

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Соколова О.В.<sup>1</sup>, Лаврентьева Л.И.<sup>1</sup>, Алексеева К.С.<sup>1</sup>, Куликова О.А.<sup>1</sup>, Желткевич О.В.<sup>1</sup>, Веселова Е.Е.<sup>1</sup>

*<sup>1</sup>ГБОУ ВПО «Ярославский государственный медицинский университет» Минздрава России, Ярославль, Россия (150000, г. Ярославль, ул. Революционная, 5), e-mail: sova293@yandex.ru*

Руководитель аптечной организации (АО), осуществляя управление, предстает в особой профессиональной роли. Анализ ролевой идентификации помогает определить место руководителя АО и степень его влияния на организационно-управленческие процессы, что повышает эффективность управления АО в конкурентных условиях. Анализ нормативной документации по кадровым вопросам в сфере здравоохранения показал, что в них представлены общие функции руководителей, без учета принятых уровней управления, а также категорий и ролей управленческих кадров. Кроме того, в данных документах не предусмотрена номенклатура должностей для руководителей в аптечных сетях. На основе разработанной структуры профессионально-управленческих ролей руководителей АО выявлены доминирующие уровни и роли руководителей АО на региональном фармацевтическом рынке – средний (организаторы, администраторы) и низший (руководители). Понимание места и роли управленческого персонала АО позволит выявить соответствие сотрудников занимаемой должности, способы корректировки сбалансированности состава управленческой команды АО, а также возможность формирования готовности фармацевтических работников АО к участию в управлении.

Ключевые слова: руководитель, аптечная организация, управление, роли

## MANAGERIAL ROLES OF THE HEADS OF PHARMACEUTICAL ORGANIZATIONS (PHARMACY) AT REGIONAL LEVEL

Sokolova O.V.<sup>1</sup>, Lavrentieva L.I.<sup>1</sup>, Alekseeva K.S.<sup>1</sup>, Kulikova O.A.<sup>1</sup>, Zheltkevich O.V.<sup>1</sup>, Veselova E.E.<sup>1</sup>

*<sup>1</sup>Yaroslavl State Medical University, Yaroslavl, Russia (150000, Yaroslavl, Revolyutsionnaya st., 5), e-mail: sova293@yandex.ru*

Performing management, the leader of a pharmaceutical organization (pharmacy) appears in a special professional role. Analysis of the role identification helps to determine the place of the head of a pharmaceutical organization and the extent of its influence on organizational-managerial processes, and that increases control efficiency in a competitive environment. Analysis of regulatory documents on personnel issues in the health sector has shown that they represent general functions of managers without taking into account the levels of management, the categories and roles of managers. In addition, in these documents the nomenclature of positions for the heads in pharmacy chains is missing. Prevailing levels and roles of leaders of pharmaceutical organizations on regional pharmaceutical market were revealed based on the developed structure of professional-managerial roles of the heads of pharmaceutical organizations - average (organizers, administrators) and lower (leaders). Understanding the role and place of the administrative personnel of pharmaceutical organizations allows to reveal compliance of staff its position, methods of correction of the balance of the pharmaceutical organizations' management team as well as the possibility of formation of readiness of pharmaceutical workers to participate in management.

Keywords: head, pharmaceutical organization, management, role

Управленческие кадры аптечных организаций (АО) являются одним из факторов, влияющих на развитие фармацевтического рынка. При этом, осуществляя общее и функциональное руководство АО, принимая управленческие решения и организуя их выполнение, координируя деятельность структурных подразделений и исполнителей, каждый руководитель АО предстает в особой профессиональной роли [5].

Современный фармацевтический рынок динамично изменяется, что приводит к трансформации ролей руководителя АО. В настоящее время функционируют АО, отличающиеся по видам, объему работы, формам собственности, организационно-правовым формам, а также степени кооперации. Происходят сделки по слиянию и поглощению АО, возникают различные формы сотрудничества (альянсы), отмечены тенденции вертикальной интеграции для некоторых оптовых фирм, которые включаются в процесс розничной торговли [8]. Следует также отметить, что достаточно большая часть АО относятся к малым предприятиям, руководители которых в большей степени сталкиваются с проблемами нестабильной внешней среды, с непредсказуемыми результатами деятельности. Таким образом, руководители различных типов АО выполняют управленческие действия, но содержательная и функциональная деятельность у них отличается [3]. Вследствие этого и профессиональные роли руководителей будут различны.

Проблема реализации ролей руководителей АО и ее изучение способствует пониманию процессов, происходящих в АО, помогает определить место руководителя и степень его влияния на организационно-управленческие процессы [6, 7].

### **Цель исследования**

В связи с этим целью данного исследования явилось выявление управленческих ролей руководителей АО на региональном розничном фармацевтическом рынке.

### **Материал и методы исследования**

Объектами исследования стали основные концептуальные положения и идеи в области теории менеджмента, нормативные документы по кадрам (общеотраслевые и в сфере здравоохранения), Сводный реестр лицензий Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения на фармацевтическую деятельность. В исследовании использовались методы контент-анализа, нормативного, структурного, сравнительного, математического анализа, группировки.

Методика исследования включала:

- анализ литературных источников по проблеме управленческих ролей;
- анализ нормативной документации, регламентирующей должности руководителей и их обязанности, и сопоставление с теоретическими основами управленческой науки;
- разработку структуры профессионально-управленческих ролей руководителей АО;
- выявление доминирующих управленческих ролей руководителей АО на региональном фармацевтическом рынке.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Теоретический анализ научной литературы показал, что в теории менеджмента существуют различные подходы к классификации управленческих ролей. Так, в зависимости

от вертикального разделения труда, функций, выполняемых руководителем в организации, и содержания управленческой деятельности (по Т. Парсонсу) выделяют уровни управления и категории управленческих должностей. Это руководители (управляющие) высшего звена, руководители (управляющие) среднего звена и руководители (управляющие) низшего звена, или операционные управляющие [2]. Разница между уровнями управления заключается в масштабе, пределах полномочий, ответственности, степени детализации выполняемых функций [5].

В соответствии с данной классификацией указанные уровни управления и категории должностей могут быть применены к руководству АО.

Высший уровень управления вырабатывает общую политику АО и разрабатывает долгосрочные планы, регулирует отношения между организацией и внешней средой, формулирует задачи для среднего уровня, при этом обеспечивает интересы и потребности руководства. Высшее руководящее звено может быть представлено директором единичной АО или аптечной сети и другими членами правления.

Средний уровень управления АО обеспечивает реализацию политики, разработанной высшим руководством, отвечает за доведение заданий до структурных подразделений и отделов АО, координирует и контролирует работу младших управленцев. Руководители этого уровня определяют проблемы производственного, организационного характера, готовят информацию для управленческих решений, принимаемых руководителями высшего звена. К ним относятся заместители заведующего АО, руководители АО, входящих в состав аптечных сетей, начальники функциональных отделов (служб).

Низший уровень управления АО представлен младшими начальниками (заведующими структурными подразделениями и отделами АО), находящимися непосредственно над фармацевтическими работниками и другими работниками (не руководителями), и подчинен среднему уровню. Руководители этого уровня выполняют четко регламентированные обязанности по реализации товаров аптечного ассортимента, маркетингу и т.д. Они ответственны за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей, за рациональное использование материальных и трудовых ресурсов [2].

Следовательно, руководители АО осуществляют квалифицированное управление деятельностью АО (высшее звено), реализуют планы высшего руководства (среднее звено), а также обеспечивают выполнение ежедневных задач деятельности в структурных подразделениях АО (низшее звено).

Кроме уровней управления, категорий управленческих должностей, выделяют также профессионально-управленческие роли, которые разделяются в зависимости от выполняемых задач менеджера [1]. Собственно «управленческие» задачи касаются

стратегического планирования и изменения положения организации на рынке. «Организаторские» задачи – это проектирование бизнес-процессов и организационной структуры. «Административные» задачи связаны с планированием и распределением ресурсов в режиме функционирования. Задачи «руководства» обеспечивают человеческий фактор: обучение, мотивирование, регулирование конфликтов.

Поскольку руководители АО вовлечены в процесс решения всех представленных задач, соответственно к ним применимы указанные профессионально-управленческие роли.

Управленец – роль руководителя, связанная с ответственностью за выделение приоритетных направлений развития, формулирование целей и разработку программ развития и функционирования АО.

Организатор – роль руководителя, связанная с ответственностью за разработку организационных структур и других форм организации деятельности персонала АО. Он осуществляет анализ внешней ситуации, деятельности, целей и стратегии АО, а также ее кадрового потенциала. Подбирает организационную структуру, которая будет наиболее эффективна в данный момент. Работа организатора воплощается в формах, правилах, инструкциях, положениях, распоряжениях, организационных схемах.

Администратор – роль руководителя, связанная с ответственностью за ресурсообеспечение АО, с контролем за выполнением планов и инструкций, разработанных организатором, и с контролем за деятельностью подчиненных.

Руководитель – роль, связанная с ответственностью за расстановку кадров, правильное распределение задач между исполнителями, их мотивирование, а также с защитой интересов коллектива АО во внешней среде. Успешность руководства часто обусловлена одинаково высокими знаниями как технологии деятельности, так и индивидуальных особенностей работников [1, 2].

Сопоставление уровней управления, категорий управленческих должностей и профессионально-управленческих ролей показало, что руководители АО могут быть представлены на высшем уровне управления управленцами, на среднем – администраторами и организаторами, а на низшем – руководителями.

Следовательно, современные руководители АО, находящиеся на разных уровнях управления, выполняют различные профессиональные роли. Их функции отличаются по масштабу, объему и характеру, а, значит, требования к их деятельности должны быть различны.

Следующий этап исследования заключался в изучении нормативных документов, регламентирующих должности руководителей, требования к их должностным обязанностям.

Анализ показал, что в настоящее время эту сферу деятельности фармацевтических работников регламентируют следующие документы:

- Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 г. № 37 «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих»;
- Приказ МЗ СР РФ от 23.07.2010 г. № 541н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»;
- Приказ МЗ РФ от 20.12.2012 г. № 1183н «Об утверждении номенклатуры должностей медицинских работников и фармацевтических работников».

Представленные нормативные правовые документы предназначены для обоснования рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований и т.д. [5].

При этом анализ показал, что в указанных нормативных документах представлены общие функции руководителей, без учета принятых уровней управления, а, следовательно – категорий и ролей управленческих кадров. Кроме того, в данных документах отсутствует номенклатура должностей для руководителей различного уровня в аптечных сетях, что в свою очередь может вызывать трудности при их назначении на должности.

Дальнейшее исследование включало разработку структуры профессионально-управленческих ролей руководителей АО (табл. 1). При разработке с учетом требований нормативных документов установлен перечень основных функций, выполняемых руководителями в АО, которые сопоставлены и разнесены по уровням управления, категориям управленческих должностей и профессионально-управленческим ролям. При этом учитывалась действующая номенклатура должностей фармацевтических работников (руководителей).

**Таблица 1**

Структура профессионально-управленческих ролей руководителей АО

Уровни управления	Категории управленческих должностей	Профессионально-управленческие роли	Функции руководителей АО (в соответствии ПП Минтруда № 37, приказом МЗ №5 41н)	Должности руководителей (в соответствии с приказом МЗ № 1183н)
высший	руководитель (управляющий) высшего звена	управленец	формулирование целей; разработка долгосрочных планов; принятие стратегических долговременных решений; контроль за выполнением производственных заданий,	директор (заведующий, начальник) АО

			за использованием ресурсов	
средний	руководитель (управляющий) среднего звена	организатор, администратор	обеспечение реализации политики, разработанной высшим руководством; принятие решения по конкретному функционированию, а также тактических решений; ответственность за доведение заданий до структурных подразделений и за их выполнение	заместитель директора (заведующего начальника) АО
низший	руководитель (управляющий) низового звена, или операционный управляющий	руководитель	выполнение ежедневных операций и действий, необходимых для обеспечения эффективной работы АО; принятие краткосрочных решений; контроль за доведением конкретных заданий до непосредственных исполнителей	заведующий (начальник) структурного подразделения (отдела) АО

Как видно из таблицы, номенклатура должностей руководителей не в полной мере соответствует уровням управления, категориям управленческих должностей и профессионально-управленческим ролям, принятым в менеджменте. На современном фармацевтическом рынке функционируют АО как единичные, так и объединенные в аптечные сети. Для единичных АО номенклатура должностей руководителей в большей степени совпадает с общепринятыми в менеджменте уровнями управления. Однако для аптечных сетей существующей номенклатуры должностей, по нашему мнению, недостаточно. Так, руководители единичной АО и АО, входящей в аптечную сеть, находятся на разных уровнях управления, выполняют различные роли, соответственно их функции должны различаться. Следовательно, на состав руководящего персонала АО, на структуру их ролей может оказывать влияние сетевая принадлежность.

Дальнейшее исследование направлено на выявление доминирующих управленческих ролей руководителей АО на региональном рынке. Анализ данных Сводного реестра лицензий Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения за 2014 г. показал, что на розничном аптечном рынке ЯО осуществляют фармацевтическую деятельность 137 хозяйствующих субъектов. Из них юридических лиц – 49,6% и индивидуальных предпринимателей – 50,4%. Анализ форм собственности показал, что в регионе осуществляют фармацевтическую деятельность как государственные (22%), так и частные (78%) АО.

Структура розничного сектора фармацевтического рынка ЯО представлена в таблице 2. Под аптечной сетью нами принималась совокупность (2 и более) различных видов АО, объединенных юридически одним собственником и работающих по одной лицензии.

**Таблица 2**

Структура розничного сектора фармацевтического рынка

Классификация АО	Хозяйствующие субъекты, % (n=137)	Количество АО, % (n=487)
Единичные АО	51,1	14,4
Аптечные сети	48,9	85,6
Всего	100,0	100,0

Данные таблицы свидетельствуют, что аптечный рынок ЯО представлен как единичными АО, так и аптечными сетями. Показано, что около половины (48,9%) хозяйствующих субъектов сконцентрировали подавляющее большинство АО (85,6%), объединенных в аптечные сети.

Согласно разработанной структуре профессионально-управленческих ролей руководителей АО и результатам анализа Сводного реестра лицензий Росздравнадзора выявлено, что региональный розничный фармацевтический рынок представлен всеми уровнями управления – высшим, средним и низшим, а руководящий состав – всеми ролями – управленцами, организаторами, администраторами и руководителями.

В связи с тем, что большинство АО (85,6%) входят в аптечные сети, доминирующими уровнями управления на региональном рынке являются средний и низший. Руководители этих уровней представляют сегмент системы управления АО, который осуществляет перевод целей организации в управленческие задачи оперативного управленческого цикла и в постановку на их основе задач исполнителям [4].

**Выводы**

Таким образом, современные руководители АО, находящиеся на разных уровнях управления, выполняют различные профессиональные роли и представлены на высшем уровне — управленцами, на среднем – администраторами и организаторами, а на низшем – руководителями. Однако в нормативных документах по кадровым вопросам представлены общие функции руководителей, без учета принятых уровней управления, категорий и ролей управленческих кадров. Кроме того, в данных документах номенклатура руководящих должностей не учитывает реальности современного фармацевтического рынка. Разработанная структура профессионально-управленческих ролей руководителей АО показывает, что руководители единичной АО и АО, входящей в аптечную сеть, находятся на разных уровнях управления и выполняют различные роли. Установлено, что

доминирующими уровнями управления на региональном фармацевтическом рынке являются средний и низший.

Следовательно, в современных экономических условиях понимание роли и места управленческого персонала АО позволяет выявить соответствие сотрудников занимаемой должности и способы корректировки состава управленческой команды АО, формировать готовность фармацевтических работников АО к участию в управлении, а также служит основой для разработки профессионального стандарта, что будет способствовать совершенствованию системы управления АО.

### Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управленческие роли менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.moeobrazovanie.ru/roli\\_menedjera.html](http://www.moeobrazovanie.ru/roli_menedjera.html) (дата обращения 10. 01.2015)
2. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с:
3. Михайлова Е.А., Гаврилина Н.И. Изучение особенностей труда руководителей аптечных организаций // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3; URL: [www.science-education.ru/109-9220](http://www.science-education.ru/109-9220) (дата обращения: 15.03.2015)
4. Полянова Л. М. Социальная оценка управленческого персонала как фактор совершенствования системы управления организацией: Автореф. дис. канд. соц. наук. – СПб., 2009. – 18 с.
5. Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 г. № 37 «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online/> (дата обращения: 15.03.2015)
6. Смельцова С.В. Диагностика профессиональных ролей руководителей в современных организациях: Автореф. дис. канд. соц. наук. – Нижний-Новгород, 2014. – 18 с.
7. Соколова О.В., Лаврентьева Л.И., Желткевич О.В., Куликова О.А. Профессиональное становление фармацевтических работников / Фармация. – 2010. – №8. – С. 26–27.
8. Фармацевтический рынок России 2013г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.dsm.ru/docs/analytics/dsm\\_report2013.pdf](http://www.dsm.ru/docs/analytics/dsm_report2013.pdf) (дата обращения 04. 12.2014 г.)

### Рецензенты:

Овод А.И., д.ф.н., профессор, профессор кафедры управления и экономики фармации, ГБОУ ВПО «Курский государственный медицинский университет Минздрава России», г. Курск;

Демидова М.А., д.м.н., профессор, заведующая кафедрой управления и экономики фармации,  
ГБОУ ВПО «Тверской государственный медицинский университет Минздрава России»,  
г. Тверь.