

## **Раздел: Теория и практика фармацевтического менеджмента**

### ***Организационное проектирование в фармации: типы организационной структуры управления, эффективное распределение полномочий***

**Типы организаций и структуры управления в фармации. Организационное проектирование. Основные условия официальных взаимоотношений. Эффективная организация распределения полномочий в фармацевтической организации.**

#### **I. Понятие, признаки, законы и принципы формирования организации**

Понятие «организация» произошло от французского «organization, organizer» — устраивать, создавать, объединять, упорядочивать, сплотить».

Понятие «организация» в менеджменте употребляют в двух значениях:

- организация как процесс — функция управления;
- организация как предприятие, учреждение, т.е. люди и условия для их труда.

##### ***Основные признаки организации:***

- наличие хотя бы двух людей, которые ощущают себя частью группы;
- общая цель;
- осознанная совместная работа группы для достижения общей цели.

**Организация** — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения главной цели.

##### ***Характеристики организации:***

- цель — желаемое состояние будущего организации;
- миссия — обоснование деятельности, т.е. обоснование ценностей, устремлений и причин появления организации. Чётко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из неё целей и планов;
- структура (архитектоника) — разделение организации на отдельные части (подразделения, отделы и т.д.), взаимодействие между ними, установление подчинённости и соподчинённости, ответственности;
- технология — механизм работы организации (методы, приёмы, режим работы, последовательность процедур), способ преобразования ресурсов в результаты, являющиеся целями организации;
- ресурсы;
- взаимосвязь с внешней средой;
- горизонтальное и вертикальное разделение труда;
- необходимость координации деятельности;
- организационная культура.

Создание и функционирование организации осуществляются по определенным законам (**приложение 1** к лекции).

##### ***Принципы формирования фармацевтической организации:***

- единоначалие (команды отдаёт один начальник по единой скалярной цепи);
- специализация (однородные работы поручаются одним и тем же подчиненным, одним и тем же подразделениям);
- делегирование полномочий (ответственность за исполнение обязанностей следует по возможности передавать конкретным исполнителям этих обязанностей);
- соответствие полномочий и ответственности (делегирование полномочий само собой предполагает и ответственность за исполнение обязанностей перед передавшим полномочия менеджером);
- абсолютная ответственность (лицо, делегировавшее полномочия, несет ответственность за руководство и за результаты исполнения обязанностей лицом, получившим делегированные полномочия);
- ограничение нормы управляемости (количество работников, которое подчиняется одному руководителю, ограничено).

#### **II. Процесс развития фармацевтической организации**

Деятельность организации во времени – жизненный цикл организации, отражающий как весь процесс её развития в целом, так и по отдельным стадиям (этапам).

**Жизненный цикл организации** — период, в рамках которого организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации.

**Этап жизненного цикла организации** — определенный период деятельности организации в рамках однотипных ценностных установок, отражающий специфику управленческих задач.

Полный жизненный цикл организации включает в себя восемь взаимосвязанных этапов: создание (Э1), становление (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), стабилизация (Э5), спад (Э6), кризис (Э7) и ликвидация (Э8).

Ни одна организация не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых, как правило, сменяется следующим.

Каждая фармацевтическая организация начинает свой жизненный цикл с этапа создания, на котором определяется ее предназначение и ожидаемые перспективы развития, т.е. миссия организации.

На этапе становления основной задачей является выход на рынок, установление деловых отношений с поставщиками продукции, конкурентами и др.

На этапе роста приоритетным является закрепление на рынке, дальнейшее расширение сегментов, совершенствование организационной структуры, подготовка и привлечение новых специалистов, рост прикрепленной мелкорозничной сети, увеличение объема реализации продукции и др.

На этапе зрелости продолжается систематический сбалансированный рост, освоение новых ниш фармацевтического рынка и т.д. Если организации удастся закрепиться на рынке, то она может перейти к этапу стабилизации, характеризующемуся сохранением достигнутых результатов.

Максимально стабилизировав свою деятельность и положение на рынке, организация может закономерно оказаться в стадии кризиса, характеризующейся снижением эффективности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке, и, возможно, прекратить свое существование.

Последняя стадия вовсе не обязательно должна завершиться ликвидацией организации. Вполне возможно ее возрождение в рамках нового жизненного цикла. Если организация сможет занять новое место на рынке, то она вновь переходит к следующему циклу развития, проходя все его этапы, не исключая нового кризиса.

В период 1-го цикла развития приоритетными являются ценности межличностного общения, создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, 2-го цикла — максимальная формализация деятельности и упорядочение ее; далее — ориентация на формирование предпринимательского потенциала.

Более высокий цикл развития связан с ориентацией всех и каждого на качество. Вместе с тем в рамках каждого этапа проблема обеспечения качества и безопасности фармацевтической помощи является доминирующей.

Очевидно, что на развитие фармацевтических организаций оказывают влияние объективные законы (**табл. 1**), причем степень их влияния различна на каждом этапе жизненного цикла (**рис. 1**).

Законы организации образуют теоретический фундамент, способствуют переходу от эмпирического к профессиональному управлению, позволяют анализировать и оценивать возникающие ситуации, способствуют повышению управленческой культуры фармацевтической организации.

### **III. Структура организации**

В фармацевтической отрасли функционирует большое число организаций. Все они являются социально-экономическими системами. Самое многочисленное количество субъектов фармацевтического рынка — это аптечные организации.

Требования к фармацевтическим организациям сконцентрированы в таких критериях, как гибкость, динамичность, адаптивность к требованиям внешней и внутренней среды, эффективность деятельности.

Свойства и структура фармацевтической организации как объекта менеджмента зависят от ее вида, иерархического уровня и области деятельности (**рис. 2**).

Различают следующие **виды структуры организации**:

- организационно-производственная — совокупность отделов (подразделений);
- управленческая — совокупность органов управления;
- социальная — совокупность работников, объединенных по принципу пола, возраста, образования, профессии и т.д.;
- коммуникационная (информационная) — совокупность каналов, по которым осуществляется взаимодействие членов организации, обмен информацией;
- технологическая — совокупность материальных и энергоресурсов.

Управленческая и организационно-производственная структуры объединены общим понятием — **организационная структура**.

Так как взаимодействие между работниками организации строится в рамках формальных и неформальных отношений, то соответственно своему статусу структуры организации могут быть официальными (формальными) и неофициальными (неформальными). Это разделение основано на целом ряде признаков, приведенных в **табл. 2**.

Организационная структура определяет только официальные (формальные) отношения между сотрудниками и позволяет использовать эти отношения для достижения целей организации. Управленческая структура формально закрепляется уставом организации и документально оформляется специальными положениями об отделах, должностными инструкциями всех уровней управления. Элементами структуры являются отдельные работники и подразделения. Взаимодействие между ними определяют отношения, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи — это связи подчинения. Необходимость в них возникает при наличии нескольких уровней управления (т.е. иерархичности управления). Любая организация (от самой маленькой до самой большой) должна иметь три основных элемента: руководителя, подчиненного и работу, которую необходимо выполнить. В больших организациях эти элементы многократно повторяются, поэтому сочетание их можно считать организационными ячейками. Связи обеспечивают координацию отдельных действий по достижению общей цели.

При построении организационной структуры она формируется с учетом обоснования необходимого количества звеньев по горизонтали и уровней (ступеней) управления по вертикали.

**Звено управления** — структурное подразделение или отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления.

**Уровень (ступень) управления** — совокупность равнозначных звеньев.

Звенья бывают нижестоящие, вышестоящие и равнозначные. Количество ступеней определяет тип структуры с точки зрения ее сложности — двух-, трех-, четырехуровневая. Количество звеньев на каждой ступени структуры управления зависит от выполняемого объема работ и не должно превышать установленной **нормы управляемости (Ну)**. Как правило, ориентируются на следующие нормы управляемости: для заведующих отделами. **Ну** = 6—12 человек, а для руководителя организации **Ну** = 5—8 человек. Среднестатистическая Ну не должна превышать семи человек на одного менеджера. Но проведенные исследования показали, что диапазон **Ну** может быть значительно шире. Это зависит от принадлежности организации к той или иной форме (высокая или плоская). Для высокой структуры характерна низкая **Ну**, для плоской — высокая **Ну**. Соблюдение нормы управляемости на каждом уровне управления позволяет обеспечить нормальный психофизический режим работы каждому руководителю.

### Типы структур управления

Иерархические структуры управления чаще всего представлены следующими типами: линейными, функциональными, штабными, матричными. Встречаются также их модификации.

Следует отметить, что в развитии любой организации прохождение этапа, соответствующего использованию традиционных иерархических структур, обязательно. Этот период может быть коротким или длинным, но «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «руководитель — подчиненный» и выведения на уровень, когда внешняя среда потребует использования более сложных и эффективных структур.

Наиболее часто в фармацевтических организациях представлены 4 разновидности структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная. Реже встречается тип матричной организационной структуры. Характеристика основных типов структур управления — **приложение 2**.

Тип организационной структуры не является постоянным, разработанным на всё время деятельности организации. При значительном изменении факторов внутренней и внешней среды

организации могут адаптироваться путем замены жёстких (иерархических) структур управления на более гибкие (органические).

При проектировании структуры необходимо предусмотреть возможности её модификации, обеспечив тем самым адаптацию организации к изменениям внутренней и внешней среды, а следовательно, её оптимизацию.

### **Характеристики оптимальной структуры**

К основным характеристикам оптимизации структуры относятся признаки, факторы, критерии структуризации. Рассмотрим подробнее эти понятия.

**Признаками оптимальной структуры** являются небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом; небольшое число уровней управления; производство и реализация продукции, организация работы, ориентированной на потребителя; быстрая реакция на изменения; высокая производительность; низкие затраты.

К основным **факторам** влияния относятся вид деятельности (аптека производственная или готовых форм, открытого или закрытого типа и т.д.); размер аптеки и объем работы; стратегия развития; имеющийся персонал; сложившаяся организационная структура.

**Критерии структуризации** составляют функциональное назначение (аптека больничная или межбольничная и т.д.); выпускаемая или реализуемая продукция; обслуживаемая группа потребителей; обслуживаемый регион; время работы; количество подчиненных, нормы управляемости; обслуживаемый процесс.

**Оптимизацию структуры организации проводят в несколько этапов:**

I — сбор исходной информации (характеристики объекта, материальные, информационные, технологические, финансовые и другие взаимодействия с внешней средой; состав целей и задач самой фармацевтической организации);

II — составление перечня оптимизируемых параметров (число уровней управления; количество подразделений; количество подчиненных; распределение обязанностей; распределение работающих по отделам (подразделениям, департаментам и т.п.); схема движения (маршрут) информации; степень механизации (автоматизации) работ;

III — определение оценочных параметров (например, затраты на реализацию продукции и услуг; трудовая и информационная нагрузка на работающих; нормы управляемости);

IV — установление итоговых характеристик оптимизации (например, количество обслуживаемых посетителей; рентабельность деятельности; расходы организации и др.).

### **Организационное проектирование**

Менеджеры всех уровней иерархии уделяют огромное внимание принципам и методам формирования структуры организации, выбору её типа и оценке её соответствия решаемым целям и задачам. Они осуществляют организационное проектирование.

**Организационное проектирование** — это деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности, установление должностных полномочий; определение обязанностей конкретных лиц.

Деление организации на отдельные блоки (отделы, отделения, департаменты) называется департаментализацией.

**Департаментализация** включает разделение труда, организационные связи, нормы управляемости, уровни иерархии, права и ответственность. Из этих «кирпичиков» строится «организационное здание» фармацевтической организации. Взаимодействие между основными его элементами осуществляется посредством вертикальных и горизонтальных связей.

В настоящее время проектируют организационные структуры, используя **четыре основных метода**:

- метод аналогии состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур организаций, функционирующих в сходных условиях;
- экспертный метод заключается в обобщении наиболее передовых тенденций и рекомендаций экспертов;
- метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации и её последующее совмещение с разрабатываемой структурой;
- метод организационного моделирования представляет собой формализованное 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**, в том числе и фармацевтических, *осуществляется*, как правило, **по одному из следующих признаков**:

- функциональному (по однотипным функциям);
- товарному (по реализуемому продукту);
- географическому (по обслуживаемому региону);
- сегменту потребителей.

Организационную структуру изображают обычно средствами графической иллюстрации и называют схемой организации. Обычно схема организации конструируется в форме пирамиды, показывающей, что работники, занимающие верхние ступени, обладают большей властью и ответственностью, чем нижние, вплоть до основания пирамиды. Схемы организационных структур по признакам – **приложение 3**.

#### **IV. Регламентация деятельности организации**

Деятельность фармацевтической организации обеспечивается путем **регламентации**, т.е. установления определенного порядка работы каждого элемента (структурного подразделения). Регламентация — основное средство функции менеджмента — организации, т.к. с помощью регламентации экономическая система ориентирована на определённые результаты.

Принцип регламентации означает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов, в соответствии с которыми осуществляется деятельность персонала. На практике очень важно определить оптимальную степень регламентации трудовой деятельности служащих, а также чётко установить круг вопросов, при решении которых необходима жесткая, целенаправленная регламентация. Для этой цели разрабатывают **положение о структурном подразделении** — документ, предназначенный для нормативно-правовой регламентации деятельности каждого структурного подразделения (**приложение 4**).

#### **V. Основные условия официальных отношений в организации**

Официальные отношения между работниками организации устанавливаются на стадии формирования организационной структуры, при этом они определяются сферой компетенции каждого специалиста, объемом власти и ответственности.

Таким образом, официальные взаимоотношения определяют три главных условия:

- ответственность;
- власть;
- полномочия.

Условия официальных взаимоотношений – **приложение 5**.

Все три условия могут быть делегированы.

Делегирование может носить как разовый, так и долговременный характер. Масштабы и виды делегирования определяются степенью централизации систем менеджмента организации.

**Централизация** — это концентрация властных функций принятия управленческих решений на верхнем иерархическом уровне руководства организации.

Степень централизации менеджмента выражается прежде всего в характере организационной структуры управления, принятой в организации. Она снижается при переходе от линейной к линейно-штабной и функциональной структурам. При полной централизации менеджером делегируется минимальное число функций и полномочий, при децентрализации — максимальное.

**Централизация зависит от ряда факторов:**

- размера организации (чем больше организация, тем больше полномочий делегируется на нижние уровни управления);

- места нахождения потребителей (чем больше удалены они от организации и друг от друга, тем больше степень децентрализации, чтобы приблизить менеджеров к потребителям);
- однородности ассортимента (децентрализация дает возможность поставить ответственных за сбыт той или иной группы медицинских товаров);
- места нахождения и числа поставщиков (чем их больше и они дальше, тем больше децентрализация).

**Критериями централизации и децентрализации являются:** процедуры действия; объект управления; стадия решения проблемы (подготовка решения, принятие, реализация, контроль); характер задач (повторяющиеся, инновационные и др.); пространство, время, качество и количество; функциональная область, в которой решаются задачи (снабжение, производство, реализация, маркетинг, менеджмент).

В **табл. 5** представлены преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной систем менеджмента.

Делегирование полномочий используется в отношении отдельных лиц или групп.

**Главные причины, процедуры, делегирования полномочий, условия эффективного распределения полномочий – приложение 6.**

### Законы организации

Законы организации, впервые сформулированные А.А. Богдановым в 1925 г., получили развитие в работах многих исследователей (В.Г. Афанасьев, Н. Винер, П.М. Керженцев, Б.З. Мильнер, А.М. Омаров, Г. Эмерсон и др.). Сформулированные ими законы условно подразделяются на законы организации в статике и динамике.

К законам организации в статике относятся:

1. Закон композиции. Функционирование всех подсистем (элементов) организации подчиняется общей цели. Общая цель структурируется. По результатам структуризации цели организации по уровням иерархии строится ее структура;
2. Закон пропорциональности. При любых изменениях в организации между всеми элементами и организацией в целом должна сохраняться пропорциональность. Этот закон утверждает необходимость определенного соотношения между компонентами системы (частями целого), а также их соразмерности, соответствия или зависимости. Соблюдение закона пропорциональности обеспечивает жизнеспособность организации и эффективности её функционирования. Диспропорция напротив снижает устойчивость и эффективность системы, способствует ее разрушению. Пропорциональность компонентов системы способствует также увеличению синергического эффекта (соединение, интеграция, слияние отдельных частей в единую систему). Большая роль в обеспечении пропорциональности развития систем в фармации отводится государству, которое должно осуществлять мониторинг и анализ социальной и рыночной инфраструктур, оптимизировать распределение бюджетных средств;
3. Закон наименьших. Структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью. Суммарная устойчивость системы по отношению к данной среде есть сложный результат частичных устойчивостей разных частей этой системы по отношению к направленным на них воздействиям. Как правило, система подвергается неравным и неравномерным воздействиям в разных своих частях, поэтому устойчивость системы (целого) зависит от наименьших относительных сопротивлений всех его частей во всякий момент;
4. Закон онтогенеза (развития). Каждая система проходит все стадии жизненного цикла — от зарождения через становление и развитие до разрушения.

Законами организации в динамике являются:

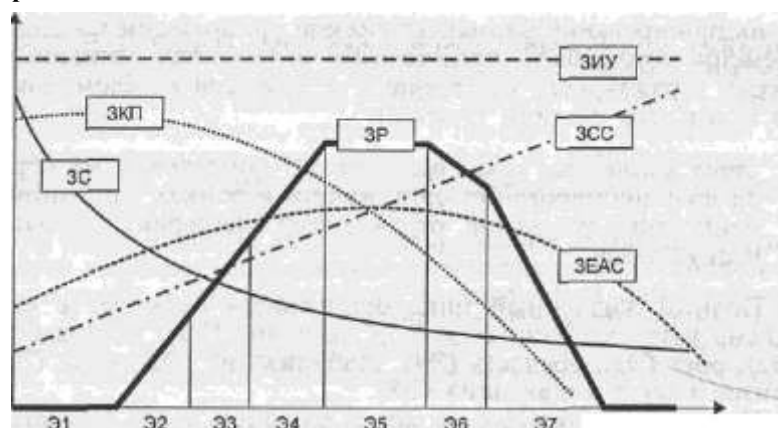
1. Закон синергии. Потенциал организации как целого (системы) больше суммы потенциалов её элементов (подсистем). Этот закон проявляется в том, что сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов. При высокой организованности систем сумма свойств системы будет выше суммы свойств ее компонентов. Разность между суммой свойств системы и суммой свойств ее компонентов называется синергическим (дополнительным) эффектом созидательного взаимодействия компонентов. При низкой организованности системы сумма ее свойств будет меньше суммы свойств компонентов. Уровень организованности системы зависит от степени рационализации структур и процессов. Уровень организованности системы предварительно формируется на стадии ее зарождения, окончательно определяется при проектировании структуры, реализуется при функционировании социально-экономических систем. Синергический эффект закладывается уже на первой стадии. Далее он достигается за счет кооперации и разделения труда, рационализации процессов, мотивационной совместимости членов коллектива, благоприятного социально-психологического климата;
2. Закон информированности (упорядоченности). Порядок деятельности членов организации определяется степенью их информированности. Этот закон утверждает, что главным связующим элементом системы является упорядоченная информация. Например, упорядоченность можно в принципе признать полной, если при ее оценке учтены следующие три аспекта: установлены границы системы и ее структура; определены переменные компоненты системы; сформулированы порядок взаимодействия компонентов системы и системы с внешней средой, формы, методы и средства получения, обработки, хранения и передачи информации. Отсюда следует, что повышение качества информационного обеспечения системы управления является главным условием качественного её функционирования;
3. Закон единства (дополнения) анализа и синтеза предполагает взаимное дополнение разнонаправленных процессов: кооперации и специализации, интеграции и дифференциации. Анализ предполагает изучение составных частей (элементов) системы. Анализ — отправная точка управления организацией. Синтез характеризует систему в целом, в органичном единстве её частей. В диалектическом единстве анализа и синтеза рассматриваются процедуры структуризации, детализации, разделения, специализации, универсализации, при этом сначала проводят анализ, затем синтез;
4. Закон самосохранения проявляется в стремлении всей организации сохранить себя как целое путем перехода в новое качественное состояние, не допустив изменения своих границ, восстановить нарушенное равновесие, экономнее расходовать свои ресурсы.

Таблица 1. Влияние законов организации на различных этапах жизненного цикла

Наименование законов	Степень воздействия	
	максимальное влияние	минимальное влияние
Закон синергии (ЗС)	Э1	Э8
Закон композиции и пропорциональности (ЗКП)	Э1, Э2	Э7, Э8
Закон развития (онтогенеза) (ЗР)	Э5	Э8
Закон информированности – упорядоченности (ЗИУ)	Э1 – Э8	Э1 – Э8
Закон самосохранения (ЗСС)	Э8	Э1
Закон единства анализа и синтеза (ЗЕАС)	Э5	Э1, Э8

Рисунок 1. Динамика влияния законов организации на различных этапах её жизненного цикла

Эффективность  
деятельности  
организации



Этапы жизненного цикла

Рисунок 2. Характеристика организации как объекта менеджмента

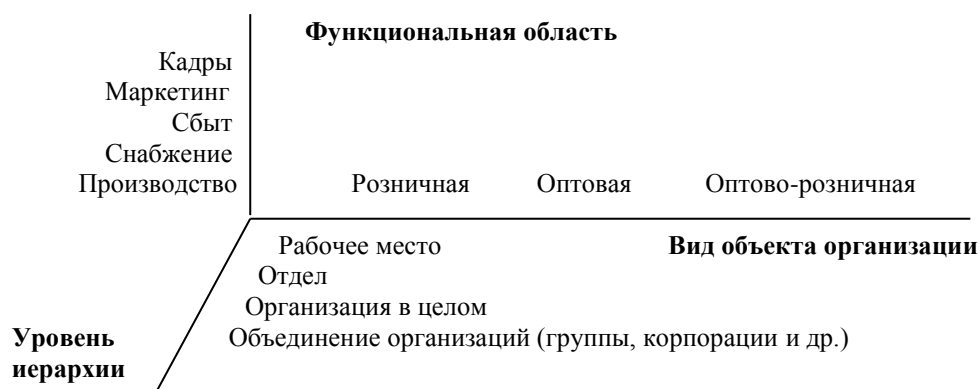


Таблица 2. Сравнительная характеристика формальной и неформальной структуры организации

Признаки классификации	Структуры	
	Официальные	Неофициальные
Причины создания	Достижение официально закреплённых целей в соответствии с потребностями общества	Удовлетворение личных потребностей членов организации
Основы регулирования	Правовые нормы	Традиции, обычаи
Субъекты	Должности	Личности
Характер связей	Предписанный (регламентированный) между должностями	Свободный
Функции	Соединение людей со средствами и целями коллективного труда	Обмен информацией, общение, поддержка друг друга



## Характеристика основных типов структур управления

Таблица 3. Сравнительная характеристика основных типов структур управления

Тип структуры	Преимущества	Недостатки
<b>Линейная</b>	*Единство и чёткость распорядительства *Персонифицированная ответственность *Согласованность действий исполнителей *Чёткая система взаимосвязей между руководителями и подчинёнными *Оперативность реакции исполнителя *Получение исполнителями увязанных между собой и обеспеченных ресурсами распоряжений *Экономические формы принятия решений и контроля исполнения	*Высокие требования к профессионализму руководителя *Перегрузка руководителей *Сложные коммуникации между исполнителями *Преобладание авторитарного стиля руководства *Ограниченность сферы контроля
<b>Линейно-штабная</b>	*Освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки *Возможность привлечения в качестве менеджеров компетентных специалистов в определённых областях *Повышение качества подготовки управленческих решений *Улучшение горизонтальной координации *Оптимальный баланс линейного и функционального руководства	*Тенденции к чрезмерной централизации власти *Недостаточная ответственность лиц, подготавливающих, но не принимающих управленческие решения *Опасность конфликтов линейных руководителей и штабных структур *Сложность вертикальных коммуникаций
<b>Функциональная</b>	*Разгрузка руководства вышестоящих уровней *Профессиональная специализация руководителей *Высокая компетентность специалистов *Оперативность коммуникаций *Высокий профессиональный уровень подготовки решений	*Дублирование и несогласованность распоряжений и коммуникаций *Сложность осуществления контроля
<b>Линейно-функциональная</b>	*Освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов	*Преобладание интересов каждого функционального подразделения при достижении общей цели организации
<b>Матричная</b>	*Вовлечение руководителей всех уровней в активную творческую деятельность *Гибкость и оперативность маневрирования ресурсами при выполнении нескольких программ *Оперативность реакции на изменение факторов внешней среды *Гибкое использование кадрового потенциала организации	*Трудности в установлении чёткой ответственности за работу подразделения *Опасности возникновения и эскалации конфликтов между исполнителями и группами из-за отсутствия навыков работы в аналогичных структурах *Дублирование функций управления

**Линейная структура** образуется в результате построения иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивший в своих руках все функции управления 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 не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением. Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального штабного (административного) аппарата в организациях.

Выделяют следующие основные разновидности административного аппарата:

- консультативный;
- обслуживающий;
- личный.

Консультативный аппарат формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля. В его обязанности входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки (правовые проблемы, новейшая или специальная технология, обучение и повышение квалификации персонала и др.).

Обслуживающий аппарат наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие: маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и др.

Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Часто менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. К ним относят бухгалтерию, планово-финансовый отдел, отдел маркетинга и др.

**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 управляют, а функциональные — консультируют.

Содержание и характер труда менеджера зависят не только от того уровня иерархии, к которому относится его должность, но и от профиля возглавляемого им подразделения. В зависимости от того, какое подразделение они возглавляют, руководители подразделяются на линейных, действующих на основе принципа единоначалия и ответственных за состояние и развитие организации в целом или ее подразделений (директор, заместители директора), функциональных, отвечающих за определенную подсистему управления (кадры, экономика, маркетинг, финансы и др.). Они возглавляют коллективы функциональных отделов и служб.

Различные модификации иерархических структур не позволяют решить современные проблемы адаптации к изменениям внешней среды. Необходим переход к более гибким структурам, лучше приспособленным к динамичным изменениям. Такими структурами являются органические структуры, формирующиеся, как правило, на временной основе для решения конкретных проблем при ограниченных ресурсах и высоких требованиях к качеству продукта. Наиболее часто в крупных фармацевтических организациях встречаются матричные структуры.

**Матричная структура** представляет собой наиболее тесную комбинацию ранее рассмотренных структур, точнее — это сбалансированный компромисс между группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата. Матричная структура представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Эта система основана на комбинации двух начал — функционального и продуктового. Каждая матрица включает 3 типа ролей в организации:

- 1) главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- 2) руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- 3) руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся и перед функциональным, и перед продуктовым руководителем.

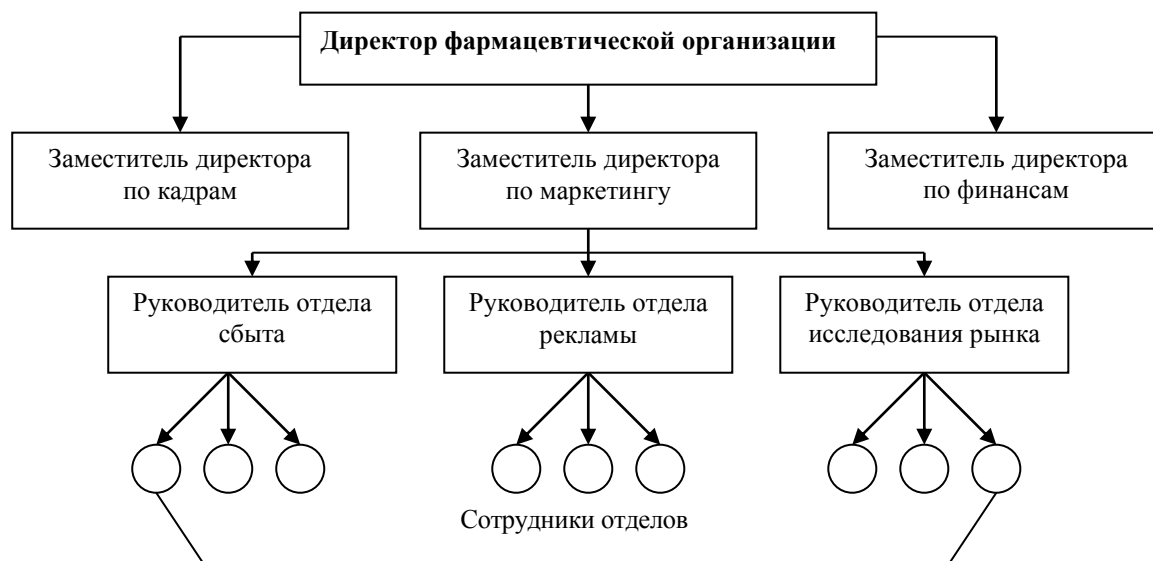
Главным преимуществом матричной организации является её высокая способность к адаптации при изменениях внешней среды путем простой корректировки баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, промежуточными и общей целями. Тесное и постоянное сочетание вертикальных и горизонтальных связей содействует развитию способностей работников и делает их участниками процесса принятия решений.

При матричном подходе негативные последствия для организации даёт все та же система двойного подчинения, служащая источником многих конфликтов, способствующая снижению исполнительности, так как оценка работника идёт с двух сторон. Матричная структура с организационной точки зрения очень сложна и во внедрении, так как требует длительной подготовки работников и соответствующей организационной культуры.

### Схемы организационных структур по признакам (департаментализация)

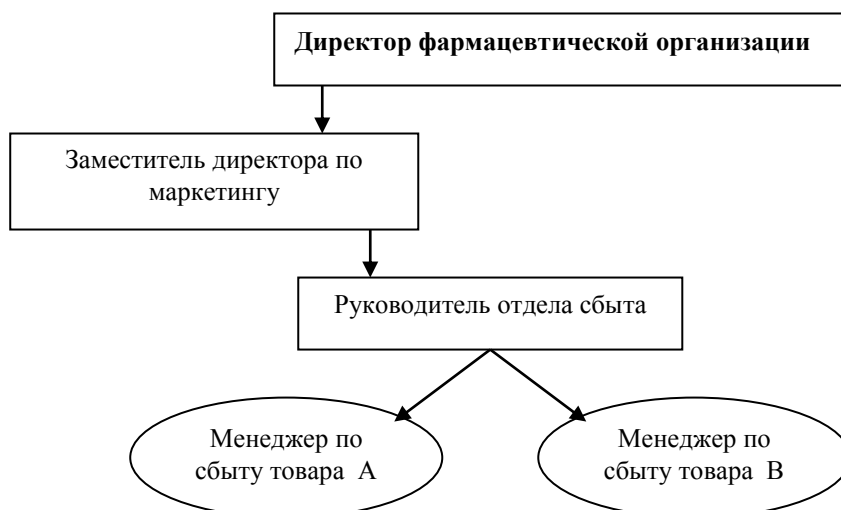
Самая распространенная форма организационной структуры фармацевтических организаций — **функциональная** (схема 1). Например, по функциям на аптечном складе могут быть выделены отделы: приемки продукции; хранения; комплектации заказов; экспедиции. В аптечной организации функциональному делению отвечают рецептурно-производственный и отдел запасов.

Схема 1. Департаментализация по функциональному признаку



**Департаментализация по товарному признаку** не заменяет функционального деления в организации. Этот признак позволяет выделить лишь дополнительные уровни управления или отделы (схема 2). Например, в аптечной организации с использованием товарного признака могут быть выделены отделы готовых лекарственных форм, лекарственного растительного сырья, очковой оптики, лечебной косметики, детского и диетического питания, гомеопатических средств и др.

Схема 2. Департаментализация по товарному признаку



**Структура организации, построенная по региональному признаку**, аналогична департаментализации по товарному признаку. Различие заключается в том, что за основу деления департаментов нижележащего уровня берется не товар, а региональные рынки. Таким образом, при построении организационной структуры с использованием географического признака в схеме 2 могут быть следующие изменения: 1) у заместителя директора по маркетингу в качестве заместителей будут руководители отделов по маркетингу различных географических сегментов; 2) руководитель отдела сбыта может иметь в подчинении менеджеров по сбыту, работающих с клиентами определенного географического региона. Региональная структура характерна для фармацевтических организаций, занимающихся продажей товаров в разные регионы РФ.

**По сегментам потребителей (схема 3)** организационная структура строится в том случае, если при оказании фармацевтической помощи выделенным группам клиентов используют различные приемы и технологии. Например, оптовые фармацевтические организации, как правило, выделяют структуры, регулирующие взаимодействия отдельно с больничным сектором, розничным звеном, другими оптовыми организациями.

**Схема 3. Департаментализация по сегментам потребителей**



### Положение о структурном подразделении организации

Положение определяет статус данного подразделения, его место и роль в системе управления, внутреннюю организацию.

На основе положения о структурном подразделении осуществляется повседневная деятельность его сотрудников по реализации тех задач и функций, за выполнение которых подразделение в лице его руководителя несёт полную ответственность. Положение является базовым документом для распределения функций и работ между исполнителями, установления их персональных должностных обязанностей, составления штатного расписания. Оно позволяет более полно и обоснованно оценивать результаты труда всего коллектива подразделения и вклад отдельных работников, принимать решения о моральном и материальном стимулировании работников.

Для разработки качественных положений важно, чтобы их подготовка и утверждение проводились одновременно для всех структурных подразделений или по строго установленному графику. Это обеспечит системность всего комплекса разрабатываемых документов, наиболее четкое распределение работ, ответственности и полномочий.

Проекты положений, как правило, поручают разрабатывать самим руководителям структурных подразделений, однако в процессе работы необходимо совместное обсуждение вопросов, касающихся смежных подразделений. Это позволит подготовить целый комплекс документов, согласовать взаимосвязи между подразделениями и избежать дублирования, что неизбежно при автономной работе над каждым отдельным положением.

Для вновь создаваемых подразделений, направление деятельности которых только формируется и в полной мере определится только в перспективе, разрабатывают **временные положения**, вводимые сроком на 1 год, по истечении которого они уточняются и утверждаются как постоянные.

Утвержденные регламенты не должны превращаться в догму, препятствовать инновациям, т.е. должны обладать определёнными адаптивными качествами, чтобы сохранять актуальность.

Предотвратить «старение» положений возможно на основе достаточной конкретизации, позволяющей чётко зафиксировать задачи и функции, контролировать ход их выполнения и результаты, установить должностных лиц, ответственных за ошибки и задержки при принятии управленческих решений, за некачественные, плохо подготовленные решения, а также за непринятие решений.

Излишняя конкретизация может ограничить деятельность руководителя, снизить эффективность работы подразделения. Это необходимо учитывать, т.к. наряду с регламентацией существуют неформальные взаимодействия между подразделениями и должностными лицами. В современных условиях прямые неформальные контакты позволяют оперативно находить разумные решения даже в весьма сложных и неожиданно возникающих обстоятельствах, в то время как все разнообразие жизненных ситуаций в регламентирующих документах предусмотреть невозможно.

Появление новых задач и функций, смещение акцентов в значимости отдельных направлений деятельности, упразднение некоторых из них, применение новых информационных технологий, основанных на компьютерной обработке данных и создании сетей, совершенствовании документооборота вносят серьезные изменения во взаимоотношения между элементами организационной структуры, что должно находить отражение и в регламентирующих документах. Для поддержания положения о структурном подразделении в работоспособном состоянии следует своевременно вносить в него изменения и дополнения. По мере накопления таких изменений и дополнений становится всё сложнее обеспечить эффективную совместную работу подразделений, поэтому необходимо систематически пересматривать и совершенствовать как структуру управления, так и комплекс дополняющих её нормативных документов.

В соответствии с действующей унифицированной системой организационно-распорядительной документации **в «Положении о структурном подразделении (департаменте, управлении, отделе)» должны быть предусмотрены следующие разделы:**

- «Общие положения»;
- «Основные задачи»;
- «Функции»;
- «Права и ответственность»;
- «Взаимодействие с другими структурными подразделениями. Связи».

**В разделе «Общие положения»** указывается точное название подразделения, определяется его место в организационной структуре, в чьём непосредственном подчинении оно находится, кем возглавляется. Устанавливается порядок назначения на должность и освобождения от должности его руководителя. Должна быть приведена также внутренняя структура подразделения. Необходимо обозначить чёткое распределение функций между частями подразделения, указание подчиненности и взаимодействия последних. Кроме того, определяется порядок утверждения структуры и штатов подразделения, приводится перечень основных нормативных документов, которыми подразделение руководствуется в своей деятельности.

**Раздел «Основные задачи»** содержит формулировку основных задач подразделения, пространство его управленческого воздействия, которое обеспечивает достижение целей, стоящих перед организацией. В

зависимости от принятой организационной структуры для этого может быть использован проблемно-целевой, функциональный, предметный или территориальный (региональный) подход. Задачи должны быть сформулированы достаточно масштабно, без излишней детализации. Оптимальным считается их количество от 3 до 5.

**Раздел «Функции»** является основным разделом положения. В нём должны быть отражены основные функции и виды работ, которые необходимо осуществить, чтобы выполнить сформулированные выше задачи, причем наиболее эффективным и экономичным способом. Разработка этого раздела базируется на изучении загрузки подразделений, состава и объёма выполняемых ими работ, установлении чётких границ и обеспечении надежных «стыков» между подразделениями применительно к той технологии, которая является наиболее эффективной для решения поставленных задач. Поэтому при разработке положений решаются вопросы совершенствования управленческих технологий и организации труда сотрудников, проводятся анализ и рационализация информационных связей и документопотоков, уточняется роль подразделения в подготовке проходящих через него документов, устанавливается круг вопросов, по которым подразделение принимает решения самостоятельно.

**Раздел «Права и ответственность»** основывается на материалах предыдущих разделов. В нём устанавливается компетенция подразделений и закрепляются права, необходимые для выполнения соответствующих функций, определяется мера ответственности за их выполнение в полном объёме и надлежащим образом. Права подразделения осуществляет его руководитель, а также другие должностные лица, которым он передает часть своих полномочий. Масштаб полномочий, предоставляемых руководителям соответствующих уровней, определяет степень централизации организационной структуры. С учетом особенностей работы подразделения, его функций и прав устанавливают ответственность руководителя за своевременное и соответствующее установленным требованиям выполнение всех закрепленных за подразделением работ, рациональную организацию труда сотрудников. Вопрос об ответственности решается на основе принципа единоначалия, в соответствии с которым эта ответственность возлагается на одно лицо, а не распределяется между несколькими лицами, что особенно важно при выполнении комплексных задач несколькими подразделениями.

**Раздел «Взаимоотношения с другими подразделениями. Связи»** устанавливает совокупность устойчивых связей и взаимных обязательств между подразделениями. Без связей и реального взаимодействия частей не может быть организованного целого. Распределение функций, прав и ответственности должно быть уравновешено мерами по интеграции и координации, которые связывали бы эти разрозненные элементы и обеспечивали необходимую согласованность в их действиях. Чаще всего взаимодействие осуществляется по таким основным видам связи, как вертикальные и горизонтальные. Как уже было отмечено, вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организационной структуре. Они жестко установлены, действуют постоянно и отражают распределение полномочий. Эти связи служат каналами передачи распорядительной (вниз) и отчетной (вверх) информации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния. С их помощью руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство, используя для этого форму приказа, распоряжения, команды, указания и т.д.

Горизонтальные связи отражают отношения с другими подразделениями, другими элементами организационной структуры, не носящими характера подчиненности. Их главное назначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию путем передачи информации смежным подразделениям в соответствии с принятой процедурой подготовки и принятия управленческих решений. По этим каналам связи передаются статистическая информация, аналитические материалы, проекты документов, предложения и замечания по их доработке и корректировке. На их основе осуществляется комплексный подход к разработке и принятию управленческих решений. Большое количество и упорядоченность горизонтальных каналов связи свидетельствуют о недостатках в организационной структуре. Горизонтальные связи не всегда удается полностью формализовать, поэтому они, как правило, дополняются неформальным взаимодействием. Формальные связи, т.е. закрепленные в положении, отражают лишь обязательные и постоянные, стабильно поддерживаемые связи между «неперсонифицированными» элементами организационной структуры.

## Условия официальных взаимоотношений

**Ответственность** — это обязательство работника выполнять предписанную работу и отвечать за удовлетворительное разрешение поставленных задач.

Ответственность может быть общей и функциональной. Общая ответственность за создание необходимых условий работы возлагается на руководителя, а функциональная ответственность за конкретный результат — на исполнителя.

Ответственность определяется занимаемой должностью и связанными с ней взаимоотношениями, она может быть явной (прямой), неявной (косвенной) и делегированной.

Явная (прямая) ответственность возлагается в соответствии с приказом о приеме на работу на определенную должность и функционально-должностной инструкцией (ФДИ).

Неявная (косвенная) ответственность выступает в качестве фактора профессионального роста. Она распределяется персонально с учетом индивидуальности в соответствии с именной ФДИ. Этот вид ответственности имеет большое значение для карьерного роста специалистов.

Делегированная ответственность, как правило, — это переданная работнику его непосредственным руководителем ответственность за выполнение конкретных заданий.

Помимо ответственности, делегированными могут быть власть и полномочия.

**Власть** — это реальная возможность влиять на поведение других людей.

Минимально выделяют 7 каналов власти:

- принуждение — проявляется в побуждении людей к деятельности вопреки их желанию путем замечаний, перевода на нижеоплачиваемую работу и т.п.;
- влияние — подчиненные ощущают, общаясь со своим непосредственным руководителем;
- компетенция — характерна для хорошо подготовленных профессиональных руководителей;
- информация — проявляется в её «дозировании»;
- должностное положение — зависит от уровня иерархии: чем выше должностная позиция руководителя, тем больше степень его властного влияния на членов организации;
- авторитет — играет большую роль в проявлении лидерских позиций руководителя;
- поощрение — наделяет руководителя большей силой воздействия на подчиненных.

**Полномочие** — это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия её работников на выполнение определенных задач.

**Управленческие полномочия** — это совокупность официально предоставляемых прав и обязанностей принимать решения в интересах организации или ее структурного подразделения.

В соответствии с используемым классификационным признаком полномочия могут быть подразделены на виды и подвиды.

Таблица 4. Классификация полномочий

Классификационный признак	Вид полномочий	Подвид полномочий	Краткая характеристика
Способ реализации	<i>Линейные</i>		Передаются непосредственно от руководителя к подчинённому ему менеджеру и далее другому подчинённому. Выражают систему властных отношений организации и создают иерархию уровней управления
	<i>Штабные</i>		Выражают право советовать или помогать руководителям, наделённым линейными полномочиями, а также штабному персоналу
		<i>рекомендательные согласования</i>	Консультирование линейного руководства Обязывают линейное руководство согласовывать определённый круг решений со штабным аппаратом
		<i>функциональные</i>	Предоставление штабному аппарату права предлагать и запрещать определённые действия в пределах своей компетенции
		<i>Параллельные</i>	Дают право отклонять определённые решения линейного руководства
		<i>Предостерегающие</i>	Оценка документов на соответствие правовым нормам
Функциональная направленность	<i>Распорядительные</i>		Обязательны для исполнения теми, кого они касаются
	<i>Контрольно-отчётные</i>		Проверка деятельности подведомственных субъектов по контрольным вопросам

**Таблица 5. Сравнительная характеристика централизации и децентрализации системы менеджмента организации**

Преимущества	Недостатки
<b>ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ</b>	
Обеспечение стратегической направленности управления Принятие решений в руках тех, кто хорошо владеет общей ситуацией Устранение дублирования функций управления	Большие затраты времени на передачу информации, её искажение Принятие решений лицами, плохо знающими конкретную ситуацию Негибкий процесс управления
<b>ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ</b>	
Обеспечение гибкости и маневренности управления Сокращение информационных потоков Снимает перегрузку второстепенными проблемами Принятие решений лицами, хорошо знающими конкретную ситуацию	Придаёт решению тактический характер Затрудняет координацию управленческой деятельности Игнорирует общеорганизационные интересы Может привести к разрушению организации

## Приложение 6

### *Главными причинами делегирования полномочий являются:*

- ограничение нагрузки на руководителя вышестоящего уровня по решению оперативных вопросов и создание условий для концентрации внимания на тактических и стратегических задачах;
- повышение дееспособности нижестоящих звеньев;
- активизация «человеческого фактора», увеличение вовлеченности и заинтересованности работников.

### *Процедура делегирования полномочий включает следующие этапы:*

- I — поручение отдельным или группе сотрудников индивидуальных конкретных заданий;
- II — предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным;
- III — формирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Делегирование в иерархической структуре управления осуществляется «сверху вниз», поэтому перераспределение и закрепление функций и задач за конкретным подразделением или должностным лицом происходит на каждом уровне.

### *Условиями эффективного распределения полномочий являются:*

- достаточность полномочий для решения поставленных задач;
- сбалансированность делегированных полномочий с полномочиями субъектов, с которыми приходится взаимодействовать;
- чёткость линии полномочий, т.е. каждый сотрудник должен знать, от кого получает, кому передает полномочия, перед кем отчитывается и кто отвечает перед ним.

Достижение условий эффективности делегирования обеспечивается реализацией в процессе определения передаваемой части власти, полномочий и ответственности следующих принципов:

- единоначалие (сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним руководителем);
- ограничение нормы управляемости;
- соответствие (объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности). При превышении полномочий над ответственностью организация может столкнуться с административным произволом, а в случае преобладания ответственности над полномочиями — с параличом управленческой деятельности;
- координация (состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новым заданием сотрудника);
- достаточность (масштабы ответственности не должны превышать индивидуальных возможностей сотрудника);
- мотивированность (расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства).

Эффект делегирования полномочий наиболее часто проявляется через *степень удовлетворенности* их исполнителей (*схема 4*).

В значительной мере эффект делегирования и степень удовлетворенности зависят от двух составляющих: нежелания руководителя делегировать полномочия и нежелания подчиненного брать на себя ответственность.

Нежелание руководителя делегировать полномочия объясняется отсутствием доверия к подчиненным; боязнью риска; трудностями осуществления контроля; тем, что «сильные» личности представляют угрозу; усложнением процесса принятия решений; развитием связей с подчиненными. В свою очередь нежелание подчиненных брать на себя ответственность продиктовано боязнью критики за совершенные ошибки; возможными трудностями в решении задач; отсутствием информации и ресурсов, необходимых для успешного выполнения задания; перегруженностью работой; отсутствием уверенности в себе; отсутствием стимулов для дополнительной ответственности.



Делегирование оптимизирует работу руководителя, позволяя повысить ее эффективность, но оно не снимает с него обязанности принимать окончательные решения и генеральной ответственности за все происходящее в организации.

**Схема 4. Эффект делегирования полномочий**

