

# **ОГЛАВЛЕНИЕ**

Участники издания .....	9
Предисловие .....	12
Список сокращений и условных обозначений .....	14
<b>Глава 1. Основы менеджмента в фармации</b>	
( <i>М.А. Шаповалова, А.Н. Перепечкин, Л.М. Ганичева, Е.В. Вышемирская</i> ) .....	15
1.1. Предмет, методы и принципы фармацевтического менеджмента .....	15
1.2. Организация как объект управления учреждением для разработки новых организационных форм или совершенствования существующих .....	18
1.3. Исторические практики менеджмента для эффективной работы фармацевтической организации .....	19
1.4. Организационно-управленческая структура фармацевтической отрасли ..	30
1.5. Фармацевтическая организация и ее среда .....	39
Контрольные задания .....	41
<b>Глава 2. Организация деятельности руководителя</b>	
( <i>О.Н. Воронова, И.К. Петрухина, Е.П. Гладунова, Е.Л. Абдулманова</i> ) .....	43
2.1. Власть и лидерство .....	43
2.2. Тайм-менеджмент и его применение в работе руководителя .....	58
2.3. Общие функции управления .....	62
2.4. Методы управления .....	72
2.5. Стили руководства .....	76
Контрольные задания .....	81
<b>Глава 3. Модели и методы принятия управленческих решений</b>	
( <i>И.М. Раздорская</i> ) .....	84
3.1. Понятие и значимость управленческого решения .....	84
3.1.1. Принятие управленческих решений — основная функция руководителя .....	85
3.1.2. Определение понятия «управленческое решение» .....	86
3.2. Классификация управленческих решений, ее цели .....	87
3.2.1. Значимость феномена классификации .....	87
3.2.2. Варианты классификаций управленческих решений .....	88
3.3. Принятие управленческих решений в контексте системного анализа ..	92
3.3.1. Структура системы и ее характеристики .....	92
3.3.2. Алгоритм процесса принятия управленческого решения .....	94
3.4. Модели принятия управленческих решений .....	95
3.4.1. Моделирование как метод исследования системы .....	95
3.4.2. Виды моделей принятия решений .....	96
3.5. Современные модели принятия решений .....	107
3.5.1. Американская модель принятия управленческих решений .....	107
3.5.2. Европейская модель принятия управленческих решений .....	110
3.5.3. Японская, корейская и китайская модели принятия управленческих решений .....	116
3.5.4. Особенности российской модели принятия решений .....	121

3.6. Гендерные особенности принятия управленческих решений . . . . .	125
3.6.1. Актуальность анализа гендерных аспектов менеджмента. . . . .	125
3.6.2. Достоинства и недостатки женского стиля управления: трансформация взглядов. . . . .	126
Контрольные задания . . . . .	129
<b>Глава 4. Коммуникативные процессы в управлении. Организация делопроизводства в фармацевтической организации (Л.И. Лаврентьева, Е.В. Стрелкова) . . . . .</b>	130
4.1. Понятие и виды коммуникаций . . . . .	130
4.1.1. Понятие коммуникации, ее типы и функции. Коммуникационные сети . . . . .	130
4.1.2. Классификация межличностных коммуникаций . . . . .	132
4.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса . . . . .	135
4.3. Принципы делового общения . . . . .	138
4.4. Формы управленческих коммуникаций. . . . .	141
4.4.1. Деловая беседа . . . . .	141
4.4.2. Деловое совещание . . . . .	143
4.4.3. Правила ведения телефонных разговоров . . . . .	144
4.5. Понятие документа как источника управленческой информации . . . . .	146
4.5.1. Функции документов . . . . .	146
4.5.2. Классификация документов . . . . .	148
4.6. Делопроизводство в фармацевтической организации . . . . .	150
4.6.1. Ключевые понятия и нормативное регулирование делопроизводства . . . . .	150
4.6.2. Создание документов . . . . .	152
4.6.3. Правила оформления основных реквизитов документов . . . . .	156
4.6.4. Организация документооборота . . . . .	160
4.6.5. Организация электронного документооборота . . . . .	166
4.7. Цифровой контур в управлении . . . . .	172
4.7.1. Информационно-управленческие системы в фармации . . . . .	172
4.7.2. Подсистемы электронных назначений лекарственных препарата в информационных системах медицинских и фармацевтических организаций . . . . .	176
4.7.3. Новые информационные технологии в современном здравоохранении . . . . .	177
4.8. Информационная безопасность . . . . .	183
Контрольные задания . . . . .	192
<b>Глава 5. Основы кадрового менеджмента фармацевтических организаций (О.И. Кныш, А.О. Егорова, К.А. Викулова) . . . . .</b>	193
5.1. Сущность и содержание кадрового менеджмента фармацевтических организаций . . . . .	193
5.1.1. Основные концепции, функции, элементы кадрового менеджмента . . . . .	193
5.1.2. Характеристика трудовых ресурсов и персонала фармацевтической организации . . . . .	195
5.1.3. Организационная структура управления персоналом. Функции службы управления персоналом . . . . .	199
5.2. Кадровая политика фармацевтической организации . . . . .	201
5.2.1. Значение разработки и задачи кадровой политики . . . . .	201

5.2.2. Элементы кадровой политики . . . . .	201
5.2.3. Кадровая стратегия организации . . . . .	203
5.2.4. Оперативный план работы с персоналом . . . . .	204
5.3. Формирование кадрового состава фармацевтической организации . . . . .	204
5.3.1. Планирование потребности в персонале . . . . .	204
5.3.2. Формирование комплекса требований к персоналу для отбора кандидатов . . . . .	207
5.3.3. Источники привлечения и методы оценки кандидата . . . . .	208
5.3.4. Технология найма, отбора и приема персонала.	
Этапы и методы отбора персонала . . . . .	212
5.3.5. Организация приема персонала . . . . .	215
5.4. Профессиональная и трудовая адаптация персонала . . . . .	216
5.4.1. Профессиональная ориентация: определение, цели, задачи и основные формы . . . . .	216
5.4.2. Введение в должность (ориентация): сущность, цели, задачи и формы . . . . .	219
5.4.3. Адаптация персонала. Условия успешной профессиональной адаптации . . . . .	221
5.4.4. Требования профессиональных стандартов к фармацевтическим работникам . . . . .	228
5.5. Развитие и оценка персонала фармацевтической организации . . . . .	230
5.5.1. Обучение и развитие персонала. Методы обучения персонала в фармацевтической организации . . . . .	230
5.5.2. Аттестация и деловая оценка персонала фармацевтических организаций . . . . .	234
5.5.3. Аккредитация фармацевтических работников . . . . .	243
Контрольные задания . . . . .	245
<b>Глава 6. Мотивационный менеджмент в деятельности фармацевтических организаций (<i>О.Д. Немятых</i>) . . . . .</b>	<b>247</b>
6.1. Теоретические основы мотивации персонала . . . . .	247
6.2. Классические концепции мотивационного менеджмента . . . . .	249
6.3. Современные концепции мотивационного менеджмента . . . . .	253
Контрольные задания . . . . .	257
<b>Глава 7. Конфликт-менеджмент в фармацевтической деятельности (<i>Е.С. Мезенцева</i>) . . . . .</b>	<b>259</b>
7.1. Общие представления о конфликтах . . . . .	259
7.2. Структура и характеристики конфликта . . . . .	260
7.3. Последствия конфликтов . . . . .	263
7.4. Причины конфликтов . . . . .	263
7.5. Классификации конфликтов . . . . .	264
7.5.1. Особенности внутриличностного конфликта . . . . .	266
7.5.2. Особенности межгруппового конфликта . . . . .	268
7.6. Механизмы развития конфликтов . . . . .	270
7.7. Поведение личности в конфликте . . . . .	273
7.8. Стратегии поведения в конфликте . . . . .	273
7.9. Управление межличностными конфликтами . . . . .	275
7.9.1. Управление конфликтами в организации . . . . .	280
7.9.2. Особенности конфликтов в аптечной организации . . . . .	282
7.9.3. Последствия конфликтов в аптечной организации . . . . .	288

7.10. Стресс-менеджмент .....	289
7.10.1. Управление стрессом на уровне организации .....	291
7.10.2. Управление стрессом на уровне самого человека .....	294
7.11. Синдром эмоционального выгорания .....	294
Контрольные задания .....	296
<b>Глава 8. Трудовые отношения в условиях рынка (И.А. Наркевич, А.И. Фитисова) .....</b>	<b>297</b>
8.1. Регулирование трудовых отношений внутри организации .....	297
8.2. Коллективный договор .....	301
8.3. Трудовой договор. Особенности и структура трудового договора .....	302
8.4. Заключение трудового договора. Требования к процедуре приема на работу .....	304
8.4.1. Гарантии при заключении трудового договора .....	304
8.4.2. Процедура приема на работу .....	305
8.4.3. Испытательный срок при приеме на работу .....	306
8.5. Изменение трудового договора .....	307
8.5.1. Перевод на другую работу. Перемещение .....	307
8.5.2. Отстранение от работы .....	308
8.6. Прекращение трудового договора .....	309
8.6.1. Общие основания прекращения трудового договора .....	309
8.6.2. Расторжение трудового договора по инициативе сторон .....	309
8.6.3. Общий порядок оформления прекращения трудового договора .....	310
8.7. Рабочее время .....	311
8.7.1. Работа в ночное время .....	313
8.7.2. Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени .....	314
8.8. Время отдыха .....	315
8.8.1. Перерывы для отдыха и питания .....	315
8.8.2. Выходные и нерабочие праздничные дни .....	316
8.8.3. Отпуска .....	317
8.9. Оплата труда .....	319
8.9.1. Установление минимального размера оплаты труда .....	320
8.9.2. Порядок выплаты заработной платы .....	321
8.9.3. Ответственность работодателя за нарушение сроков выплаты заработной платы и иных сумм, причитающихся работнику .....	323
8.9.4. Гарантии и компенсации .....	323
8.10. Трудовая дисциплина .....	325
8.11. Материальная ответственность сторон трудового договора .....	327
8.12. Ответственность за нарушение трудового законодательства .....	329
Контрольные задания .....	330
<b>Глава 9. Система управления охраной труда фармацевтических работников. Условия труда и их оценка (О.Д. Немятых, И.И. Басакина) .....</b>	<b>331</b>
9.1. Концептуальная модель современной системы управления охраной труда фармацевтических работников .....	331
9.2. Специальная оценка условий труда .....	337
9.3. Медицинские осмотры .....	342
9.4. Обеспечение работников средствами индивидуальной и коллективной защиты .....	347

9.5. Обеспечение работников молоком и лечебно-профилактическим питанием .....	348
9.6. Обучение по охране труда .....	348
9.7. Расследование несчастных случаев .....	351
Контрольные задания .....	353
<b>Глава 10. Предпринимательство в сфере обращения лекарственных средств (Е.П. Гладунова, И.К. Петрухина, Е.Л. Абдулманова, О.Н. Воронова) .....</b>	<b>355</b>
10.1. Общие положения о предпринимательской деятельности. Понятие и признаки предпринимательской деятельности .....	355
10.1.1. Правовое регулирование предпринимательской деятельности .....	357
10.1.2. Субъекты предпринимательской деятельности .....	357
10.1.3. Образование юридического лица .....	359
10.1.4. Классификация юридических лиц .....	361
10.1.5. Организационно-правовые формы юридических лиц .....	362
10.1.6. Корпоративные коммерческие организации .....	362
10.1.7. Государственные и муниципальные унитарные предприятия .....	369
10.1.8. Лицензирование отдельных видов деятельности .....	375
10.2. Планирование предпринимательской деятельности .....	376
10.2.1. Основные принципы планирования .....	378
10.2.2. Классификация видов планирования .....	380
10.3. Теоретические основы бизнес-планирования .....	387
10.3.1. Сущность бизнес-планирования .....	387
10.3.2. Виды бизнес-планов .....	389
10.3.3. Структура бизнес-плана и последовательность его разработки .....	390
10.3.4. Организация процесса разработки бизнес-плана .....	396
10.3.5. Структура и содержание бизнес-плана организации .....	398
10.4. Предпринимательские риски и пути их снижения .....	413
10.4.1. Понятие, сущность, характеристика рисков в предпринимательской деятельности .....	413
10.4.2. Классификация рисков .....	414
10.4.3. Спекулятивные риски .....	417
10.4.4. Предпринимательские риски .....	418
10.4.5. Методы идентификации предпринимательских рисков .....	420
10.4.6. Идентификация рисков .....	422
10.4.7. Оценка рисков .....	424
10.4.8. Управление рисками .....	434
10.5. Контроль и надзор в области предпринимательства .....	441
10.5.1. Риск-ориентированный подход при проведении проверок .....	448
10.5.2. Порядок проведения проверок юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Виды проверок .....	453
Контрольные задания .....	464
<b>Глава 11. Менеджмент качества в фармацевтической деятельности (В.А. Морозов) .....</b>	<b>466</b>
11.1. Менеджмент качества в сфере обращения лекарственных средств .....	466
11.2. Профессиональная деятельность в соответствии с надлежащими практиками в рамках деятельности субъекта обращения лекарственных средств .....	467
11.3. Стандарты и требования Международной организации по стандартизации .....	473

11.4. Обеспечение надлежащих практик и качества работы субъекта обращения лекарственных средств. Система менеджмента качества . . . . .	476
Контрольные задания . . . . .	501
<b>Глава 12. Социальная ответственность бизнеса и ее роль в развитии организаций (Н.Н. Карева, В.Д. Швецова) . . . . .</b>	<b>503</b>
12.1. Социальная ответственность бизнеса: понятие, виды, уровни, принципы . . . . .	503
12.2. Исторические аспекты развития социальной ответственности российского предпринимательства . . . . .	505
12.3. Основные концепции развития социально ответственного бизнеса . . . . .	508
12.4. Нормативно-правовое регулирование в области социально ответственного бизнеса на международном и национальном уровнях . . . . .	511
12.5. Роль социальной ответственности в аптечном бизнесе . . . . .	518
Контрольные задания . . . . .	522
Тестовые задания . . . . .	523
Эталоны ответов . . . . .	541
Список литературы . . . . .	543
Приложение . . . . .	544
Глоссарий . . . . .	547
Предметный указатель . . . . .	563

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

В условиях динамичного развития российского фармацевтического рынка, совершенствования механизмов нормативно-правового регулирования в сфере лекарственного обращения, усложнения задач, решаемых субъектами, особую значимость приобретает формирование эффективной системы управления. Несмотря на универсальность фундаментальных положений менеджмента для отдельных отраслей, в сфере обращения лекарственных средств присутствует специфика их применения, чем и объясняется необходимость адаптации классической теории менеджмента к фармации.

В пособии предпринята попытка систематизировать основные положения права, менеджмента, экономики в преломлении к сфере обращения лекарственных средств. Предлагаемое учебное издание отражает современные тенденции в управлении деятельностью фармацевтических предприятий и организаций. В нем раскрываются сущность менеджмента, методологические основы науки управления. Наряду с классическими положениями в учебном пособии изложены важные для практической деятельности в сфере обращения лекарственных средств вопросы, затрагивающие особенности предпринимательства, трудовых отношений в условиях рынка, охраны труда фармацевтических работников, системы менеджмента качества, социальной ответственности фармацевтического бизнеса. Особое внимание уделено регуляторным аспектам управленческой деятельности.

К каждому разделу учебного пособия предлагаются вопросы для контроля самоподготовки и тестовые задания. Учебное пособие отвечает требованиям действующего федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 33.05.01 «Фармация».

Учебное пособие подготовлено профессорско-преподавательским составом девяти вузов Российской Федерации, в том числе кафедры управления и экономики фармации Санкт-Петербургского государственного химико-фармацевтического университета, кафедры организации, экономики и истории фармации Пермской государственной фармацевтической академии, кафедры экономики и управления здравоохранением с курсом последипломного образования Астраханского государственного медицинского университета, кафедры управления и экономики фармации Ярославского государственного медицинского университета, кафедры управления и экономики фармации Самарского государственного медицинского университета, кафедры управления и экономики фармации, медицинского и фармацевтического товароведения Волгоградского государственного медицинского университета, кафедры фармацевтических дисциплин Тюменского государственного медицинского университета, кафедры организации и менеджмента фармации Курского государственного медицинского университета, кафедры фармации Северо-Осетинского государственного университета им. К.Л. Хетагурова.

Упоминание в тексте пособия фармацевтических производителей не означает, что авторы их рекламируют или отдают им предпочтение. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Авторский коллектив выражает отдельную глубокую благодарность рецензентам — профессорам Т.И. Кабаковой и Р.А. Голубенко за содействие этому изданию. Авторы будут благодарны за замечания, пожелания и предложения по содержанию учебного пособия.

# **Глава 1**

## **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАЦИИ**

Процесс управления в фармацевтической отрасли осуществляют на микро- и макроэкономическом уровнях. Менеджмент в сфере обращения лекарственных средств стоит рассматривать с точки зрения деятельности организации или предприятия в контексте состояния и развития фармацевтического рынка.

Основам менеджмента в фармации посвящена данная глава. В ней изложены исторические аспекты развития управлеченческой теории, характеристика современной организационно-управленческой структуры фармацевтической отрасли, описана фармацевтическая организация как объект управления.

### **1.1. ПРЕДМЕТ, МЕТОДЫ И ПРИНЦИПЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

В традиционном понимании менеджмент — процесс управления трудовыми, финансовыми, материальными, информационными ресурсами, направленный на достижение целей организации. Менеджмент фармацевтической организации — управление ресурсами фармацевтической организации, направленное на эффективное обеспечение населения фармацевтической помощью и создание условий жизнеобеспечения организации за счет получения прибыли и эффективного ее использования. Объектом менеджмента фармацевтической организации являются ресурсы фармацевтической организации, факторы внутренней и внешней среды фармацевтической организации, нормативно-правовые документы, обуславливающие функционирование фармацевтической организации. Предмет изучения — система принципов, методов, мер, аналитических инструментов оценки деятельности фармацевтической организации для определения ее эффективности, жизнеспособности и выработки перспективной стратегии развития. Принципы фармацевтического менеджмента — это системность, иерархическая упорядоченность, целевая направленность, научная обоснованность, оптимальное сочетание централизации и децентрализации; опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, инновации, мотивацию труда, организационную культуру, стиль руководства; ответственность; эффективные коммуникации.

Методы фармацевтического менеджмента:

- ▶ экономические;
- ▶ экономико-математические;
- ▶ методы организационного воздействия.

*Экономические методы управления* — это способы влияния на трудовую деятельность людей, основанные на сознательном использовании всей системы экономических законов и категорий. К экономическим методам относят планирование, материальное стимулирование, использование фондов развития производства, распределение прибыли, ценообразование, кредитование, осуществление материальных санкций, распределение капитальных вложений и некоторые другие.

С помощью экономических методов управления определяют программу деятельности производственных подразделений, осуществляют целенаправленное влияние на экономические интересы всего коллектива и каждого работника, создают условия для творческой активности. Экономические методы позволяют влиять на повышение экономической эффективности труда и качества выполняемой работы, сравнение затрат и результатов, затрат и общественных потребностей.

*Экономико-математические методы* разрешают давать качественную и количественную характеристику связей между явлениями, оказывают содействие утверждению более обоснованных управлеченческих решений. Среди экономико-математических методов наиболее широкое распространение получили методы математического программирования, с помощью которого в процессе обработки информации из великого множества возможных вариантов можно избрать оптимальный вариант управления.

В фармацевтической системе программирование и моделирование применяют при решении задач прогнозирования спроса на фармацевтические товары, определения объемов сбыта, организации снабжения, логистических процессов и др.

Динамическое программирование позволяет решать любую хозяйственную задачу поэтапно, с учетом фактора времени. Этот метод широко применяют при отраслевом долгосрочном планировании на уровне отдельно взятой фармацевтической организации.

*Методы организационного воздействия* — это методы, опирающиеся на власть руководителя, его права, дисциплину и ответственность.

Разумное администрирование предусматривает использование средств стимулирования, убеждения, воспитания, развития инициативы. Назначение *организационных методов управления* состоит в координации деятельности подчиненных в процессе решения намеченных задач. Этот процесс включает ряд последовательных этапов.

Первый этап организационного воздействия — постановка задачи, отдача распоряжения. Распоряжение не только должно иметь указания относительно задачи, но и предусматривать пути ее выполнения, ресурсы. Важнейшими компонентами этого этапа являются распределение обязанностей, установление порядка работы, предоставление исполнителю полномочий.

Обязанность — это определенный круг действий, возложенных на любое лицо и безусловных к выполнению. При распределении обязанностей руководствуются критериями эффективности, особенностями задач, характерологическими особенностями исполнителей (например, провизором-информатором или медицинским представителем фармацевтического предприятия не может быть человек замкнутый, не склонный к общению, хмурый).

Очень важной проблемой является соблюдение баланса между задачей и правами исполнителя, а также между задачей и ресурсами (кадры, средства производства, финансы, знания, привычки и т.п.).

Второй этап — установление ответственности. Исполнитель должен знать, какие мероприятия и по отношению к кому может применять руководитель, он должен иметь представление о степени ответственности в конкретном случае. Большое значение имеет инструктаж. Это обобщенное понятие, которое характеризует разъяснение, убеждение, обучение.

Третий этап — отдача распоряжения во время работы, которое:

- ▶ должно быть объективно необходимым;
- ▶ не должно наносить ущерба авторитету руководителя в глазах подчиненных;
- ▶ должно учитывать особенности отдельных исполнителей: квалификацию, активность, опыт, личные качества;
- ▶ должно развивать самостоятельность и инициативу работников.

Важным этапом управленческой деятельности является учет хода работы.

Руководитель должен установить, когда и какая информация может поступать, кто ее представляет.

Четвертый этап — контроль выполнения и подведение итогов. Отсутствие такого контроля ослабляет исполнительскую дисциплину, снижает инициативу работника.

К видам организационной деятельности относят отбор, расстановку, работу с кадрами; организационное нормирование; оперативное планирование; доведение задач до исполнителей; организационный инструктаж; организационную распорядительность; контроль выполнения; организационный анализ; организационное проектирование.

Отбор, расстановка и работа с кадрами предусматривают разработку методик для оценки деловых качеств работника при его приеме на работу, квалификационных таблиц и справочников, типовых документов для оформления приема на работу и учета кадров, разработку документации относительно аттестации и тарификации кадров, учет кадров, периодическую аттестацию руководителей и специалистов, разработку методик относительно регулирования кадров, создание кадрового резерва.

Организационное нормирование — это использование при управлении норм, правил, инструкций, которые являются базой для организации процесса управления. Организационное планирование призвано определять исполнителей отдельных процессов, сроки выполнения и необходимые ресурсы.

Конечным результатом организационного планирования является организационный план управленческой деятельности. Организационное нормирование повышает эффективность управления фармацевтическими или аптечными предприятиями при условии выполнения таких требований:

- ▶ нормирование должно объединяться с материальным и моральным стимулированием выполнения правил и норм;
- ▶ нормы не должны сковывать инициативу непосредственных исполнителей;
- ▶ нормы должны укреплять личную ответственность исполнителей.

Оперативное планирование — это распределение работы между исполнителями с соблюдением необходимой преемственности, пропорциональности

и соответствия прав и ответственности. Доведение задач исполнителю включает проверку возможности выполнения задач, проверку условий работы и обеспеченности ресурсами, постановку конкретных задач перед исполнителем.

Организационный инструктаж включает детальное разъяснение задачи исполнителям, которым поручено ее выполнение.

Организационная распорядительность может проявляться в разных формах. Из них наиболее категоричной является приказ. Он вменяет в обязанность объектам, которыми управляют, точно и в установленные сроки выполнять принятое решение, а также предусматривает возможное наказание в случае его не выполнения.

Контроль выполнения включает проверку исполнения приказов и распоряжений управленческой системы; контроль соблюдения установленных правил, нормативов и стандартов, правовых норм, технологических регламентов, плановых задач, государственной и трудовой дисциплины.

Основная задача организационного анализа состоит в определении состояния разных звеньев управленческой системы и выявлении резервов совершенствования аппарата управления. Главная цель организационного проектирования — создание организационной модели системы управления конкретным предприятием.

## **1.2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ ИЛИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ**

Организационное проектирование осуществляется на основании системы нормативов и следствий организационного анализа.

Составляющими элементами организационного проектирования фармацевтических организаций являются:

- ▶ проектирование структуры фармацевтической организации;
- ▶ проектирование производственных и других процессов, включая проектирование рациональной системы распределения и кооперирование усилий работников относительно выполнения отдельных операций и всей деятельности соответственно специализации учреждения, его размеров, материально-технической базы;
- ▶ проектирование процессов управления;
- ▶ комплексное проектирование систем управления.

К социально-психологическим методам управления относят:

- ▶ формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик;
- ▶ установление и развитие социальных норм поведения;
- ▶ введение системы социального регулирования и стимулирования;
- ▶ удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей.

Создание благоприятных условий для человека является такой же важной задачей, как и производство собственно материальных благ. Работая в коллективе

аптечной организации, человек проводит большую часть своей жизни, проявляя свои способности и человеческую сущность.

Коллективная деятельность членов общества удовлетворяет не только материальные потребности, но и потребности их духовного развития, общественно-го признания результатов работы, таланта, способностей.

В структуре духовных стимулов особое место принадлежит моральным. Решение задач морального стимулирования предусматривает поиск таких форм, которые оказывают содействие развитию и выявлению моральных мотивов, превращают их в фактор активизации и повышения качества управления.

Моральная заинтересованность работников в результатах своей работы — основа социально-психологических методов управления. Методы экономического, организационного влияния и социально-психологические дополняют друг друга и используются комплексно.

Высокая оплата качественной работы воспринимается и как моральное стимулирование, и как признание значимости трудового вклада человека, количества и качества работы.

Большое значение в управлении имеет правовое влияние на объект управления. При этом в управление вносят необходимую меру нормативного регулирования, формальной определенности и упорядочения, закрепляют объем полномочий и ответственность звена управления, а также четкий порядок их взаимоотношений.

Успешность функционирования всех уровней и звеньев управления в фармацевтической организации зависит от соблюдения порядка и дисциплины. Правовую основу деятельности организаций составляет трудовое, хозяйственное, уголовное, финансовое, гражданское право.

### **1.3. ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Развитие управленческой мысли проходило двумя историческими этапами — донаучным и научным. Донаучный этап длился в интервале от IX—VII тысячелетия до н.э. до XVIII в. н.э. Он описывал формы хозяйствования и организацию труда. В условиях периода собирательства и охоты управление реализовывалось совместно всеми членами родов, племен, общин. В качестве руководящего звена выступали вожди и старейшины. В условиях производящей экономики стали появляться первые формы управления, произошло развитие государственного управленческого аппарата. Первый опыт возникновения и развития системы государственного управления был обнаружен в Древнем Египте. Развитие системы управления проходило через управленческие революции. Первая управленческая революция (4–5 тыс. лет назад) является *религиозно-коммерческой*. Ее свершение пришлось на время создания стран с рабовладельческим строем. Еще в таких древних странах, как Шумеры, Египет и Аккада, происходили трансформации, выраженные расслоением высших каст священнослужителей.