка не определена.**



## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Фармацевтическая отрасль всегда считалась стратегической, обеспечивающей одну из сторон национальной безопасности, особая роль в данном сегменте отводится аптечным сетям. Аптечные сети неотделимая часть нашей экономики, это бизнес-среда, все процессы, происходящие в отрасли, самым тесным образом переплетены с другими сферами экономики, и также подвержены влиянию тех или иных факторов. Любая из компаний, деятельность которой связана с изготовлением, хранением, продажей или потреблением продукции или услуг, испытывает постоянно возрастающее внимание и требовательность со стороны потребителей, государства и общества. Заинтересованные стороны желают видеть доказательства, что требования к качеству выполняются.

На сегодняшний день современная аптека – это совершенно новое предприятие, которое имеет самостоятельный юридический статус и в полной мере несет ответственность, предусмотренную законодательством.

В то же время она должна полностью удовлетворять запросам населения в медицинских и фармацевтических товарах и услугах на высоком профессиональном уровне. Роль различных социальных услуг, которые аптека может оказывать своим посетителям, значительно возрастает.

Одним из важнейших факторов эффективности развития фармацевтической индустрии является улучшение организации сферы обслуживания. Сервисное обслуживание является неотъемлемым элементом товарной политики фармацевтической организации. Цель сервиса – предложить покупателям имеющийся товар и оказать им помощь в получении наибольшей пользы от него.

Возрастающее значение сервисного обслуживания покупателей обусловлено следующими тенденциями: ростом конкуренции на фармацевтическом рынке; созданием и профилизацией сервисных центров; постоянным ростом ассортимента лекарственных средств; расширением

перечня дополнительных услуг и т.д. Иными словами, качество сервиса в аптечной организации во многом зависит от личности исполнителя и обстоятельств, в которых она действует.

На данный момент возрастает роль фармацевтического персонала, занятых отпусканием лекарственных препаратов: все более значимым становится внимательное отношение к запросам (проблемам) клиента, умение осуществлять компетентные рекомендации при отпуске лекарственных препаратов, ИМН и других товаров аптечного ассортимента.

Сервисные услуги могут оказываться как до, так и после покупки товара. В перечень услуг, оказываемых до его приобретения, входит помощь в выборе товара, предоставление справочной информации и консультаций по его надежной эксплуатации и сохранности, проведение проверки совместимости товара или его элементов с другими изделиями и системами.

В этих условиях возрастает значение механизма сервисного обслуживания клиентов в аптечной организации. Это определило актуальность и выбор темы исследования.

Степень разработанности проблемы. Несмотря на значительный интерес ученых к данной проблематике, в настоящее время, на наш взгляд, в недостаточной мере определены понятия и критерии результативности и временной эффективности уровня сервисного обслуживания клиентов, в том числе аптечного сервиса а также объективные оценки уровня взаимодействия и эффективного выбора стратегий сервисных коммуникаций с покупателями фармацевтической продукции и медицинского оборудования, критерии оценки взаимоотношений как основы для формирования результативного ассортимента фармпродукции в сочетании с номенклатурой сервисных услуг, приносящих выгоду для обоих контрагентов, что обусловило постановку цели и задач настоящего диссертационного исследования.

Целью исследования является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию механизма сервисного обслуживания клиентов аптечной сети на основе проектного подхода.

В соответствии с целью были определены следующие задачи исследования:

- выявить тенденции развития аптечной сетевой торговли в России;
- рассмотреть особенность внедрения стандартов обслуживания клиентов аптечных сетей;
- рассмотреть опыт использования элементов проектного управления в сервисном обслуживании клиентов аптечных сетей;
- оценить эффективность функционирования региональной аптечной сети, которая включает в себя оценку уровня сервисного обслуживания клиентов в региональной аптечной сети;
- рассмотреть основные элементы механизма управления сервисным обслуживанием клиентов в региональной аптечной сети;
- разработать проект по улучшению сервисного обслуживания в региональной аптечной сети и дать ему оценку.

Объектом исследования является сервисное обслуживание клиентов региональной аптечной сети.

Предмет исследования – организационно-управленческие процессы сервисного обслуживания клиентов региональной аптечной сети.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили научные труды ведущих российских и зарубежных ученых в области маркетинга, экономики, теории и практики функционирования аптечной организации, в частности труды, посвященные проблемам фармацевтического обслуживания С.В. Кононовой, И.В. Косовой, О.В. Карташовой, П.В. Лопатина, Е.Е. Лоскутовой, А.П. Мешковского, Л.В. Мошковой, А.В. Солониной и др., вопросам менеджмента услуг и сервисной деятельности труды Ф. Котлера, К. Лавлока, К. Хаксевера, Б. Рендера, Р. Рассела, С.Б. Пашутина и др.; основные исследования в области управления фармацевтическим обслуживанием на уровне субъекта РФ нашли свое отражение в научных работах Г.Н. Андриановой, А.В. Гришина, Ю.А. Музыры, Г.А. Олейник и др.; статистического и экономического анализа; материалы

международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций; нормативные и законодательные материалы Российской Федерации и зарубежных стран; статистические материалы, собранные и обработанные автором в аптечных предприятиях. При проведении исследований и изложении материала в работе использовались общенаучные принципы и методы познания: эмпирико-теоретические (наблюдение, измерение, описание) и логико-теоретические (сравнение, анализ и синтез, дедукция, моделирование) методы исследования; принципы общего и специфического в экономических исследованиях; системный, процессный подходы; корреляционно-регрессионный метод, метод совокупной стоимости владения, статистические методы обработки экономических данных. В работе использовано сочетание методов финансового планирования, эконометрики, традиционных методов стратегического анализа и планирования, методов современного контроллинга.

Эмпирическую базу исследования составили учебные материалы, аналитические материалы периодических изданий, данные статистических исследований, бухгалтерская (финансовая) отчетность и внутренние данные аптечной сети «Губернские аптеки».

Гипотеза исследования заключается в том, что результаты диссертационного исследования вносят теоретический вклад в фармацевтическое научно-практическое знание в области проектного управления аптечными сетями, а также позволяет руководителям аптечных организаций с использованием современных научно обоснованных подходов разрабатывать проекты сервисного обслуживания в аптечных организаций и принимать оптимальные управленческие решения, направленные на выявление неэффективных сервисных услуг, формирование механизмов сервисной политики с целью усиления конкурентных позиций на рынке.

Разработаны и внедрены следующие методические материалы: Основные теоретические результаты и практические рекомендации были получены и

реализованы при разработке механизма сервисного обслуживания в региональной аптечной сети «Губернские аптеки».

# 1 Сущность и тенденции развития аптечной сетевой торговли

## 1.1 Сущность, признаки и место сетевой торговли в аптечном рынке России

В последнее время в силу усиления конкуренции на потребительском рынке наблюдается тенденция перехода организаций к более гибким сетевым структурам. Основным сектором экономики, в котором наблюдается рост сетевой организации деятельности, является торговля. Объективной закономерностью развития потребительского рынка является рост доли сетевых торговых компаний в розничной торговле. Розничные торговые сети приобретают высокую значимость.

На сегодняшний день не существует единого подхода к определению понятия «розничная торговая сеть». В научной экономической литературе наряду с понятием «розничная торговая сеть» встречается понятие «торговая сеть». Для более полного понимания термина «сетевая торговля» проанализируем подходы к его определению, данные различными авторами в таблице 1.

Таблица 1 – Определения «торговая сеть», «розничная торговая сеть», приводимые современными авторами

Источники/авторы	Определение
ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» [2]	Торговая сеть – совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением. Розничная торговая сеть - торговая сеть, представленная предприятиями розничной торговли.
ФЗ - № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [1]	Торговая сеть – совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации.
Берман, Барри, Эванс, Джоэл, Р. [9]	Розничная сеть – это фирма, управляющая несколькими торговыми точками (магазинами), у которых один владелец; как правило, закупка товаров и принятие решений в сети происходит централизованно (или скоординировано).

Окончание таблицы 1

Источники/авторы	Определение
Брагин Л.А. [62]	Розничная торговая сеть – совокупность предприятий розничной торговли и других торговых единиц, размещенных на определенной территории в целях продажи товаров и обслуживания покупателей.
Варли Р., Рафик М. [12]	Розничная сеть – организация, имеющая центральный офис и определенное количество собственных магазинов.
Гарматюк К.С. [18]	Торговая сеть – сложная динамичная производственно-социально-экономическая система, охватывающая организации сферы оптовой и розничной торговли и непосредственно осуществляющая коммерческую деятельность в границах одного или нескольких территориальных образований или целевых рынков, что позволяет рассматривать сферу торговли в качестве базисного инструмента регулирования составляющих элементов (объема и ассортимента выпускаемой продукции) производственного процесса.
Городнов А.Г. [20]	Розничные торговые сети – определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает целостное свойство этого множества.
Зыкова О.Н. [27]	Розничная торговая сеть представляет собой совокупность различных торговых предприятий и торговых единиц, осуществляющих продажу товаров населению.
Иванов Г.Г. [28]	Торговая сеть – совокупность функционально связанных торговых предприятий.
Ковалев К., Уваров С., Щеглов П. [34]	Розничная сеть – это основанная на логистических принципах торговая организация, объединяющая в единую структуру специализированные магазины в виде отдельных строений, магазины на территории крупных торговых центров или арендуемых отделов универмагов.
Котельникова З.В. [40]	Понятие «сеть магазинов» включает следующие признаки: - наличие группы магазинов, аналогичных по формату или сфере деятельности; - их нахождение в единой собственности и под общим управлением; - осуществление в них централизованной доставки товаров (через распределительную сеть дистрибьюторов или напрямую от производителей).
Кузьмичева М.Б. [44]	Торговая сеть – совместное владение двумя или более розничными точками и осуществление централизованных закупок и сбыта продукции.
Радаев В.В. [66]	Торговая сеть образуется в случае, если управляемые одним владельцем торговые объекты используют сходные торговые форматы и работают под единой торговой маркой. С этой точки зрения понятно, что одна и та же компания может использовать разные торговые форматы и развивать одновременно несколько сетей в разных форматах.

Таким образом, приведенные определения в таблице 1 свидетельствует об отсутствии единого подхода к определению «розничная торговая сеть».

Проанализировав данные определения, выделим три основные подходы к

трактовке исследуемого понятия на рисунке 1.

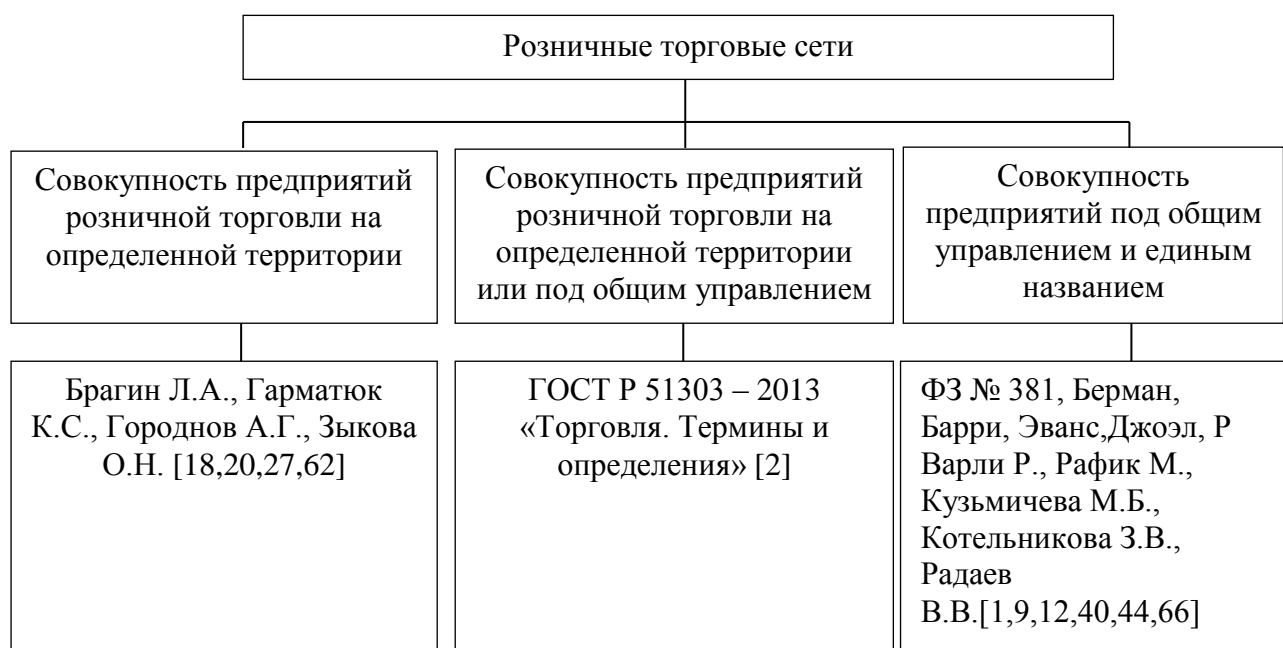


Рисунок 1 – Подходы к определению розничной торговой сети

Таким образом, в рамках данных подходов под региональной аптечной сетью в диссертационном исследовании будем понимать совокупность аптек, аптечных пунктов, аптечных киосков и иных предприятий аптечного розничного сегмента, сконцентрированным в определенном регионе под общим управлением и общим названием, реализующих фармацевтическую продукцию конечным потребителям за наличный расчет или по банковским картам.

На основе анализа таблицы 1 были выделены основные признаки, которые должны учитываться при определении понятия «региональная аптечная сеть». В качестве таких признаков были выделены следующие: наличие совокупности предприятий, расположение на конкретной территории, общее управление, единое название (торговая марка), ассортимент, общая система логистики. По нашему мнению, при формировании региональной аптечной сети важными также являются такие признаки как общая маркетинговая стратегия и единые стандарты обслуживания. В таблице 2 приведено сравнение различных подходов к определению понятия «региональная аптечная сеть» по выше обозначенным признакам.



Таблица 2 – Признаки, определяющие понятие «региональная аптечная сеть»

Признаки	ГОСТ Р 51303 – 2013 «Торговля. Термины и определения»	ФЗ - № 381 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»	Варл и Р., Рафик М.,	Берман, Барри, Эванс, Джоэл, Р.	Кузьмичева М.Б.	Радаев В.В.
Наличие совокупности предприятий	+	+	+	+	+	+
Расположение на конкретной территории	+	+	-	-	-	-
Центральный офис	-	-	+	-	-	-
Общее управление	+	+	-	+	-	+
Единое название	-	+	-	+	-	+
Общая система логистики	-	-	-	+	+	-
Общая маркетинговая стратегия	-	-	-	-	-	-
Единые стандарты обслуживания	-	-	-	-	-	-
Форматы	-	-	-	-	+	+

Исследуя становление региональных аптечных сетей, можно выделить – начиная с 90-х годов появились отдельные фирмы, реализующие аптечный ассортимент в розницу. На рубеже XX - XXI вв. экономическая ситуация в стране способствовала развитию сетевой аптечной торговли. Государство фактически самоустранилось от решения проблем обеспечения населения страны лекарственными средствами, что привело к жёсткому кризису всей системы государственных аптек. В этих условиях с учетом временного фактора создавались и развивались аптечные сети.

Уровень развития самого сектора торговли определяется рядом факторов,

среди которых уровень благосостояния населения, численность населения, развитие базовой инфраструктуры и др. представлены на рисунке 2 [79].

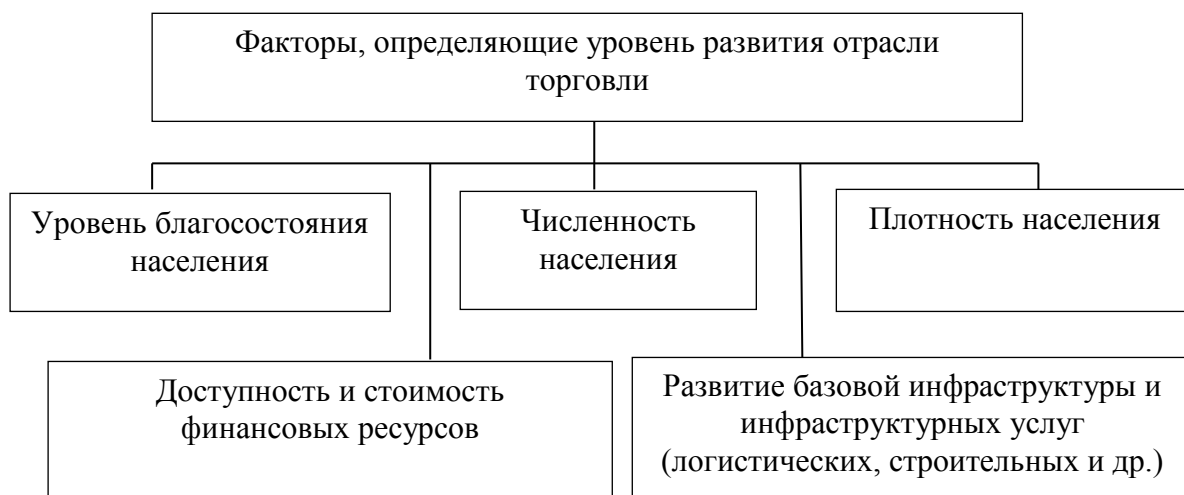


Рисунок 2 – Факторы, определяющие уровень развития отрасли торговли

Именно эти факторы определяют объем платежеспособного спроса и уровень издержек по формированию предложения в сфере розничной торговли, которые обуславливают инвестиционную привлекательность сектора и, следовательно, скорость его развития.

Кроме указанных факторов, с нашей точки зрения, на уровень развития торговли также оказывают влияние: структура потребительских предпочтений, ожидания населения относительно экономической ситуации в стране, стабильность экономической ситуации в стране.

Данные факторы определяют объем потребительских расходов, структуру потребительских расходов и уровень рисков инвестиционных планов.

Выделим основные тенденции развития сектора аптечной сетевой торговли.

Согласно данным «Рейтинг аптечных сетей РФ по итогам I – III кварталов 2017 года» [68] объем аптечного рынка в стоимостном выражении по Российской Федерации составил 823 млрд.руб., куда включен рынок БАД и дополнительного аптечного ассортимента. По состоянию на 1.10.2017 года в Российской Федерации действуют 62 971 аптек.

В приложении А показаны основные лидеры аптечного рынка в России по объемам продаж. Лидером аптечного рынка России является аптечная сеть

«Ригла» (Москва) на ее долю приходится 4,9% рынка. Данная аптечная сеть является федеральной и представлена в 48 регионах России, на 1 октября 2017 года насчитывает 1923 аптечных пунктов, общий объем продаж составил чуть более 40 млрд.руб.

Group 36,6 (Москва) является вторым по вкладу в объем товарооборота аптечных сетей России, доля рынка составляет 4,4%, эта сеть также является федеральной, однако география охвата рынка более чем в 3 раза уступает лидеру, данная сеть присутствует в 14 регионах, при этом количество аптечных учреждений составляет 1932 ед., а это больше чем у лидера.

Тройку лидеров рынка замыкает федеральная аптечная сеть Доктор Столетов&Озерки (Москва), которая представлена, также как и лидер рынка, в 48 регионах с долей рынка 3,4%.

Таким образом, в соответствии с рисунками 3 - 4, доля рынка трех основных игроков аптечного рынка России составляет 12,7% по объему продаж и 8,6% по количеству аптечных учреждений.

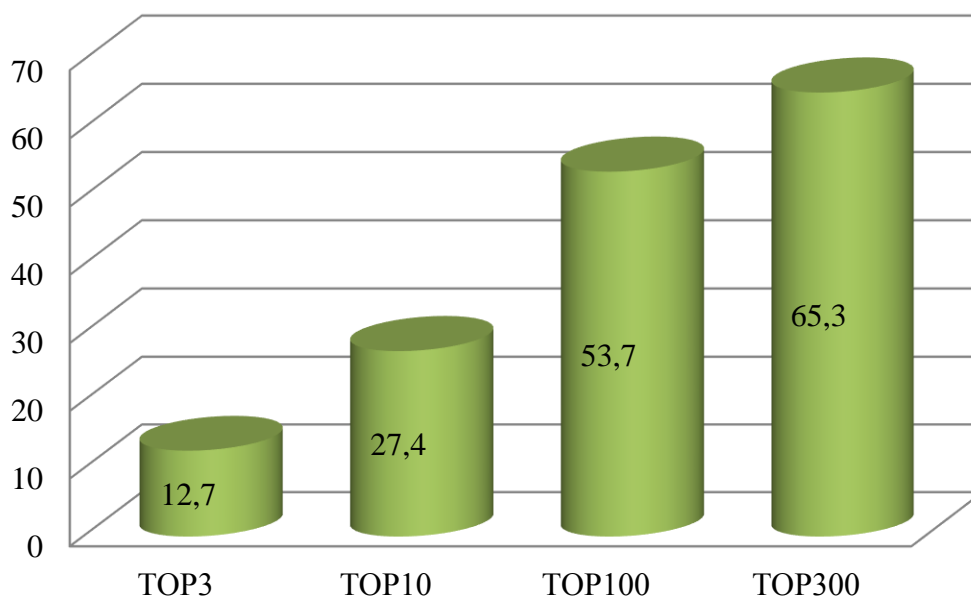


Рисунок 3 – Совокупная доля рынка крупнейших игроков среди аптечных ритейлеров за 9 месяцев 2017 года по доле в товарообороте, % [68]

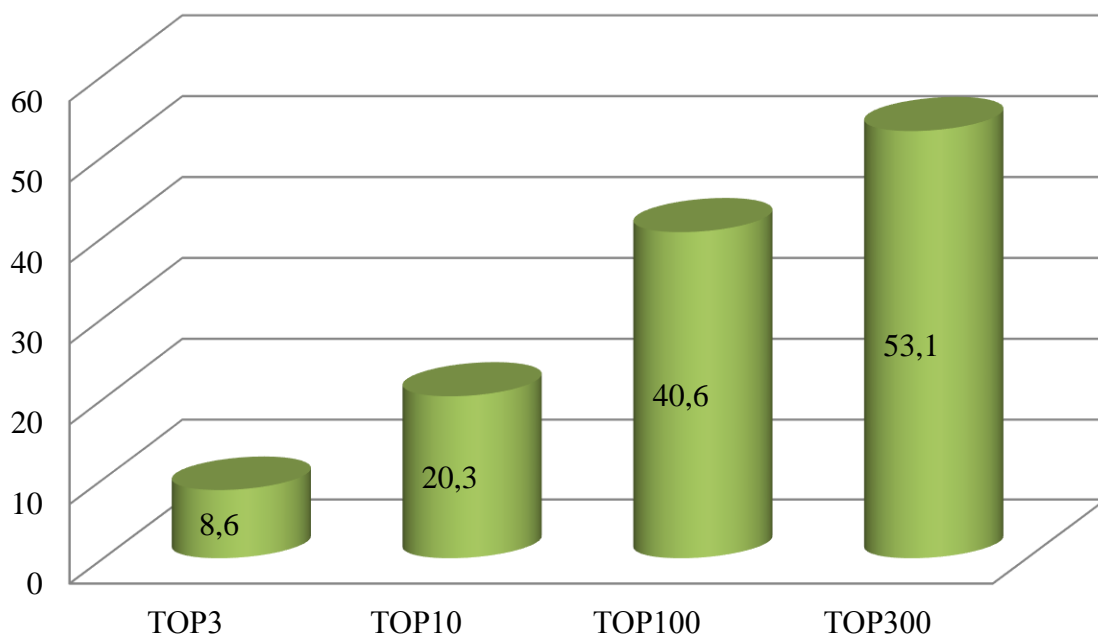


Рисунок 3 – Совокупная доля рынка крупнейших игроков среди аптечных ритейлеров за 9 месяцев 2017 года по количеству аптечных учреждений, % [68]

Следует отметить, что аптечная сеть «Губернские аптеки» стала единственной Красноярской сетью, которая вошла в рейтинг TOP50 аптечных сетей России в 2017 году по объему товарооборота.

За 9 месяцев 2017 года оборот аптечной сети «Губернские аптеки» составил 4437 млн.руб., что позволило занять 20-е место в рейтинге. Данная сеть согласно [68] является локальной, представлена в двух регионах и имеет 206 аптечных учреждений. Красноярская аптечная сеть «Губернские аптеки» занимает 0,5% российского аптечного рынка.

За 9 месяцев 2017 года самой крупной сделкой стало приобретение московской сетью «Доктор Столетов&Озерки» 1176 аптек питерской сети «Первая Помощь&Радуга». После этой сделки «Доктор Столетов&Озерки» переместился с 5-й строчки рейтинга на 3-е место, и потенциал для дальнейшего роста у этой новой сети остается (табл. 3 – 4).

Места в рейтинге самых быстрорастущих сетей по итогам трех кварталов распределились следующим образом в таблице 3: 1-е место, конечно, у «Доктор Столетов&Озерки» (+1 224 аптеки), 2-е место – у «Имплозии» (+447 аптек), 3-е – у «Мега Фарм» (+440 аптек).

Таблица 3 – ТОП 10 быстрорастущих сетей в России за 9 месяцев 2017 года

Рейтинг	Аптечная сеть	Количество аптечных точек			Причина
		01.01.2017 г.	01.10.2017 г.	Отклонение	
1	Доктор Столетов&Озерки (Москва)	351	1575	1224	Покупка сетей
2	Имплозия (Самара)	1064	2311	447	Органический рост и покупка сетей
3	Мена Фарм (Москва)	187	627	440	Органический рост
4	Апрель (Краснодар)	532	757	225	Органический рост
5	Планета здоровья (Пермь)	1097	1296	202	Органический рост
6	Фармлэнд (Уффа)	721	922	201	Органический рост
7	Group 36,6 (Москва)	1746	1932	186	Органический рост
8	Ригла (Москва)	1774	1923	149	Органический рост и покупка сетей
9	Вита (Самара)	711	846	135	Органический рост
10	Сердце России (Москва)	98	232	134	Покупка сетей

В сентябре «Group 36,6» приобрела 204 аптеки питерского федерала «Фармакор» и установилась на 25-м месте в рейтинге по итогам 1-го полугодия, а самарская «Имплозия» в этом же месяце приобрела 165 аптек челябинской локальной сети «Классика» и установилась на 20-м месте в рейтинге [68].

В 2017 году аптечная сеть «Классика», давно и стабильно работающая на рынке фармритейла, объявила о своем банкротстве, возможно, не выдержав ценовой конкуренции с екатеринбургским дискаунтером «Живикой», а в родном регионе – уступила аптечной сети «Челябинский областной аптечный склад». Ижевский «Фармаимпекс» приобрел 145 точки своего конкурента по региону «Фармакон&Клюква», переместившись благодаря этому с 10-го места по итогам полугодия на 9-е место по итогам трех кварталов. «Сердце России» приобрела 133 аптеки брянской сети «Мэтр» и по итогам трех кварталов поднялась на 58-е место рейтинга со 108-го в предыдущем году. Уфимский «Фармлэнд» провел в III квартале три сделки по приобретению новых сетей: в

июле 18 аптек «Фармикон» в Челябинской области, в августе – 99 аптек казанской «Республиканская сеть 36,6С» и 49 аптек «Ортикон» из Башкортостана. Результат – плюс одна позиция в рейтинге и 8-е место в ТОР по итогам трех кварталов.

Сразу шесть новых регионов освоила в III квартале быстрорастущая «Мега Фарм»: Марий Эл, Свердловскую область, Татарстан, Белгородскую область, Рязанскую область, Новгородскую область. По два новых региона освоили аптечные сети: «Имплозия» (Смоленская и Владимирская обл.), самарская «Вита» (Ростовская обл. и Краснодарский край), «Апрель» (Белгородская и Рязанская обл.) и «Аптечные традиции» (Орловская и Липецкая обл.) (таблица 4).

Таблица 4 – Новые аптечные сети за 9 месяцев 2017 года в России

Аптечная сеть	Рейтинг		
	I – III кварталы 2017 г.	2016 г.	Изменение рейтинга
Мега Фарм (Москва)	42	117	75
Сердце России (Москва)	58	108	50
Вита-Плюс (Пятигорск)	59	121	62
Мосаптека (Москва)	69	141	72
Аптечные традиции (Курск)	77	153	76
Гармония здоровья (Красноярск)	81	103	22
Советская аптека (Москва)	86	240	154
Фармастер (Москва)	88	116	28
Эвалар (Бийск)	90	112	22
Лека (Томск)	92	104	12
Омское лекарство (Омск)	95	163	68
Фармия (Воронеж)	97	107	10
Лара (Улан-Удэ)	98	111	13

Заканчивается бегство МУП от 44-ФЗ в другие формы собственности, пик которого пришелся на II квартал 2017 г., когда 17 муниципальных аптечных учреждений перешли в ООО. Благодаря смягчению законодательных ограничений в отношении аптек (относительно МУП и 44-ФЗ) во II квартале 2017 года 17 муниципальных аптечных учреждений сменили форму собственности на ООО, в III квартале лишь 3 аптеки с МУП сменили форму собственности на ООО – это «Фармация» в г. Салехард, «Аптека № 3» в г.

Уссурийск и «Аптека № 14» в пгт. Прохоровка Белгородской обл.

Согласно данным рисунка 4 товарооборот на одну аптеку в месяц в среднем по России составил 2,18 млн.руб. Из федеральных округов три имеют товарооборот на одну аптеку в месяц выше среднероссийского – это Северо-Западный ФО (2,88 млн.руб. в месяц), Центральный ФО (2,41 млн.руб. в месяц) и Уральский ФО (2,31 млн.руб. в месяц), остальные федеральные округа имеют товарооборот ниже, чем в среднем по России с минимальным в Северо-Кавказском ФО (1,36 млн.руб. в месяц).

В Сибирском ФО товарооборот на одну аптеку в месяц составил 1,88 млн.руб. в 2017 году и это второй по минимальному значению данного показателя среди ФО РФ.

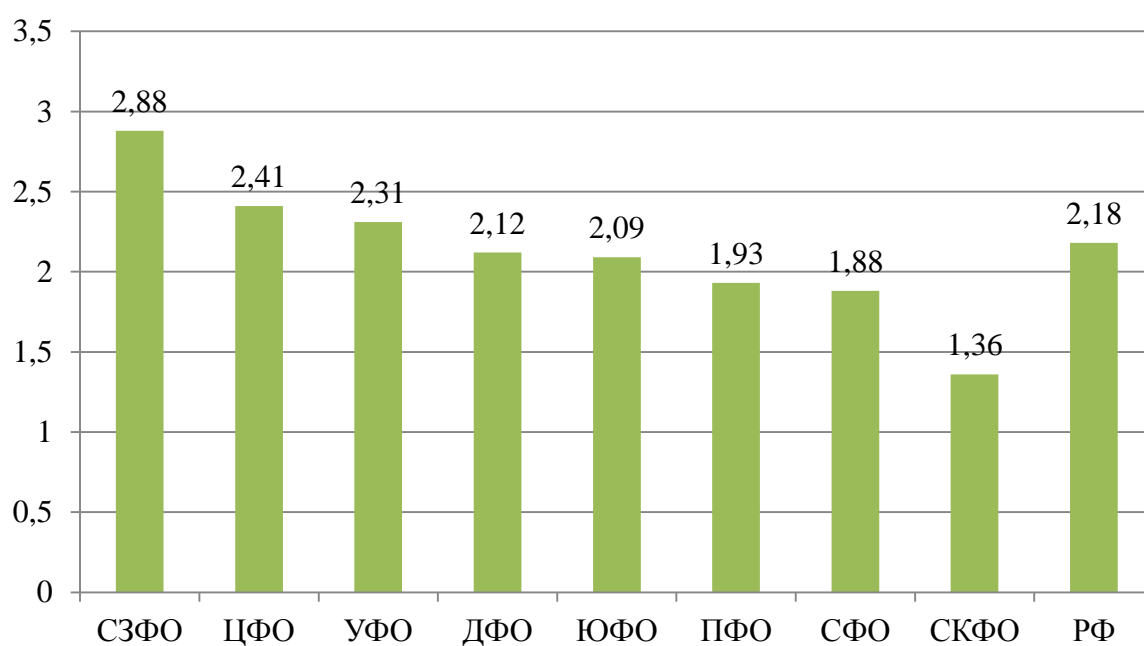


Рисунок 4 – Товарооборот на одну аптеку в месяц по Федеральным округам РФ за III квартал 2017 года, млн.руб. [68]

На рисунке 5 представлен средний чек – сумму, которую покупатель тратит при одном посещении аптеки, составил в среднем по России 373 руб.

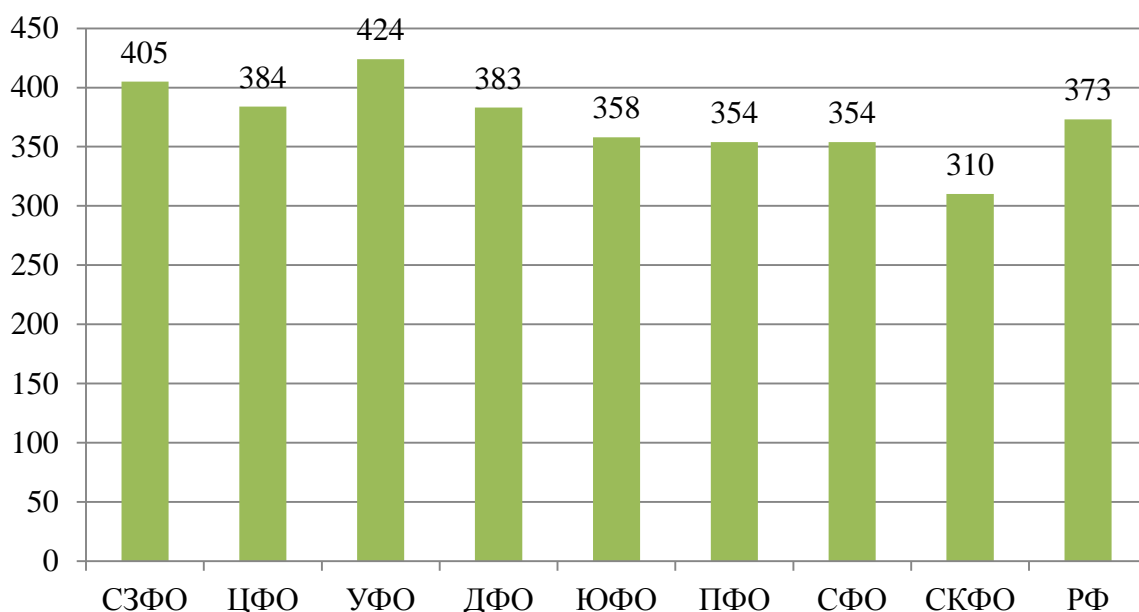


Рисунок 5 – Средний чек в Федеральных округах РФ за III квартал 2017 года, руб. [68]

Наибольший средний чек выявлен в Уральском ФО, где покупатель в среднем тратит 424 руб. за одно посещение, в Сибирском ФО средний чек составляет 354 руб., является вторым по минимальному его размеру, уступая Северо-Кавказскому ФО, где средний чек составляет 310 руб. и равен среднему чеку в Приволжском ФО.

Характеризуя аптечный рынок в России можно сделать вывод, что на нас представлены преимущественно локальные аптечные сети, на их долю приходится 29,1% от общего количества аптечных учреждений и 28,8% от объема товарооборота, как показано на рисунке 6.

Значительная доля федеральных аптечных сетей – это 24,9% от количества аптек и 28,1% от объема продаж.

В соответствии с рисунком 7, объем продаж на одну аптеку в зависимости от формы локализации неоднозначен: наибольший оборот в региональных аптечных сетях и составляет 2,7 млн.руб. в месяц на одну аптеку, минимальный – 0,9 млн.руб. у аптек с малой локальностью.



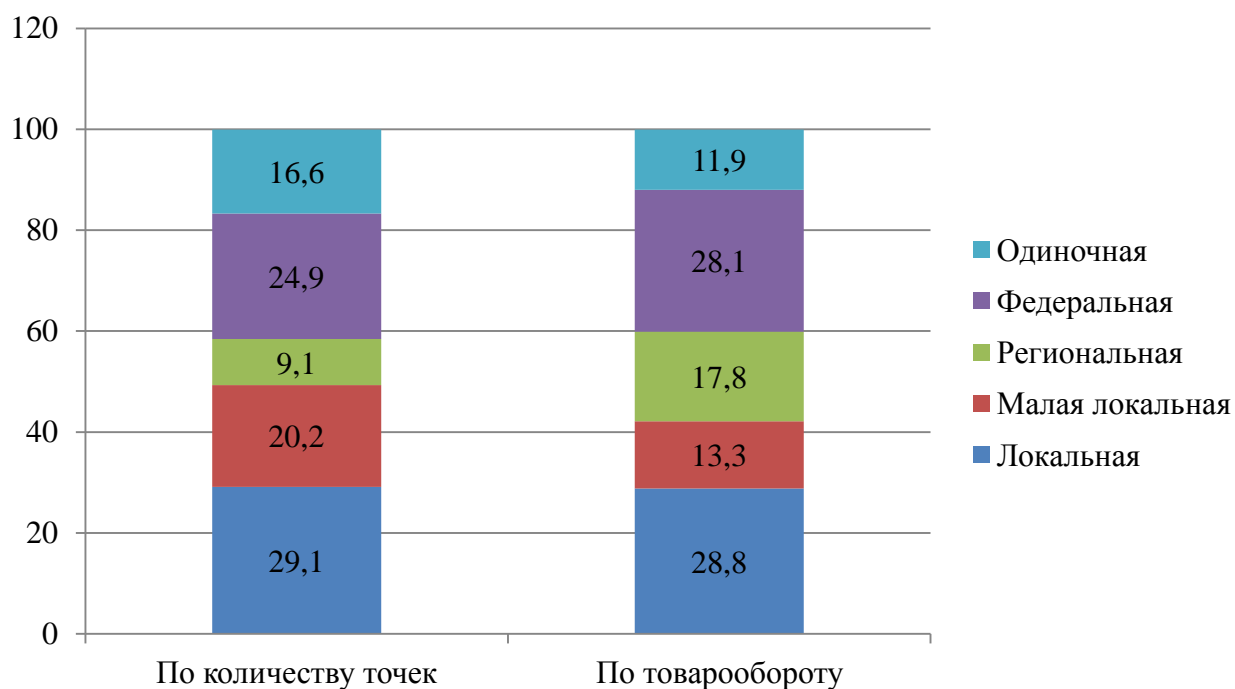


Рисунок 6 – Характеристика аптечных сетей в зависимости от формы локализации за III квартал 2017 г., % [68]

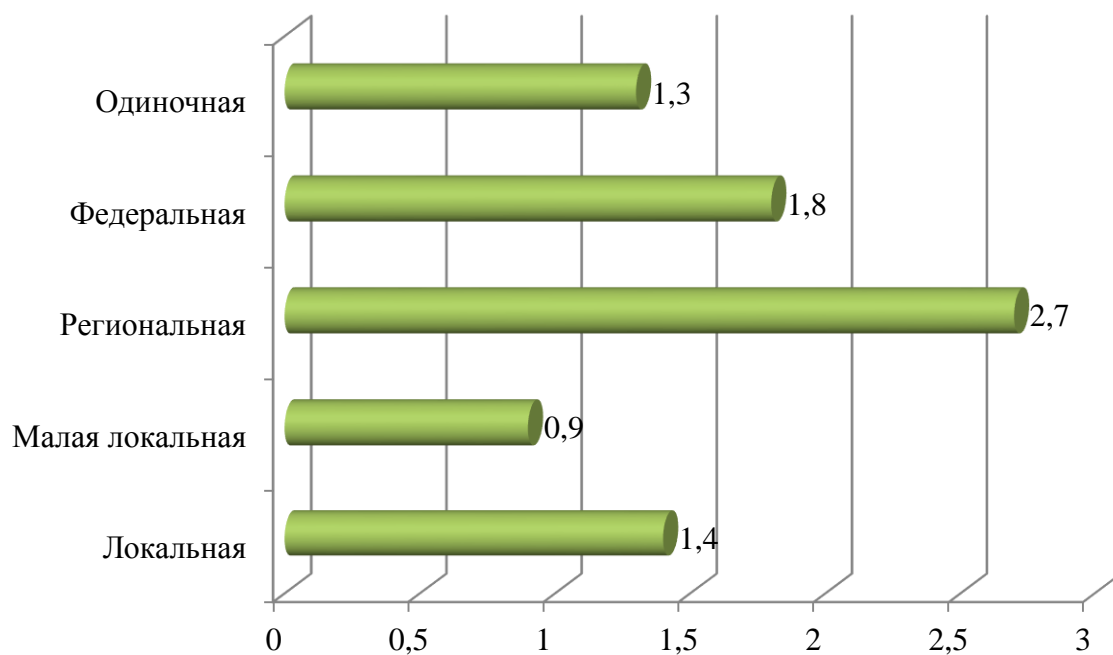


Рисунок 7 – Объем товарооборота на одну аптеку в месяц в зависимости от формы локализации за III квартал 2017 г., млн.руб. [68]

Структурные характеристики аптечного рынка России показаны на рисунке 8.

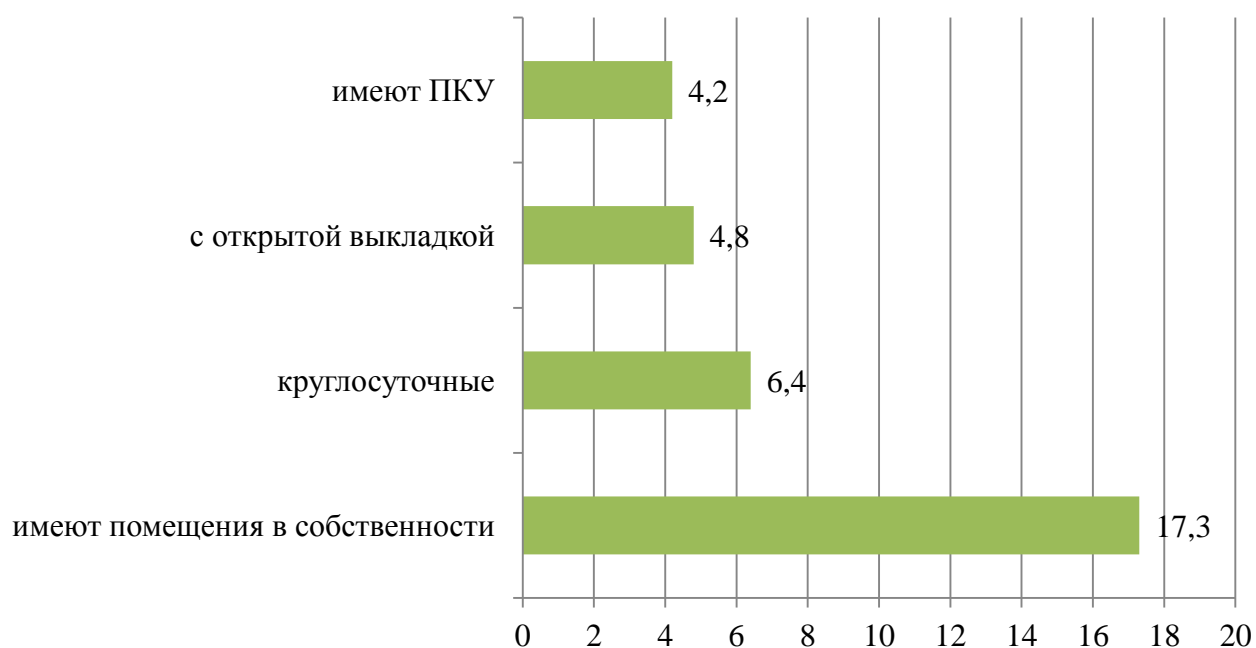


Рисунок 8 – Структурные характеристики аптечного рынка за 9 месяцев 2017 г., % [68]

Таким образом, по итогам трех кварталов 2017 г. стоимостный объем аптечного рынка РФ достиг 823 млрд руб. с учетом БАД и допассортимента, на 1 октября 2017 г. действует 62 971 аптека. Наблюдается интересная тенденция по различным уровням консолидации аптечного ритейла. Так, TOP3 аптечных сетей от I к III кварталу увеличил свою долю в товарообороте (с 12,4 до 12,7%), однако сократил долю от количества аптечных точек (с 9 до 8,6%). TOP10 увеличил долю как в стоимостном выражении (с 26,7 до 27,4%), так и по количеству аптек (с 17,6 до 20,3%). Можно предположить, что TOP3 оптимизировали свои ресурсы, наращивая выручку на одну аптечную точку, TOP10 продолжают открывать новые аптеки, успешно справляясь с получением выручки как со старых, так и с новых аптек, а TOP100 и TOP300 увеличивают количество аптек, при этом не так успешно, как ведущие игроки, наращивая их товарооборот.

Средний чек по РФ от первого к трем кварталам сократился с 389 до 373 руб., однако тенденция может быть переломлена в традиционно успешном и прибыльном IV квартале. Региональные сети лидируют по показателю товарооборота в месяц на одну аптеку – в III квартале этот показатель составил

2,7 млн руб., доля таких аптек в общем товарообороте в первых двух кварталах составила 17,8%, при этом доля от общего количества аптек – 9,1%.

В собственности помещения у 17% аптек, круглосуточно работают более 6%. В городе находится 77% аптечных точек, дающих 88% товарооборота, в поселке – 10% с 6% товарооборота, в селе – 12% с 6% товарооборота [68].

В качестве ООО или ОАО функционирует 75% аптек с 83% товарооборота, в качестве ГУП и МУП – 9% с 6% товарооборота, в качестве ИП – 15% с 11% товарооборота [68].

В Центральном ФО находится 29% аптечных точек с 32% товарооборота, в Приволжском ФО – 20 % аптек с 18% товарооборота, в Сибирском ФО – 13% аптек с 11% товарооборота, в Южном ФО – 12% аптек с 11% от товарооборота, в Северо-Западном ФО – 9% аптек с 12% товарооборота, в Уральском ФО – 8% аптек с 9% товарооборота, в Северо-Кавказском ФО – 5% аптек с 3% товарооборота, в Дальневосточном ФО – 4 % аптек с 4% товарооборота.

Аптечная сеть «Губернские аптеки» стала единственной Красноярской сетью, которая вошла в рейтинг TOP50 аптечных сетей России в 2017 году по объему товарооборота. За 9 месяцев 2017 года оборот аптечной сети «Губернские аптеки» составил 4437 млн.руб., что позволило занять 20-е место в рейтинге. Данная сеть согласно [68] является локальной, представлена в двух регионах и имеет 206 аптечных учреждений. Красноярская аптечная сеть «Губернские аптеки» занимает 0,5% российского аптечного рынка.

С целью выявления места АО «Губернские аптеки» на фармацевтическом рынке проведем анализ красноярского рынка.

Рынок фармакологических товаров является одним из самых доходных в современной России. Это определяется следующими факторами, представленными на рисунке 9.

Аптечные сети всё более широко используют новые формы продвижения лекарственных средств. Для этого широко используется реклама в Интернете, мобильный маркетинг, видеоконференции. Обычной стала практика, когда аптечные сети формируют собственные персонализированные базы врачей,

которые используются для продвижения на рынок наиболее выгодных препаратов.

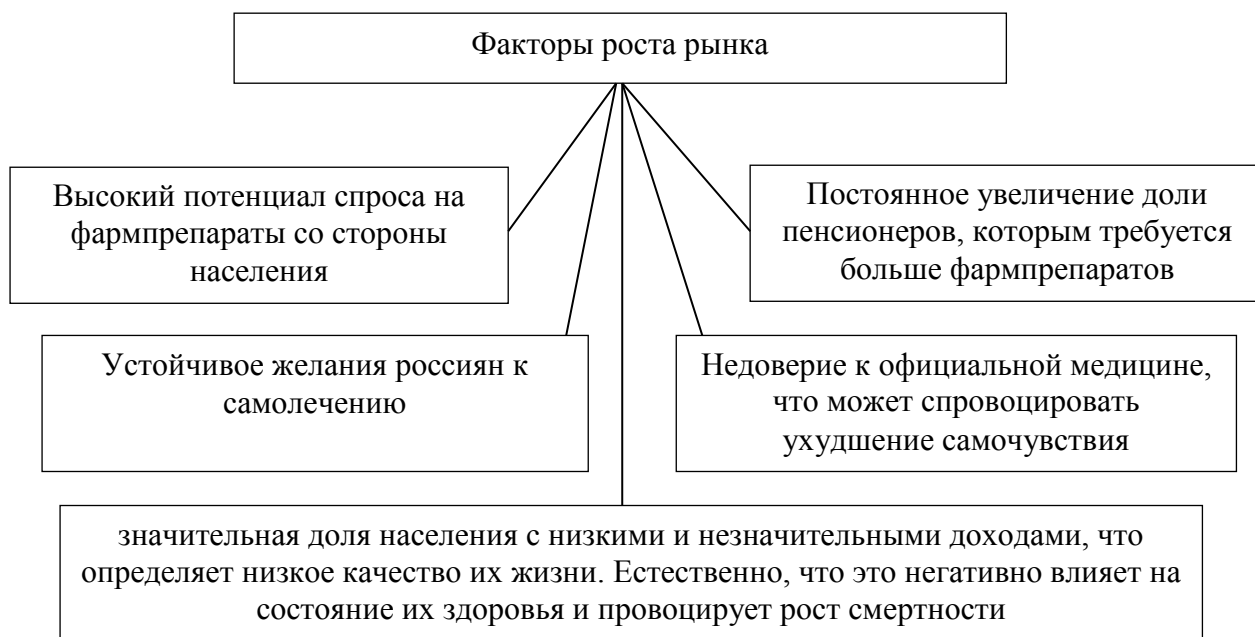


Рисунок 9 – Факторы роста фармацевтического рынка в России и Красноярском крае

Многие аптечные сети используют стратегию, суть которой заключается в создании льготных условий для постоянных покупателей, так называемых программ лояльности. При таком варианте клиенты смогут приобретать некоторые лекарственные препараты только в определённых аптеках. Количество таких аптек достаточно ограниченное.

В качестве основных факторов, негативно влияющих на развитие рынка фармацевтических товаров в России, можно назвать следующие на рисунке 10.

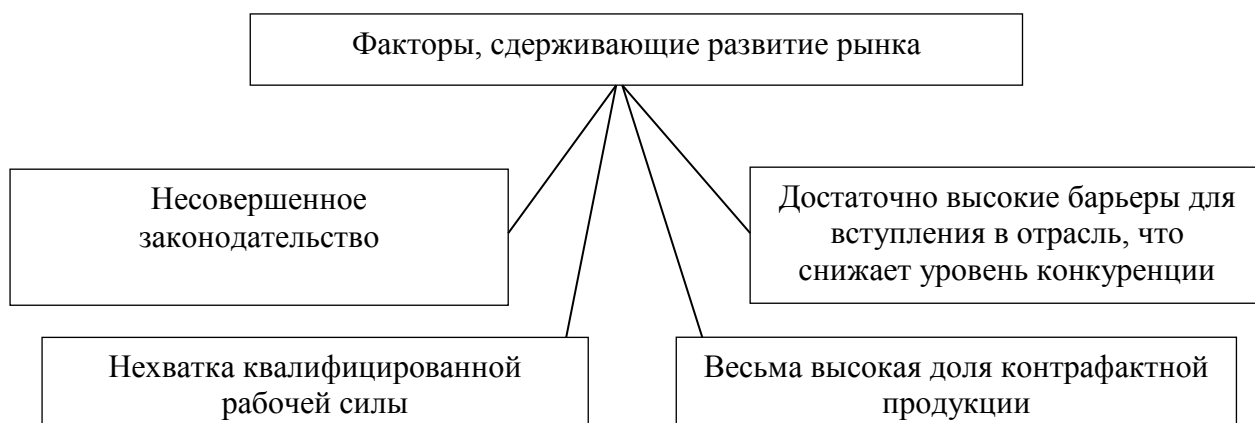


Рисунок 10 – Факторы, сдерживающие развитие фармацевтического рынка в России и Красноярском крае

В России проблема, связанная с рынком контрафактной фармацевтической продукции отягчается ещё и тем, что фактически отсутствует действенная система санкций за торговлю фальшивыми лекарствами.

Следует отметить, что с 1 марта 2017 г. лекарства в нашей стране продаются по новым правилам. В частности, фармацевты больше не смогут отказать посетителю в просьбе сообщить стоимость аналогов интересующих его ЛС. Это значит, что в условиях высокой конкуренции и изменения поведения покупателей борьба за них будет ужесточаться, будут рассматриваться все способы современного маркетинга: распродажи, скидки, подарки, совместные акции с поставщиками и производителями.

Особое место здесь займут дополнительные услуги – начиная от измерения давления или определения индекса массы тела до бесплатного Wi-Fi, что может поднять авторитет аптеки у молодого платежеспособного покупателя. На повышение прибыльности бизнеса направлена дистанционная онлайн-торговля лекарственными препаратами с площадки лицензированной аптеки.

Таким образом, 2017 г. дал аптечному рынку несколько новых тенденций: значимое снижение среднего чека при сравнительно высоком росте количества новых точек; почти двукратное увеличение масштаба региональной экспансии аптечных сетей путем открытия новых аптечных точек; сокращение доли «среднячков» наряду с увеличением как более прибыльных, так и более убыточных аптек; увеличение аптек как с помещением в собственности, так и с круглосуточным режимом работы как инструментом конкурентной устойчивости.

## **1.2 Нормативно-правовое обеспечение деятельности сервисного обслуживания клиентов аптечных сетей**

В современной научной литературе, рассматривающей услугу-сервисную проблематику, даются разнообразные классификации понятий «услуга»,

«обслуживание», «сервис», отражающие специфику направлений и форм их хозяйственного использования. Обзор литературных источников в рамках изучаемого вопроса не дает ответа на однозначность трактовки понятий «услуга» и «сервис», для детализации и уточнения понятия сервисное обслуживание в аптечной торговой сети автором изучены наиболее часто встречающихся в таблице 5.

Таблица 5 – Подходы к определению понятий «услуга», «сервис» различными авторами

Автор	Термин	Определение	Точка зрения автора
Котлер Ф. [41, с. 141]	услуга	«это любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой» «это неосязаемое действие, не приводящее к владению чем-либо. Ее предоставление может быть связано с материальным продуктом»	Определение понятие «услуга» как «любая деятельность» в большей мере относится к термину «обслуживание»
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. [42, с. 718]	услуга (service)	«это любая деятельность или благо, которую одна сторона может предложить другой.» «по своей сути является неосязаемой и не приводит к овладению собственностью (к передаче собственности)»	В данном контексте уже использованы термины «деятельность» и «благо», последний определяет ядро и смысл товара, как и термины «выгода» и «услуга»
Ассель Г. [7, с. 25]	услуга	«услуги в отличие от товара неосязаемы. Услуги производятся людьми, а товары – машинами»	Услуга и есть обслуживание
Голубков Е.П. [19, с. 272]	товар	«термин «продукт» включает в свою неосязаемую составную часть, например, услугу»	Согласно данному определению, услуга является неотъемлемой частью товара (продукта)
ISO 8402:1994 [52, п. 1.5]	услуга	«итоги непосредственного взаимодействия поставщика и потребителя и внутренней деятельности поставщика по удовлетворению потребности потребителя. Услуга может быть связана с производством и поставкой материальной продукции»	Согласно данному определению, услуга является неотъемлемой частью товара (продукта)

Окончание таблицы 5

Автор	Термин	Определение	Точка зрения автора
Лазовский Л.Ш., Рйзберг Б.А., Ратковский А.А. [46, с. 72]	услуга	«вид деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый ранее не существовавший материально-вещественный продукт, не изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в форме деятельности»	Само оказание услуг создает желаемый результат
Романович Ж.А., Колачев С.Л.[69, с. 9]	услуга	«это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя (заказчика), а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности человека» «это деятельность по удовлетворению нужд и потребностей людей»	Согласно данному определению «сервисное обслуживание» это весь комплекс элементов сопровождения покупателя от поиска нужного товара до его продажи и послепродажного обслуживания
	service	служба, обслуживание, услуга, сообщение, связь, эксплуатация, содержание, обслуживать	
Прищепенко В.В. [64]	услуга	это одно из свойств, одна из сторон, одна из составляющих характеристик объекта или субъекта, являющихся на рынке товаром. Объекты (физические товары и юридические лица) и субъекты (физические лица) – источники, носители услуги как пользы, выгоды, блага	Наиболее обоснованная и аргументированная позиция

Таким образом, изучив различные подходы как отечественных так и зарубежных авторов в таблице можно выделить основной контекст, который заключается в относительном сходстве термина услуги, как обслуживания конечного потребителя.

Таким образом, с учетом вышеизложенного можно уточнит понятие относительно аптечной сети: услуга аптечного учреждения – это услуга по предварительному консультированию фармацевтом потребителя ГЛС и допассортимента относительно основных характеристик препаратов, подбор необходимого ГЛС в соответствии с возможностями (цена) и требованиями конечного потребителя (качество).

Далее перейдем к детальному рассмотрению понятия «сервисное обслуживание» уточним к определению

Сервисное обслуживание, будучи одним из факторов повышения конкурентоспособности как производственных, так и торговых предприятий [78, 73], является одновременно, с учетом сложившихся современных тенденций, областью приложения как маркетинговых, так и логистических усилий: несмотря на то, что обслуживание потребителей, по сути, является результатом функционирования логистической системы, наивысшая степень удовлетворения потребителей может быть достигнута только при надлежащей работе всех элементов комплекса маркетинга фирмы. И зачастую именно уровень предлагаемого сервиса [35] оказывает существенное влияние на спрос и определяет возможности компании по удержанию своих потребителей.

Дуализм сервиса проявляется в том, что, обеспечивая с одной стороны маркетинговую функцию воздействия на потребителей с целью убеждения их сделать выбор в пользу данной фирмы, сам процесс сервисного обслуживания включает в себя логистические операции.

Рассматривая сервис как маркетинговую категорию, можно отметить, что наличие сервисных услуг, выполняемых в полном объеме и в указанные сроки, ведет к повышению потребительской лояльности по отношению к данной организации. Маркетологами сервис традиционно рассматривается как система обслуживания покупателей, цель которой предложить потребителям имеющийся товар, убедить совершить покупку у данного торговца (производителя), оказать помощь в получении наибольшей пользы от приобретённого товара, и является неотъемлемым элементом товарной политики, который представлен на рисунке 11.

Вместе с тем с логистической точки зрения сервис рассматривается как определенный комплекс услуг, предоставляемых потребителю в процессе поставки товаров и данный подход, что с точки зрения новизны диссертационного исследования становится актуальным.



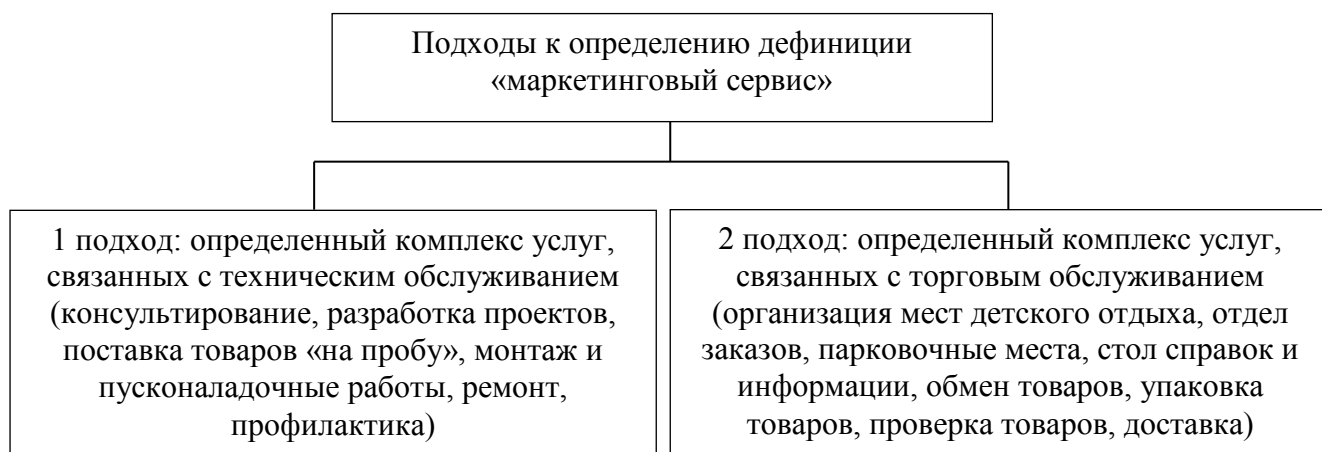


Рисунок 11 – Подходы к понятию «сервис» с точки зрения маркетинга

Таким образом, предметная область исследования потребовала уточнения понятия «логистический сервис». Обобщая представленные к настоящему времени в литературе и на практике дефиниции логистического сервиса, можно выделить два основных подхода к определению сущности логистического сервиса на рисунке 12 [10].

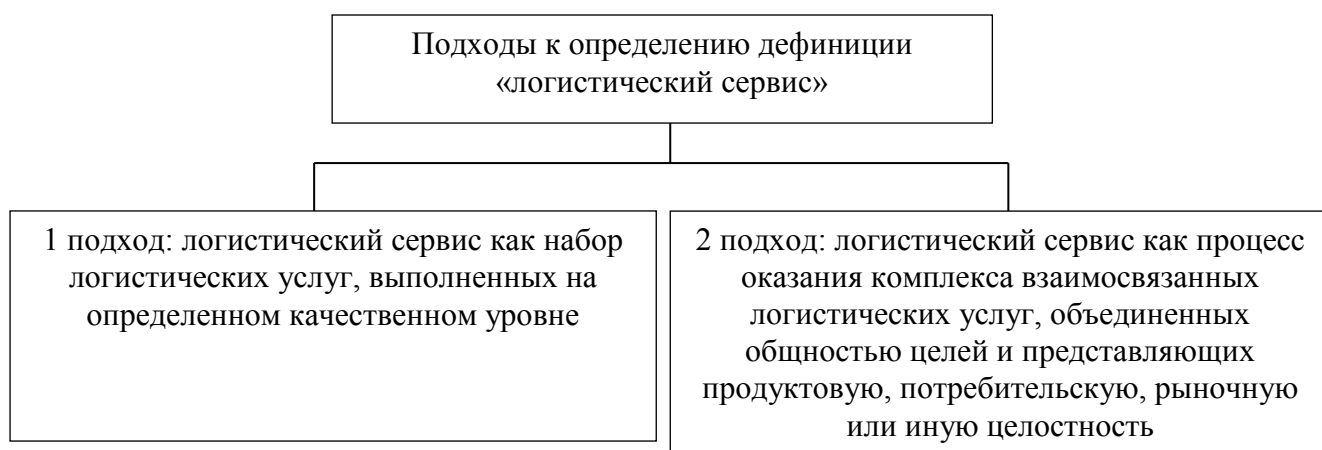


Рисунок 12 – Подходы к определению сущности логистического сервиса

В отличие от первого подхода, когда сервис связывают с определенным качеством услуг, здесь особое значение имеет не только качество и количество услуг, уровень обслуживания, но и связь услуг между собой, а также связь между услугами и объектом обслуживания.

Анализ определений понятия «логистический сервис» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ определения понятия «логистический сервис» и «логистической обслуживании»

Определение	Автор
Логистический сервис неразрывно связан с процессом распределения и представляет собой комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки товаров	Гаджинский А.М. [17]
Сервисное обслуживание продукции представляет собой совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие - потребитель» в разрезе каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставляемой продукции в соответствии с требованиями рынка.	Аникин Б.А [4]
Логистическое обслуживание – это совокупность видов деятельности, производимых в процессе выполнения заказов и направленных на удовлетворение потребностей клиентов.	Лукинский В.С. и др. [49]
Логистический сервис – это результат деятельности логистической системы, отражающий ее эффективность с точки зрения полезности времени и места каждого продукта.	Сергеев В.И. [43]
Логистический сервис связан с материальным потоком и логистической инфраструктурой. Логистический сервис является составной частью общей политики обслуживания клиентов в компании.	Дыбская и др. [25]
Логистический сервис (ЛС) – совокупность услуг, оказываемых в процессе непосредственной поставки товаров потребителям на завершающем этапе цепи.	Бутрин А.Г. [11]
Под логистическим сервисом понимается совокупность нематериальных логистических операций, обеспечивающих максимальное удовлетворение спроса потребителей в процессе управления материальными и информационными потоками, наиболее оптимальным, с точки зрения затрат, способом.	Скоробогатова Т.Н. [70]
Логистическое обслуживание – это баланс между высококачественным обслуживанием потребителей и сопутствующими издержками.	Бауэрсокс Д.Дж, Клосс Д.Дж. [8]
Обслуживание потребителей можно определить как: процесс, происходящий между покупателем, продавцом и третьей стороной. Его результатом является добавленная ценность полученного товара или представленной услуги. Эта добавленная ценность в процессе обмена может быть получена как оперативно, во время одной сделки, так и создаваться в течение длительного времени, в ходе реализации контрактных отношений.	СтокДж.Р, Ламберт Д.М. [74]
Логистический сервис – это технологически грамотный комплекс товаропроводящих операций, обеспечивающий совершенствование производства и продажи товаров и максимальное удовлетворение спроса потребителей.	Вохмянина А.В. [16]
Логистический сервис – это совокупность функций и видов деятельности всех подсистем предприятия, обеспечивающих связь «предприятие-потребитель» для каждого материального и информационного потока по показателям номенклатуры, качества, количества, цены, места и времени поставки продукции в соответствии с требованиями рынка.	Кислый В.М. и др. [32]

## Окончание таблицы 6

Определение	Автор
Логистический сервис – является определенной совокупностью услуг, которые предоставляются в процессе непосредственного снабжения товаров потребителям, что является завершающим этапом продвижения материального потока логистическими цепями.	Денисенко М.П. и др. [22]

Этому исследованию подвергнуто 12 определений зарубежных и отечественных авторов, среди которых можно встретить как основоположников теории услуг, так и наших современников различных научных направлений и школ.

На основе анализа существующих подходов и терминов логистического сервиса в исследовании уточнено понятие логистического сервиса с учетом особенности отрасли, который определяется как наиболее эффективное с позиции затрат и удовлетворения запросов потребителя оказание определенного набора услуг в аптечном учреждении, интегрированных по продукту, связанных с продвижением ГЛС и допассортимента с целью обеспечения надежного функционирования всей аптечной сети и достижения наилучшего экономического результата.

Таким образом, сервис в фармацевтической отрасли представляет собой комплекс услуг, сопровождающий приобретение лекарственного препарата и определяющий условия его рационального применения для конкретного потребителя. Это могут быть и консультационные услуги провизора при приобретении лекарственных препаратов, лечебных косметических средств, изделий медицинского назначения и других товаров аптечного ассортимента; и медицинские услуги врача-консультанта в аптеке.

Изучая нормативно-правовое регулирование обслуживания в аптечных сетях, автор исследования не выявил наличие нормативных актов, регламентирующих стандарты обслуживания в аптечных организациях, все нормативные акты сводятся к обслуживанию покупателей, поэтому возникает необходимость изучения стандартов обслуживания в аптечных организациях, которые аптеки разрабатывают самостоятельно.

Качество сервиса – ключ к коммерческому успеху: клиент любит, когда его качественно обслуживают. Качество предоставляемых услуг во многом зависит от правильного подбора и подготовки персонала. Поэтому становятся крайне важными не только профессиональные знания и опыт провизора, но и его умение найти индивидуальный подход к каждому потребителю, убедить его в своем стремлении помочь, способность создавать атмосферу доброжелательности и комфорта. Работники должны иметь представление о качестве оказываемых услуг. Для этого должны быть разработаны стандарты обслуживания для каждого сотрудника. Это определенные правила, содержащие организационные моменты работы и обязательные для исполнения, чтобы гарантировать высокое качество всех производимых операций и удовлетворять требования потребителей.

Каждый стандарт должен начинаться с утверждения: «Потребитель желает...». После этого следует описание задания, которое надо выполнить, чтобы потребитель был удовлетворен. Затем указывается метод выполнения задания.

Благодаря созданному таким образом стандарту деятельность любого специалиста может быть измерена количественно. Тем самым обеспечивается объективное определение качества сервиса, особенно таких слабо поддающихся оценке элементов, как доброжелательность и вежливость.

Применительно к аптеке стандарты обслуживания должны описывать следующие условия качественного сервисного обслуживания, которые представлены на рисунке 13.

В фармации часто наблюдается такая ситуация, когда для покупателя будет важна та услуга, которая для аптеки не будет решающей в плане получения прибыли. К таким услугам можно отнести профессиональные консультации провизора или врача в аптеке, доставка лекарственных препаратов «под заказ» потребителя, профессиональный подбор очковой оптики, парфюмерно-косметических средств и других товаров аптечного ассортимента. А такие услуги, как заказ лекарственных препаратов через сеть

Internet с доставкой на дом или без нее, доставка лекарств на дом, осуществление платежей по безналичному расчету заинтересуют обеспеченных потребителей, т. е. относительно малый процент населения. Однако предоставление всех услуг должно осуществляться на одном уровне без деления потребителей на социальные классы.



Рисунок 13 – Условия качественного сервисного обслуживания, прорабатываемые в стандартах обслуживания аптеки

Некоторые аптеки пошли на создание алгоритма работы, так называемого стандарта обслуживания, которого должен придерживаться провизор в общении с потребителями. Ниже в таблице 7 приведена структура стандарта обслуживания в обобщенном виде [51].

Таблица 7 – Структура стандарта обслуживания в аптеке

Раздел	Название раздела	Содержание раздела
Раздел 1	Приветствие	При появлении покупателя в аптеке провизор обязан отложить другие дела и поздороваться, при этом важно иметь несколько вариантов приветствия и понимать - когда и в какой ситуации уместно произносить те или иные слова. Улыбка и употребление «волшебных» слов должны быть нормой общения в аптеке. В присутствии покупателя недопустимо общение между провизорами или по телефону на нерабочие темы

## Окончание таблицы 7

Раздел 2	Диагностика потребностей клиентов	Относительно малый процент населения знает, какой конкретно препарат им нужен. Часто посетители обращаются в аптеку с какими-либо симптомами. Поэтому задача провизора состоит в четком определении потребностей покупателя. Например, что человек хочет получить в результате лечения. Ответ типа «хочу избавиться от насморка» (боли в горле, бессонницы и т. д.) позволяет быстро выявить категорию необходимых лекарственных препаратов. Задавая точные вопросы, удастся понять потребности за 30–50 секунд и сэкономить до 5 лишних минут разговоров.
Раздел 3	Консультация	Провизор должен порекомендовать посетителю тот или иной препарат, объяснив для лечения каких заболеваний предназначен препарат, какими побочными эффектами обладает, каковы противопоказания к его применению, обязательно сообщить цену препарата
Раздел 4	Депродажа	В данном случае провизор может предложить сопутствующий товар клиенту при приобретении лекарственного препарата. Например, человеку, покупающему капли от насморка, можно предложить пипетку (если она не предусмотрена конструкцией флакона) или бумажные носовые платки. А больному, которому дома будут делать инъекции, - спиртовой раствор и вату. Методика допродаж работает безотказно - люди не только покупают предложенные товары, но и выражают работнику аптеки благодарность за проявленную заботу
Раздел 5	Завершение контакта	После того, как клиент совершил покупку, попрощайтесь с ним. Желательно, чтобы шаблонов прощания было много («до свидания», «всего доброго», «приходите еще» и т. д.)
Раздел 6	Другие положения	<p>При общении с покупателем необходимо быть максимально вежливым, в случае возникновения конфликтной ситуации, нужно попытаться решить вопрос самостоятельно или попросить отложить решение вопроса до появления руководства</p> <p>В случае, если покупателю необходимо запить лекарство, провизор должен предложить одноразовый стакан с минеральной водой комнатной температуры</p> <p>Провизор должен быть готов оказать первую неотложную помощь покупателю</p> <p>Если в помещении находится несколько человек, необходимо максимально быстро и при этом достаточно качественно обслужить покупателей</p> <p>Недопустимо, чтобы на скорость обслуживания влияли такие факторы, как незнание мест хранения препаратов или неумение быстро пользоваться клавиатурой; пересменка, инкассация, прием товара не могут быть причиной невнимательного отношения к покупателю</p> <p>При отсутствии необходимого товара в аптеке необходимо извиниться, сообщая об этом покупателю, предложить аналог, позвонить в ближайшую аптеку сети, по просьбе покупателя — в центральные аптеки города, попросить позвонить в аптеку завтра-послезавтра и за это время предпринять усилия для того, чтобы этот препарат появился</p>

В среднем все этапы обслуживания покупателя занимают около 5–6 минут. Если того требует ситуация, а стандарты поведения хорошо отработаны и провизор умеет обойтись минимумом вопросов, то обслужить клиента удастся за 1,5–2 минуты, не считая времени, необходимого на поиск препарата. Введение стандартов обслуживания направлено на структурирование работы с покупателем. Следуя оптимальным схемам взаимодействия с клиентом, провизор может быстро и точно определить его потребности и предложить продукт, максимально соответствующий запросам [51].

Применение стандартов в работе провизора повышает качество и уровень обслуживания клиентов, увеличивает количество покупателей, которые приобретают препарат с оптимальным эффектом в рамках собственной линейки «цена – качество», увеличивает объемы продаж и соответственно конкурентоспособность предприятия на рынке.

### **1.3 Возможность использования принципов проектного управления в деятельности аптечной сети**

Одним из неотъемлемых постулатов и теоретических основ управления проектом является методология, методы и стандарты управления проектами.

В таблице 8 оценивают уровни зрелости аптечной организации в управлении проектами.

За основную модель зрелости будет взята последняя из рассматриваемых, предложенная Коровкиной Н.Л., доцентом НИИУ-ВШЭ и Трушкиной Е.П., магистром НИУ\_ВШЭ. Выбор данной модели определён тем, что она разработана отечественными исследователями с учетом специфики рынка, а также потому что данная модель рассматривает уровень зрелости не только в ключе организационного развития компании, но и как результат воздействия данных на реализацию проекта.

После определения основных позиций инструментария, который будет использован в ходе работы, необходимо перейти к следующей части, в рамках которого будет исследованы проблемы сервисного обслуживания клиентов

региональной аптечной сети «Губернские аптеки».

Таблица 8 – Критерии оценки уровня зрелости аптечной организации

Уровень	Признаки уровня	Оценка
<p>Уровень 1: Начальный Начальные процессы</p>	<p>Нерегламентированные процессы. Все решения принимаются на основе опыта и компетенции менеджмента. Смешение информации промежуточного (средний уровень менеджмента) и суммарного уровня (топ-менеджмент). Оценки и графики основаны на знаниях менеджмента. Базовых планов нет, сбор фактической информации неформальный. В основном внимание сосредоточено на проектах. Анализ качества процесса управления проекта не производится</p>	
<p>Уровень 2: Повторяющийся Структурированные процессы и стандарты</p>	<p>Основные процессы, не стандартизованные для всех проектов, используются для больших, очевидных для управления проектов. Менеджмент только поддерживает и ободряет сотрудников, то есть, нет инструментов и процедур, позволяющих корректно распределить мотивационный фонд по проекту и принимать решения. Смешение информации промежуточного (средний уровень менеджмента) и суммарного уровня (топ-менеджмент). Оценки и графики основаны на знаниях экспертов и настраиваемых инструментах. Создаются планы-графики проектов, сбор фактической информации неформальный, планы-графики проектов не актуализуются своевременно. В основном внимание сосредоточено на проектах. Анализ качества процесса управления проекта не производится</p>	
<p>Уровень 3: Определенный Организационные стандарты и утвержденные процессы</p>	<p>Все процессы стандартизованы для всех проектов и повторяются в каждом проекте. Менеджмент управляет утвержденными процессами. Суммарная и детализированная информация по всем уровням управления. Существуют Базовые планы, сбор фактической информации неформальный. Оценки, графики базируются на промышленных стандартах и организационной специфике. Внимание сосредоточено в основном на организации. Производится Анализ качества процесса управления проекта</p>	
<p>Уровень 4: Управляемый Управляемые процессы</p>	<p>Все процессы стандартизованы для всех проектов и повторяются в каждом проекте. Процессы интегрированы с корпоративными процессами. Менеджмент управляет утвержденными процессами. Согласует решения. Анализирует организацию в целом. Использует данные для принятия решений. Непрерывный анализ выполнения. Оценки, графики обычно базируются на организационных стандартах и спецификациях. Существуют Базовые планы, сбор фактической информации формализован. Внимание сосредоточено в основном на организации. Производится Анализ качества процесса управления проекта</p>	



## Окончание таблицы 8

Уровень	Признаки уровня	Оценка
Уровень 5: Улучшаемый Оптимизация процессов	<p>Все процессы стандартизованы для всех проектов и повторяются в каждом проекте. Процессы интегрированы с корпоративными процессами.</p> <p>Менеджмент управляет утвержденными процессами. Согласует решения. Анализирует организацию в целом. Использует данные для принятия решений. Непрерывный анализ выполнения.</p> <p>Оценки, графики обычно базируются на организационных стандартах и спецификациях.</p> <p>Существуют Базовые планы, сбор фактической информации формализован.</p> <p>Внимание менеджмента сосредоточено на непрерывном улучшении.</p> <p>Производится Анализ качества процесса управления проекта.</p> <p>Производится процесс измерения эффективности и результативности проектов. Непрерывное улучшение процессов</p>	

В приложении Б определим возможность использования универсальных методологий (стандартов) управления проектами в региональной аптечной сети «Губернские аптеки».

В связи с рассмотренными вариантами внедрения стандартов проектного управления в приложении Б, в качестве основы для формирования методологии управления проектами в региональной аптечной сети, необходимо использовать комбинированный подход с использованием ключевых, по отношению к бизнесу АО «Губернские аптеки», преимуществ существующих стандартов.

В качестве драйверов, при формировании корпоративной методологии управления проектами, предлагаем выбрать следующие стандарты:

- РМВоК – как обучающий стандарт, с целью формирования основных принципов управления на уровне проекта, обучения персонала и формирования общей терминологии в АО «Губернские аптеки» применительно ко 2 уровню зрелости управления проектами.

- ГОСТ – как урезанный стандарт РМВоК, но адаптированный к российским предприятиям;

- PRINCE2 – как стандарт обеспечивающий управление и контроль на высшем уровне АО «Губернские аптеки».

Далее целесообразно выбрать инструменты управления сервисным обслуживанием клиентов с учетом проектного менеджмента, для чего целесообразно в таблице 9 выделить возможности проектного управления в региональной аптечной сети .

Таблица 9 – Возможности проектного управления сервисным обслуживанием клиентов в региональной аптечной сети «Губернские аптеки»

Особенности проектов аптечных организаций	Возможности проектного управления в региональной аптечной сети
Необходимость обеспечения транспарентности	Прозрачность процедур и возможность оперативного предоставления отчетов о ходе этапов, расходе ресурсов и качестве результатов проекта
Клиентоориентированность. Цель - удовлетворение потребностей населения	Инструменты планирования, обеспечения и контроля качества проекта, например, семь инструментов «7QC»
Разработка и внедрение инноваций, которые сопряжены с новизной и нерегулярностью, неопределенностью	Проект представляет собой временное предприятие, которому характерна определенная новизна и уникальность результатов. Универсальные наборы приемов и стандарты управления проектами предоставляют основу для любого нового проекта
Подчиненность жизненному циклу инновации электронного правительства	Концепция управления стадиями проекта: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, закрытия
Стремление избегать рисков	Инструменты управления рисками проекта: иерархическая структура рисков (RBS); матрица вероятности и воздействия; диаграммы влияния; SWOT-анализ рисков; стратегии реагирования на риски с положительным и отрицательным воздействием и др.
Потребность в узкоспециализированных профессионалах	Создание матричных структур, внутренних межфункциональных и внешних проектных офисов. Управление командой проекта
Большое количество групп заинтересованных сторон проекта	Аналитические методы управления заинтересованными сторонами проекта: матрица власти/интересов, матрица власти; матрица влияния/воздействия; модель особенностей и др. Программное обеспечение управления информацией и коммуникациями проекта
Заранее определенный бюджет и временные ограничения проекта, «спускаемые» сверху	Инструменты управления стоимостью: оценка по трем точкам; управление освоенным объемом (EVM); анализ резервов; анализ отклонений и др.
Потребность в большом количестве разнообразных видов ресурсов	Наработанная практика управления интеграцией и согласование потребностей заинтересованных сторон проекта

Таким образом, обоснована возможность внедрения проектного управления сервисным обслуживанием клиентов в региональной аптечной сети «Губернские аптеки».

В качестве драйверов, при формировании корпоративной методологии управления проектами АО «Губернские аптеки», предложен выбор таких стандартов, как РМВоК – как обучающий стандарт, с целью формирования основных принципов управления на уровне проекта, обучения персонала и формирования общей терминологии в АО «Губернские аптеки»; ГОСТ – как урезанный стандарт РМВоК, но адаптированный к российским предприятиям и PRINCE2 – как стандарт обеспечивающий управление и контроль на высшем уровне АО «Губернские аптеки».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1) В ходе диссертационного исследования конкретизировано понятие региональной аптечной сети, под которой понимается совокупность предприятий, сконцентрированных в определенном регионе под общим управлением и общим названием, реализующих фармацевтическую продукцию конечным потребителям за наличный расчет или по банковским картам.

2) В ходе исследования состояния аптечной сетевой торговли в России установлено, что по итогам I – III кварталов 2017 года объем аптечного рынка в стоимостном выражении составил 823 млрд.руб., куда включен рынок БАД и дополнительного аптечного ассортимента. По состоянию на 1.10.2017 года в Российской Федерации действуют 62 971 аптек. Лидером аптечного рынка России является аптечная сеть «Ригла» (Москва) на ее долю приходится 4,9% рынка. Данная аптечная сеть является федеральной и представлена в 48 регионах России, на 1 октября 2017 года насчитывает 1923 аптечных пунктов, общий объем продаж составил чуть более 40 млрд. руб. Аптечная сеть «Губернские аптеки» стала единственной Красноярской сетью, которая вошла в рейтинг TOP50 аптечных сетей России в 2017 году по объему товарооборота.

За 9 месяцев 2017 года оборот аптечной сети «Губернские аптеки» составил 4437 млн.руб., что позволило занять 20-е место в рейтинге. Данная сеть является локальной представлена в двух регионах и имеет 206 аптечных учреждений. Красноярская аптечная сеть «Губернские аптеки» занимает 0,5% российского аптечного рынка.

3) Уточнено понятие услуга аптечной сети – это услуга по предварительному консультированию фармацевтом потребителя ГЛС и доассортимента относительно основных характеристик препаратов, подбор необходимого ГЛС в соответствии с возможностями (цена) и требованиями конечного потребителя (качество).

4) На основе анализа существующих подходов и терминов логистического сервиса в исследовании уточнено понятие логистического

сервиса с учетом особенности отрасли, который определяется как наиболее эффективное с позиции затрат и удовлетворения запросов потребителя оказание определенного набора услуг в аптечном учреждении, интегрированных по продукту, связанных с продвижением ГЛС и допассортимента с целью обеспечения надежного функционирования всей аптечной сети и достижения наилучшего экономического результата.

5) В результате изучения сервисной деятельности АО «Губернские аптеки» выявлено 10 направлений: интернет- аптека «Фармация»; льготный отпуск лекарственных препаратов отдельным категориям граждан является одним из важнейших направлений деятельности АО «Губернские аптеки»; розничная продажа аптечного ассортимента товаров; изготовление лекарственных препаратов; ортопедия; оптика; дискаунтеры; контакт - центр; круглосуточные аптеки и аптечный склад. Такое разнообразие направлений сервисной деятельности предопределило лидерство сети «Губернские аптеки» на региональном рынке.

б) Несмотря на достаточно большое внимание, уделяемое специалистами в области маркетинговых услуг аптечных учреждений теоретическим и практическим вопросам формирования элементов сервисного обслуживания, до настоящего времени многие ее аспекты недостаточно исследованы: не систематизированы факторы, формирующие механизм сервисного обслуживания в аптечных учреждениях, не исследованы критерии, определяющие эффективность сервисного обслуживания в аптечных учреждениях. В связи с этим разработка механизма управления сервисным обслуживанием клиентов является одной из первостепенных проблем для многих аптечных учреждений.

Механизм сервисного обслуживания потребителя разработан на основе проектного подхода, включает три уровня: уровень сервисного обслуживания при входе в аптеку, при посещении аптеки и при выходе из аптеки. Каждый уровень включает ряд характерных элементов, от наличия и эффективного управления которыми зависит уровень сервисного обслуживания в аптеке.

Автором предлагается оценить процесс формирования уровня сервисного обслуживания с точки зрения социальной эффективности аптечного учреждения. Взаимосвязь программ лояльности и социально-экономической эффективности отражается в том, что лояльные потребители дают основной оборот аптекам.

7) При исследовании проблем сервисного обслуживания в региональной аптечной сети был проведен опрос потребителей, руководителей и работников сети «Губернские аптеки», в ходе которого установлено:

- обработано 115 анкет потребителей, в ходе исследований установлено, что 73% опрошенных потребителей положительно оценивают качество и оперативность обслуживания персоналом аптеки, что свидетельствует о высоком уровне профессионализма провизоров/фармацевтов.

- обработано 50 анкет руководителей и 50 анкет фармацевтических работников сети аптек «Губернские аптеки» г. Красноярск, в деятельности которой применяются стандарты обслуживания. Исследование показало, что положительное отношение к стандартам обслуживания сети аптек «Губернские аптеки» наблюдается у 92% руководителей аптечных организаций и 68% фармацевтических работников, а отрицательное – у 4% заведующих и 8% работников. При этом 4% руководителей и 24% фармацевтических работников относятся к стандартам обслуживания безразлично.

8) Обоснована необходимость внедрения проектного управления сервисным обслуживанием клиентов в региональной аптечной сети «Губернские аптеки». В целях определения направлений и приоритетов развития корпоративной системы управления проектами региональной аптечной сети «Губернские аптеки» предлагается решить с использованием модели зрелости управления проектами немецкого ученого Гарольда Керцнера. Было определено, что зрелость управления проектами аптечной сети «Губернские аптеки» соотносится со стадией роста второго уровня зрелости. Далее определялась возможность использования универсальных методологий (стандартов) управления проектами в региональной аптечной сети «Губернские

аптеки».

В качестве драйверов, при формировании корпоративной методологии управления проектами АО «Губернские аптеки», предложен выбор таких стандартов, как РМВоК – как обучающий стандарт, с целью формирования основных принципов управления на уровне проекта, обучения персонала и формирования общей терминологии в АО «Губернские аптеки» применительно ко 2 уровню зрелости управления проектами; ГОСТ – как урезанный стандарт РМВоК, но адаптированный к российским предприятиям и PRINCE2 – как стандарт обеспечивающий управление и контроль на высшем уровне АО «Губернские аптеки». Также в рамках данного направления произведен выбор инструментов проектного управления, согласно указанным стандартам.

9) Разработан проект сервисного обслуживания в региональной аптечной сети «Губернские аптеки». Проект оптимизации сервисного обслуживания клиентов разработан на период 2019-2020 гг., включающая 6 векторов действий:

- организационное обеспечение информационной деятельности сети аптек «Губернские аптеки»;
- мониторинг информационной деятельности региональной аптечной сети «Губернские аптеки»;
- повышение качества информационного обеспечения посетителей аптек «Губернские аптеки»;
- совершенствование кадрового потенциала региональной аптечной сети «Губернские аптеки»;
- формирование региональной нормативно-правовой базы оказания фармацевтической помощи и предоставления информационно-консультационных услуг;
- развитие современных технологий предоставления фармацевтической информации.

В результате анализа работы региональной аптечной сети «Губернские аптеки» выявлены основные негативные тенденции в области предоставления

фармацевтической информации, среди которых:

- информационный дефицит пациентов;
- низкий профессиональный информационный капитал фармацевтических работников и информационная ёмкость аптек;
- увеличение количества обращений в аптечные организации и разнообразие причин посещения аптек и др.

В связи с этим необходимо оптимизировать информационно-консультационную деятельность региональной аптечной сети «Губернские аптеки» посредством разработки и внедрения программного продукта для создания новой сервисной аптечной информационной услуги для населения – «Виртуальный аптечный консультант».

Новая сервисная аптечная информационная услуга ориентирована на предконсультирование перед беседой с провизором. «Фармацевтическое предконсультирование» – предварительное консультирование посетителя аптеки «Губернские аптеки» перед общением с фармацевтическим специалистом, направленное на получение аналитической информации о лекарственном средстве, сужение выбора лекарственных средств, улучшение восприятия последующих рекомендаций аптечного работника.

В качестве средства доведения фармацевтической информации до потребителя целесообразно использовать информационный терминал (инфомат, информационный киоск), размещаемый в торговом зале аптеки. Применение инновационных технологий способствует улучшению имиджа региональной аптечной сети «Губернские аптеки», повышению ее конкурентоспособности.

Апробация информационной сервисной услуги проведена в трех аптеках региональной аптечной сети «Губернские аптеки».

Таким образом, выявлен явный эффект от внедрения информационной системы, что выражено в росте посещаемости аптек в среднем на 15%, в росте процента покупателей, совершивших покупку.

Расчитанные показатели проекта показывают доходность проекта при



финансировании за счет собственных средств:

- чистый приведенный доход равен более 8,5 млн. руб., что отражает сумму прибыли минус инвестиции с учетом, ставки дисконтирования, т.е. сумма которая соответствует текущим затратам, учитывая что она выше ноля значит прибыль значительно превысит уровень инфляции;

- внутренняя норма доходности проекта 411%, что показывает что вложенные деньги в проект окупятся и принесут 411% прибыли ежегодно;

- индекс доходности показывает, что вложенные деньги увеличатся в 10,97 раза;

- дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 0,3 года, что показывает окупаемость в четвертом месяце реализации проекта.

В общем все показатели показывают хорошую доходность проекта.

По всем показателям инвестиционный проект эффективный, все показатели имеют достаточно высокие значения.

Значимость для аптеки заключается, главным образом, в ее позиционировании как инновационной и надежной, улучшении имиджа и, как следствие, формировании лояльных посетителей, повышении ее конкурентоспособности; для населения – в формировании фармацевтической грамотности, правильного осознанного поведения и приверженности к лечению, улучшении состояния здоровья и повышении качества жизни. Использование результатов исследования региональными органами управления фармацевтической деятельностью целесообразно для формирования направлений развития фармацевтической инновационной системы Красноярского края, совершенствования нормативного регулирования предоставления фармацевтической информации, мониторинга и контроля информационно-консультационной деятельности аптечных организаций с целью повышения ее качества в регионе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ ред. от 03.07.2016г. № 273-ФЗ – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения: утв. Приказом Росстандарта [Электронный ресурс]: от 28.08.2013 № 582-ст (ред. От 29.03.2016) – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70795476/>
3. Андрианова, Г. Н. Разработка методического подхода к анализу категориального потребителя лекарственных препаратов на основе социально-экономических показателей работы аптечной сети государственной формы собственности / Г. Н. Андрианова. – Москва: Академия, 2017. – 135 с.
4. Аникин, Б. А. Основы логистики. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика / Б. А. Аникин, Т. А. Родкина – Москва: Проспект, 2016. – 344 с.
5. Антонова, Н. Н. Маркетинг услуг: особенности / Н. Н. Антонова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketingnews.ru> (Дата обращения 12.12.2017).
6. Аптечный рынок Красноярска сдерживает натиск федералов. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dela.ru/articles/aptechnyjj-rynok/>
7. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 804 с.
8. Бауэрсокс, Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок / Пер. С англ. – Москва: Олимп-Бизнес, 2008. – 640 с.
9. Берман, Барри. Розничная торговля: стратегический подход / Барри Берман, Джоэл Р. Эванс. – 8-е издание.: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2008. – 1184 с.

10. Бочарова, Ю. О. Развитие логистического сервиса как фактор повышения конкурентоспособности организации / Ю. О. Бочарова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №5. – С. 43 – 47.
11. Бутрин, А. Г. Эффективная логистика предприятия: учеб. пособие / А. Г. Бутрин. – Челябинск: ЮУрГУ, 2008. – 117 с.
12. Варли, Р. Основы управления розничной торговлей / Р. Варли, М. Рафик. – Москва: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 456 с.
13. Воропаев, В. И. Управление проектами – неиспользованный ресурс в экономике России / В. И. Воропаев // Менеджмент. – 2012. – №3. – С. 61.
14. Волчанский, М. Е. Определение социальной эффективности аптечных учреждений как показатель результативности их деятельности / М. Е. Волчанский, А. К. Брель, В. В. Болучевская, Е. А. Клочкова // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). – 2015. – № 3 (47). – С. 400 – 411.
15. Воронович, И. В. Ассортиментная и ценовая политика государственных аптек Москвы / И. В. Воронович, И. В. Косова, Е. Е. Лоскутова // Фармация и фармакология. 2015. – № 4 (11). – С. 31– 36.
16. Вохмянина, А. В. Математическая модель экономического обоснования уровня сервиса логистических центров / А. В. Вохмянина // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – 2009. – № 3. – С. 109 – 117.
17. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник / А. М. Гаджинский. – 21-е изд. – Москва: Дашков и К, 2013. – 420 с.
18. Гарматюк, К. С. Формирование стратегии управления торговыми сетями сферы розничной торговли / К. С. Гарматюк. – Шахты, 2017. – 160 с.
19. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов. Практический курс / Е. П. Голубков. – Москва: Юрайт, 2017. – 480 с.
20. Городнов, А. Г. Развитие розничных торговых сетей на основе реинжиниринга бизнес-процессов. – Нижний Новгород, 2016. – 276 с.

21. Гришин, А. В. Социально-экономические основы региональной лекарственной политики: монография / А. В. Гришин. – Пермь, 2014. – 238 с.
22. Денисенко, М. П. Организация и проектирование логистических систем: учебник / под ред. М. П. Денисенко, П. Г. Левковця, Л. М. Михайловой. – Казань: Центр учебной литературы, 2010. – 336 с.
23. Долгих, В. К. Стандарт обслуживания посетителей аптечных организаций, как элемент системы менеджмента качества / В. К. Долгих, Н. И. Гаврилина, Р. Г. Дьяченко // Разработка, исследование и маркетинг новой фармацевтической продукции: сб. науч. тр. Пятигорск, 2011. Вып. 66. – С. 699 – 701.
24. Дуб, Л. Г. Протоколы провизора (фармацевта) как составляющая стандартизации фармацевтической помощи населению в РФ / Л. Г. Дуб // Клиническая фармация, фармакотерапия и медицинская стандартизация. – 2010. – № 3–4. – С. 167–169.
25. Дыбская, В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев под ред. В. И. Сергеева. – Москва: Эксмо, 2008. – 944 с.
26. Зайцев, Е. Е. Сфера услуг на фармацевтическом рынке / Е. Е. Зайцев. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.4p.ru> (Дата обращения 12.12.2017).
27. Зыкова, О. Н. Розничная торговая сеть и ее значение для развития потребительского рынка Хабаровского края / О. Н. Зыкова // Вестник ХГАЭП. – 2015. – № 3–4.
28. Иванов, Г. Г. Экономика организации (торговля) / Г. Г. Иванов. – Москва: Инфра-М, 2016. – 352 с.
29. Иванов, Г. Г. Управление торговой организацией / Г. Г. Иванов, И. С. Лебедева, Т. В. Панкина. – Москва: Форум, 2017. – 368 с.
30. Использование концепции жизненного цикла в экономическом анализе фирмы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/11/20/1251381004/journal10.3.1-2.pdf> (Дата обращения 10.04.2018)

31. Каримова, А. А. Особенности методологии категорийного менеджмента в реализации задач государственной политики по предоставлению доступной фармацевтической помощи / А. А. Каримова, Г. Н. Андрианова // Журнал научных статей «Здоровье и образование в XXI веке», 2016. Т. 18. – № 1. – С. 358 – 362.

32. Кислый, В. М. Логистика: Теория и практика: учеб. пособие / В. М. Кислый, О. Беловодский, О. Олефиренко [и др.]. – Казань: Центр учебной литературы, 2010. – 360 с.

33. Кобец, М. Н. Экспертная оценка уровня сервиса в аптеке / М. Н. Кобец, Ю. Н. Кобец // Здоровье человека в современном мире : вопросы медицинской науки и практики : материалы науч.-практ. конф. с междунар. участием (Одесса, 13-14 сентября 2013 г.). Одесса : Южная фондация медицины, 2013. – С. 6 – 8.

34. Ковалев, К. Ю. Логистика в розничной торговле: как построить эффективную сеть / К. Ю. Ковалев, С. А. Уваров, П. Е. Щеглов. – Санкт-Петербург.: Питер, 2010. – 272 с.

35. Кондратьева, А. К. Современное состояние сферы услуг и тенденции ее развития (на материалах Ростовской области) / А. К. Кондратьева. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n2y2013/1725> (Дата обращения 20.02.2018)

36. Кононова, С. В. Управление региональным фармацевтическим комплексом как система обеспечения качества фармацевтических услуг / С. В. Кононова // Фармация. – 2017. – С.32 – 36.

37. Кононова, С. В. Факторы риска фармацевтического рынка / С. В. Кононова // Новая аптека. – 2015. – № 2. – С. 12–14.

38. Кононова, С. В. Фармацевтические услуги: формирование рынка / С. В. Кононова, Г. А. Олейник // Новая аптека. – 2016. – № 6. – С. 25 – 31

39. Косова, И. В. Совершенствование организации управления качеством лекарств на областном уровне : монография / И. В. Косова. – Москва: Юрайт, 2016. – 317 с.

40. Котельникова, З. В. Особенности развития розничных сетей и торговых форматов в продовольственном секторе российской торговли в 2000-х годах (региональный аспект) / З. В. Котельникова // Мир России. – 2014. – № 3. – С. 151 – 172.
41. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я / Ф. Котлер. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 211 с.
42. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг В. – Москва: Вильямс, 2017. – 752 с.
43. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / под общ. И науч. Ред. Д-ра экон. Наук, проф. В. И. Сергеева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 634 с.
44. Кузьмичева, М. Б. Эффективность создания вертикально-интегрированных холдингов в России / М. Б. Кузьмичева // Мясная индустрия. – 2016. – № 9. – С. 4– 8
45. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия: Пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2015. – 1008 с
46. Лозовский, Л. Ш. Универсальный бизнес- словарь. / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратковский – Москва: ИНФРА-М, 1997. – 632 с.
47. Лопатин, П. В. Фармацевтические аспекты биоэтики / П. В. Лопатин, О. В. Карташова // Фармация. 2017. – № 2. – С.39 – 40.
48. Лоскутова, Е. Е. Теоретические и методологические основы фармацевтической экономики и обоснование принципов оказания лекарственной помощи населению / Е. Е. Лоскутова. – Санкт-Петербург, 2014. – 235 с.
49. Лукинский, В. С. К вопросу о совершенствовании алгоритма управления запасами в цепях поставок / В. С. Лукинский, В. В. Лукинский, А. В. Чепурин // Логистика и управление цепями поставок. – 2013. – № 1. – С. 12 –19.
50. Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур [и др.]. – Москва: Омега-Л, 2014. – 960 с.

51. Маскина, Н. Как заставить провизора улыбаться? / Н. Маскина // Фармацевтический вестник. – 2015. – №8. – С. 15.
52. Международный стандарт ISO 8402:1994. Управление качеством и обеспечение качества: Словарь. – Москва: Издательство стандартов, 2001. – 29с.
53. Мешковский, А. П. Расширение доступности и повышение качества лекарственных средств / А. П. Мешковский // Новая аптека. – 2015. – № 11. – С. 14 – 17.
54. Мешковский, А. П. Важные рекомендации международной фармацевтической федерации / А. П. Мешковский // Новая аптека. 2015. – № 3. – С. 15 – 17
55. Мнушко, З. Н. Маркетинговый анализ сервисного обслуживания и дополнительных услуг аптечных учреждений / З. Н. Мнушко, А. П. Абалова, И. В. Пестун // Вестник фармации. – 2006. – № 1 (45). – С. 41– 47.
56. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/6130405/page:65/> (Дата обращения 05.04.2018)
57. Мошкова, Л. В. Организационная структура управления аптечным учреждением или сетью аптечных учреждений / Л. В. Мошкова, Е. С. Зверева, Н. И. Подгорбунских // Экономический вестник фармации. – 2016. – № 10. – С. 49 – 61.
58. Мошкова, Л. В. Организационные основы менеджмента аптечных учреждений /Л. В. Мошкова, Е. С. Зверева, Н. И. Подгорбунских // Экономический вестник фармации. – 2016. – № 9. – С. 51–58.
59. Музыра, Ю. А. Оценка доступности и перспектив развития фармацевтической помощи на территориальном уровне / Ю. А. Музыра, М. Б. Лидер // Новая аптека. – 2015. – № 1. – С. 3–6.
60. Национальная ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovnet.ru/> (дата обращения 20.03.2018).
61. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов. –

Москва: Мир и Образование, Харвест, АСТ, 2017. – 1360 с.

62. Организация коммерческой деятельности / под ред. Л. А. Брагина. – Москва: Академия, 2008. – 172 с.

63. Пашутин, С. Б. Управление аптечным бизнесом / С. Б. Пашутин. – Москва: Вершина, 2016. – 208 с.

64. Прищепенко, В. В. Семантика дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» / В. В. Прищепенко. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.antema.ru/library/metody\\_marketingovyh\\_issledovanij/other/priwepenko\\_vv\\_semantika\\_definicii\\_i\\_sootnoshenie\\_ponyatij\\_produkt\\_tovar\\_usluga](http://www.antema.ru/library/metody_marketingovyh_issledovanij/other/priwepenko_vv_semantika_definicii_i_sootnoshenie_ponyatij_produkt_tovar_usluga) (Дата обращения 02.02.2018)

65. Проектное управление в компании: плюсы и минусы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_37/article\\_2393](https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_2393) (Дата обращения 12.04.2018)

66. Радаев, В. В. Классификация современных форм розничной торговли / В. В. Радаев // Экономическая политика. – 2011. – № 4. – С. 123 – 138.

67. Радаев, В. В. Эволюция организационных форм в условиях растущего рынка (на примере российской розничной торговли) / В. В. Радаев. – Москва: ГУ ВШЭ, 2016. – 60 с.

68. Рейтинг аптечных сетей РФ по итогам I – III кварталов 2017 года // Фармацевтический вестник. – 2017. – №35. – С. 47 – 62.

69. Романович, Ж. А. Сервисная деятельность: Учебник / Ж. А. Романович, Калачев С. Л., – 6-е изд. – Москва: Дашков и К, 2017. – 284 с.

70. Скоробогатова, Т. Н. Логистика: учеб.пособие / Т. Н. Скоробогатова. – Семфинополь: ДиАйПи, 2005. – 116с.

71. Солонина, А. В. Миссия и номенклатура фармацевтических организаций / А. В. Солонина // Экономический вестник фармации. – 2016. – № 5. – С. 15–18.



72. Солонина, А. В. Нормативно-правовое обеспечение организации фармацевтической деятельности / А. В. Солонина // Новая аптека. 2016. – № 9. – С. 18 – 48

73. Стаханов, Д. В. К вопросу о сущностной характеристике торгового маркетинга / Д. В. Стаханов // Актуальные проблемы маркетинга и логистики: сборник научных статей. Выпуск 1. – Ростов на Дону : Рост.гос.строит.ун-т, 2011 – 147 с.

74. Сток, Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой / Пер.с англ. 4-е изд. – Москва: Инфра-М, 2005. – 797 с.

75. Товб, А. С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – Москва: Олимп–Бизнес, 2013. – 240 с.

76. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд./К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик/Пер. с англ. под ред. В. В. Кулибановой. Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 752 с.

77. Холодкова, К. С. Анализ подходов к определению сущности организационно-экономического механизма управления / К. С. Холодова - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/05/66404> (дата обращения: 07.05.2018).

78. Чайка, А. И. Рост торговых сетей как фактор усиления властной асимметрии в системе товародвижения потребительского рынка / А. И. Чайка. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n2y2013/1595> (Дата обращения 01.03.2018).

79. Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] : Москва, – Режим доступа: <http://economy.gov.ru>.

80. АО «Губернские аптеки» [Электронный ресурс] : Министерство Здравоохранения Красноярского края от 24.04.2018 № ЛО – 24-02-001803. – Режим доступа: <https://губернскиеаптеки.рф>.