

Раздел: Теория и практика фармацевтического менеджмента

Введение в фармацевтический менеджмент: методология изучения, методы и модели

I. Управление и менеджмент

«Управление» и «менеджмент» в настоящее время рассматриваются как тождественные понятия. Ввиду отсутствия их нормативной трактовки рассмотрим некоторые общепринятые определения.

Менеджмент — это эффективное использование и координация ресурсов организации для достижения заданных целей.

Менеджмент — это разработка и применение на практике научных подходов, принципов и методов управления для достижения поставленных целей.

Термин «менеджмент» происходит от английского слова «management» и переводится буквально как «управление», «заведование», «организация».

Сущность категорий, выраженных терминами «управление» и «менеджмент», одинакова. Категории в управлении и менеджменте – процесс (деятельность), наука (научные знания), практика (накопленный опыт и здравый смысл), искусство (искусство управления).

Управление и менеджмент:

- 1) как процесс представляют собой профессиональную деятельность людей, которая реализуется с помощью управленческих функций, направленных на эффективное и производительное достижение целей посредством использования ресурсов;
- 2) как наука образуют совокупность знаний о законах и закономерностях, принципах, функциях, формах и методах управленческой деятельности людей;
- 3) как искусство демонстрируют способность руководителя, обусловленную его личностными характеристиками, эффективно применять на практике полученные знания и накопленный опыт;
- 4) как здравый смысл определяют основанное на такте, вдумчивости, решительности, риске и опыте руководителя чувство меры в реализации принципов, способов и методов управления в зависимости от внутренних и внешних условий.

Управление — это процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения намеченных результатов.

Субъект управления — физическое или юридическое лицо (лица), оказывающее властное воздействие. Это может быть руководитель, группа лиц, организация, подразделение, осуществляющие управление.

Под **объектом управления** понимается все то, на что направлено властное воздействие субъекта управления: физические или юридические лица, социально-экономические системы, процессы, часть окружающей среды, персонал организации, коллектив предприятия, технологии, качество продукции, хозяйственная деятельность и т.д.

Посредством управления осуществляют приведение заданных объектов в состояние, отвечающее поставленным целям.

Несмотря на то, что управляющее воздействие направлено на разные объекты, можно обозначить общие черты этого процесса:

- наличие информации о задачах управления для достижения цели и о требованиях к результатам управления;
- анализ информации о состоянии объекта и степени его приближения к требуемому результату;
- выработка необходимых управленческих решений;
- реализация принятых решений;
- корректировка управляющих воздействий (по сигналам обратной связи).

Практически управление представляет собой деятельность, направленную на создание оптимальных условий функционирования объекта. Общие закономерности этого процесса составляют суть теории управления.

II. Развитие теоретических основ управления

Теория и практика менеджмента сформировались в результате длительного развития. Элементы сегодняшнего менеджмента складывались в течение тысячелетий мировой истории. Там, где хотя бы два человека объединялись для достижения общей цели, возникала задача координации

их совместных действий. Решение этой задачи брал на себя один из них, он становился управляющим (руководителем), а другой — его подчиненным (управляемым).

История развития теоретических основ управления (менеджмента) приведена в **приложении 1** к лекции.

За всю историю развития менеджмента выделено три наиболее значимых инструмента управленческого воздействия:

- **иерархия** — это система, в которой основным средством воздействия являются отношения «власть — подчинение»;
- **культура** — это воздействие, когда вырабатываемые обществом ценности, социальные нормы, установки, нормы поведения, ритуалы заставляют человека вести себя определенным образом;
- **рынок**, т.е. сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

В фармацевтических организациях перечисленные инструменты всегда сосуществуют, но приоритет отдается какому-то одному.

III. Современные подходы к управлению фармацевтическими организациями

Менеджмент фармацевтических организаций сформировался на базе общей теории управления и практической деятельности в сфере обращения фармацевтических товаров и услуг.

Фармацевтический менеджмент — это эффективное использование и координация ресурсов фармацевтической отрасли в целом или фармацевтической организации для достижения социальных и экономических целей деятельности.

Использование основных положений науки управления с учетом специфических особенностей фармации происходит на основе последовательной взаимосвязи наиболее общих понятий и категорий (**схема 1**).

Взаимодействие законов управления с законами природы, общества и мышления проявляется таким образом, что игнорирование законов природы может привести к экологическим катастрофам; законов общества — к социальной напряженности, конфликтам, снижению уровня здоровья населения и качества жизни граждан в целом; законов мышления — к деформированию развития личности.

Для облегчения усвоения методологии фармацевтического менеджмента рассмотрим ряд исходных понятий, которые являются базовыми в науке управления.

Развитие отечественной системы фармацевтической помощи населению должно происходить в соответствии с основными законами управления.

1. **Закон единства и целостности систем управления** подразумевает организационное и функциональное единство любой системы управления, в том числе фармацевтической. Ее организационная структура должна содержать все необходимые элементы, объективно обозначенные целями и задачами управления.
2. **Закон обеспечения необходимого числа степеней свободы систем управления** требует оптимального сочетания гибкости и жесткости всех систем путем субъективных и объективных ограничений деятельности каждой организации. Объективные ограничения в фармации достигаются универсальностью нормативно-законодательной базы, субъективные — уровнем квалификации и качества руководителей.
3. **Закон необходимого разнообразия систем управления** заключается в обеспечении структурного и функционального разнообразия систем управления в фармации, связанного с различными формами собственности, факторами внешней среды, демографическими особенностями коллектива и т.д.
4. **Закон соотносительности управляющих и управляемых подсистем (пропорциональности)** означает, что для каждого этапа развития системы лекарственного обеспечения населения должен быть определен оптимальный уровень централизации, выбраны адекватные формы управления.

Из законов управления вытекают принципы управления — исходные, базовые, фундаментальные идеи управленческой деятельности в фармацевтических организациях.

Принципы управления — это правила и нормы поведения, закрепленные формальными (законами, постановлениями и т.д.) и неформальными (традиции, культура, этика) институтами.

Основные принципы управления представлены в **таблице 3**.

На основе принципов управления формируются цели достижения конечного результата деятельности организации. Реализацию целей осуществляют посредством решения задач. Решение задач основывается на использовании методов управления (способов воздействия субъектов на объекты управления).

Законы, принципы, методы, функции и другие категории управления входят в понятие **механизма управления**. Механизм управления реализуется с помощью управленческих технологий.

Управленческие технологии – это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие для достижения поставленных целей.

Управленческие технологии включают совокупность методов и средств сбора информации; приемов эффективного воздействия на работников фармацевтической организации; принципов, законов и закономерностей организации и управления; систем контроля.

В зависимости от вида и особенностей фармацевтической организации и ситуаций используют различные технологии (**приложение 2** к лекции).

Процесс управления характеризуется рядом особенностей: 1) он осуществляется непрерывно во времени и в пространстве; 2) это целенаправленный процесс; 3) конечным результатом воздействия субъекта управления на объект управления является эффективность, которую необходимо сопоставить с целью.

Чем точнее результат соответствует поставленной цели, тем выше качество управления.

Эффективность менеджмента проявляется через эффективность (результативность) основной деятельности, которая, как правило, измеряется суммой экономического и социального эффектов. Ее критериями являются действенность (степень достижения целей организации); экономичность (соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов); качество (соответствие характеристики продукции/услуг стандартам и требованиям потребителей); прибыльность (соотношение между доходами и суммарными издержками); продуктивность (соотношение объема продукции или услуг за определенный период в натуральных, стоимостных или других показателях и затрат всех видов); качество трудовой жизни (условия труда работников); инновационная активность (внедрение новшеств в различных функциональных областях деятельности организации).

IV. Методологические основы фармацевтического менеджмента

Категории фармацевтического менеджмента — это наиболее общие и фундаментальные понятия, отражающие существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организациями в сфере обращения фармацевтических товаров и услуг.

В состав основных категорий входят ранее рассмотренные нами законы и принципы управления, а также виды, объекты и субъекты, методы менеджмента.

Виды менеджмента

Научную основу фармацевтического менеджмента составляют концепции общего менеджмента. В России, как и в мировой науке и практике, наряду с общим менеджментом в сфере обращения фармацевтических товаров и услуг получают широкое развитие различные его виды.

Виды менеджмента определяют по разным признакам. В зависимости от сферы деятельности организации различают инновационный, производственный, финансовый, экономический, международный, социальный, кадровый, менеджмент маркетинга, качества и др. По содержанию рассматривают нормативный, стратегический, оперативный менеджмент. Нормативный менеджмент предусматривает разработку и реализацию философии фармацевтической организации, ее предпринимательской политики, определение конкурентной позиции. Стратегический менеджмент предполагает выработку набора стратегий фармацевтической организации, их распределение во времени, обеспечение контроля за их реализацией. Оперативный менеджмент разрабатывает тактические и оперативные меры по реализации принятых стратегий развития фармацевтической организации.

В качестве объекта управления выступает фармацевтическая организация как система; в качестве субъектов — менеджеры различных уровней иерархии в сфере обращения фармацевтических товаров и услуг, наделенные полномочиями по принятию решений. Категория «менеджер» распространяется на руководителей фармацевтической организации, ее структурных звеньев (отделов) и организаторов определенных видов работ (администраторов).

Методологические подходы к изучению фармацевтического менеджмента

Изучение фармацевтического менеджмента строится в основном исходя из четырех методологических подходов: традиционного, процессного, системного и ситуационного (**приложение 3** к лекции).

Функции и методы управления

Функции менеджмента — это однородные по выполняемой работе и целевой направленности виды управленческой деятельности.

Выделяют три группы функций фармацевтического менеджмента:

- общие;
- социально-психологические;
- технологические.

К **общим функциям** относятся:

- планирование;
- организация;
- лидерство;
- контроль;
- координация.

Общие функции отражают общий порядок управления деятельностью фармацевтической организации (**приложение 4** к лекции).

Социально-психологические функции связаны с характером производственных отношений в коллективе: делегированием и мотивацией.

Технологические функции определяют виды деятельности менеджера: принятие решений и коммуникации.

Все три группы функций, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему фармацевтического менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия, специализировать органы управления и труд отдельных менеджеров.

Соотношение общих функций по масштабам и значимости деятельности зависит от иерархического уровня менеджмента.

Для реализации каждой из общих функций менеджмента в организации формируют определенные коммуникационные связи и разрабатывают управленческие решения. Они являются технологической базой общих функций менеджмента.

Поведенческие аспекты реализации общих функций менеджмента формируются его социально-психологическими функциями: делегированием и мотивацией.

Способы и приемы воздействия субъектов управления на объекты для эффективного использования имеющихся ресурсов организации относятся к понятию «методы управления».

Методы управления — это система правил и процедур решения различных задач.

Разнообразие ситуаций требует применения разнообразных методов управления. В фармацевтическом менеджменте используется система, в состав которой входят четыре группы методов: организационные, административные, экономические и социально-психологические (**таблица 4**).

Модели в фармацевтическом менеджменте

Фундаментальную основу современного фармацевтического менеджмента составляют научные подходы, системная организация управления и моделирование процессов.

В фармацевтическом менеджменте используют различные научные подходы:

- общенаучные (системный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование);
- аналитико-прогностические (теория массового обслуживания, сетевое планирование, моделирование, экономико-статистические, методы деловых игр);
- методические приемы из отраслей знаний (социология, психология, эстетика, экология и др.).

Для решения научных и практических задач в фармацевтическом менеджменте широко используют моделирование — построение и исследование моделей процессов управления организациями.

Метод моделирования основан на принципах аналогии: модель является аналогом оригинала в наиболее существенных для решения поставленной задачи чертах.

Модель — идеальный или материальный объект, создаваемый для изучения исходного объекта (оригинала), приближённо воспроизводящий основные и наиболее важные элементы, связи, отношения, их параметры и характеристики.

Наиболее распространенными видами моделей в фармации являются концептуальные, графические, экономико-математические, информационные.

Моделирование дает менеджерам всех уровней удобный, относительно простой и дешевый инструмент эффективного решения многих задач, прямым или косвенным образом направляющий их действия.

Базовым элементом моделирования в фармацевтическом менеджменте является формулирование целей, во многом предопределяющее успех деятельности фармацевтической организации. Следовательно, каждый менеджер должен уметь правильно и четко сформулировать цель руководимого им звена и определить средства её достижения.

Цель организации — это желаемое состояние или результат, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени.

Формулирование целей требует четкого понимания их свойств и предъявляемых к ним требований.

Цели организации можно классифицировать по разным критериям, ведущими из которых являются период времени, повторяемость, приоритетность.

В зависимости от временного периода выделяют **стратегические** (на период 5—10 лет), **тактические** (до 5 лет), **оперативные** цели. По степени приоритетности различают цели **срочные** и **важные**, а по повторяемости — **постоянные, периодически повторяющиеся** и **разовые**. Для постоянных и периодически повторяющихся целей, как правило, разрабатывают методики с использованием стандартной информации, т.е. на основе так называемого формализованного подхода. Для достижения новых или разовых целей заново создается методический инструментарий, обучаются специалисты, изыскиваются новые ресурсы.

Декомпозиция целей осуществляется в соответствии с правилами декомпозиции любых объектов исследования: соподчиненность, непересечение, единство, полнота.

Цели должны обладать рядом характеристик: конкретностью (четко сформулированный конечный результат); реальностью достижения; фиксированностью во времени (сроки выполнения); количественной измеримостью; логичностью (однозначность по содержанию, исключение противоречий); гибкостью; эффективностью (результативность и прибыльность).

Установление сроков, конкретизация и количественное выражение дают возможность контролировать степень выполнения цели к намеченному сроку.

Современные концепции менеджмента ориентируют руководство фармацевтических организаций на постановку таких общих (главных) целей, которые позволяют удовлетворять потребности населения в фармацевтических или других товарах аптечного ассортимента и в целом в фармацевтической помощи.

Общие цели, стоящие перед фармацевтической организацией, необходимо преобразовать в четко сформулированные задачи с указанием ожидаемых результатов. Как правило, цели и задачи касаются различных функций деятельности организаций.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента разработки системы целей целесообразно использовать моделирование.

Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название «дерево целей».

Процедура построения «дерева целей» изложена в **приложении 5** к лекции.

Использование моделей позволяет менеджеру составить и реализовать научно-обоснованную программу действий по различным направлениям развития фармацевтической организации.

Для оптимизации управления комплексом взаимосвязанных работ, на которые отведены довольно сжатые сроки, целесообразно использовать построение сетевых моделей (графиков). Наиболее эффективен метод сетевого планирования при подготовке и проведении рекламных акций, выставок, ярмарок, финансовых, коммерческих, организационных и контрольных операций; разработке календарных планов развития мелкорозничной сети; заключении договоров по поставке товара; выполнении текущего и капитального ремонтов, реконструкции и строительстве помещений и многих других комплексов.

Использование методов сетевого планирования и управления базируется на расчете, построении и анализе сетевых графиков. Наиболее распространенным способом изображения сетевых моделей являются графики и аналитическая запись планируемых работ.

В графической модели наглядно отражается логическая последовательность предстоящих работ, их взаимосвязь и продолжительность. Анализ основных параметров сетевых моделей (критического пути, длительности событий, работ и др.) позволяет выявить резервы затрат времени и оперативно их использовать на практике для достижения поставленных целей.

История развития теоретических основ управления (менеджмента)

Впервые проблему управления взялись решить древние египтяне. Около 6 тыс. лет назад они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования и контроля за результатами, а также поставили вопрос о децентрализации управления.

В 400 г. Сократ сформулировал принцип универсальности менеджмента, а Ксенофонт выразил признание менеджмента как особого вида искусства. В 1100 г. М. Газали сформулировал требования к менеджеру, в 1835 г. А. Маршал и Логман признали его относительную значимость. В 1881 г. Д.Вартон разработал курс предпринимательского менеджмента.

Исходным пунктом зарождения управления как науки считают собрание Американского общества инженеров-механиков в 1886г., на котором с докладом «Инженер в роли экономиста» выступил президент одной из компаний Г. Таун. В своем докладе он назвал управление трудовыми ресурсами практическим искусством, подобным техническому конструированию.

В становлении науки менеджмента можно выделить 4 этапа, каждый из которых отличается научной школой с соответствующей теорией (табл. 1.1). Теоретические взгляды этих школ широко используются и в современных условиях.

Школа научного управления была основана на взглядах Ф. Тейлора (1865—1915), Г. Эмерсона (1853—1931) и Г. Форда (1863—1947). Основателем школы научного менеджмента был Ф. Тейлор — американский инженер-практик и менеджер, которого часто называют «отцом науки управления». Он сформулировал основные положения научного менеджмента и четыре принципа управления. С этого начинается **I этап** эволюции науки управления.

Ф. Тейлор произвел замену рутинных методов работы на более производительные. Он считал необходимым сотрудничество администрации и наиболее подготовленных к выполнению заданий рабочих. Система Тейлора была внедрена на заводах и принесла свои результаты — высокую производительность труда рабочих. Уделяя главное внимание производственному процессу, Тейлор, однако, мало интересовался человеческими отношениями на производстве.

Г. Эмерсон сформулировал следующие постулаты научного управления: точность целей для каждого уровня руководства; здравый смысл в анализе новых ситуаций; компетентность консультирования; дисциплина и диспетчеризация; справедливое отношение к персоналу; быстрый и полный учет; нормы и расписания; нормирование операций; стандартные инструкции; вознаграждение за высокую производительность труда.

Г. Форд осуществил организацию массового поточного производства, стандартизацию и унификацию технологических процессов, ввел четкую систему контроля и планирования, организовал непрерывные технологические процессы.

С 1920г. началось создание **классической административной школы управления (II этап)**. Ее основателем считается французский промышленник А. Файоль (1841 —1925). Им были сформулированы принципы менеджмента и выделены основные его функции: предвидение, организация, руководство, контроль. С взглядами А. Файоля совпали идеи немецкого социолога Макса Вебера (1864—1920). В начале XX в. он дал определение бюрократии как организации. Главные идеи бюрократии заключаются в четком определении задач, компетенций, профессиональной специализации работников и менеджеров, распределении обязанностей между ними, строгом иерархическом построении служб, руководстве по четко установленным правилам. Высокая роль отводится документообороту.

Составной частью классического менеджмента является промышленная инженерия, разработанная Ф. Гильбертом (1868—1925). Она содержит систему мер по научной организации производственных процессов на основе углубленного разделения труда и применения специальной техники и технологии.

Аналогично развивалась наука управления в России. Так, за 6 лет до публикации основного труда А. Файоля об администрации и за год до выхода в свет «Основ научного менеджмента» Ф.Тейлора в России был выпущен циркуляр Московского технического комитета о стиле работы должностных лиц.

Роль классической школы состоит в значительном ее влиянии на практику менеджмента. Сформулированные ее представителями характеристики организации, функций, принципов управления используют многие менеджеры и в настоящее время. На базе классического менеджмента получили развитие различные школы управления.

III этап эволюционного развития менеджмента, начавшийся в 1930 г., связывают с развитием **теории (школой) человеческих отношений и поведенческих наук** (социологией, психологией). Это направление называют также неоклассической школой.

Доктриной человеческих отношений обоснована необходимость изучения формирования и развития социальных групп в производственных коллективах (Э. Мэйо, 1880—1949 г.г). Яркими представителями этой школы являются А. Маслоу, Р. Лайкерт и другие сторонники поведенческого подхода к менеджменту. Они особо подчеркивали значение человеческого фактора, роль трудовых коллективов, межличностных отношений. Этот подход занимает значительное место в практике менеджмента и в наши дни.

IV этап начинается после Второй мировой войны. Он связан с применением ЭВМ, количественных методов, моделирования, системного анализа. Основателем общей теории систем является физик и биолог Л. Берталанфи. В рамках формального и системного подходов начали внедряться в науку управления

кибернетические методы и технологии точных наук [Бир М., 1959]. В рамках школы социальных систем были выдвинуты идеи необходимости изучения природных потребностей человека в целях предотвращения и научного разрешения конфликтов в организациях.

Таблица 1. Общие подходы в теории управления

Период	Наименование школы	Наиболее известные представители	Основные концепции и принципы
1885-1920	Школа научного управления	Ф. Тейлор Г. Эмерсон Г. Форд Г. Гилберт Л. Гилберт Г. Гант	<ul style="list-style-type: none"> • Научная организация труда и процессов производства • Использование научного анализа для повышения результатов выполненной работы • Выделение управленческих функций в самостоятельный вид деятельности
1920-1950	Административная (классическая) школа	А. Файоль А. Богданов А. Гастев О. Ерманский П. Керженцев М. Вебер А. Урвик Л. Гьюлик Д. Муни А. Чандлер	<ul style="list-style-type: none"> • Описание функций управления • Разработка рациональной системы управления организацией • Принцип построения структуры организации и управления работниками
1930-наше время	Школа человеческих отношений и поведенческих наук (неоклассическая)	М. Фоллет Э. Мэйо Ч. Бернард Ф. Ротлисбергер Р. Лайкерг Д. Мак-Грегор А. Маслоу Ф. Герцберг Р. Блейк	<ul style="list-style-type: none"> • Организация как социальная система • Использование приёмов управления межличностными и межгрупповыми отношениями (коммуникации, групповая динамика, лидерство) • Использование в управлении достижений наук о человеческом поведении (мотивация, оценка поступков, изменение позиций)
1940-наше время	Школа количественных методов и системного подхода	Л. Берталанфи С. Оптнер Л. Канторович В. Немчинов В. Трапезников С. Черчмен Н. Винер	<ul style="list-style-type: none"> • Приложение теории систем, принятия решений, информации и кибернетики к управлению организацией • Применение формальных (количественных) и неформальных методов принятия решений • Использование информационных систем и вычислительной техники

В 50-е годы XX столетия исследования в области управления проводились параллельно по пяти направлениям: классическому, человеческих отношений, поведенческих наук, количественному и системному подходам. Такая многосторонность разработок отвечала потребностям послевоенной экономики. На основе системного подхода стали решаться сложнейшие управленческие проблемы. Логическим продолжением системных исследований с 1971 г. явился ситуационный подход к управлению.

По мере развития знаний о внешних и внутренних факторах, влияющих на эффективность деятельности организаций, возникли модификации традиционных школ управления, получили развитие процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.

Таблица 2. Общие подходы в теории управления

Подход	Содержание	Реализация в различных школах менеджмента
<i>Процессный</i>	Управление — это система непрерывных взаимосвязанных в пространстве и времени функций, процессов и операций	Во всех школах в различной степени (кроме школ научного управления)
<i>Системный</i>	Организация — это большая, сложная, вероятностная, открытая социально-экономическая система управления	В школе человеческих отношений и поведенческих наук, школе количественных методов и системного подхода
<i>Ситуационный</i>	Организация — это открытая система, находящаяся в постоянном взаимодействии с внешней средой, определяющая необходимость адаптации принципов, приемов, методов управления к соответствующей ситуации	Сформировался как реакция на увеличение динамизма и неопределенности внешней среды в развитие положений основных научных школ; в современных системах управления с учетом последних достижений различных отраслей знаний

Схема 1. Взаимосвязь основных понятий и категорий управления

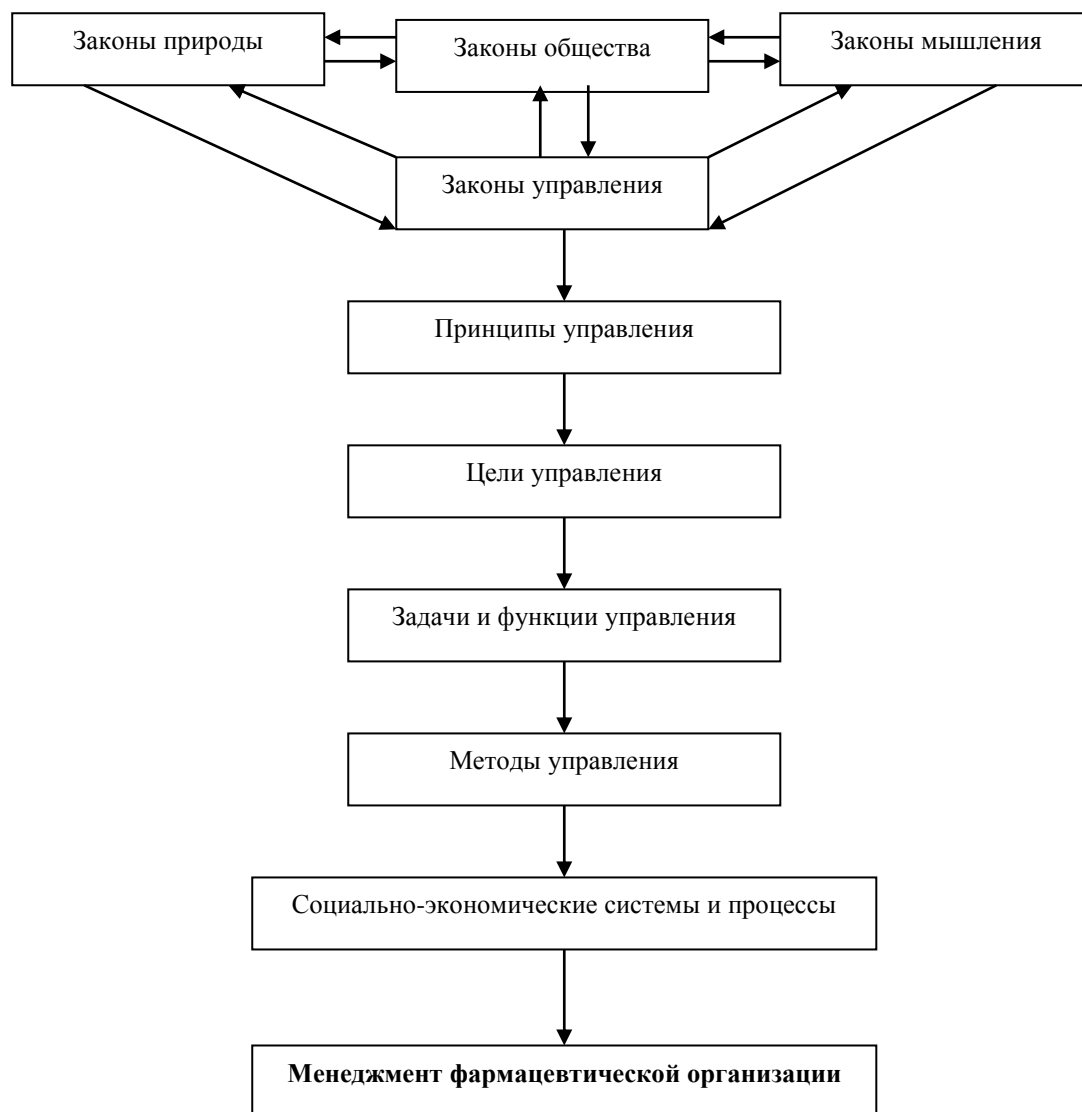


Таблица 3. Основные принципы управления

Принципы	Основное содержание
<i>Единоначалия</i>	Работник получает распоряжения от одного непосредственного начальника
<i>Распределения труда</i>	Основан на специализации при выполнении конкретных видов работ
<i>Мотивации</i>	Отработанная структура поощрений и наказаний
<i>Лидерства</i>	Люди идут за теми, кто способствует удовлетворению их личных потребностей
<i>Научности</i>	Система управления строится на новейших данных науки
<i>Ответственности</i>	Ответственность в пределах предоставленных полномочий
<i>Оптимальной степени централизации</i>	Оптимальное соотношение централизации и децентрализации
<i>Иерархии</i>	Единая иерархическая цепь подчинённости
<i>Правильного подбора и расстановки кадров</i>	По деловым качествам на основе правил профессионального отбора
<i>Экономичности</i>	Прибыль — это не только доход, но и разумные расходы
<i>Обеспечения «обратной связи»</i>	Получение информации о ходе и результатах работы для внесения соответствующих корректив
<i>Состоятельности</i>	Получение положительного результата деятельности
<i>Целесообразности</i>	Выполнение самых необходимых процедур, действий, операций
<i>Последовательности управленческих действий</i>	Последовательная реализация функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль и координация)

Приложение 2

Управленческие технологии в зависимости от вида и особенностей фармацевтической организации и ситуаций:

- **управление по целям**, подразделяющееся на три вида:
 - простое целевое (включает разработку руководителем только конечной цели и сроков ее достижения без указания механизмов реализации);
 - программно-целевое (предусматривает формирование системы целей в виде программы действий с указанием сроков и механизма);
 - регламентное (определяется конечная цель или цели и ограничения ресурсов);
- **управление по результатам** основано на первоначальном формировании параметров результата, продукта деятельности системы, ее «выхода», например показатели качества продукции, диапазон цен, уровень расходов, рентабельности и т.д., и последующей корректировки параметров «входа» и алгоритма деятельности системы по сигналам «обратной связи»;
- **управление путем постоянных проверок и указаний** предусматривает постепенную корректировку деятельности относительно неизменной цели путем реализации предлагаемых инструкций, мероприятий и т.д.;
- **маркетинговое управление** основано на предпочтении нужд и интересов потребителей;
- **реактивное управление** — это действия по устранению отклонений от остающейся более или менее стабильной конечной цели;
- **стратегическое управление** строится на основе анализа и предвидения угроз и возможностей развития, а также ранжирования стратегических задач. Сочетание разных технологий способствует повышению эффективности управления в зависимости от окружающей обстановки. В условиях административно-командной экономики управление фармацевтической службы было основано в большей степени на приказах и инструкциях и контроле за их выполнением. Затем целевое, программно-целевое управление, долгосрочное планирование на основе экстраполяции сменились стратегическим управлением.

Современные подходы к управлению в фармации

Традиционный подход делает упор на разработку и использование на практике основных принципов (правил) управления.

Принципы фармацевтического менеджмента базируются на общих принципах управления и отражают общие закономерности, устойчивые требования, соблюдение которых обеспечивает эффективное развитие организаций. Рыночные отношения в фармацевтическом секторе экономики обусловили необходимость пересмотра классических принципов управления.

Основными принципами управления современной фармацевтической организацией считаются целостность систем; иерархическая упорядоченность; целевая направленность; научная обоснованность; оптимальное сочетание централизации и децентрализации; опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, инновации, мотивация труда, организационная культура (социокультура), стиль руководства; ответственность как обязательное условие менеджмента; эффективные коммуникации по горизонтали и вертикали; создание условий для раскрытия способностей, реализации потенциала каждого работающего и обеспечения удовлетворенности трудом; установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах; систематическая аттестация, повышение квалификации и обеспечение карьерного роста.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Процесс управления начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени. Затем планируют мероприятия, направленные на достижение установленных целей развития. Реализация запланированных мероприятий требует создания определенных организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и пространстве. Выполнение предусмотренных мероприятий в рамках действующих организационных структур требует учета, постоянного контроля, анализа и регулирования (координации) деятельности организации.

Системный подход основан на том, что руководители рассматривают организацию как систему, включающую совокупность взаимосвязанных элементов, ориентированных на достижение разных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Системный подход — это философия управления, метод выживания на рынке, метод восхождения от абстрактного к конкретному.

Системный анализ — методология исследования объектов как систем.

Система — это совокупность составляющих единство элементов, взаимодействующих между собой и внешней средой и объединенных общими закономерностями функционирования.

Таким образом, система состоит из двух составляющих:

- внешнее окружение: вход, выход системы, связь с внешней средой, обратная связь;
- внутренняя структура: совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

В фармацевтическом менеджменте используются все основные понятия системного анализа.

Структура системы — совокупность компонентов системы, находящихся в определенной упорядоченности и сочетающих локальные цели для наилучшего достижения главной (глобальной) цели системы.

Связи внутри системы и с внешней средой — информационные, материальные, финансовые и другие потоки между компонентами системы и внешней средой.

Вход в систему — поступающие в нее ресурсы. **Выход из системы** — результат ее функционирования.

Цель — конечное состояние системы или ее выхода, к которому она стремится в силу своей структурной организации.

Внешняя среда — компоненты макросреды и микросреды системы, с которыми она имеет прямые или косвенные связи.

Обратная связь — информация, поступающая от регуляторов системы (конечные результаты).

Любая фармацевтическая организация может рассматриваться как открытая система, функционирующая в единстве факторов внутренней и внешней среды, ориентированная на своевременное, полное, безотказное и квалифицированное оказание фармацевтической помощи.

При применении системного подхода сначала формируют параметры «выхода» (результата). Например, для аптечной организации результаты могут быть выражены степенью удовлетворения потребностей населения в товарах аптечного ассортимента, уровнем затрат, рентабельностью и др. «Выход» должен быть конкурентоспособен по нормативам.

Затем определяют параметры «входа», т.е. ресурсы, необходимые для осуществления процесса деятельности организации: финансовые, материальные, информационные, трудовые, технологические. Главная задача по использованию ресурсов — достижение основных и промежуточных целей при минимуме затрат и максимуме эффективности. Потребность в ресурсах прогнозируется после изучения организационно-технического и экономического состояния фармацевтической организации и параметров внешней среды (экономико-политической, социально-демографической, культурной среды и инфраструктуры данного региона).

«Обратная связь» является коммуникационным каналом от «выхода» к «входу» и «внутренней среде» организации, корректирующим различные параметры ее деятельности.

Системный подход в отличие от традиционного подхода требует концентрации на детальном изучении каждой части системы во взаимосвязи: «входа» в систему (поступающие ресурсы), процесса преобразования поступивших ресурсов в продукцию, «выхода» из системы (продукт), «обратной» связи. Используя системный подход, менеджер имеет возможность анализировать конкретную систему, не тратя времени на глубокий анализ систем, находящихся вне его интереса.

Процесс управления в конкретных фармацевтических организациях в конечном счете сводится к управлению поведением людей, мотивацией и стимулированием их деятельности.

Наиболее полно реализовать процесс управления позволяет ситуационный подход. Он ориентирует менеджера не просто использовать правила управления, а выбирать способы управляющего воздействия, исходя из условий каждой конкретной ситуации в соответствии с поставленной целью. При этом довольно важным является учет основных социально-психологических аспектов, таких как поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя и его влияние на отдельных людей и группы.

Проведение рыночных реформ в России потребовало формирования новых подходов к управлению фармацевтической отраслью:

- децентрализации системы управления на основе сочетания рыночного и государственного регулирования;
- перехода к полицентрической системе управления, сопровождающейся увеличением числа и повышением сложности решаемых на региональном уровне задач;
- формирования и функционирования рыночных хозяйствующих субъектов как открытых социально ориентированных систем;
- направления социальной ориентации фармацевтических организаций на потребителя и решение социальных проблем самого трудового коллектива.

Приложение 4

Общие функции менеджмента

Планирование как функция менеджмента представляет собой процесс разработки целей, мероприятий и показателей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств (ресурсов), сроков и последовательности их реализации. Это комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды; прогнозированию, оптимизации и оценке альтернативных вариантов достижения целей; выбору наилучшего варианта плана. Это формирование и выбор политики и стратегии организации.

Организация — функция управления, комплекс управленческих (технологических и производственных) процессов по реализации планов. Процессы могут быть основными, вспомогательными и обслуживающими. Основными принципами рациональной организации процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, точность, ритмичность, специализация, универсализация и др. Организацию как функцию менеджмента реализуют путем разделения труда, его специализации и кооперации, дифференциации работ по выполнению планов на основе долговременных норм и правил.

Под лидерством понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Лидерство может иметь как позитивные, так и негативные последствия.

Контроль — это одна из важнейших функций управления. Она предполагает оценку отклонений запланированного хода работ от фактического. Как управленческую функцию его можно разделить на два вида: по предмету и по объекту. Предметом контроля является процесс выполнения различных видов работ в аптеке и результат деятельности аптечного коллектива. Объект контроля — деятельность и профессиональный рост каждого сотрудника. Контроль результата деятельности может быть осуществлен с помощью бизнес-плана. Тесно связан с контролем учет, позволяющий фиксировать различные параметры системы менеджмента на разных видах носителей информации. Контроль — комплексная функция, включающая в себя учет, оценку, анализ. Она выполняет роль «обратной связи» в процессе управления. Функция контроля завершает управленческий цикл и связывает результаты анализа отклонений от желаемого состояния объекта со всеми функциями менеджмента. По данным контроля производят корректировку ранее принятых решений, плановых заданий, нормативов, показателей или организационных условий их выполнения.

Координация — центральная функция менеджмента по установлению связи, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов систем, оперативной диспетчеризации выполнения планов и заданий. Это одна из наиболее сложных функций, выполняемых, как правило, менеджерами. Она направлена на изучение изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на эффективность функционирования системы менеджмента организации и принятию мер по доведению ее параметров до требований внешней среды. Это процесс выработки корректирующих мер и реализации решений, обеспечивающих своевременное устранение выявленных отклонений. Задача коррекции — обновление плановых заданий, нормативов, стандартов с целью обеспечения своевременного и эффективного достижения целей организации.

Таблица 4. Методы управления

Группа методов	Основные виды и подвиды
Организационные	Регламентирование: <ul style="list-style-type: none"> — общеорганизационное — структурное — функциональное — должностное Нормирование: <ul style="list-style-type: none"> — времени — численности — труда — выработки продукции — качества продукции Инструктирование: <ul style="list-style-type: none"> — ознакомление — разъяснение — предостережение — совет
Административные	Власть: <ul style="list-style-type: none"> — принуждение — влияние — поощрение — наказание Распорядительство: <ul style="list-style-type: none"> — директивы — постановления — приказы и распоряжения — резолюции Ответственность
Экономические	Нормативы Система ответственного качества работы Оценка труда
Социально-психологические	Формирование трудового коллектива: <ul style="list-style-type: none"> — создание благоприятного социально-психологического климата — оценка социально-психологического климата — стиль руководства Моральное стимулирование Аттестация

Процедура построения «дерева целей»

Процедура построения «дерева целей» включает в себя несколько последовательных шагов:

- 1) определение вершины дерева — общей цели организации;
- 2) формирование уровней по направлениям деятельности (или декомпозиция целей). Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня;
- 3) каждая «ветвь дерева» отражает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

Суть данного метода графического моделирования заключается в получении наглядной схемы, содержащей сформулированную конечную (главную) цель и перечень мероприятий, необходимых для ее достижения. Построение модели осуществляют по следующим правилам:

- схема строится сверху вниз;
- вершиной является главная цель, сформулированная как конечный результат деятельности;
- расчленение главной цели на подцели по уровням иерархии;
- каждую подцель формулируют в виде запланированного мероприятия;
- каждый нижестоящий уровень должен обеспечивать достижение целей более высокого уровня;
- в пределах каждого уровня подцели должны быть независимы друг от друга;
- количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности главной цели;
- «фундаментом дерева целей» являются подцели, сформулированные в виде конкретных задач и работ, которые можно выполнить в установленные сроки и качественно или количественно измерить (оценить).

Принципы формирования задач:

- задачи должны быть конкретными, проверяемыми, релевантными, выполняемыми, количественно измеримыми (в процентах, средних индексах, стандартных отклонениях, корреляционных связях и т.д.);
- каждая задача должна предусматривать только один результат;
- задачи должны стимулировать работников к достижению целей, пользоваться их поддержкой;
- учет задач и их выполнения.

В отличие от привычного представления эта структура напоминает дерево, перевернутое кроной вниз, а корнем (которым служит главная цель) обращенное вверх.

Иерархия целей напрямую связана со структурой фармацевтической организации. Уровни иерархии целей можно выделить на основе различных принципов построения организационной структуры.

Для организаций, сформированных на основе функционального деления, «дерево целей» строится по схеме 2:

Схема 2. Модель «дерева целей»

