

Проектирование организационных структур.

Подходы к построению фармацевтической организации.

Процесс развития фармацевтической организации.



«У основателя организации есть решающее преимущество: ему придется всё делать по-новому, ведь ему не нужно оглядываться на традиции».

Йост

Штольман,

предприниматель

немецкий



ВОПРОСЫ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ

- Структура управления организаци
 - Принципы построения организа
 - Общие характеристики организаци
 - Ресурсы
 - Зависимость от внешней сре
 - Горизонтальное разделение
 - Вертикальное разделение тр
 - Необходимость управления
 - Процесс развития фармацевт
- организации.



1. Структура управления организацией (управленческая структура организации)

Под структурой управления организацией

понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые находятся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ определяется составом органов управления предприятия, их специализацией в соответствии с выполняемыми задачами и формами координации деятельности.

Структура управления формально закрепляется Уставом предприятия и документально оформляется специальными Положениями об отделах, структурных подразделениях, должностными инструкциями всех форм управления.



ЭЛЕМЕНТЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЭЛЕМЕНТАМИ структуры управления являются отдельные работники и подразделения, службы и звенья аппарата управления, а отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на:

❖ **Горизонтальные и**

❖ **Вертикальные**

❖ **Горизонтальные связи** носят характер согласования и являются **одноуровневыми**.

❖ **Вертикальные связи** - это связи подчинения, необходимость в них возникает при наличии иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления- **многоуровневые**.

Любая организация (от самой маленькой до самой большой) должна иметь **три основных элемента**:

руководителя

подчинённого и

работу, которую необходимо выполнить.

В КАЖДОЙ
КОНТОРЕ ЕСТЬ ...

В больших организациях эти основные элементы многократно повторяются, поэтому их сочетание можно считать **организационными ячейками**.

Взаимодействие между ячейками осуществляется благодаря тем же **горизонтальным (одноуровневым) и вертикальным (многоуровневым) связям**.

Связи обеспечивают координацию отдельных действий по достижению общей цели и реализуются в процессе менеджмента.

При построении организационной структуры управления учитывается **обоснование** необходимого количества **звеньев по горизонтали и уровней (ступеней) по вертикали**.

ЗВЕНО управления – структурное подразделение или отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления.

Уровень (ступень) управления – совокупность равнозначных звеньев.

Звенья бывают ниже-, вышестоящие и равнозначные.

Количество ступеней (уровней) определяет тип структуры управления с точки зрения её сложности – двух-, трёх-, четырёхуровневая.

Количество звеньев на каждой ступени структуры управления не должно превышать установленной **нормы управляемости (Ну)**.

- Принято, что **Ну** для заведующих отделами = 6-12 человек, а для руководителя организации **Ну** = 5-8 человек. Соблюдение **Ну** на каждом уровне управления обеспечивает нормальный психофизический режим работы каждому руководителю.

НОРМА

УПРАВЛЯЕМОСТИ

показывает, сколько подчинённых должно непосредственно подчиняться каждому руководителю.

Теоретики управления уделяли большое внимание поиску идеальной нормы управляемости.

Большинство сошлись на том, что **наилучшая норма управляемости 5-10 человек.**

Каждый руководитель может сам рассчитать оптимальные нормы управляемости, используя **метод АНУ**

(анализ нормы управляемости).

При этом учитываются два основных момента:

1. Качество самого руководителя

2. Качество подчинённых



Для измерения работы руководителя используются единицы АНУ.

Они показывают, сколько единиц работы может выполнить руководитель в течение 40-часовой рабочей недели.

Например, если он может выполнить 25 единиц работы за неделю, то это значит он имеет

показатель **АНУ** 25 или в часах $40: 25 =$ **1,6 часа**

Это время, используемое руководителем для выполнения одной единицы работы.

УСЛОВНО УСТАНОВЛЕННЫ СЛЕДУЮЩИЕ СТАНДАРТЫ:

- **20 АНУ** – норма для руководителя с небольшим опытом работы;
- **25 АНУ** – средняя норма;
- **30 АНУ** – возможная норма для опытного руководителя с выдающимися природными данными.

КАЧЕСТВО РАБОТЫ ПОДЧИНЁННЫХ

при расчёте АНУ имеются ввиду затраты времени руководителя на требования подчинённых.

АНУ делит подчинённых на

1. **низкий**
2. **средний**
3. **высокий уровень.**

Подчинённым **низкого уровня** указывают, **ЧТО** и **КАК** делать и **ПОСТОЯННО** контролируют;

Среднего уровня – указывают **ЧТО** и **КАК** делать и **контролируют**;

Высокого уровня – указывают **ЧТО** делать и **контролируют результат**, т.е. полностью делегируют права.

В единицах АНУ уровни подчинённых соответственно 3- 2 -1.

Это значит, что подчинённый низкого уровня 3 раза отнимет время у руководителя (в часах: $3 \times 1.6 = 4.8$).

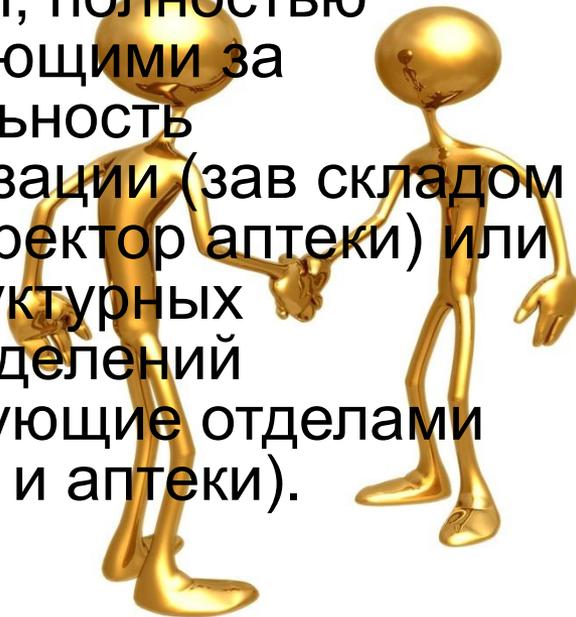
На норму управляемости помимо квалификации влияет размещение сотрудников (в разных помещениях, в одной комнате, в разных регионах), наличие заместителей, стиль управления.

В структурах управления связи принято делить на

• Линейные

Линейные связи отражают

движение управленческих решений и информации между **линейными руководителями**, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации (зав складом или директор аптеки) или её структурных подразделений (заведующие отделами склада и аптеки).



• Функциональные

Функциональные же связи

имеют место при движении информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.



Иерархические структуры управления чаще всего представлены следующими типами:

- Линейными
- Функциональными
- Штабными
- Матричными

Встречаются также их модификации:
линейно-функциональные, линейно-
функционально-штабные и др.

В фармацевтических организациях наиболее часто представлены четыре разновидности структур управления:

- **Линейная**
- **Линейно-штабная**
- **Функциональная**
- **Линейно-функциональная**

Реже встречается тип матричной структуры управления



Линейная структура образуется в результате построения иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделённый всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками и находящийся в непосредственном подчинении руководителя вышестоящего уровня.

Линейная структура используется небольшими фармацевтическими организациями.

Линейно-штабная структура включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения (**штабы**),

которые иногда могут обладать правом принятия решений и руководства

каким-либо нижестоящим подразделением.

Главная задача штабных подразделений – оказание помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления (консультирование по вопросам, требующим специальной подготовки – правовые проблемы, новейшая или специальная технология, обучение и повышение квалификации персонала, маркетинговые исследования, вопросы финансирования, планирования и др.).

К штабным подразделениям относят бухгалтерию, планово-финансовый отдел, отдел маркетинга и др.

Часто руководители штабных подразделений наделяются правами функционального руководства.

Функциональная структура предполагает, что каждый руководитель специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные руководители собственно руководят, а функциональные – консультируют.

Матричная структура – наиболее тесная комбинация ранее рассмотренных структур, это сбалансированный компромисс между группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата.

Матричная структура – это современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей:

- 1.** непосредственному руководителю функциональной службы
- 2.** руководителю проекта (целевой программы).

Главное преимущество матричной организации – высокая способность к адаптации при изменении внешней среды путём простой корректировки баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, промежуточными и общей целями.

Негативным при матричной организации является всё та же система двойного подчинения, служащая причиной многих конфликтов, способствующая снижению исполнительности, так как оценка работника идёт с двух сторон.

В любой системе управления имеются взаимосвязанные

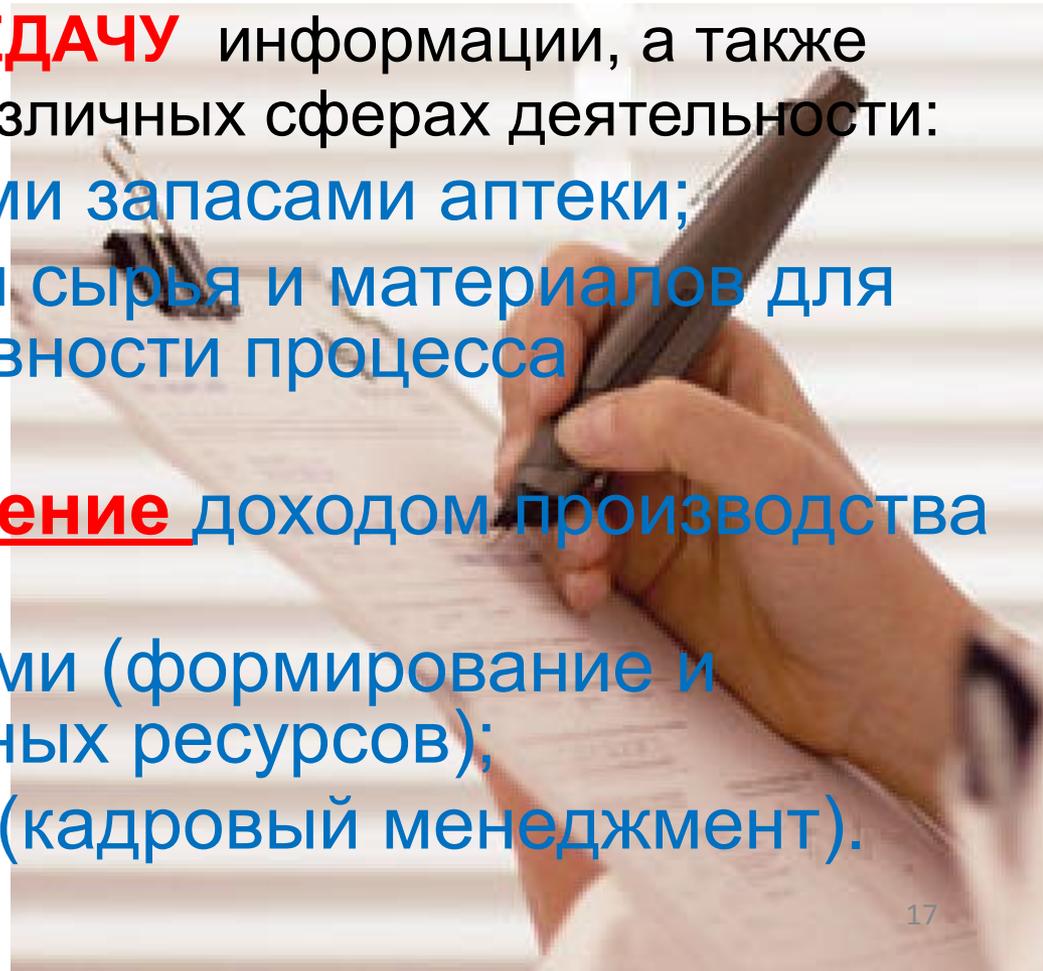
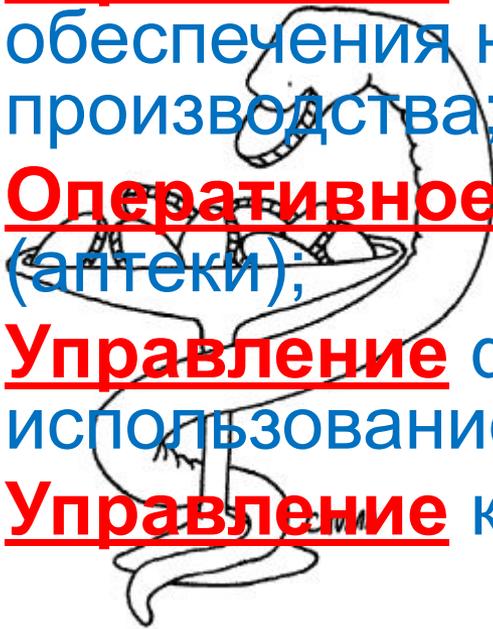
«ОБЪЕКТ управления» и
«СУБЪЕКТ управления»
(управляющий орган).

Управляющий орган получает информацию о состоянии технологического процесса, сопоставляет данные результаты с желаемыми (запланированными), выявляет отклонения и принимает решение по устранению отклонений (функции управления).

УПРАВЛЕНИЕ - ЭТО ПРОЦЕСС ВЫРАБОТКИ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ

Выработка управляющих воздействий включает СБОР, ОБРАБОТКУ и ПЕРЕДАЧУ информации, а также ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ в различных сферах деятельности:

- Управление товарными запасами аптеки;
- Управление запасами сырья и материалов для обеспечения непрерывности процесса производства;
- Оперативное управление доходом производства (аптеки);
- Управление финансами (формирование и использование денежных ресурсов);
- Управление кадрами (кадровый менеджмент).



Выделяют «ОБЩИЙ» и «ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ» менеджмент (управление).

❖ «Общий» менеджмент ориентирован на управление предприятием в целом для достижения поставленных целей.

❖ «Функциональный» менеджмент связан с управлением отдельными подсистемами предприятия:

- Финансами;
- Производством;
- Персоналом;
- Нововведениями;
- Информацией.

Для реализации системы и процедур управления нужна определённая ОРГАНИЗАЦИЯ.



Определение понятия и принципы построения организации

Понятие **«ОРГАНИЗАЦИЯ»** происходит от французского «*organization, organiser*» - что дословно означает **«устраивать, создавать, объединять, упорядочивать, сплотить»**.

В менеджменте понятие **«ОРГАНИЗАЦИЯ»** употребляют в **двух** значениях:

1. Организация как процесс – функция управления;
2. Организация как предприятие, учреждение, т.е. **ЛЮДИ + УСЛОВИЯ ИХ ТРУДА.**

Организацией может считаться некая группа, которая соответствует нескольким обязательным требованиям (**признакам**):

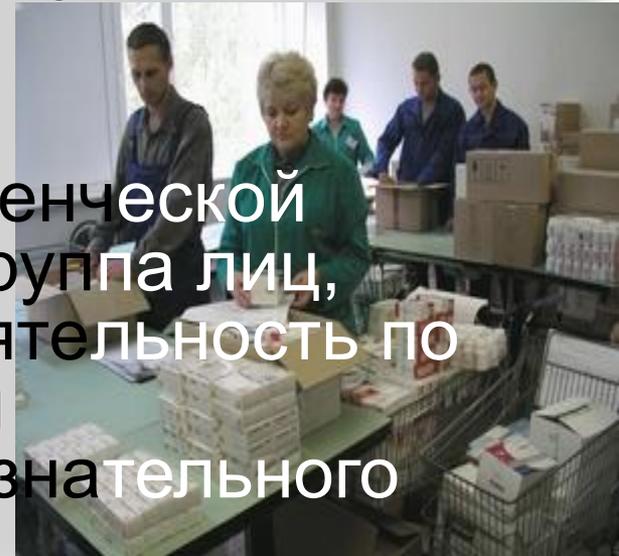
- **Наличие** хотя бы двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- **Наличие** хотя бы одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата);
- **Наличие** членов группы, которые намеренно (специально) работают вместе, чтобы достичь значимой, общей для всех цели.

Исходя из этого, можно дать определение понятию «ОРГАНИЗАЦИЯ»

- **ОРГАНИЗАЦИЯ** – это группа людей, деятельность которых сознательно управляется для достижения главной цели.

ИЛИ:

- **ОРГАНИЗАЦИЯ** – это вид управленческой деятельности и одновременно – группа лиц, осуществляющих совместную деятельность по общим правилам и требованиям и взаимодействующих на основе сознательного распределения функций.
- **ОРГАНИЗАЦИЯ** – структура, в которой люди строят отношения и взаимодействуют между собой.



Это определение не просто организации, а **ФОРМАЛЬНОЙ** организации.

Существуют также **НЕФОРМАЛЬНЫЕ** организации, т.е. группы, которые возникают спонтанно, но их члены регулярно взаимодействуют друг с другом. В неформальных организациях нет менеджеров.

Неформальные организации есть во всех формальных, за исключением **ОЧЕНЬ** маленьких.

Во всех организациях существуют **официальные** (формальные) и **неофициальные** (неформальные) отношения.

Официальные - связывают руководителей и подчинённых. Они должны быть чётко определены и скоординированы с помощью функционально-должностных инст (ФДИ).

Формальные (официальные) отношения людей в организации складываются ещё на стадии формирования её структуры. При этом сразу должны быть определены сферы компетенции каждого специалиста, объём их власти и ответственность.



- Организация всегда имеет хотя бы одну большую цель, которую признают и разделяют все её члены.
- На практике **ОЧЕНЬ** редко бывает, чтобы у организации была только одна цель. Как правило, организации имеют набор взаимосвязанных целей.

Такие организации принято называть сложными организациями.

- Так, ГУПСО «ФАРМАЦИЯ» является организацией, состоящей из большого количества предприятий (аптек, аптечных пунктов), работа которых обеспечивается поддержкой аптечного склада, контрольно-аналитической лабораторией и т.д.
- Например, аптека № 301 может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если аптечный склад добьётся своих целей, обеспечив её необходимым ассортиментом ЛС, а контрольно-аналитическая лаборатория обеспечит качество.
- **Все сложные организации являются не только группами, имеющими общие цели, но и имеют общие для всех сложных организаций характеристики.**

ОБЩИЕ ДЛЯ ВСЕХ СЛОЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- 1. Ресурсы (трудовые, финансовые, материальные, информационные и технологические).
- 2. Взаимосвязь с внешней средой.
- 3. Горизонтальное разделение труда – закрепление конкретной работы за специалистами (подразделения, отделы).
- 4. Вертикальное разделение труда – создание уровней управления.
- 5. Внутренняя среда.
- 6. Необходимость управления.

ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ

ресурсы

материалы

технологии

люди

информация

капитал

Зависимость
от внешней
среды

Горизонтальное
разделение
труда

Отдел ГЛФ

Отдел РПО

Отдел
запасов

бухгалтерия

Вертикальное
разделение
труда

1. РЕСУРСЫ

Основные ресурсы, используемые организацией, - это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология, информация.

Цели всякой организации включают **преобразование ресурсов** для достижения желаемых результатов.

Процессы преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания также используют все виды этих ресурсов.

Взаимосвязь между целями и ресурсами

Организация	материалы	технология	Люди	Информация
ХИМФАРМ-ЗАВОД	Субстанции хим. в-в, лек. раст. сырьё	Заводск. оборуд., автоматич.линии, конвейеры, дражиров.котлы, сушильные камеры.	Инженеры, технологи, лаборанты, нач.цехов, операторы	Учёт и отчётн., договора с поставщиками и покупателями, результаты анализа рынка
АПТЕКА (производство и обслуживание)	Лекарственные в-ва, ЛС, ИМН	Оборудование аптеки	Директор аптеки, провизоры, фармацевты	Отчётность о фин-хоз. д-ти, учёт хоз.действий, анализ рынка.
Контрольно-аналитическая лаборатория	Хим.реакт., титров.р-ры стандарты субстанций веществ.	Спектрофотометрия, фотоэлектоколор и др, химическая посуда	Зав.лаборатор, провизор-аналит, лаборант	Отчёты о пров. анализах, о выявл. недобр. продукции, методобеспеч.
Аптечные склады	ЛС, ИМН, лекарствен. вещества	Компьютерные технологии и программы, контейнеры, автоматич.погрузка	Зав.а\складом Зав.отделом, сборщики, грузчики, экспедит., водители	Учёт на складах, отчёт о затратах на приобретение лек.средств, анализ рынка. ²⁷

В таблице представлены виды ресурсов, используемых в аптечных (фармацевтических) организациях.

Например, заводы (ХФЗ) используют фонды акционеров и банков (капитал), для закупки сырья (субстанций, веществ) – (материалы), для строительства сборочных, поточных линий, внедрения новых технологий в соответствии с международными требованиями к качеству производства и оборудования (технологии) и для оплаты труда специалистов (люди), чтобы производить качественные лекарственные препараты с прибылью (результат). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования ресурсов в конечную цель организации.

Информация, относящаяся к исследованию рынка, её достоверность, качество проведения анализа рынка в настоящее время имеет важнейшее значение для руководителя, т.к. помогает ему решать, какая продукция имеет большую вероятность пользоваться спросом у покупателя. А общение со специалистами (производителями, продавцами) даёт руководителю информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи.

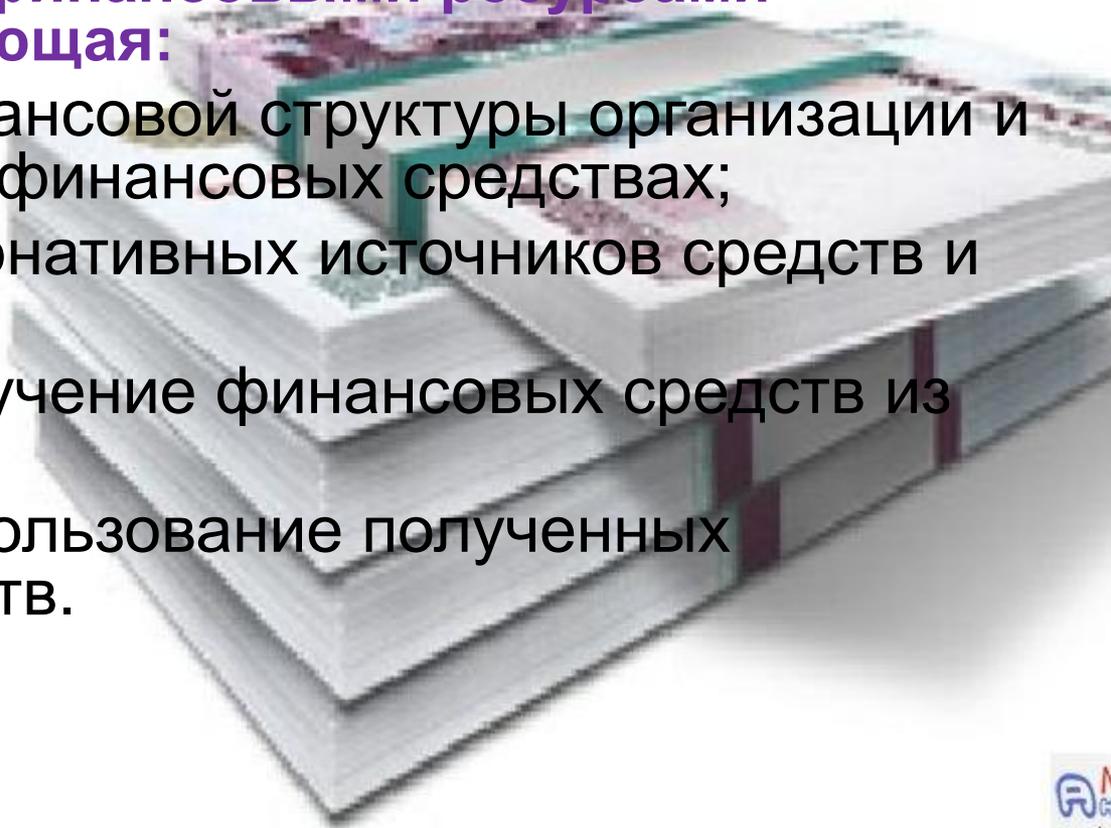
Всё это и ведёт к увеличению объёмов и скорости реализации и решению основной задачи организации.

ФИНАНСОВЫЕ ресурсы имеют особое значение.

На их практическое использование ориентирован ФИНАНСОВЫЙ менеджмент.

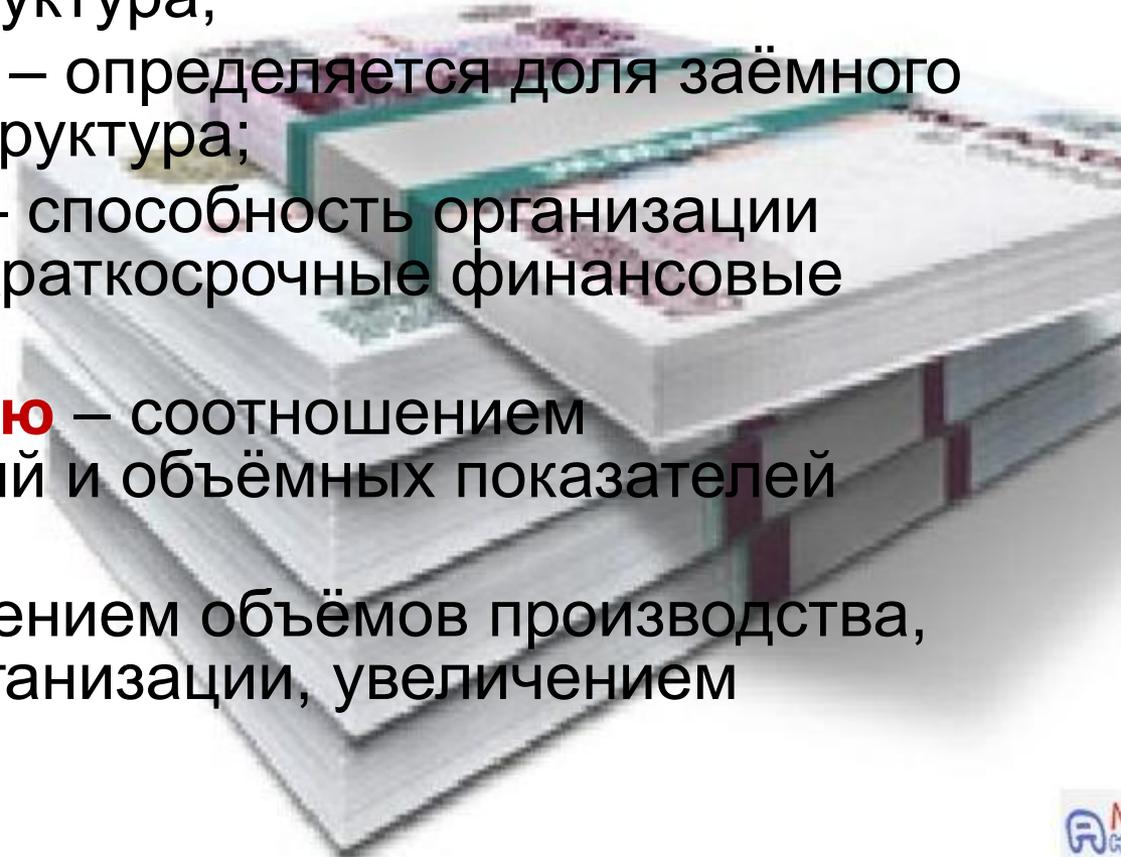
ФИНАНСОВЫЙ менеджмент – это система управления финансовыми ресурсами организации, включающая:

1. **определение** финансовой структуры организации и её потребностей в финансовых средствах;
2. **выявление** альтернативных источников средств и их оценку;
3. **практическое** получение финансовых средств из ЭТИХ ИСТОЧНИКОВ;
4. **эффективное** использование полученных финансовых средств.



ФИНАНСОВОЕ состояние организации определяется 5- тью группами критериев:

1. **Прибыльностью** – оценивается величина прибыли и её структура;
2. **Стабильностью** – определяется доля заёмного капитала и его структура;
3. **Ликвидностью** – способность организации выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства;
4. **Эффективностью** – соотношением капиталовложений и объёмных показателей аптеки;
5. **Ростом** – увеличением объёмов производства, ростом самой организации, увеличением объёмов продаж



4. Зависимость от внешней среды

Одной из самых значимых характеристик организации является её взаимосвязь с внешней средой.

НИ ОДНА ОРГАНИЗАЦИЯ НЕ МОЖЕТ БЫТЬ «ОСТРОВОМ В СЕБЕ».

Организации полностью зависимы от окружающего мира – от внешней среды (законодательство, правительственные акты, конкурирующие организации, система ценностей в обществе, общественные взгляды, техника и технология, уровень жизни населения и ряд других составляющих внешней среды). Все факты взаимосвязаны и влияют на всё, что происходит внутри организации.

- ❑ **Важно отметить тот факт, что организация зависит полностью от внешней среды, но повлиять на неё организация НЕ МОЖЕТ.**

□ Например, введение какой –то новой технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы использовать новую технологию, организации придётся найти людей с определёнными навыками, взглядами, которые сделают эту работу привлекательной для них.

□ Если экономическая конъюнктура повышается и если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации придётся повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу себе.



- ❑ И фирма «Ферейн», «Брынцалов», «Уралбиофарм», автозавод по выпуску автомобилей «Лада» не добьются никакого успеха в том, чтобы помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату до уровня прожиточного минимума (ТК РФ), что несомненно увеличит затраты фирм на рабочую силу во много миллионов рублей в год.
- ❑ Ни одна фармацевтическая компания, аптека не может повлиять на решение правительства допускать к работе на руководящих должностях только тех лиц, которые имеют обязательное фармацевтическое образование и определённый стаж работы по специальности – такие специалисты будут обходиться фармацевтическим организациям дороже, нежели просто молодые специалисты.
- ❑ И ряд других примеров...

Факторы и переменные внешней и внутренней среды организации

**Внутренняя
среда**



структура

культура

ресурсы

**Внешняя
прямого
воздействия**



правительство

Местные органы

**Торговые
предприятия**

потребители

конкуренты

акционеры

поставщики

**Внешняя
косвенного
воздействия**



политика

право

ЭКОНОМИКА

**Социальные
факторы**

**Культурные
факторы**

**Физико-геогр.
условия**

**Организ-технич.
услов.**

3. Горизонтальное разделение труда

Самой очевидной характеристикой организации является **РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА**.

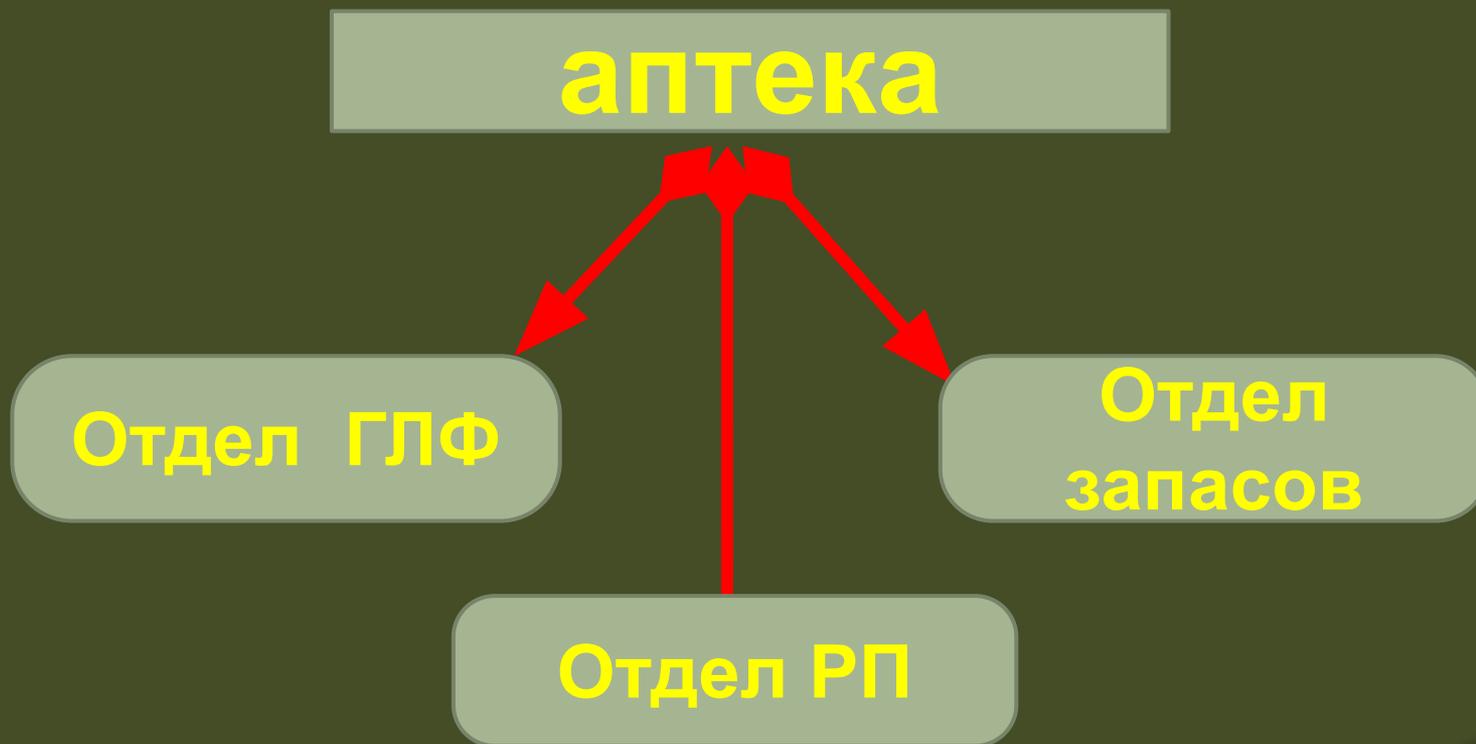
Если даже два человека работают вместе – они должны делить работу между собой.

Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется

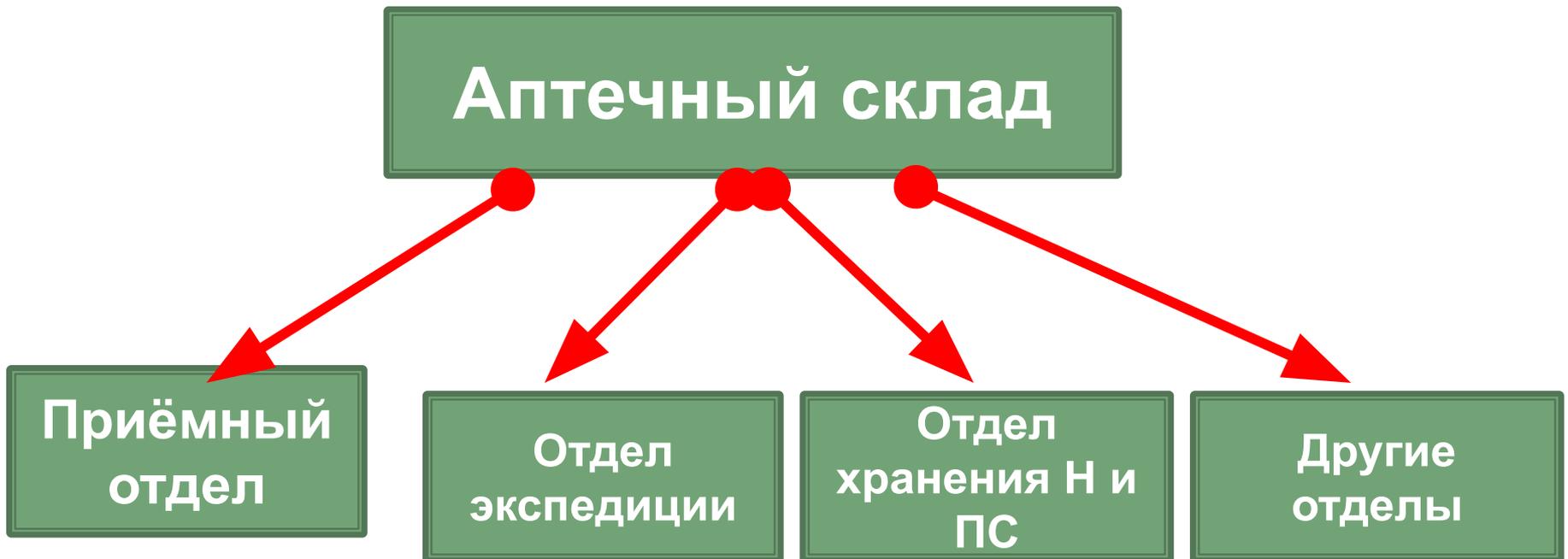
горизонтальным разделением труда.

- Разделение большого объёма работы на многочисленные небольшие специализированные задания позволяет производить гораздо больше продукции, повысить её качество.
- Сложные организации (к которым относятся и все аптеки) осуществляют чёткое горизонтальное разделение за счёт образования подразделений, выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей.
- Такие подразделения в аптеках называются **ОТДЕЛАМИ** (в других организациях это могут быть службы и т.д.).

- **Распределив работу в аптеке по приёму рецептов, приготовлению экстемпоральных ЛФ, контролю качества и отпуска приготовленных лекарств между работниками аптеки, можно обслужить больше людей, чем в небольших аптеках с 1-2 провизорами (фармацевтами) и повысить качество услуги.**



Большинство сложных фармацевтических организаций имеют ТАКОГО рода горизонтальное разделение, благодаря чему можно чётко проследить их функции и цели деятельности.



Химико-фармацевтический завод

```
graph TD; A[Химико-фармацевтический завод] --> B[Ампульный цех]; A --> C[Таблеточный цех]; A --> D[Мазевый цех]; A --> E[Отдел маркетинга]; A --> F[Административный корпус];
```

Ампульн
ый цех

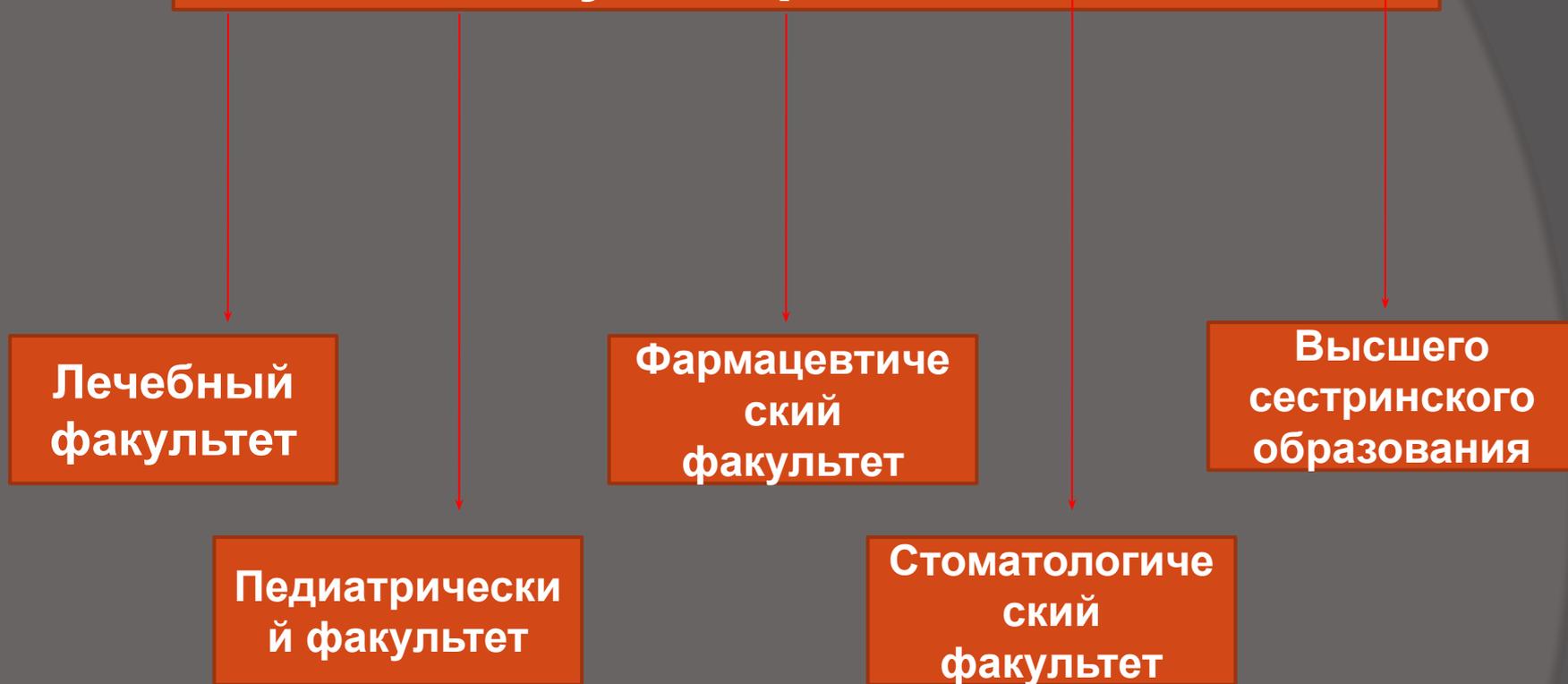
Таблеточн
ый цех

Мазевый
цех

Отдел
маркетинга

Администра
тивный
корпус

Подразделения медицинского университета



Рассмотренные подразделения в организациях имеют свои собственные, более мелкие конкретные подразделения.

ИТАК

Первая форма разделения труда на компоненты,

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ разделение труда.

Вторая форма разделения труда Вертикальная,

отделяет работу по координированию действий от самих действий.

Для реализации своих целей в организации задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда,

а это ни что иное - как управление, сущность которого составляет деятельность по координированию работы других людей.

Процесс управления любой организацией заключается в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель на любом уровне управления.

А помогает осуществить эту функцию на всех трёх уровнях управления область человеческого знания, которую мы с вами рассмотрели ранее, называемая менеджментом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАССМОТРЕНИЯ

- ❑ Структура управления организации.
- ❑ Определение понятия и принципов построения организации.
- ❑ Общие характеристики организации.
- ✓ Ресурсы
- ✓ Зависимость от внешней среды.
- ✓ Горизонтальное разделение труда.
- ✓ Вертикальное разделение труда.
- ❑ Необходимость управления.
- ❑ Процесс развития фармацевтической организации.



ТАКИМ ОБРАЗОМ

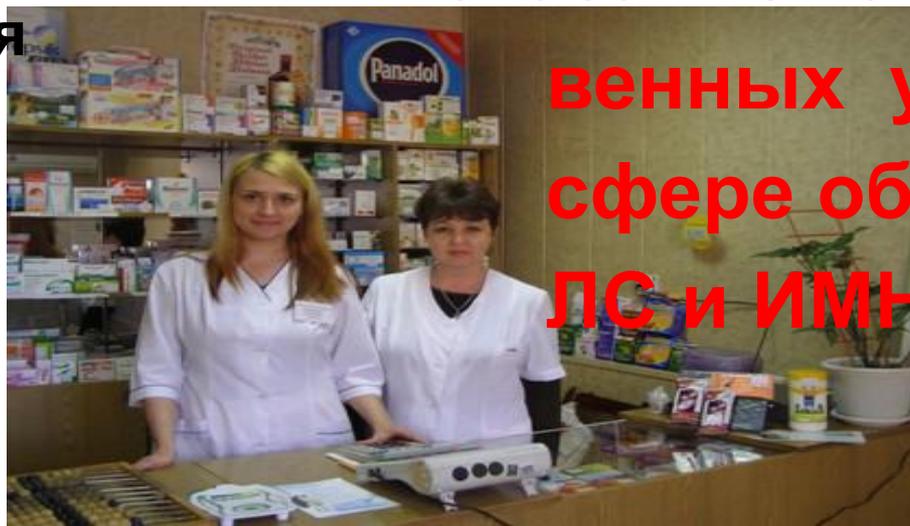
Организация

**это группа людей,
деятельность
которых сознательно
координируется
(направляется)
для достижения
главной цели.**

**Фармацевтическая
организация**



**это организация,
деятельность кото-
рой направлена на
оказание качест-
венных услуг в
сфере обращения
ЛС и ИМН.**



Принципы формирования фармацевтической организации:

- ❑ **Единоначалие** (команды отдаёт один начальник по единой цепи);
- ❑ **Специализация** (однородные работы поручаются одним и тем же подразделениям);
- ❑ **Делегирование** полномочий (ответственность за исполнение обязанностей следует по возможности передавать конкретным исполнителям этих обязанностей);
- ❑ **Соответствие** полномочий и ответственности (получившее полномочия лицо приобретает право на исполнение обязанностей и одновременно принимает на себя ответственность за их исполнение перед передавшим полномочия руководителем (менеджером));
- ❑ **Абсолютная** ответственность (лицо, делегировавшее полномочия, несёт ответственность за руководство и за результаты исполнения обязанностей лицом, получившим делегированные полномочия);
- ❑ **Ограничение** нормы управляемости (количество работников, которое подчиняется одному руководителю, ограничено).

Этап жизненного цикла фармацевтической

организации - это определённый период функционирования организации в рамках однотипных ценностных установок, отражающий специфику управленческих задач.

Цикл развития организации – период, в течение которого организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации.

Полный жизненный цикл организации включает 8 взаимосвязанных этапов:

1. **создание**
2. **становление**
3. **рост**
4. **зрелость**
5. **стабилизация**
6. **спад**
7. **кризис**
8. **ликвидация**

Ни одна организация не остаётся слишком долго в одном и том же состоянии, а проходит всегда несколько этапов своего развития. Каждый из этих этапов сменяется следующим.

Любая фармацевтическая организация начинает свой жизненный цикл с этапа **СОЗДАНИЯ.**

На этом этапе определяется предназначение и ожидаемые перспективы развития организации - **МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.**

На этапе **СТАНОВЛЕНИЯ** организация выходит на рынок, устанавливает деловые отношения с поставщиками, конкурентами, контролирующими органами и др.

На этапе **РОСТА** организация закрепляется на рынке, происходит расширение сегментов, совершенствуется организационная структура, подготовка и привлечение новых специалистов, рост мелкорозничной сети, увеличение объёма реализации продукции и др. На этом этапе происходит рост количественных и качественных показателей организации.



Для этапа **ЗРЕЛОСТИ** характерно продолжение систематического сбалансированного роста, освоение новых ниш фармацевтического рынка и т.д.

Если организация закрепилась на рынке, то она переходит к следующему этапу - **СТАБИЛИЗАЦИИ**.

Для этого этапа характерно сохранение достигнутых результатов. Максимально стабилизировав свою деятельность и положение на рынке, исчерпав свой потенциал, организация может закономерно оказаться в стадии **КРИЗИСА**.

Для этой стадии характерно снижение эффективности ниже границ рентабельности, потеря места на рынке и возможно **прекращение** существования организации.

Последняя стадия вовсе не обязательно должна завершиться ликвидацией организации. Возможно её возрождение в рамках нового жизненного цикла.

И если организация сможет занять новое место на рынке, она вновь переходит к следующему циклу развития.

Более высокий цикл развития связан с ориентацией каждого сотрудника на качество.

Однако и в рамках каждого этапа проблема обеспечения качества и безопасности фармацевтической помощи остаётся доминирующей.

В фармацевтической отрасли работает огромное количество организаций. Все они являются социально-экономическими системами.

Больше всего в фармацевтической отрасли работает аптек.

АПТЕКА как организация – это социальная общность, включающая фармацевтических специалистов и других сотрудников, деятельность которых координируется руководством для достижения общей цели по удовлетворению потребителей в лекарственных препаратах и других товарах аптечного ассортимента.

В современных рыночных условиях фармацевтические организации должны отвечать таким критериям, как:

1. **гибкость**
2. **динамичность**
3. **адаптивность к требованиям внешней и внутренней среды**
4. **эффективность деятельности.**

Фармацевтическая организация должна обладать:

- потенциальными возможностями развития (средства её формирования должны быть рассчитаны на перспективу);
- управляемостью (способность изменять своё состояние под влиянием управления);
- иерархичностью построения (организация выполняет двойную роль – субъекта управления по отношению к нижестоящему уровню и объекта – к вышестоящему).

Структура фармацевтической организации

Связующей основой всех указанных свойств фармацевтической организации является её структура.

Структура фармацевтической

организации – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.



Выделяют следующие виды структуры организации:

- организационно-производственная - совокупность отделов фармацевтической организации;
- управленческая (структура управления) – совокупность органов управления;
- социальная – совокупность работников, объединённых по принципу пола, возраста, образования, профессии...
- коммуникационная (информационная) – совокупность каналов, по которым осуществляется взаимодействие членов организации, обмен информацией;
- технологическая – совокупность материальных и энергетических ресурсов.

Структура управления и организационно-производственная структура объединены в

ОРГАНИЗАЦИОННУЮ структуру.

Разновидности структур управления в фармацевтических организациях

В фармацевтических организациях наиболее часто представлены 4 разновидности

структур управления:

1. линейная,
2. линейно-штабная,
3. функциональная,
4. линейно-функциональная.

Тип организационной структуры не является постоянным, при значительном изменении факторов внешней и внутренней среды структура управления организацией может меняться.

факторы, влияющие на изменение структуры управления организации

1. **вид деятельности** (аптека ГЛФ, производственная, обслуживает ЛПУ, осуществляет ли деятельность, связанную с оборотом наркотических средств и психотропных веществ и др.);
2. **размер аптеки**, объём работы;
3. **стратегия развития;**
4. **имеющийся персонал;**
5. **сложившаяся** организационная структура.

Признаками оптимальной структуры управления являются:

1. **небольшие подразделения** с высококвалифицированным персоналом;
2. **небольшое число** уровней управления;
3. **производство и реализация** продукции, организация работы, ориентированной на потребителя;
4. **быстрая реакция** на изменения;
5. **высокая производительность;**
6. **низкие затраты.**

Внутреннюю структуру каждой фармацевтической организации определяют

1. функциональное назначение аптеки (обслуживает только население или межбольничная аптека, аптека ЛПУ);
2. выпускаемая или реализуемая продукция;
3. обслуживаемая группа потребителей (контингент больных и др.);
4. обслуживаемый регион;
5. время работы (интервал рабочего времени – дежурная, работа в выходные дни и др);
6. количество подчинённых, нормы управляемости;
7. обслуживаемый процесс.

департаментализация

Руководители (менеджеры) всех уровней иерархии огромное внимание уделяют принципам и методам формирования структуры организации, выбору её типа и оценке соответствия решаемым целям и задачам, т.е., осуществляют

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ –

это деление организации на блоки (отделы, отделения, департаменты) соответствующие важнейшим направлениям деятельности, установление должностных полномочий, определение полномочий конкретных лиц.

Деление организации на блоки (отделы, отделения, департаменты) называется департаментализацией. Департаментализация включает разделение труда, организационные связи, нормы управляемости, уровни иерархии, права и ответственность.

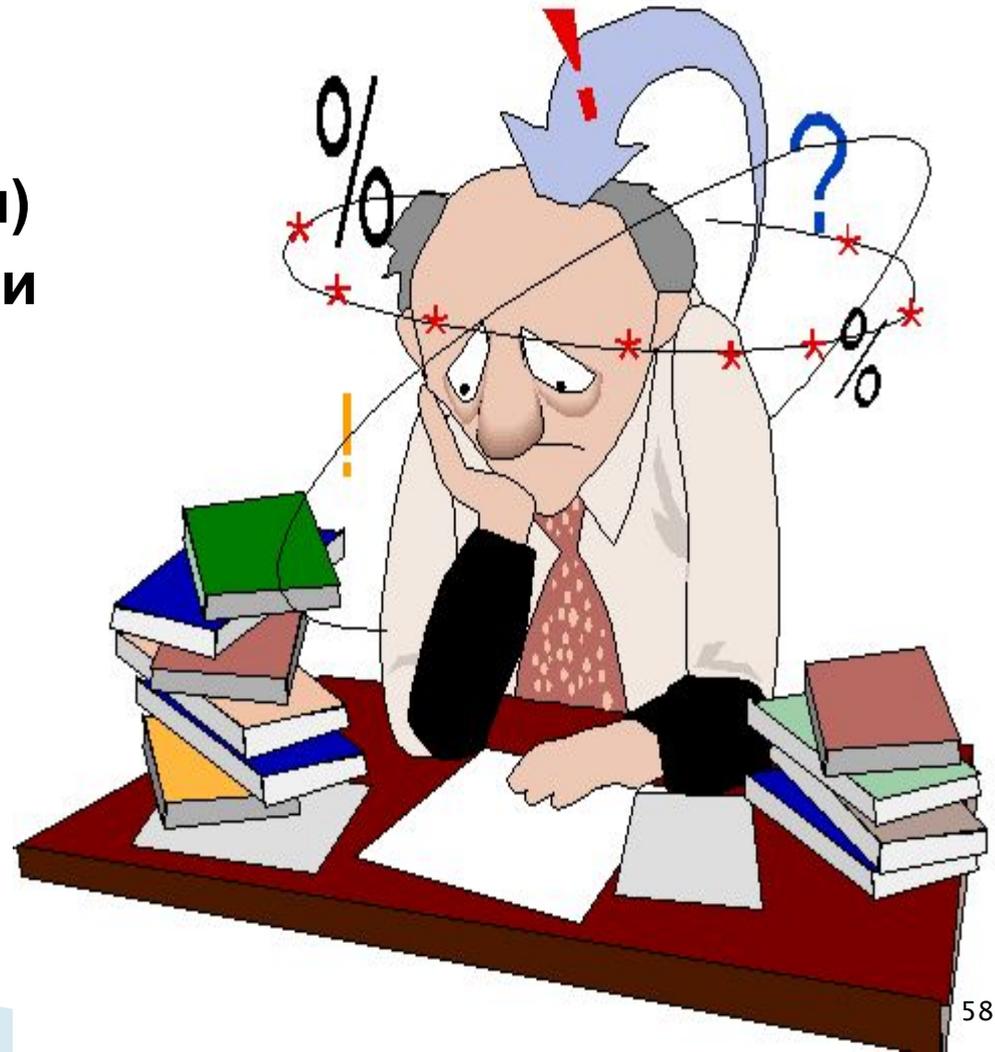
И вот из этих «кирпичиков» и строится «организационное здание» фармацевтической организации.

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ ПРОЕКТИРУЮТ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ, ИСПОЛЬЗУЯ ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ МЕТОДА:

1. метод аналогии – проектирование осуществляют на основе анализа передового опыта типовых структур организаций, функционирующих в тех же условиях;
2. экспертный метод – обобщаются наиболее передовые тенденции;
3. метод структуризации целей – разрабатывается система целей организации и затем совмещается с разрабатываемой структурой;
4. метод организационного моделирования представляет собой математическое, графическое описание с использованием чётко сформулированных критериев.

Основными элементами структурных формирований являются

- вид работ
- рабочие места
- департаменты (отделы)
- организационные связи



ОТДЕЛ (подразделение) – официальное объединение группы работников, осуществляющих совместными усилиями достижение поставленной цели.

Выделение отделов в организациях (фармацевтических) осуществляется по одному из следующих признаков:

1. **функциональному** (по однотипным функциям)
2. **товарному** (по реализуемому продукту)
3. **географическому** (по обслуживаемому региону)
4. **сегменту** потребителей.

Организационную структуру изображают обычно графически и называют СХЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Самая распространённая форма организационной структуры фармацевтической организации – функциональная.

Так, по функциям на аптечном складе выделяют отделы:

1. приёмки продукции
2. хранения
3. комплектации заказов
4. экспедиции.

В аптеке функциональному делению отвечают рецептурно-производственный и отдел запасов.

Департаментализация по товарному признаку не заменяет функционального деления в организации. Она позволяет лишь выделить дополнительные уровни управления или отделы.

Например, в аптечной организации по товарному признаку могут быть выделены отделы ГЛФ, лекарственных трав, очковой оптики, лечебной косметики, детского и диетического питания, гомеопатических средств, ветеринарных ЛС и др.

По сегментам потребителей организационная структура строится, если при оказании фармацевтической помощи выделенным группам клиентов используют различные приёмы и технологии.

Например, оптовые фарморганизации выделяют структуры, регулирующие взаимодействия отдельно с больничным сектором, розничным звеном, другими оптовыми организациями.

Деятельность каждой фармацевтической организации обеспечивается **РЕГЛАМЕНТАЦИЕЙ** - т.е. установлением определённого порядка работы каждого структурного подразделения.

- Принцип регламентации означает установление и строгое соблюдение определённых правил, положений, указаний, инструкций, нормативов, в соответствии с которыми осуществляется деятельность персонала.
- Очень важно правильно и чётко определить круг вопросов, при решении которых необходима жёсткая регламентация.

Для этих целей разрабатывают **ПОЛОЖЕНИЕ О СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ** – нормативно правовой документ, регламентирующий деятельность каждого структурного подразделения.

В нём предусматриваются разделы:

1. общие положения
2. основные задачи
3. функции
4. права и ответственность
5. взаимодействие с другими структурными подразделениями.