

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ОРГАНИЗАЦИИ ФАРМАЦИИ
КАФЕДРА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ТЕХНОЛОГИИ

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Учебно-методическим объединением по высшему
медицинскому, фармацевтическому образованию в качестве пособия
для студентов учреждений высшего образования, обучающихся
по специальности 1-79 01 08 «Фармация»

В двух частях

Часть 1



Минск БГМУ 2020

УДК 615.1:005(075.8)

ББК 52.82я73

Ф24

Авторы: Н. С. Голяк, С. А. Гурин, Р. И. Лукашов, А. Ю. Мизуло

Рецензенты: каф. биотехнологии Белорусского государственного технологического университета; канд. фарм. наук, доц. каф. фармацевтической химии с курсом ФПК и ПК Витебского государственного ордена Дружбы народов медицинского университета Ж. М. Дергачёва

Фармацевтический менеджмент : пособие. В 2 ч. Ч. 1 / Н. С. Голяк [и др.] ; под общ. ред. проф. Н. С. Гуриной. – Минск : БГМУ, 2020. – 175 с.

ISBN 978-985-21-0673-3.

Рассматриваются вопросы стратегического, инновационного и антикризисного менеджмента в аптечных и фармацевтических организациях. Включены вопросы по делопроизводству, аптечным и фармацевтическим организациям как объектам управления, сущности управленческой деятельности и управленческому анализу.

Предназначено для студентов фармацевтического факультета.

УДК 615.1:005(075.8)

ББК 52.82я73

ISBN 978-985-21-0673-3 (Ч. 1)

ISBN 978-985-21-0674-0

© УО «Белорусский государственный медицинский университет», 2020

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время в фармацевтической отрасли большое внимание уделяется проблемам управления. Управление охватывает не только выполнение должностных обязанностей административным персоналом в рамках своих полномочий, но и умение находить общий язык с персоналом с учетом гендерных особенностей, правильно планировать рабочее и свободное время, мыслить стратегически, в том числе в кризисных ситуациях, обеспечивать слаженность и организованность работы сотрудников и пр.

Для руководителя коллектива важно отыскать правильные способы мотивации своих сотрудников с целью дальнейшей стимуляции труда и уменьшения стрессовых факторов при выполнении рабочих заданий. В фармацевтической сфере, динамично развивающейся в последние годы, важно направить коллектив на достижение совместных целей, сплотить команду сотрудников на выполнение задач, поставленных компанией в условиях конкуренции и жесткой конъюнктуры рынка. Это ставит перед руководителем ряд сложных задач по управлению, решениями которых должен владеть выпускник фармацевтического факультета как потенциальный менеджер и руководитель в фармацевтических и аптечных организациях.

Основной целью данного пособия является изложение современных основ фармацевтического менеджмента в рамках типовой учебной программы по дисциплине «Фармацевтический менеджмент», а также формирование представления студентов о процессах управления в фармацевтической и аптечной организации.

ВВЕДЕНИЕ В УЧЕБНУЮ ДИСЦИПЛИНУ «МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ»

Менеджмент в фармации — учебная дисциплина, содержащая систематизированные научные знания о совокупности методов, принципов, средств и форм управления аптечными и фармацевтическими организациями. Дисциплина формирует у студентов знание различных стилей управления, основ выработки, принятия и контроля управленческих решений, делопроизводства и документооборота, процесса управления внутренними и внешними коммуникациями и информационным обеспечением, организационно-структурных форм управления аптечными и фармацевтическими организациями.

Одно из наиболее современных определений: менеджмент — система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции.

РАЗНИЦА МЕЖДУ МЕНЕДЖМЕНТОМ И УПРАВЛЕНИЕМ

Эффективное управление — это система подходов и методов к упорядочению процессов в различных отраслях человеческой деятельности. Управление и менеджмент, по сути, понятия схожие, но есть между ними и ряд принципиальных отличий. Главным образом, они касаются разграничения понятий и их применения к конкретным областям человеческой жизни.

Менеджмент — это способ моделирования и использования социально-экономических систем, при котором во главу угла ставится эффективность распределения ресурсов. Главная задача менеджера — создание самоорганизующейся системы, которая будет воспроизводиться и развиваться в любых условиях. Критерием ее качества будет эффективность и достижение целей при использовании минимального количества ресурсов.

Управление — это целенаправленная человеческая деятельность, ориентированная на упорядоченность процессов труда и производства. Управление противопоставляется менеджменту как система устаревших инструментов. Если организация функционирует успешно, то говорят о хорошо отлаженном менеджменте. Если наблюдаются сбои в реализации решений, то говорят о «ручном управлении».

Сходство и различие понятий зависят от конкретной ситуации. Управление — это общий процесс, менеджмент — частный. Профессиональные организаторы и управленцы используют набор инструментов, идеально подходящий для конкретной ситуации. Управление в первую очередь опирается на практику, в то время как менеджмент — на теорию.

Управление — процесс более древний и емкий, нежели менеджмент, который является лишь частью управленческих механизмов.

Главный критерий эффективности для управления — достижение цели. Если речь идет о менеджменте, то здесь оценка качества проводится иначе. В расчет принимаются как соблюдение правил игры (принципов и методов, определенных системой), так и эффективность распределения ресурсов (достижение целей при минимальных затратах).

Менеджмент — это наука, имеющая свой предмет и методы, управление — это множество наук, характеризующихся различными предметами и методами.

Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародились искусство и наука управления. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами, и, как правило, в трех сферах человеческого общества:

- политической — необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- экономической — необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
- оборонительной — защита от врагов и диких зверей.

Основные этапы развития менеджмента сформировались еще в древние времена. Даже в самих древних обществах требовались личности, которые бы координировали и направляли деятельность групп. В конечном итоге, прогресс человеческой цивилизации — яркий пример существования практики управления на всех этапах развития социума.

Однако управление как наука и профессия, имеющая свою область исследований, возникла относительно недавно.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Первый этап развития менеджмента — *древний период*, наиболее длительный — с 9–7 тысяч лет до н. э. примерно до XVIII в. Самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно в 9–7 тысячелетии до н. э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от собирательства (охоты, сбора плодов и т. п.) к принципиально новой форме получения продуктов — их производству. Переход к производящей экономике стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством. В этот период (3000–2800 гг. до н. э.) сформировался

достаточно развитый для того времени государственный управленческий аппарат и его обслуживающая прослойка (чиновники-писцы и пр.).

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470–399 гг. до н. э.). Он писал: «Назначение философии не в умозрительных догадках и построениях картины мира, а в раскрытии того, как людям следует жить, чем руководствоваться, как оказывать воздействие на других и на самого себя».

Сократ проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления: «Главное в управлении — это поставить нужного человека на нужное место и добиться от него выполнения поставленных перед ним задач».

Платон (428–348 гг. до н. э.) рассматривал науку об управлении как науку об общем питании людей и доказывал, что управление — фактор обеспечения жизнедеятельности людей; он сформулировал принцип специализации, дал классификацию форм государственного управления.

Александр Македонский (356–323 гг. до н. э.) развил теорию и практику управления войсками.

Второй этап развития менеджмента — *индустриальный период* (1776–1890 гг.). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он является не только представителем классической политической экономии, но и специалистом в области управления, так как сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на развитие многих сформировавшихся к тому времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна. Его идеи гуманизации управления производством, а также признание необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

Первый переворот в теории и практике управления связан с созданием и использованием вычислительной техники. В 1833 г. английский математик Ч. Бэббидж разработал проект «аналитической машины» — прообраз современной цифровой вычислительной техники, с помощью которой уже тогда управленческие решения принимались более оперативно.

Третий этап развития менеджмента — *период систематизации* (1856–1950 гг.). В это время менеджмент, как наука об управлении, находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды. В сущности, это период промышленной революции, когда развиваются фабрики как первичное звено производства и возникает необходимость обеспечения работой больших групп людей. Очевидно, что владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работни-

ков. Для этих целей обучали лучших работников, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Это и были первые менеджеры. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке.

Четвертый этап развития менеджмента — *информационный период* (с 1950 г. по настоящее время).

Появление школы управления — следствие применения математики и компьютеров в управлении. Ее представители рассматривают управление как логический процесс, который может быть выражен математически. В 60-е гг. начинается широкая разработка концепций управления, опирающихся на использование математического аппарата, с помощью которого достигается интеграция математического анализа и субъективных решений менеджеров.

Формализация ряда управленческих функций, сочетание труда, человека и ЭВМ потребовали пересмотра структурных элементов организации (служб учета, маркетинга и т. п.). Появились такие новые элементы внутрифирменного планирования, как имитационное моделирование решений, методы анализа в условиях неопределенности, математическое обеспечение оценки многоцелевых управленческих решений.

В современных условиях математические методы используются практически во всех направлениях управленческой науки.

ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Четко различимые управленческие школы получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

- школа научного управления (рационалистическая) — 1885–1920 гг.;
- классическая (административная) школа управления — 1920–1950 гг.;
- школа человеческих отношений — 1930–1950 гг.;
- школа науки управления (количественных методов) — с 1950 г.

Школа научного управления базируется на поиске наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Основу теорий этой школы составляют идея рационализации всех компонентов организации, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность. Достижению всеобщей целесообразности и рациональности в организации служит, прежде всего, жесткая иерархия управления всех органов и должностей организации, которая содействует осуществлению более жесткого всеобъемлющего контроля.

Фредерик У. Тейлор (1856–1915) считается отцом классической теории научного управления. Становление школы научного управления связано с

публикацией в 1911 г. его книги «Принципы научного управления». Он первым обосновал необходимость научного подхода к управлению в целях наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Тейлор выдвигал на первый план эффективность не человека, а организации, отдавая приоритет инженерным решениям. Его теория предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на работника и его подчинение управленцу. Побудительным мотивом и движущими силами трудовой деятельности Тейлор считал получение материального вознаграждения за труд и заинтересованность в личной экономической выгоде.

Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:

- внедрение экономических методов работы;
- профессиональный подбор и обучение кадров;
- рациональная расстановка кадров;
- сотрудничество администрации и работников.

Идеи Тейлора были развиты его последователями — Г. Гантом, Ф. Гилбрейтом, Г. Эмерсоном.

Благодаря концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований.

Заслуги школы научного управления состоят в том, что ее представители:

- обосновали необходимость научного управления трудом в целях повышения его производительности;
- выдвинули принципы научной организации труда;
- подошли к необходимости решения задачи эффективной мотивации труда.

Однако человеческий фактор практически оставался вне сферы внимания этой школы.

Административная школа в управлении преследовала такие цели, как повышение эффективности больших групп людей и создание универсальных принципов управления, затрагивавших два основных аспекта:

- разработку рациональной структуры организации;
- построение на ее основе рациональной системы управления персоналом — бюрократической модели.

Анри Файоль (1841–1925), французский социолог, считается основателем административной школы управления. Заслуга Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием.

По утверждению Файоля, вначале необходимо создать продуманную структуру, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а

затем уже подыскивать подходящих работников, т. е. принцип соответствия работников структуре.

Классическая модель организации, сформировавшаяся на основе разработок Файоля и его последователей, базируется на четырех принципах:

- четком функциональном разделении труда;
- передаче команд и распоряжений сверху вниз;
- единстве распорядительства («никто не работает более чем на одного начальника»);
- соблюдении принципа диапазона контроля (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных), который предполагает, что при арифметическом росте числа подчиненных число возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастает в геометрической прогрессии (Л. Урвик).

Таким образом, согласно классической теории организации, последнюю нужно строить под работников.

По мнению У. Уайта, которое он высказал в книге «Деньги и мотивация», в основе классической концепции лежат три ложных допущения:

- человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды;
- каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;
- к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизованным образом.

Макс Вебер (1864–1920), немецкий социолог, примерно в то же время провел анализ деятельности бюрократических систем, построил модель идеальной бюрократии, основанную на жестко регламентированных принципах иерархической структуры, и сформулировал концепцию рационального управления. С его точки зрения, идеальная, наиболее эффективная система управления — бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется:

- быстротой принятия решений;
- оперативностью в решении производственных вопросов;
- жесткостью связей, что способствует устойчивости бюрократических структур и четкой направленности на достижение целей организации.

Важнейшей идеей Вебера, принятой в управлении, стала концепция *социального действия*. Согласно этой концепции, основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации.

Рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологией, коммуникациями и управлением. Однако для административной школы управления характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее сторонники пытались повысить эффективность организации в обход человека, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.

Школа человеческих отношений — новая школа теории управления — начинает развиваться в 1930-е гг. в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления.

Элтону Мэйю (1880–1949), сотруднику Гарвардского университета, принадлежит особое место в создании теории «человеческих отношений». Этот американский социолог и психолог провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве. «Хотторнские эксперименты» положили начало исследованиям взаимоотношений в организациях, учету психологических влияний в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях, выявлению роли отдельного человека и малой группы в организации.

Таким образом, было положено начало использованию социологии и социологических исследований в управлении персоналом в противовес подходу к работнику с позиций биологизма, когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект (научная и административная школы управления).

Мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники научной школы управления, а разнообразные потребности, которые с помощью денег могут быть удовлетворены лишь частично.

В целом суть доктрины человеческих отношений может быть сведена к следующим положениям:

- человек — «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
- труд человека, если он интересен и содержателен, может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;
- человек стремится к ответственности, и это качество нужно использовать на производстве;

– роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и универсальными;

– производственная организация — это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании, специализации труда.

Эффективность управления, по мнению сторонников концепции человеческих отношений, определяется неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием работников, общим контролем, самодисциплиной, возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации, отказом от единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации работникам, а не наоборот.

Сторонники концепции человеческих отношений были едины во мнении, что жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека.

Таким образом, школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на человеческом факторе при достижении эффективности организации.

Школа количественных методов — направление в теории управления, которое стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика, кибернетика, статистика.

Представителями этой школы являются Л. В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В. В. Новожилов, Л. Бергаланфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому целесообразно проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удастся пользоваться математикой» является основанием для присвоения этой школе другого названия — школа науки управления. Эта школа применила экономико-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

Исследование операций — применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе вначале исследования уточняется проблема. Затем разрабатывается модель ситуации.

После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

В настоящее время количественные методы управления получают новое развитие в связи с широким использованием IT-технологий. Они позволяют исследователям конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в большей мере приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в использовании алгоритмов выработки оптимальных решений. Начали применяться количественные (прикладные и абстрактные) модели экономических явлений, такие как модель затрат и выпуска продукции, модель научно-технического и экономического развития и т. п. Примером цифровизации управления является развитие электронного здравоохранения, образования и других видов экономической деятельности вплоть до создания электронного правительства.

Вклад школы науки управления в теорию менеджмента:

- углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, в том числе экономико-математических;
- развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях;
- использование информационных технологий в управлении;
- разработка общей теории управления.

Влияние школы науки управления растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Законы, принципы, виды МЕНЕДЖМЕНТА

В основе менеджмента лежит система экономических законов, закономерностей и принципов управления в условиях рыночных отношений. Законы и закономерности носят объективный характер, т. е. не зависят от воли людей, а, напротив, определяют их волю, сознание и намерения.

Осознанное использование экономических законов, осуществляясь через управление, позволяет привести деятельность людей в соответствие с объективными условиями развития.

Различают следующие законы управления:

- закон специализации управления;
- закон интеграции управления;
- закон экономии времени.

Закон специализации управления базируется на том, что современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений.

Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

Закон интеграции управления утверждает, что интеграция в менеджменте — это объединение, с одной стороны, специализированных управленческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой — подразделений, производств в единый производственный организм — предприятие.

Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются рыночными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы.

В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка.

Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем.

Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

Принципы менеджмента — это основные правила, нормы, руководящие установки, на основе которых организуется процесс управления, научно

обоснованная организация управленческих функций, выбор адекватных методов и приемов управленческих воздействий.

К наиболее общим относятся следующие принципы:

- социальной направленности;
- законности в управленческой деятельности;
- объективности;
- системности и комплексности;
- гласности;
- соединения коллегиальности и единоначалия.

Принцип социальной направленности в управленческой деятельности предусматривает безусловную ориентацию органов управления в процессе выработки и реализации управленческих решений на интересы общества, отрасли, конкретных организаций и социально-профессиональных групп.

Принцип законности в управленческой деятельности состоит в том, что организация и деятельность органов управления и сотрудников регулируются нормами права. Принцип законности утверждает подзаконный характер управленческой деятельности, обязанность каждого субъекта управления действовать в пределах предоставленных ему прав и полномочий. Все акты управления (приказы, инструкции, распоряжения) должны опираться на требования закона. Никакие ссылки на необходимость, местные условия, интересы дела и т. п. не могут оправдать отклонения от закона. Явно незаконные управленческие решения субъекта управления могут не выполняться, причиненные незаконными актами убытки компенсируются за счет субъекта в установленном законом порядке. Законность в управлении обеспечивается системой организационно-правовых мер, в том числе административной, гражданской и уголовной ответственностью.

Принцип объективности требует знания и учета объективных закономерностей взаимодействия субъекта и объекта управления, учета имеющихся возможностей, реального состояния общественных процессов. Принцип объективности позволяет управляющей системе использовать знания объективных законов для достижения практических задач управления. Он направлен против субъективизма, своевольных решений, поспешных действий, которые не учитывают реальных ситуаций и противоречий.

Принцип системности и комплексности в управлении заключается в том, что в каждом достаточно сложном явлении необходимо учитывать все его аспекты: технологические, экономические, социальные, идеологические, психологические, организационные, политические. Игнорирование принципов системности и комплексности в управлении, как и неумение их применять, не позволяет эффективно решать поставленные задачи, приводит к узковедомственному, некомпетентному подходу и серьезным проблемам в управленческой деятельности.

Принцип гласности предполагает обеспечение доступности обсуждения и компетентного участия всех представителей управленческих отношений в принятии решений на основе широкой информированности и учета общественного мнения. Гласность включает в себя правдивую, своевременную и широкую информацию о действительном положении дел в организации. Гласность — выражение доверия и уважения руководителя к людям, их способности разобраться в текущих событиях, выработать правильные решения, сознательно принимать участие в их осуществлении.

В системе управления принцип гласности становится инструментом реализации прямых и обратных связей между руководителями и сотрудниками. Применение этого принципа в управленческой деятельности связано с основными направлениями ее развития на практике: первое — с привлечением сотрудников к принятию управленческих решений при открытом обсуждении использования системы материального и морального стимулирования, распределения жилья, льгот, перспектив роста, изменения служебного статуса и т. п., второе — с формированием социального имиджа организации. В условиях рыночной экономики в международной практике разработана система установления отношений организаций с общественностью, направленная на популяризацию как самой организации, так и качества ее услуг с помощью средств массовой информации. Это «паблик рилейшнз» — метод укрепления авторитета различных учреждений в общественном мнении. При органах управления экономическими, научными, правовыми структурами функционируют центры общественных связей, систематически используются средства массовой информации для ознакомления общественности с результатами их деятельности, происходят встречи руководителей с населением, прессой.

Принцип соединения единоначалия и коллегиальности в процессе управления отражает взаимодействия двух форм проявления властных полномочий. Единоначалие прямо связано с персональной ответственностью руководителя за результаты принятых решений и является важным средством обеспечения оперативности управления. Коллегиальность выступает как форма коллективной разработки проектов решений и тем самым повышает степень их обоснованности. Коллегиальность к тому же способствует повышению ответственности коллектива в процессе выполнения выработанных и принятых решений. При этом единоначалие не утрачивает своих основных качеств, то есть ответственность каждого руководителя за принятые ими решения сохраняется в полной мере.

ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Виды менеджмента можно разделить следующим образом: организационный, производственный, инновационный, финансовый, инвестиционный, стратегический, маркетинг-менеджмент, персонал-менеджмент.

Организационный менеджмент — управление процессами создания организации, формирования или преобразования ее структуры, выбор механизма управления; выработка норм, регламентов, правил, инструкций и пр. Организационный менеджмент представляет собой систему управленческих действий, приемов и процедур, направленных на реализацию функций организации. Он включает проектирование, создание и совершенствование организационных структур, четкое разграничение функций, распределение организационных задач и обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных исполнителей, установление взаимосвязей между ними, строгое соблюдение установленных правил организационного поведения, принятие управленческих решений. Направление действий организационного менеджмента на предприятии во многом определяется особенностями выбранной стратегии роста (развития) и необходимостью реализации ее потенциала.

Производственный менеджмент обеспечивает эффективную деятельность предприятия путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. Причем термин «производственный» здесь можно понимать в широком смысле, как относящийся к предприятию любой сферы (заводу, банку, агрофирме, фармацевтической компании). Размер предприятия, его организационно-правовая форма и отраслевая принадлежность имеют важное значение. Поэтому выделяется то общее, что характерно для всех без исключения предприятий, и то частное, что определяет специфику определенных предприятий. Предметом изучения производственного менеджмента являются принципы и методы управления производственной (операционной) деятельностью предприятия. Для предприятий отраслей сферы материального производства принято их основную деятельность определять как производственную, для предприятий отраслей сферы услуг — как операционную.

Инновационный менеджмент — управление нововведениями. Его объект — осуществление, координация и контроль научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов товаров и услуг, внедрение их в производство; формирование и оценка планов и программ инновационной деятельности, организация их ресурсного обеспечения; стимулирование творчества. Представляет собой самостоятельную область экономической науки и профессиональной деятельности, направленную на достижение любой организационной структурой инновационных целей, адаптивных к условиям рынка, объему и структуре ресурсного потенциала. Базовыми категориями

инновационного менеджмента являются понятия «инновация», «инновационная деятельность», «нововведения». Инновационный менеджмент реализует одну из управленческих функций, объектом управления служат инновационные процессы и инновационная политика организации.

Маркетинг-менеджмент ведаёт едва ли не самой важной и сложной на сегодня сферой хозяйственной деятельности организации — поведением фирмы на рынке. С его помощью осуществляется изучение последнего, оценка текущей и перспективной конъюнктуры, отбор целевых рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики и т. п. Маркетинг-менеджмент можно идентифицировать как управление предприятиями и организациями различного профиля, ориентированное на рынок и адаптирующее управленческие процессы к динамичным условиям рыночной среды. Базируется на двуединстве целей: повышении эффективности производства на основе рационального использования ресурсного потенциала предприятия и усилении рыночной позиции.

Персонал-менеджмент решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации кадров; разрабатывает системы вознаграждения и стимулирования; отвечает за создание благоприятного морально-психологического климата, улучшение условий труда и быта, поддержание контактов с профсоюзной организацией и разрешение трудовых споров и конфликтов.

Финансовый менеджмент занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда ее денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. Элементами финансового менеджмента являются риск-менеджмент и налоговый менеджмент. Налоговый менеджмент занимается поиском законных способов оптимизации величины уплачиваемых организацией налогов. Осуществление любой хозяйственной деятельности сопровождается движением финансовых и денежных потоков. Такое движение порождается самим фактом наличия деловых взаимоотношений данного предприятия с другими юридическими лицами. Предприятию в конкретных условиях всегда приходится делать выбор между теми или иными актами хозяйственной деятельности, просчитывая их финансовые последствия. Только после этого можно принимать решения о направлении дальнейших действий. Такое принятие финансовых решений с учетом всех сопутствующих им обстоятельств и можно, по существу, называть финансовым менеджментом.

Инвестиционный менеджмент представляет собой вполне самостоятельную область экономической науки и финансовой практики. Инвестиционный менеджмент в качестве основного вектора развития определяет достижение долгосрочных целей с помощью рационального, продуктивного и эффективного налаживания процесса инвестирования. Но главное —

управление этим процессом. Таким образом, инвестиционный менеджмент представляет собой уникальную совокупность функционального управления, непосредственным объектом которого является инвестиционный процесс, а также всей инвестиционной деятельности в целом, осуществляемой посредством реализации инвестиционных проектов, фигурирующих во всех сферах, секторах, сегментах и отраслях народного хозяйства.

Стратегический менеджмент — это программа развития бизнеса в условиях конкуренции. Включает постановку стратегических целей: рыночная стратегия — отношения с партнерами компании, операционная стратегия — выбор способов их достижения в сфере производства товаров и услуг. Главные ориентиры компании, типовые стратегии и опыт успешных компаний — классические технологии для успеха бизнеса.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ И ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности, то есть разделение общего производственного процесса на частные, обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

Труд по горизонтали разделяется по следующим признакам:

- функциональному;
- товарно-отраслевому;
- квалификационному.

Функциональное разделение труда предполагает специализацию работников по видам их деятельности.

Товарно-отраслевой признак связан со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур (специализация провизоров по видам деятельности — аналитик, рецептар, информатор, технолог, маркетолог и т. д.).

Квалификационный признак подразумевает выполнение сложной работы работником соответствующей квалификации. В этом случае нельзя нарушать принцип, согласно которому работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации, так как это повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

Вертикальное разделение труда — определение круга обязанностей подчиненных; планирование, организация, мотивирование, контролирование всех структур и звеньев организации. В такой работе присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь).

Вертикальное разделение труда осуществляется по следующим основным направлениям:

- общее руководство — выработка и проведение в жизнь главных стратегических, перспективных направлений деятельности организации;
- технологическое руководство — разработка и внедрение прогрессивных технологий (внедрение современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства);
- экономическое руководство — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности предприятия, внедрение хозяйственного расчета и обеспечение его рентабельной работы;
- оперативное управление — составление и доведение до коллективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля над ходом и качеством производственного процесса;
- управление персоналом — подбор, расстановка кадров, развитие трудовых ресурсов организации.

В процессе управления организацией в зависимости от функциональной роли исполнителей выделяют руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.

Труд руководителей представляет собой наиболее высокую степень управления. Руководители принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

Специалисты выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.

Вспомогательный персонал (технические исполнители) осуществляет информационное обслуживание аппарата управления.

СУБЪЕКТ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. АПТЕЧНАЯ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Субъект менеджмента — лицо, группа людей или организация, принимающая решения и управляющая объектами, процессами для достижения поставленных целей и задач.

Объект менеджмента — персонал организации, ее конкуренты, финансы, производство, сбыт, поставщики ресурсов, информация и т. д.

Субъекты и объекты менеджмента представляют собой в совокупности систему управления организации.

Таким образом, центральная фигура в управленческом процессе — человек, который может выступать и как субъект, и как объект.

В фармацевтической системе организациями — объектами управления — являются аптеки, аптечные склады, фармацевтические предприятия и их объединения, оптово-посреднические предприятия, контрольно-аналитические лаборатории и др. Организации представляют собой созданные людьми системы, состоящие из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных с внешним окружением, то есть имеющие внутреннюю и внешнюю среду.

Исходя из специфики аптечных предприятий, основной целью их является удовлетворение потребности населения и лечебно-профилактических учреждений в лекарственных средствах, медицинских изделиях.

Задача организации — это работа с людьми, предметами и информацией. Например, в аптеках работа фармацевтов по изготовлению лекарственных форм и фасовщиков состоит преимущественно из работы с предметами. Задачи заведующего аптекой, его заместителя, заведующих отделами, провизоров-рецептаров — это в основном работа с людьми. В то же время задачи провизора-информатора связаны в большей степени с информацией.

УРОВНИ (ИЕРАРХИЯ) УПРАВЛЕНИЯ

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководители традиционно делят на три категории (рис. 1):

- руководители низового звена (down management), или операционные управляющие;
- руководители среднего звена (middle management);
- руководители высшего звена (top management).



Рис. 1. Иерархическая структура менеджмента

Руководители низового звена, которых также называют руководителями первого звена или операционными руководителями, — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники (или супервайзеры) отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как

сырье и оборудование. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве. В аптечных организациях к этой категории можно отнести старшего провизора, заместителя заведующего аптекой, заведующего отделом аптечного склада.

Руководителями среднего звена управления являются, например, заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства на фармацевтическом предприятии включает координирование и управление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения, обычно после трансформации их в технологически удобную форму, в виде спецификаций и конкретных заданий, низовым руководителям. В аптечных организациях к этой категории можно отнести заведующего аптекой, аптечным складом, испытательной лабораторией.

Руководители высшего звена отвечают за принятие стратегически важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Если высшее руководство фирмы решает перевести корпорацию на выпуск продукции, которая не в состоянии бороться с конкуренцией, то руководители среднего и низового звеньев мало что могут сделать, чтобы препятствовать крупному провалу. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко и их труд оплачивается очень хорошо.

Однако деятельность руководителя высшего звена связана с напряженным темпом и огромным объемом работы, что во многом объясняется тем фактом, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения.

Высший организационный уровень — руководство высшего звена — гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в фармации — это директор компании, генеральный директор республиканского унитарного предприятия, министр, директор холдинга, ректор и т. п.

Сущность и взаимосвязь функций менеджмента, их характеристика

Управление необходимо рассматривать как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями менеджмента.

Функции менеджмента — это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

К функциям менеджмента относятся:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

Функция планирования является номером один в менеджменте. Реализуя ее, предприниматель или управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится фирма, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Сам процесс планирования позволяет более четко формулировать целевые установки организации и использовать систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает более четкую координацию усилий структурных подразделений и укрепляет взаимодействие руководителей разных служб организации. А это значит, что планирование — это непрерывный процесс изучения новых путей и методов совершенствования деятельности организации за счет выявленных возможностей, условий и факторов. Следовательно, планы не должны носить директивного характера, а должны меняться в соответствии с конкретной ситуацией.

По своей сути, функция планирования отвечает на три основных вопроса:

1. Где мы находимся на данное время? Руководители должны оценить сильные и слабые стороны организации в таких важных отраслях, как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определения, чего может реально добиться организация.

2. Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, что может помешать организации достигнуть этих целей.

3. Как мы собираемся это сделать? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Планирование — это одно из средств, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации для достижения ее общей цели.

Функция организации — это формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами. В любом плане, составляемом в организации, есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, часто это требует перестройки структуры производства и управления с тем, чтобы повысить их гибкость и приспособляемость к требованиям рыночной экономики. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность воплотить свои решения в реальность.

Функция мотивации — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется их экономическое и моральное стимулирование, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. С конца XVIII по XX вв. было распространено мнение, что люди всегда будут работать лучше, если у них есть возможность зарабатывать больше. Считалось, таким образом, что мотивация — это простой вопрос, который сводится к предложению предоставления соответствующих денежных вознаграждений в обмен на усилие.

Функция контроля — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект — это установление стандартов, точное определение цели, которая должна быть достигнута в определенное время. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это измерение того, что было в действительности достигнуто в определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Третий аспект — это коррекция серьезных отклонений от начального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей для того, чтобы они стали реальнее и отвечали ситуации. Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим.

Функция координации — это центральная функция менеджмента. Она обеспечивает достижение согласованности в работе всех звеньев организа-

ции путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организация, мотивация и контроль), а также действий руководителей.

Подходы к управлению

Подходы к управлению включают в себя цели, законы, принципы, методы и функции, технологии управления и практику управленческой деятельности. Основной задачей системы управления организации ставится формирование профессиональной управленческой деятельности.

Процессный подход позволяет увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления, последовательность выполнения основных функций управления. Качество выполнения предыдущего этапа — необходимое условие обеспечения качества выполнения последующего этапа (функции). В этом выражается взаимозависимость функций.

Связующими процессами являются процесс коммуникаций и процесс принятия решений.

В организации протекает множество процессов. М. Портер предлагает классификацию процессов, которая базируется на их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все процессы подразделяют на три группы:

- 1) основные, которые связаны непосредственно с производством продукции;
- 2) обеспечивающие поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом);
- 3) процессы по установлению целей и формированию условий для их достижения.

Все перечисленные процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

Исследование управления как процесса привело к широкому распространению системных методов анализа. Применение **системного подхода** тесно связано с использованием общей теории систем для принятия управленческих решений. Предприятие в рамках данного подхода рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (подразделений, функций, процессов, методов). Основная идея системной теории заключается в том, что

любое решение (действие) имеет последствия для всей системы. Системный подход в управлении позволяет избежать ситуации, когда принятое решение в одной области превращается в проблему для другой.

По мере усложнения связей организации с внешней средой акцент переносится на выявление и описание ее неразрывной связи с внешним миром. В результате в 70-х гг. XX в. сформировались черты модели организации как открытой системы. Была дана характеристика внешней среды как совокупности факторов, воздействующих на функционирование организации и находящихся за ее границами.

Системный подход к управлению не дает ответа на вопрос, почему предприятия со сходным строением и в одной и той же внешней среде (например, работающие в одной отрасли и реализующие свою продукцию на одних и тех же рынках), значительно отличаются в отношении результата функционирования.

Эту проблему пытается решить **ситуационный подход** посредством увязывания различных приемов и концепций с конкретными ситуациями функционирования предприятия для достижения своих целей. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между предприятиями и внутри самих предприятий, пытается определить значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности предприятия. Были сформулированы следующие внутренние переменные: цели, структура, ресурсы и культура организации. Именно вариативность внутренних переменных предопределяет возможность решения проблемы гибкости и адаптивности к внешней среде.

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию. Понятие **метод** происходит от греческого слова и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности. Понятие механизма управления включает средства и методы управления, призванные приводить в движение систему управления.

Методы управления — это способы, при помощи которых реализуются функции управления.

Средства управления — это то, с помощью чего можно управлять, а методы — это способы использования средств управления.

Традиционная общепризнанная классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия:

- организационно-административные;

- экономические;
- социально-психологические.

Такое группирование достаточно условно, так как эти методы имеют очень много схожего и взаимно проникают друг в друга. В то же время они имеют определенные различия в способах воздействия на объекты управления, что и позволяет рассматривать каждый из них в отдельности.

С помощью *организационно-административных методов* реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации. Задача организационно-административных методов управления состоит в координации деятельности подчиненных. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива.

Организационно-административные методы опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность. Однако эти методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства. Можно выделить следующие формы проявления организационно-административных методов:

- обязательное предложение (приказ, запрет и т. п.);
- согласительные (консультация, разрешение компромисса);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, общение, предложение и т. п.).

Организационно-административные методы отличаются от других четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Экономические методы управления представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается поставленная цель. Расширение самостоятельности предприятий, организаций, учреждений дает возможность реального перехода к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом, зарплатой и реализует свои экономические интересы. В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, финансирование.

Социально-психологические методы управления — это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Иными словами, это способы воздействия на психологические особенности человека с целью решения поставленных задач.

Использование этих методов означает включение руководителя в систему отношений между людьми, умение поддерживать нормальные отношения

с ними и, самое главное, умение сплотить коллектив для решения поставленных перед учреждением задач. Социально-психологические методы управления предполагают использование различных мотивационных приемов воздействия — прямых и косвенных.

Первая группа способов оказывает прямое воздействие на человека путем постановки перед ним конкретной цели. К прямым способам воздействия относят убеждение, подражание, вовлечение, принуждение.

Вторая группа способов заключается в создании определенных условий, в которых работник в процессе выполнения необходимой работы достигает поставленных целей.

Косвенные приемы воздействия различаются по формам опосредования:

- условий труда (внешняя привлекательность, наличие элементов творчества и т. п.);
- элементов системы управления (должностные инструкции, формы стимулирования и др.);
- социально-психологических факторов (характер традиций, социально-психологический климат в коллективе и т. п.).

Результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от профессиональных знаний и на 85 % — от умения работать с людьми. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации (сочетания).

АПТЕЧНЫЕ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Понятие организации в менеджменте. Аптечная и фармацевтическая организации, их внешняя и внутренняя среда

Понятие «организация» в менеджменте употребляется в двух значениях: организация как функция управления, как процесс, и организация как предприятие, учреждение, то есть объект управления. Во втором случае признаками организации являются:

- количественная определенность;
- наличие общих целей и средств их достижения;
- обособленность;
- разделение труда;
- наличие управляющего, руководящего и координирующего центра.

В соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь юридическим лицом признается организация, которая:

- имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество;
- несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права;
- может исполнять обязанности;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- проходит в установленном порядке государственную регистрацию в качестве юридического лица либо признается таковым законодательным актом.

В фармацевтическом секторе объектами управления являются аптечные и фармацевтические организации. К аптечным организациям относятся аптеки, аптечные склады. В Республике Беларусь по состоянию на 1 октября 2019 г. лекарственное обеспечение осуществляют 3713 аптек, из них 1874 (50,5 %) аптек государственной формы собственности и 1839 (49,5 %) аптек частной формы собственности. Есть также 7 и 69 аптечных складов государственной и негосударственной формы собственности.

К фармацевтическим организациям относятся фармацевтические предприятия, контрольно-аналитические лаборатории. В Республике Беларусь по состоянию на 1 октября 2019 г. 53 фармацевтических предприятия, 38 из которых производят лекарственные средства.

Взаимодействие организации со средой является неотъемлемой составляющей функционирования любой организации, в том числе и аптечных и фармацевтических организаций. Любая организация существует и функционирует во взаимосвязи с большим количеством факторов, которые оказывают на нее разное воздействие. Совокупность таких факторов представляет собой среду организации. Выделяют внешнюю и внутреннюю среду функционирования организации.

Внутренняя среда организации представляет собой часть общей среды, находящейся в рамках этой организации. Внутренняя среда организации определяется целью, размером организации, персоналом, организационной структурой, технологическими и финансовыми ресурсами, организационной культурой. Внутренняя среда оказывает непосредственное и непрерывное влияние на функционирование организации.

Внешняя среда организации включает все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать извне. Внешняя среда организации очень изменчива. Меняются вкусы потребителей, условия поставщиков, вводятся новые законы, новые технологии, появляются новые конкуренты и т. д. Внешняя среда функционирования организации подразделяется на среду косвенного и прямого воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственным образом влияют на деятельность организации. К таким факторам относят потребителей, конкурентов, поставщиков, законы, финансовые организации, источники трудовых ресурсов. Среда косвенного воздействия состоит из факторов, не оказывающих непосредственного воздействия на деятельность организации, но также сильно влияющих на организацию. К таким факторам относят нормативно-правовые, экономические, научно-технические, социально-культурные, политические, международные и неопределенные факторы. Внешняя и внутренняя среды организации схематично представлены на рис. 2.



Рис. 2. Организационная структура фармацевтических организаций

ФОРМАЛЬНАЯ И НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной организационной структурой взаимоотношений существуют и неформальные отношения между членами коллектива.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере вли-

яют на политику формальной. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается *неформальной группой (организацией)*.

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Влияние неформальных организаций на дело формальной организации может быть весьма существенным. И, когда задействовано большое количество людей, власть неофициальной группы заметно усиливается. Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициального общения (так называемый «тайный телеграф»). Нигде новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которых неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация).

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, — это ее способность действовать или бездействовать. В практике управления имеется немало примеров, когда организации были поставлены «на колени» несанкционированным менеджментом (сюда не включаются забастовки, так как они санкционированы профсоюзом и носят законный характер).

Несанкционированное установление производственных норм — это один из путей, благодаря которым неформальные группы оказывают негативное влияние на людей. Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены, так как неформальные группы могут работать более усердно, чем установлено нормами. Суть состоит в том, что неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Влияние неформальных отношений может контролироваться, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация. Когда менеджер понимает базовую мотивацию функционирования неформальной группы, тогда у него появляется возможность разработки соответствующей стратегии поведения.

Для начала менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой. В основе их деятельности лежит концепция малых групп. Взаимодействие порождает чувства, а из чувства рождается консенсус. Взаимодействие людей и составляет базис неформальной организации.

Таким образом, неформальная организация людей может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас?

Во-первых, менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует. Во-вторых, нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей. В-третьих, выявить неформальных лидеров и управлять ими. В-четвертых, необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организации. В-пятых, менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от того, что он делает, неформальные организации продолжают существовать.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом:

1) *чувство принадлежности*. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

2) *взаимопомощь*. Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь срабатывает принцип «не создавай проблемы начальству»), другие боятся критики и т. п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

3) *защита*. Люди всегда знали, что сила — в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

4) *общение*. Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;

5) *симпатия*. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Поэтому можно выделить **признаки, характеризующие неформальные организации**:

1) *социальный контроль*. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение. Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

2) *сопротивление переменам*. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

3) *неформальные лидеры*. Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера — признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации — вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. К примеру, фирма «Коргинг гласе» (США) установила в здании эскалаторы вместо лифтов, чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

Типы организационных структур

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально или по шаблону.

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны.

Организация имеет свою структуру.

Структура организации — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала, возможности его успешной деятельности. Структуре придается большое значение при анализе организационной системы производства в целом.

Наилучшая структура — это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) матричная.

Сущность *линейной структуры* управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя (рис. 3).



Рис. 3. Линейная структура организации

Достоинства линейного типа структуры:

- установление четких и простых связей с подразделениями;
- получение подчиненными четких и связанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства действий сверху донизу.

Линейная система управления самая простая, хорошо работает на нижних уровнях управления малых предприятий, эффективна, когда круг решаемых проблем невелик.

Недостаток линейной структуры — руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к перегрузке руководителя.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений (рис. 4).

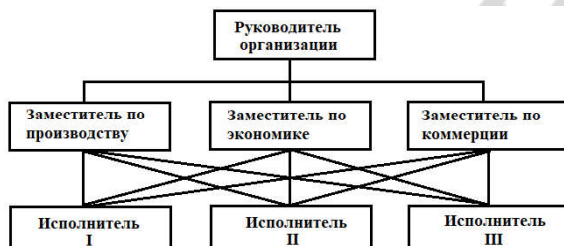


Рис. 4. Функциональная структура организации

Достоинства функциональной системы управления:

- повышение компетенции руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, снижается ответственность за работу. Она часто встречается в научно-исследовательских и проектных организациях.

Линейно-функциональная (штабная) структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределении функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда (рис. 5).

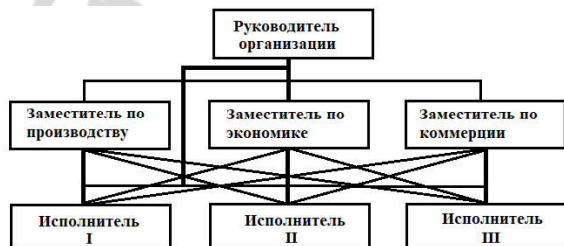


Рис. 5. Линейно-функциональная структура организации

Линейно-функциональная структура в настоящее время является основным базовым типом структур. Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Однако она не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Широкое распространение в крупных и международных компаниях получила *матричная структура*, которая предусматривает реализацию целевых программ (проектов).

Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.

Полномочия руководителю целевой программы (проекта) делегирует высший руководитель. Он отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту (программе), за планирование, соблюдение графика реализации.

Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, перераспределить трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждой целевой программы (проекта), координировать различные типы деятельности и использование ресурсов (рис. 6).

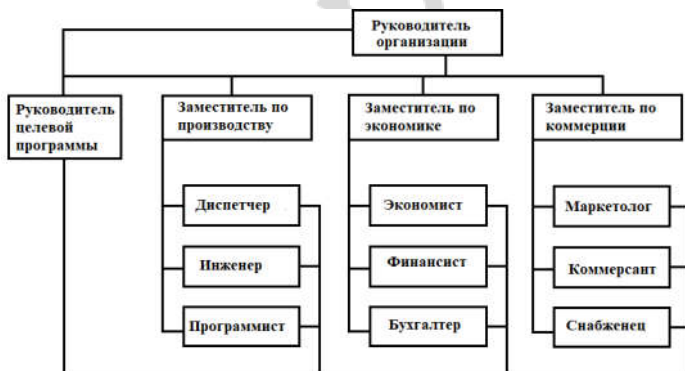


Рис. 6. Матричная структура организации

Выбор типа структуры зависит от самой организации и быстроты изменения внешней среды.

Возможна смешанная структура управления в зависимости от нужд и условий функционирования организации.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ В ФАРМАЦИИ

Главным республиканским органом государственного управления по всем вопросам здравоохранения в Республике Беларусь является Министерство здравоохранения. Министерство здравоохранения подчиняется Совету Министров Республики Беларусь, в своей деятельности руководствуется законодательными актами и Положением о Министерстве здравоохранения Республики Беларусь, с которым можно ознакомиться на сайте Министерства здравоохранения Республики Беларусь minzdrav.gov.by в разделе «Для специалистов».

В структуре министерства есть подразделение «Управление фармацевтической инспекцией и организации лекарственного обеспечения», которое включает два отдела: отдел фармацевтической инспекции и отдел организации лекарственного обеспечения.

Основными задачами отдела фармацевтической инспекции являются:

- проведение государственной политики в области фармацевтической деятельности, организация контроля за соблюдением юридическими лицами и индивидуальными предпринимателями законодательства Республики Беларусь в сфере обращения лекарственных средств, в т. ч. наркотических средств и психотропных веществ; сертификация фармацевтических предприятий на соответствие требованиям Надлежащей производственной практики;

- определение основных направлений развития и совершенствования государственного надзора и контроля в сфере обращения лекарственных средств и оборота наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров в Республике Беларусь, стандартизации и контроля качества лекарственных средств; разработка проектов нормативных правовых и технических проектов нормативных правовых актов в сфере обращения лекарственных средств; проведение работы по присоединению к PIC/S.

Основной задачей отдела организации лекарственного обеспечения является координация работы по обеспечению лекарственными средствами населения и организаций здравоохранения Республики Беларусь, контролю легального оборота наркотических средств и психотропных веществ и организации взаимодействия с отечественной фармацевтической промышленностью в области производства и обеспечения лекарственными средствами населения и организаций здравоохранения Республики Беларусь.

Государственные аптечные организации системы Министерства здравоохранения Республики Беларусь, работающие на принципах самокупаемости и самофинансирования, представлены:

- РУП «Белфармация»;
- РУП «Минская фармация»;
- Брестским, Витебским, Гомельским, Гродненским и Могилевским ТП РУП «Фармация».

РУП «Белфармация» по состоянию на 1 января 2020 г. имеет списочную численность работников 1987 человек, в том числе 1330 фармацевтических работников, и включает следующие структурные подразделения без права юридического лица:

- аппарат управления;
- аптечная сеть (представлена 221 аптекой);
- аптечный склад;
- отдел контроля качества аптечного склада;
- информационно-фармацевтический центр.

Остальные ТП РУП «Фармация», которые территориально расположены в областях, имеют следующие структурные подразделения без права юридического лица:

- аптечный склад;
- контрольно-аналитическая лаборатория;
- аптеки;
- аппарат управления.

Президент Республики Беларусь Указом № 499 от 31 декабря 2019 г. поручил Министерству здравоохранения создать Государственный фармацевтический надзор в сфере обращения лекарственных средств — «Госфармнадзор».

Эта структура должна была быть создана до 1 мая 2020 г. По указу, решение о ее создании принято в целях обеспечения защиты здоровья населения, гарантии качества и безопасности лекарственных средств, совершенствования лекарственного обеспечения и государственного регулирования обращения лекарственных средств.

«Госфармнадзор» находится в подчинении Министерства здравоохранения, а финансируется за счет отчислений аптечных сетей. В их числе РУП «Центр экспертиз и испытаний в здравоохранении», РУП «Белфармация», областные предприятия «Фармация».

Основные задачи учреждения — предотвращение поступления в обращение и своевременное изъятие из обращения некачественных, фальсифицированных лекарственных средств и лекарственных средств с истекшим сроком годности, а также предупреждение, выявление и пресечение нарушений требований законодательства об обращении лекарственных средств.

Холдинг — группа самостоятельных компаний, объединенных единой системой управления основными ресурсами: финансовыми, человеческими, информационными и др. Холдинг считается созданным и приобретает статус холдинга с даты его регистрации в Министерстве экономики Республики Беларусь.

Холдинг «Белфармпром» был зарегистрирован 25 августа 2017 г. в государственном реестре холдингов за № 109. Этим же числом было выдано свидетельство о государственной регистрации юридического лица РУП «Управляющая компания холдинга «Белфармпром»».

Задачи и функции холдинга «Белфармпром»:

- повышение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности фармацевтической отрасли;
- устранение препятствий для вступления в международную схему сотрудничества фармацевтических инспекций и присоединения к Всемирной торговой организации;
- объединение отечественной фармацевтической промышленности, субъектов товаропроводящих сетей, в том числе иностранных;
- наращивание поставок на экспорт;
- исключение совмещения функций «государства как собственника» и «государства как регулятора»;
- разработка мероприятий, направленных на развитие и совершенствование деятельности участников холдинга;
- представление интересов участников холдинга на внутреннем и внешних рынках;
- организация и обеспечение производства, структуры и номенклатуры фармацевтической продукции, а также повышение ее качества и конкурентоспособности, развитие экспортного потенциала участников холдинга;
- привлечение инвестиций для развития участников холдинга и создания новых организаций;
- разработка и предоставление предложений по приоритетным направлениям научно-технического и инновационного развития участников холдинга;
- анализ, обобщение, подготовка и внесение предложений республиканским органам государственного управления по урегулированию вопросов текущей деятельности участников холдинга на внутреннем и внешних рынках;
- выполнение иных не противоречащих законодательству Республики Беларусь функций по координации деятельности участников холдинга, в том числе по поручению Министерства здравоохранения.

Частные аптеки в Республике Беларусь представлены одиночными аптеками, аптечными сетями и холдингом «Аптека групп».

Холдинг «Аптека групп» объединяет 11 компаний, среди которых «Витфарммаркет», аптечные сети Adel и «Добрыя лекі», включающие более 300 аптек, IT-компания «Софт-фарм», редакция журнала «Аптекарь», сеть клиник City Clinic.

ИООО «Интерфармакс» работает на фармацевтическом рынке Республики Беларусь по нескольким направлениям: прямые поставки и дистрибуция лекарственных средств, товаров аптечного ассортимента, косметических средств; логистическое сопровождение клинических испытаний; оказание складских логистических услуг. Работают более 150 аптек «Планета Здоровья», косметических магазинов в Минске, Гомеле и Орше, салоны оптики FOCUS.

СООО «Брититрейд» осуществляет оптовые поставки лекарственных средств и медицинских изделий в Республику Беларусь. Деятельность компании направлена на приоритетное снабжение товарами розничной сети «Альфа аптека». В настоящее время сеть насчитывает более 140 аптек.

ООО «Искамед» имеет собственную аптечную сеть «Аптека Искамед», которая состоит из 96 аптек в различных регионах республики.

ЗАО «Беролина» имеет в Минске только 4 аптеки, но именно в этой сети впервые был использован аптечный робот Consis В.

Кроме того, существуют и другие аптечные сети: «Комфарм», «Фармин», «Доктор время», «Аптекарь-центр», «Унифарм», «Белинвестфарма» и др.

Концерн — это одна из самых сложных форм объединения, поскольку включает в себя предприятия разных отраслей промышленности, банков, транспорта, торговли и осуществляет совместную деятельность на основе добровольной централизации функций. На сегодня в Республике Беларусь нет концернов в фармацевтической отрасли. Государственный концерн «Белбиофарм» по производству и реализации фармацевтической и микробиологической продукции осуществлял работу в период с 1996 по 2011 гг. и включал 18 организаций, из них 10 фармацевтических.

Альянс — союз, объединение (например, государств, организаций) на основе формальных либо неформальных договорных обязательств.

16 мая 2017 г. в Санкт-Петербурге руководители профессиональных объединений в сфере обращения лекарственных средств, осуществляющих деятельность на территории государств — членов Евразийского экономического союза, приняли Декларацию о стратегическом партнерстве «Евразийский фармацевтический альянс».

Инициаторами Евразийского фармацевтического альянса выступили Ассоциация международных фармацевтических производителей (Россия), Ассоциация международных фармацевтических производителей в Республике Казахстан, Ассоциация международных фармацевтических производителей в Республике Беларусь, а также Союз производителей и импортеров лекарств Армении.

Корпорация — широко распространенная в странах с рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и осуществление функций управления профессиональными наемными управляющими.

Среди факторов, способствующих формированию корпораций в фармацевтической промышленности, можно выделить следующие:

- глобализация мирового фармацевтического рынка;
- привлечение отечественных и иностранных инвестиций;
- усиление конкуренции между фармацевтическими компаниями;

– перемещение накопленного капитала в более перспективные направления деятельности;

– рост затрат на исследования и разработки и др.

Примерами крупных корпораций, имеющих фармацевтический сектор, могут быть Pfizer, Hoffmann-La Roche, Johnson & Johnson, Sanofi, Merck & Co.

Кластер — объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться как самостоятельная единица, обладающая определенными свойствами.

Первый кластер в фармацевтической отрасли Республики Беларусь получил название Союз медицинских, фармацевтических и научно-образовательных организаций «Медицина и Фармацевтика — инновационные проекты». Первый фармацевтический кластер объединяет на сегодня ведущие компании Витебской области, осуществляющие свою работу в сфере медицины, фармацевтики и медицинского образования.

Участники кластера:

– научно-образовательный блок: Витебский государственный ордена Дружбы народов медицинский университет, Витебский государственный университет имени П. М. Машерова;

– производственный блок: СООО «Нативита», СООО «Аконитфарма», РПУП «Академфарм», НПП «СИВитал», технопарк «Витебская кремниевая долина»;

– сервисные компании: ККУП «Витебский областной центр маркетинга», ООО «Витвар», НП «Союз фармацевтических и биомедицинских кластеров России».

СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОДЕРЖАНИЕ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах — физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

Управленческий труд — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути, это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций. Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

- 1) он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
- 2) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- 3) его результатом являются управленческие решения;
- 4) средствами труда служат организационная и вычислительная техника;
- 5) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией.

Наиболее характерными операциями управленческого труда в процессе выработки и принятия управленческих решений являются:

- постановка задачи;
- поиск информации вручную и с использованием компьютеров;
- анализ информации;
- группировка информации (вручную или с использованием компьютера);
- простейшие расчеты без компьютера;
- расчеты с применением компьютера;
- подготовка решений;
- принятие решений индивидуально;
- принятие решений коллегиально;
- оформление документов, составление писем.

Конечный продукт управленческого труда — решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты. Но не все решения, а только реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться не

по количеству изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всего коллектива организации или ее подразделения.

Отсюда вытекает весьма существенное специфическое требование к решению вопросов организации труда служащих — предварительный анализ форм документов, методов и средств выполнения различных трудовых функций с целью выявления и устранения структурных и документационных излишеств, совершенствования организационных форм управления с использованием возможностей автоматизированных систем.

Работники, служащие, прямо или косвенно участвующие в управлении, известные иногда под названием «белые воротнички», делятся в зависимости от характера и содержания выполняемых функций на три категории:

- управляющие в лице руководителей, менеджеров, наделенных полномочиями принимать управленческие решения, непосредственно осуществлять управляющие воздействия;

- специалисты в лице работников аппарата служб управления, чиновников, которые анализируют информацию об объекте управления, участвуют в подготовке, обсуждении, выборе управленческих решений, подготавливают рекомендации для управляющих;

- технические исполнители, обслуживающие управляющих и специалистов, выполняющие вспомогательные операции по обеспечению процесса управления и его участников.

Каждой из этих групп присущи свои особенности как с точки зрения содержания их труда и характера умственных нагрузок, так и с точки зрения влияния на результаты деятельности трудового коллектива.

Так, руководители организаций и их подразделений определяют цели и направления деятельности, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, производственных (коммерческих) и управленческих подразделений, обеспечивают согласованный, слаженный и эффективный труд соответствующих коллективов. В их труде преобладают творческие операции, хотя и имеются существенные различия между ними (руководителями).

Труд управляющих является весьма разнородным и ответственным. В нем сочетается индивидуальная, коллегиальная и коллективная деятельность.

Руководитель должен лично знакомиться с информацией, входящей документацией, проверять, подписывать, а иногда и готовить исходящие письма, документы, продумывать готовящиеся решения и принимать их, анализировать сложившуюся ситуацию, происходящие процессы, связанные с объектом управления. В этом проявляется индивидуальная деятельность менеджера.

В то же время руководители призваны участвовать в коллегиальной выработке решений с участием руководителей вышестоящего и нижестоящего

уровней, компаньонов, смежников, подчиненных специалистов, советников, общественных и профсоюзных лидеров. Это в основном деятельность совещательного характера.

Коллективная деятельность — это работа руководителя с производственным, трудовым коллективом, с исполнителями. В ходе контактов, общения с работниками руководитель выясняет социально-психологическую обстановку в коллективе, выслушивает мнения и жалобы работников, сообщает им о готовящихся и принятых решениях, обосновывает необходимость и целесообразность осуществления планов, мероприятий, побуждает их к эффективной, качественной работе.

Контакты с исполнителями могут носить характер производственных совещаний, встреч, посещения подразделений, рабочих мест, личных приемов.

Более определенным образом очерчен, определен труд специалистов, которые разрабатывают и внедряют новые или усовершенствованные виды продукции, технологические процессы, а также формы организации труда и управления, обеспечивают предприятие необходимой документацией, материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществляют коммерческую деятельность, т. е. выполняют определенную функцию или часть функции.

В деятельности специалистов сочетаются творческие и повторяющиеся операции, хотя и между ними (специалистами) также имеются существенные различия.

Специалисты, будучи консультантами, советниками, помощниками руководителя, выполняя работы, необходимые для управления, сами редко уполномочены принимать решения, входящие в компетенцию их руководителя. Но они оказывают огромное влияние на принятие управленческих решений, выдвигая и обосновывая определенные варианты таких решений и участвуя вместе с руководителем в выборе конечного варианта, убеждая его в пользу того или иного решения.

При некомпетентном в своем деле, недостаточно грамотном руководителе судьба управленческого решения чаще всего находится в руках специалистов.

Технические исполнители (секретари, делопроизводители, расчетчики и др.) выполняют разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов. Труд их принято считать наиболее простым в управлении, в определенной мере так оно и есть. При этом в их труде преобладают повторяющиеся операции.

В связи с увеличением объемов управленческой информации, необходимостью ее систематизации, отсеивания избыточной информации труд вспомогательного персонала резко усложняется, требует подготовки, знаний, опыта, все более влияет на качество управленческих процессов в целом.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Менеджер — это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности организации.

Основная функция менеджеров — управление, включающее процесс планирования, организации, мотивации и контроля.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы:

1. *Комплексность*. Принцип комплексности предполагает, что организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.

2. *Системность*. Принцип системности предполагает взаимное согласование всех направлений объекта, их увязку, устранение противоречий. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы.

3. *Регламентация*. Этот принцип подразумевает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

4. *Специализация*. Она заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников, не влиять отрицательно на содержательность их труда.

5. *Стабильность*. Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями.

6. *Целенаправленное творчество*. Этот принцип заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

7. *Делегирование полномочий*. Этот принцип предполагает передачу задач и полномочий от высших уровней руководства к низшим. На практике

процесс делегирования всегда двусторонний: он предполагает как передачу, так и принятие полномочий, что требует учитывать не только волю и желание руководителя, но и возможности и согласие подчиненного, поскольку если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то делегирования не происходит.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда. Принципы рациональной организации управленческого труда представлены на рис. 7.



Рис. 7. Рациональная организация труда менеджеров

Проектирование рациональной организации работы менеджера связано с правильной организацией рабочих мест, налаженным быстрым доступом к информации и умением быстро ее обработать, правильной организацией работы с документами и рациональным распределением рабочего времени.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

Работая в своем офисе или кабинете, менеджер ежедневно пользуется различными техническими устройствами, которые существенно облегчают и ускоряют работу руководителя.

Исследования специалистов показали, что за счет правильной организации рабочего места, реализуемой с учетом требований эргономики, психофизиологии, санитарной гигиены и технической эстетики, производительность труда работников управления возрастает более чем на 50 %.

Организация рабочего места — это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению. Рациональная организация рабочих мест руководителей пред-

полагает правильную их планировку, укомплектование мебелью и необходимыми средствами организационной техники, канцелярскими принадлежностями и различными вспомогательными устройствами.

Особенностью труда руководителя является большой удельный вес ответственных операций. Этим в значительной степени определяются требования в организации и оборудованию рабочих мест, а также к условиям труда руководителя. На повышении производительности труда благоприятно сказываются шумовой, температурный и влажностный режимы, хорошее освещение, рационально организованное и оборудованное рабочее место, оснащенное современными средствами офисной и вычислительной техники.

ЗНАЧЕНИЕ И РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

Под информационным обеспечением системы управления понимается совокупность информации, необходимой и достаточной для принятия решений, с методами и средствами ее организации.

Назначение информационного обеспечения состоит в своевременном и полном обслуживании управленческого персонала и технических средств системы управления достоверными данными, позволяющими осуществлять автоматизированную обработку информации с использованием других видов обеспечения.

Информационное обеспечение состоит в решении следующих основных задач:

1. Организация домашинной и послемашинной фаз преобразования информации: стадий получения, регистрации, передачи информации и выдачи результатов обработки потребителям.

2. Организация банков данных: создание и введение системы массивов информации, организация процессов ее хранения и поиска.

3. Организация процессов решения функциональных задач на ЭВМ: машинная постановка и алгоритмизация конкретных функциональных задач управления на основе использования программного обеспечения; разработка технологических процессов, инструкций и осуществление машинного решения.

4. Исследование эффективности информационного обеспечения.

Руководители и специалисты организации используют в работе внутреннюю и внешнюю информацию, научно-техническую, экономическую информацию об управлении.

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности в деятельности любой организации. Каждый руководитель работает с информацией, она является объектом труда руководителя, результатом его труда, на ее основе принимаются соответствующие управленческие решения.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ

Организация работы с документами — это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами с момента их создания или получения до уничтожения или передачи на архивное хранение.

К таким работам можно отнести: прием и регистрацию, рассмотрение документов руководителями, порядок прохождения документов в организации, их исполнение, контроль исполнения, формирование дел, подготовку и передачу дел в архив.

В документационном обеспечении организации можно выделить 3 группы документов: входящие, внутренние и исходящие.

Документы необходимо содержать в порядке и распределять по папкам, которые должны быть понятно подписаны.

Кроме того, их необходимо ранжировать по степени важности и сроку исполнения. Секретарь и другие подчиненные должны быть вовлечены в меру своей компетенции в подготовку документов так, чтобы руководитель мог сосредоточиться на той работе с документами, которую кроме него никто не может выполнить. Например, секретарь осуществляет регистрацию входящих и исходящих документов, может подготовить заготовку ответа, предварительно обсудив с руководителем, найти необходимую информацию и предоставить ее руководителю.

ФАКТОР ВРЕМЕНИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

Ведущий немецкий эксперт по тайм-менеджменту Л. Зайверт в книге «Ваше время в ваших руках» утверждает, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других.

Самоменеджмент (или тайм-менеджмент) — техника правильного использования времени. Самоменеджмент помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд, уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить спешку и стрессы.

Из каждых ста менеджеров:

- лишь один имеет достаточно времени;
- десятерым требуется на 10 % больше времени;
- сорока менеджерам нужно 25 % дополнительного времени;
- остальным не хватает 50 % времени.

Именно в деловом мире наиболее часто употребляют поговорку «Время — деньги», однако время — это не только деньги; время дороже денег; время — это сама жизнь.

Удачливые руководители обладают различными чертами характера и качествами, но одно качество объединяет их всех: они сознательно и систем-

но используют свое время и высвобождают себя для выполнения истинно управленческих функций и для досуга.

Временем как ресурсом каждый человек располагает изначально в равном количестве. Но результаты его использования у разных людей различны.

Руководитель должен уметь ценить фактор времени. К сожалению, в любой сфере труда можно увидеть, что немало рабочего и нерабочего времени расходуется непродуктивно. В результате специальных исследований установлено, что в большинстве случаев острая нехватка времени у руководителей является следствием неправильной организации труда. Руководители часто не умеют отделить главное от второстепенного, определить перспективные задачи. Они часто занимаются работой, не требующей высокой квалификации, такой как техническая работа с документами, поиск информации и т. п. На это затрачивается до 25 % рабочего времени руководителя и часто приводит к перегрузкам. Каждый работник должен нести персональную ответственность за свой участок работы, не вмешиваясь в компетенцию других. Во всех структурных подразделениях должен действовать принцип «не делай того, что с успехом может сделать подчиненный».

Основатель советской школы тайм-менеджмента П. М. Керженцев в своей книге «Борьба за время» рекомендовал записывать, на что было потрачено время, и анализировать, что изменить в работе, чтобы тратить его эффективнее.

Л. Зайверт дает следующие советы руководителю:

1. Обязательно письменно планировать свой рабочий день, неделю, месяц и т. д.
2. Делегировать все, что можно делегировать.
3. Каждый день письменно составлять список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам, с указанием сроков реализации.
4. В первую очередь делать ключевые дела.
5. Научиться говорить «нет», когда на ваше время претендуют другие, а вам необходимо выполнить важную работу.
6. Каждый официальный документ обрабатывать за один раз и окончательно.
7. По возможности освободить свой рабочий день от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

ТРЕБОВАНИЯ К МЕНЕДЖЕРУ

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неу-

дачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, — свидетельство того, что у руководителя нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

В разные времена и в разных странах к менеджеру предъявлялись разные требования. В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями:

- политическая грамотность;
- моральная устойчивость;
- компетентность;
- организаторские способности.

Квалификационные требования кличности менеджера в Великобритании слагаются из семи составляющих:

- 1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;
- 2) способность разбираться в современных информационных технологиях и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- 3) ораторские способности и умение выражать мысли;
- 4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;
- 5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;
- 6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;
- 7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыки на практике.



Рис. 8. Требования к менеджеру

На наш взгляд, основные требования к менеджеру включают 4 составляющие (рис. 8):

1. *Высокая компетентность* в определенной профессиональной деятельности в соответствии с профилем руководимого коллектива, так как ру-

ководитель не вообще управляет людьми, а управляет их деятельностью по решению профессиональных задач.

2. *Умение правильно планировать*, грамотно построить стратегию развития. Планирование — это неотъемлемая часть работы любого менеджера, и от того, насколько умело он планирует, зависят результаты деятельности и ресурсы, необходимые для достижения этих результатов.

3. *Организаторские способности*. Одно из основных качеств руководителя — умение организовать совместную работу людей. Однако совмещать решения организационно-технических задач с людьми не так просто. Многим руководителям бывает легче сделать что-либо самому, чем добиться исполнения этого от других. Это самый легкий, но самый бесперспективный путь, поскольку самому всего не сделать, и со временем руководитель обнаруживает, что его подчиненные отвыкли от самостоятельности, не могут или уже не хотят самостоятельно принимать решения. А между тем в настоящее время одна из центральных задач, которую приходится решать руководителям в своих коллективах, — это создание условий для проявления активности, инициативы, творчества людей, развития их активной мотивации. В ряде исследований показано, что организаторские способности включают в себя следующие психологические свойства личности:

- способность отражать с достаточной полнотой психологию управляемой группы в ходе решения совместных задач;

- практическая направленность ума — овладение знаниями и умениями в области практической психологии, готовность применять их в процессе решения организаторских задач;

- психологический такт — наличие чувства меры во взаимоотношениях с людьми;

- наличие энергичности — способность заряжать своей энергией организуемых людей;

- требовательность — способность предъявлять к людям адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации;

- критичность — способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей;

- склонность к организаторской деятельности — потребность в ней.

4. *Социально-психологические навыки*. Именно от наличия лидерских качеств будет зависеть, как точно и как быстро исполняются требования, предъявляемые к персоналу. Нужно быть доброжелательно настроенным, но так, чтобы сотрудники все время были в состоянии «боевой готовности».

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Полномочия — совокупность прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации. Ими наделяется подразделение или отдельная должность в связи с выполнением возложенных на них функций.

Выделяется несколько видов управленческих полномочий:

А. Распорядительные полномочия позволяют принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия бывают:

- общими полномочиями обладает высшее руководство организации, определяющее основные направления ее деятельности;
- линейные полномочия дают возможность руководителям предписывать своим непосредственным подчиненным что, когда и где те должны делать или, напротив, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели, а также координировать их работу;
- функциональные полномочия сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся другим руководителям.

Б. Обладатели рекомендательных (консультативных) полномочий при крайней важности могут давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, как лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но, в отличие от предыдущего случая, эти советы не являются обязательными для исполнения.

В. Представительские полномочия дают возможность действовать от имени высшего руководства. В их рамках выделяют:

1) контрольно-отчетные полномочия, предоставляющие возможность их носителям официально осуществлять проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, анализировать ее, делать выводы и доводить их до сведения администрации;

2) координационные полномочия, заключающиеся в том, что лицо или подразделение, которое ими наделяется, вправе согласовывать деятельность других участников управления;

3) переговорные полномочия, направленные на заключение внешних сделок, урегулирование конфликтов и пр.;

4) согласительные полномочия, которые состоят в том, что их обладатель в обязательном порядке высказывает свое официальное отношение к принимаемым решениям. Такие полномочия бывают:

- предостерегающими. Ими располагает, к примеру, юридическая служба, сотрудники которой проверяют соответствие таких решений дей-

ствующим правовым нормам, указывают на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагают их исправить. В то же время руководители могут игнорировать мнение юристов, взяв на себя всю полноту ответственности за возможные последствия;

– блокирующими (параллельными). Ими обладает главный бухгалтер, без чьего согласия, оформляемого подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не является законным и не может исполняться.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, т. е. способности отдавать отчет за принятые решения и их последствия.

Ответственность — обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Различают два вида ответственности:

1. Общая ответственность предполагает создание условий, необходимых для осуществления какой-либо деятельности. К примеру, руководитель отвечает за то, чтобы правильно распределить задачи среди подчиненных.

2. Функциональная ответственность связана уже с выполнением конкретной работы.

Полномочия и ответственность должны совпадать по объему. Если полномочия превышают ответственность, открывается свобода для произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная же ситуация приводит к параличу активной деятельности из-за боязни негативных последствий для себя.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Делегирование является ключевой деятельностью менеджера. Под делегированием в общем значении понимается передача заданий своему подчиненному из сферы деятельности самого руководителя. Вместе с задачей делегируются компетенция и функциональная ответственность. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которое не может быть делегировано. Схематично эти действия представлены на рис. 9.



Рис. 9. Схема действий в системе «начальник – подчиненный»

Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Делегирование помогает руководителю освободить время для более важной задачи и снизить загруженность, а также способствует использованию профессиональных знаний и навыков работников, положительно влияет на мотивацию труда сотрудников.

Л. Зайверт в книге «Ваше время в ваших руках» приводит рекомендации руководителю по технике делегирования:

- необходимо делегировать заблаговременно;
- с учетом способностей и возможностей сотрудников;
- с учетом необходимости мотивации и стимулирования сотрудников;
- делегировать задачу целиком, а не в виде отдельных заданий;
- объяснять сотруднику, это разовое задание или делегирование на длительный срок;
- однородные задачи делегировать одному сотруднику;
- не делегировать одну задачу для надежности двум сотрудникам;
- удостовериться в том, может и хочет ли сотрудник взять задачу;
- передавать сотрудникам вместе с задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения;
- дать сотруднику полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостовериться в том, что делегированное поручение понято правильно;
- крупные и важные задачи поручать приказным тоном, если необходимо — в письменном виде;
- предоставлять сотрудникам возможность дальнейшего профессионального обучения в целях лучшего выполнения ими заданий;
- обеспечить сотруднику доступ к необходимой информации;
- не вмешиваться в рабочий процесс выполнения задания без необходимости, но дать сотруднику понять, что он может попросить у вас совета и поддержки;
- требовать отчета об исполнении через установленное время, если делегирование длительное, установить периодичность предоставления отчета;
- контролировать конечные результаты порученного дела и немедленно информировать сотрудника о результатах контроля;
- конструктивно хвалить за успехи и критиковать за недостатки и неудачи;
- давать возможность сотрудникам представлять или соучаствовать в представлении его работы на соответствующем уровне.

ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ МЕНЕДЖЕРА

Любая управленческая деятельность связана с обладанием властью. Имея власть, руководитель имеет возможность оказывать влияние на сотрудников, изменять их поведение, направлять их деятельность в выгодное ему русло, менять отношение человека или группы людей. Одним руководителям удается обрести сильную власть и личное влияние, другие долгие годы не могут заполучить уважение своих сотрудников.

Таким образом, одной из проблем в управлении является проблема власти. И с этой проблемой должны считаться и руководители, и подчиненные. Принято считать, что обладание властью свойственно только для руководителя, который имеет возможность навязать свою волю подчиненным. Однако власть — это не односторонний механизм, влияние и власть зависят также от личности, на которую оказывается это влияние.

Власть — это способность оказывать влияние на поведение людей. Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. Власть руководителя может принимать различные формы. По классификации Френча и Рейвена она имеет пять основных форм:

1. *Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может причинить какие-то другие неприятности (даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности дает немедленные результаты).

2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как что-то достаточно ценное. Деньги или более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение.

3. *Экспертная власть.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

4. *Эталонная (власть примера).* Харизма — власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Люди чаще всего испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалами, похожими на которого, кем они хотели бы быть. Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. *Законная (традиционная) власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг — подчиняться им. Все руко-

водители пользуются законной властью, так как им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам как необходимая для принятия решения информация, неформальные контакты с людьми других подразделений и т. п. Эффективный руководитель стремится поддержать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций. Во всех случаях проявления власти подразумевается степень воздействия руководителя на подчиненного, а это суть процесса руководства.

В менеджменте есть более мягкое определение воздействия на подчиненных — **влияние**. Влияние — такое поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого. Конкретные способы такого воздействия весьма разнообразны. Выделяются две большие группы управленческого влияния — влияние эмоциональное и влияние рассудочное (рис. 10).



Рис. 10. Способы влияния на подчиненных

В группе *эмоциональных* средств влияния основное место занимают «заражение» и подражание:

– «заражение» — при этом менеджер практически автоматически, неосознанно передает подчиненному свое эмоциональное состояние, «заражает» его энтузиазмом. Такой способ влияния создает благоприятную атмосферу в коллективе, повышает его сплоченность, мобилизует силы сотрудников;

– подражание — усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Подражание является способом заимствования лучших качеств других людей. Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная, кто служит эталоном для подражания своих сотрудников, руководитель может легко оказывать на них влияние.

В группу *рассудочного* влияния входят:

– внушение — это особое воздействие на подчиненных, которое достигается за счет некоторых личных качеств руководителя: его авторитета и признания. Руководитель является внушающим и занимает, таким образом, активную позицию, подчиненный — внушаемым и занимает пассивную позицию;

– убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Убеждая подчиненного, руководитель пользуется различными приемами: опираясь на логику и рассудок, руководитель приводит разнообразные аргументы в пользу того или иного действия. Процесс убеждения — это своего рода дискуссия, в ходе которой руководитель и сотрудник должны достигнуть единства мнений или компромисса. Самая слабая сторона убеждения — это его медленное воздействие и неопределенность;

– просьба — этот способ основан на добровольных, непринудительных мотивах. Прибегая к этому методу влияния, руководитель старается воззвать к лучшему, что есть в человеческой натуре. Однако такой метод влияния возможен лишь при положительных отношениях между руководителем и подчиненным;

– угрозы — это запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Страх является одним из мощнейших побудительных мотивов;

– подкуп — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Используя метод подкупа, руководитель обещает подчиненному определенные преимущества: материальные либо социальные. Подкуп может быть вполне честным подходом, если руководитель обещает дополнительное вознаграждение за дополнительные усилия;

– приказ — официальное распоряжение властных органов. Приказы не обсуждаются. Руководитель, обладающий властными полномочиями, отдает распоряжения, которые считает нужными.

Используя вышеназванные методы влияния, руководитель должен помнить, что существуют определенные нормы деловой этики, и, если руководитель хочет сохранить здоровую атмосферу в трудовом коллективе, он обязан руководствоваться этими нормами.

В любом случае, влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных:

1. *«Подавление»* собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) — и вы скоро увидите, как ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойный тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

2. *Концентрированное внимание на одном из подчиненных.* Заставьте себя сосредоточить свое внимание на каком-нибудь из ваших подчиненных, желательнее на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой — и вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное — вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

3. *«Насилие» над собственным мнением.* Заставьте себя в подчиненном, которого вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у вас есть самые веские основания. Если вы этого достигнете, у вас будет взаимопонимание с этим человеком.

4. *Неожиданное решение.* Чего обычно ожидает от своего начальника провинившийся подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением «неудачника» и не ждет от вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит.

5. *Авансированная похвала.* Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время вы убедитесь, что ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. *«Поставьте себя на мое место».* Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты — это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет **рефлексия** — это размышление за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его ме-

сте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей — показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьи часто просто не могут применить, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

СЛАГАЕМЫЕ АВТОРИТЕТА МЕНЕДЖЕРА

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера.

Авторитет — заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результата работы.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два статуса авторитета: официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя — не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить затем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы формирования авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет):

– *авторитет доброты* — «всегда быть добрым» — однако доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

– *авторитет педантизма* — в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

– *авторитет подавления* — менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Особенности управленческого труда в аптечной и фармацевтической организациях определяются спецификой фармацевтической отрасли.

Деятельность аптечных и фармацевтических организаций включает социальный и экономический аспекты. Первый аспект связан с выполнением социальной задачи по обеспечению населения и медицинских организаций фармацевтическими товарами, а второй аспект — с получением прибыли, так как аптеки, аптечные склады, фармацевтические предприятия являются полноправными субъектами бизнеса.

Деятельность аптечных и фармацевтических организаций в современных условиях характеризуется:

- динамичностью внешней среды;
- внедрением инновационных технологий (электронный рецепт, электронная очередь, автоматизация документооборота и др.);
- сменой установок индивидуального сознания в сфере потребления лекарственных средств;
- ростом социальной ответственности перед потребителями и обществом;
- высокой конкуренцией;
- строгой регламентацией деятельности, действующими нормативными документами.

Основные функции, которые осуществляют руководители аптечных и фармацевтических организаций:

- получение лицензии и контроль за соблюдением лицензионных требований;
- надлежащая организация всех хозяйственных и торгово-производственных операций в организации;
- контроль за наличием ассортимента лекарственных средств (фармацевтических субстанций, упаковочных материалов, медицинских изделий и т. д.), соблюдением правил их хранения и реализации;
- организация снабжения аптечных организаций лекарственными средствами, медицинскими изделиями, другими товарами аптечного ассортимента;
- организация контроля качества;
- контроль за соблюдением санитарного режима;
- прием и увольнение работников, заключение договоров о материальной ответственности, утверждение графиков работы;
- внедрение прогрессивных форм работы в организации;
- обеспечение выполнения всех хозяйственных и финансовых операций;
- принятие управленческих решений по организационным и производственным вопросам, контроль их выполнения и др.

Понятие стиля управления. Основные стили управления

Стиль руководства — способ поведения руководителя, направленный на оказание влияния на подчиненных и побуждение их к достижению целей организации.

Существуют 3 основных стиля управления:

- 1) авторитарный;
- 2) демократический;
- 3) либеральный.

Авторитарный стиль управления характеризуется требовательностью, ориентацией на результат, строгим контролем и дисциплиной, единоначалием, превалированием властных функций, игнорированием социально-психологических факторов.

Демократический стиль управления опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

Либеральный стиль управления характеризуется низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными.

Сравнение основных стилей руководства представлено в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика стилей управления

Критерий	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Приемы принятия решений	Едилично решает все вопросы	Принимая решения, советуется с коллективом	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных	Просит, упрощает
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Принципы подбора кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный, необщительный, соблюдает дистанцию	Дружески настроен, любит общаться, положительно идет на контакты	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное общение
Характер отношений с подчиненными	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Мягкое, формальное
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует разные стимулы	Использует поощрение чаще, чем наказание

АДАПТИВНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Руководитель должен научиться пользоваться всеми методами и стилями влияния и выбирать наиболее подходящий для конкретной ситуации. Лучший стиль — это адаптивный стиль, стиль, «ориентированный на реальность». Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия. Также адаптивный стиль используется в неоднозначных ситуациях, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом с указаниями нельзя «перебарщивать», так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА ПО БЛЕЙКУ И МУТОН

Роберт Блейк и Джейн Мутон (рис. 11) работали на факультете психологии Техасского университета, когда впервые опубликовали свою работу, в которой представили управленческую решетку (managerial grid), в 1964 г.



Рис. 11. Роберт Блейк и Джейн Мутон

На рис. 12 представлена управленческая решетка. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями.

Роберт Блейк и Джейн Мутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы, которые приведены в табл. 2.



Рис. 12. Управленческая решетка:

1.1 — примитивное управление (improverished — обедненные); 1.9 — социальное управление (country club — загородный клуб); 5.5 — производственно-социальное управление (middle-of-the-road — середина дороги); 9.1 — авторитарное управление (produce or perish — производить или погибнуть); 9.9 — коллективное управление (team — команда)

Таблица 2

Позиции матрицы

Наименование стиля управления, баллы	Характеристика стиля управления
1.1. Примитивное управление: забота о людях — 1 балл; забота о производстве — 1 балл	Руководитель достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Его трудно назвать лидером. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Рано или поздно трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя
1.9. Социальное управление: забота о людях — 9 баллов; забота о производстве — 1 балл	Руководитель уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Он полагает, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Расторопные подчиненные часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой лидера
5.5. Производственно-социальное управление: забота о людях — 5 баллов; забота о производстве — 5 баллов	Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Он умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Руководитель сам принимает решения, но обсуждает их с подчиненными. Конкурентоспособность организаций с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего, как и некоторые стороны внутренней жизни коллектива

Наименование стиля управления, баллы	Характеристика стиля управления
9.1. Авторитарное управление: забота о людях — 1 балл; забота о производстве — 9 баллов	Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Он ставит во главу угла заботу о производстве и практически не осуществляет никакой социальной деятельности. Он считает, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствуют прямая связь и взаимопонимание
9.9. Коллективное управление: забота о людях — 9 баллов; забота о производстве — 9 баллов	Руководитель проявляет максимальную заботу о подчиненных и эффективности. Это обеспечивает и высокий моральный настрой коллектива и высокую производительность. Данный тип управления не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства. Это самый эффективный стиль руководства

Матрица стилей руководства дает руководителям возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

К дополнительным стилям управления относятся патернализм, оппортунизм и фасадизм, их характеристика дана в табл. 3.

Таблица 3

Дополнительные стили управления

Наименование стиля управления	Характеристика стиля управления
9+9. Патернализм (от лат. <i>paternus</i> — отцовский, отеческий) (руководитель мужчина); матернализм (руководитель женщина)	Руководитель проявляет высокий уровень заботы о людях и высокий уровень заботы о производстве. Это не интеграция заботы о производстве и заботы о людях, а сочетание того и другого (рис. 13). Не путать с 9.9! Руководитель-патерналист считает своим долгом учить людей. Он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует, один принимает решения и выдает как команды. При этом использует обучение и тренировку подчиненных. Таким образом, руководитель кажется не грубым и жестким, а, наоборот, добрым, мягким и полезным. Руководитель считает подчиненных частью организационной семьи

Наименование стиля управления	Характеристика стиля управления
Оппортунизм	Руководитель в любой ситуации ищет выгоду, в своей деятельности сочетает все подходы (управленческой решетки) (рис. 14), способные укрепить его положение и дать определенные личные преимущества. Руководителем движет желание быть первым номером, человеком, который хочет быть наверху. Поведение оппортуниста непредсказуемо. Движение «вверх», способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело
Фасадизм	Имеет место, когда нужно показать внешнюю сторону явлений и процессов (фасад). Руководитель создает себе фальшивое лицо (любитель показухи), а настоящее лицо прячет. Основная цель создания «фасада» состоит в том, чтобы скрыть стремление к контролю, господству и власти

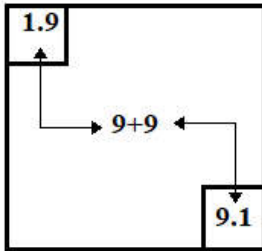


Рис. 13. Управленческая решетка, характеризующая патернализм (материализм)





Рис. 14. Управленческая решетка, характеризующая оппортунизм

ТЕОРИЯ X И Y МАКГРЕГОРА О МОТИВАЦИИ ЛЮДЕЙ И ПОВЕДЕНИИ В УПРАВЛЕНИИ

В 1960-е гг. в США Дуглас Макгрегор, профессор Массачусетского технологического института, разработал теорию X и Y, которая явилась исходной позицией для неформального демократического управления. Проанализировав то, как различные менеджеры управляют своими подчиненными, Макгрегор пришел к выводу, что точка зрения менеджера на природу человека заключается в определенной совокупности предположений, на основе которых он и моделирует свое поведение во взаимоотношениях с персоналом. На основе этого вывода он сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер (табл. 4).

Теория Макгрегора

Теория X	Теория Y
<p>Теория X</p> <p>Ничего делать не буду! Не хочу работать! Не хочу нести ответственность!</p> 	<p>Теория Y</p> <p>Ура, работа! Я к многому способен и многого смогу добиться! У меня есть новые идеи!</p> 
<p>Работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы. Работники проявляют мало амбиций без привлекательной программы поощрения и избегают ответственности, если это возможно. Без регламентированной и иерархической системы принуждения такого работника в менеджменте не обойтись, т. е. он нуждается в постоянном контроле, наказании за промахи и поощрении за успехи (кнул и пряник)</p>	<p>Работники могут быть амбициозными, иметь внутренние стимулы, стремиться взять на себя больше ответственности, осуществлять самоконтроль и самоуправление. Считается, что сотрудники получают удовольствие от своих обязанностей, связанных как с умственным, так и физическим трудом. Считается также, что работники испытывают желание проявлять творческое и прогрессивное мышление в производстве, если представляется возможность</p>
<p>Руководитель должен быть <i>авторитарный</i></p>	<p>Руководитель должен быть <i>демократичный</i></p>

ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Как уже было сказано выше, любая организация может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная. Соответственно двум этим организационным структурам правомерно говорить и о двух присущих им типах отношений людей: формальных и неформальных. Отношения первого типа — должностные, функциональные; отношения второго типа — психологические, эмоциональные. Так вот руководство, менеджмент — феномен, имеющий место в системе формальных, официальных отношений, а лидерство — феномен, порожденный системой неформальных, неофициальных отношений.

Неформальное и формальное лидерство — это достаточно разные по своему возникновению и закономерностям явления. Уяснение их сходства и различия необходимо для понимания сути управленческой деятельности. Следует отметить, что разделение формальных и неформальных организаций (и групп), несмотря на его очевидность, не является абсолютным. Неформальные группы могут трансформироваться в формальные и наоборот. Любая формальная организация не исключает, а наоборот, предполагает наличие внутри себя ряда, а часто — многих неформальных групп.

ОТЛИЧИЯ МЕНЕДЖЕРА ОТ ЛИДЕРА

Менеджмент — социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Менеджер назначается «сверху» вышестоящим руководством. Должностной инструкцией оговариваются функции менеджера. Менеджер имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий, как позитивных, так и негативных. Он несет ответственность за деятельность коллектива.

Лидерство — естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Роль лидера возникает, как правило, стихийно «снизу». Лидер имеет ограниченные возможности для санкций, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В тоже время лидер не несет ответственность за деятельность группы (табл. 5).

Таблица 5

Отличия менеджера и лидера

Критерий	Менеджер	Лидер
Природа	Социальный феномен	Психологический феномен
Структура отношений	Формальная	Неформальная
Возникновение	Назначение «сверху»	Стихийное «снизу»
Право на санкции	Официальное	Нет официального права на санкции
Характер воздействия	Административный	Психологический
Статус	Официальный	Не официальный

Необходимо понимать, что лидер может быть положительным и отрицательным. Примеры положительных лидеров в политике: А. Линкольн, Т. Рузвельт, У. Черчилль, М. Тэтчер. Пример отрицательных лидеров в политике: А. Гитлер, Б. Муссолини.

Лидер может быть менеджером, а менеджер может быть лидером, как и наоборот, лидер может не быть менеджером, а менеджер может не быть лидером. Менеджеру гораздо проще управлять коллективом, если он является лидером этого коллектива.

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Теории лидерства стали создаваться в начале XX в. Ученые пытались выяснить, какие качества следует развивать, чтобы уметь оказывать влияние на людей, и можно ли вообще приобрести нужные для этого навыки. Как правило, теории лидерства были развиты не одним исследователем, а несколь-

кими учеными, поэтому описываются во множественном числе. Наибольшее распространение получили следующие теории:

1. *Теории «великого человека»* предполагают, что способность к лидерству является врожденной, что великими лидерами рождаются, а не становятся. Эти теории часто изображают великих лидеров как нечто героическое и мифическое, предназначение которых стать вождями, когда в этом возникнет необходимость. Термин «великий человек» был использован, потому что в то время о лидерстве думали, прежде всего, как о мужском качестве, особенно с точки зрения военного лидерства.

2. *Теории «характерных черт»* предполагают, что люди наследуют определенные качества и черты, которые делают их более подходящими для лидерства. Эта теория часто определяет особенности личности или поведенческие характеристики, общие для руководителей. Но если специфические черты — главные особенности лидеров, как объяснить тот факт, что некоторые люди, которые обладают этими качествами, не всегда являются лидерами? Этот вопрос — главная трудность в объяснении проблемы лидерства через эту теорию.

3. *«Ситуационная» теория* рассматривает лидерство как характерную черту ситуации, а не конкретного типа личности. Эти теории сосредотачивают свое внимание на конкретных ситуациях и контексте, в котором они происходят. Это позволяет определить, какой стиль руководства лучше всего подходит для каждой конкретной ситуации. Согласно этой теории, нет универсального стиля поведения лидера, который бы одинаково хорошо работал во всех ситуациях. Успех зависит от целого ряда факторов, включая стиль руководителя, особенностей последователей, а также различные аспекты ситуаций.

4. *Бихевиористские теории* основаны на убеждении, что великими лидерами не рождаются, а становятся. Уходя своими корнями в бихевиоризм, эта теория лидерства основное внимание уделяет действиям лидеров, а не их психическим качествам или внутренним состояниям. Согласно этой теории, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение.

5. *Теории силы и влияния* концентрируют основное внимание на сетях власти и влияния, которые создает лидер. В основе этих теорий лежит предположение, что все дороги ведут к лидеру, и отрицается значение последователей и силы культуры организации.

6. *Транзакционные «теории управления»* уделяют основное внимание отношениям между лидерами и последователями. В ней анализируется взаимная выгода от отношений на основе обмена, когда лидер предлагает определенные вещи, такие как ресурсы или вознаграждение, в обмен на признание последователями его власти.

7. *Трансформационные теории* базируются на внутренней мотивации. Таким образом, здесь акцент делается не на лести и преданности последова-

телей, а на их действительной приверженности идеям лидера. В связи с этим лидер трансформационного типа является активным и творческим человеком, умеющим думать широко и образно.

8. *Теории харизматичного лидерства* строятся на основе убеждения, что лидер может влиять на других людей посредством личной привлекательности, которая выражается в полной уверенности собственных суждений, ответственности и т. д.

Существует множество других подходов и точек зрения, разработанных на уровне общей схемы, без тщательного анализа. Исследования в этой области интенсивно продолжаются.

СОДЕРЖАНИЕ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Каждый человек в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни — тысячи решений. Некоторые из них просты и индивидуальны (что надеть и т. д.), а другие, наоборот, более сложны и требуют тщательного обдумывания.

Для менеджера принятие решений — это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений лежит в основе всего, что делает руководитель любого уровня. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Управленческие решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Решения могут приниматься в обстановке определенности или риска. В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждого из вариантов решения. В обстановке риска максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждого варианта решения.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;
- по частоте принятия: одноразовые и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные;
- по сложности: простые и сложные;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические. Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. Структурированные предполагают жесткое ре-

гламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

ПРОЦЕСС, МЕТОДЫ, ЭТАПЫ, ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ СТИЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль), они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает этапы:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и окончательное формулирование решения;
- принятие решения;
- доведение решений до исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение определенных вопросов. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Методы принятия управленческих решений — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Условно выделяют три группы:

1. *Неформальные методы (эвристические)*. Основываются на аналитических способностях менеджеров. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Базируются в основном на интуиции менеджера, их преимущество — оперативность; недостаток — принятие неэффективного решения, так как интуиция может подвести.

2. *Коллективные методы обсуждения и принятия решений*. Основные моменты: определяется круг лиц — участников данной процедуры; главные

критерии формирования такой группы: компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления, коммуникабельность; формы групповой работы: заседание, совещание, работа в комиссии и др. Наиболее распространенным методом коллективной подготовки управленческих решений являются: «мозговая атака» или «мозговой штурм» (совместное генерирование идей и последующее принятие решений). Применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки ее решения.

3. *Количественные методы.* В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью компьютера больших массивов информации. Примеры: анализ временных рядов, причинно-следственное моделирование, теория игр, математическое моделирование.

Индивидуальные стили принятия решений:

– решение уравновешенного типа — принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и проверкам;

– импульсивное решение — авторы этих решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить и уточнить;

– инертное решение — становится результатом осторожного поиска;

– рискованное решение отличается от импульсивного тем, что авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;

– решение осторожного типа характеризуются тщательностью оценки менеджером своих вариантов.

Условия эффективности управленческих решений, организация и контроль их выполнения

Проблема выбора менеджером альтернативы — одна из важнейших в современной науке управления, но не менее важно принять эффективное решение. Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов:

1. Иерархия в принятии решений — делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения. В этом случае исполнителями решения являются сотрудники смежных уровней. Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже/выше, не допускаются.

2. Использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации.

3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений. В данном случае (особенно на начальной стадии процесса принятия решения) сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству. Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений.

4. Централизация руководства при принятии решения. Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя. В данном случае формируется иерархия в принятии решений, т. е. каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим.

Как уже отмечалось, лучший вариант решения выбирается благодаря последовательной оценке каждой из предлагаемых альтернатив. При этом определяется, насколько каждый вариант решения обеспечивает достижение цели. Таким образом, решение должно отвечать требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации, а именно: эффективности, экономичности, своевременности, обоснованности и реальности. Решение должно быть *эффективным*, т. е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели. Решение должно быть *экономичным*, т. е. обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

Своевременность решения означает не только своевременность его принятия, но и своевременность достижения целей. Ведь когда решается проблема, события продолжают развиваться. Может получиться так, что прекрасная идея устареет и потеряет смысл в будущем, хотя в прошлом она была хороша. Исполнители должны быть убеждены, что решение *обоснованно*. В связи с этим нельзя путать фактическую обоснованность и ее восприятие исполнителями — понимание ими аргументов, побуждающих менеджера принять именно такое решение.

Решение должно быть *реально* осуществимым, т. е. нельзя принимать нереальные, абстрактные решения. Такие решения вызывают досаду исполнителей, и в основе своей они неэффективны. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам выполняющего его коллектива.

Организация выполнения решения как этап предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджера здесь должно интересовать стремление сделать людей заинтересованными и мотивированными в реализации решения, расставить людей, чтобы наилучшим образом использовать их способности. Данный этап состоит из нескольких шагов, необходимых для того, чтобы решение начало выполняться:

1. *Составление плана мероприятий*, который заставит менеджера думать о конкретных действиях, превращающих решение в реальность.

Необходимо распределить права и ответственности среди участников. Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии решения его исполнителями как образца поведения.

2. *Включение в решение механизма получения информации* о ходе выполнения решения. Т. е. должна осуществляться функция контроля — установление стандартов и измерение показателей в отношении этих стандартов. При этой системе отслеживания отклонений проблемы могут быть предотвращены до того, как они проявятся. Полученная в ходе отслеживания информация необходима для осуществления корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом менеджеру лучше непосредственно контролировать ситуацию.

Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидна. Практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом. Цель контроля — обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков. При организации контроля необходимо учитывать следующее:

- выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным в вопросах, подлежащих контролю, чтобы оценить причины и следствия возможных отклонений, предложения по устранению;
- работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны едиными материальными интересами с подконтрольными подразделениями, чтобы обеспечить объективность и принципиальность оценок.

Контроль занимает особое место среди факторов, обеспечивающих выполнение принятых решений, в том числе по силе своего социально-психологического воздействия.

КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Среди основных элементов менеджмента одним из наиболее ярких является управленческая культура.

В широком смысле термин «управленческая культура» употребляется для характеристики организационно-технических условий и традиций управ-

ления, профессионального и нравственного развития менеджера. В узком значении культура управленческого труда может трактоваться как служебная этика руководителя.

Управленческую культуру можно представить как совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения.

Новые условия хозяйствования, повышение образовательного уровня и зрелости менеджеров дали мощный толчок развитию управленческой культуры. Управленческие службы не только коренным образом изменили отношение к управленческой культуре, но и заняли активную позицию в формировании, изменении и использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, эффективности производства и управления организацией.

Специфика культуры управленческого труда состоит в том, что в ее основе лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

1) *юридические нормы* управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;

2) *моральные нормы*, которые регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;

3) *организационные нормы*, которые устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;

4) *экономические нормы*, регулирующие экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т. п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, аттестующая деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда:

1. *Личная культура*. Включает в себя уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т. п.

2. *Рациональное распределение рабочего времени*. Рациональная организация труда менеджера немислима без четкого представления о том, что он делает, когда он это делает, сколько времени затрачивает на различные виды работ. Речь идет о строгом планировании личной работы по следующим направлениям:

- работа с документами;
- работа с кадрами;

- решение социально-экономических вопросов;
- решение коммерческих вопросов;
- совещания, переговоры;
- непроизводительные затраты времени;
- неуточненное время.

Руководителю в то же время следует иметь в виду, что он должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время. Ведь старая истина гласит: «Кто не умеет работать, тот не умеет и отдыхать».

3. *Культура содержания рабочего места.* Отдельные менеджеры считают, что в процессе работы необходимо, чтобы все находилось «под рукой», и с этой целью на рабочий стол выкладывают всю имеющуюся документацию. Это неправильно. При таком подходе трудовой процесс сильно затрудняется: уменьшается рабочая площадь стола; трудно сосредоточиться на каком-либо одном деле; ухудшаются санитарно-гигиенические условия; легко потерять нужные в данный момент документы и т. п. Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы. Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку, заменять вышедшую из строя мебель.

4. *Культура проведения массовых мероприятий.* Речь идет, прежде всего, о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед.

5. *Культура приема посетителей.* Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам. Как организовать прием посетителей? Некоторые руководители считают, что двери их кабинетов открыты для посетителей в любое время, когда он на месте (принцип «открытых дверей»). Такой подход оправдывает себя, если руководитель имеет в своем подчинении всего несколько человек. Другие устанавливают для приема определенные дни и часы. Такая практика наиболее распространена. Если руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то это не значит, что прием следует перенести на другое время. Прием должен осуществлять кто-либо другой (как правило, один из заместителей). Идти на срыв приема руководитель не должен ни при каких обстоятельствах. Для небольших предприятий прием может осуществляться без предварительной записи.

6. *Культура в работе с письмами.* Сюда входит обязательная регистрация писем, определение сроков их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

7. *Культура речи.* Около 80 % рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

8. *Организационная культура руководителя.* Она определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера. К числу организационных процедур можно отнести подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм и нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

В настоящее время улучшение качества оказания фармацевтической помощи связано с повышением адаптивности персонала, способностью сотрудников аптеки обучаться и своевременно реагировать на постоянно меняющуюся ситуацию на фармацевтическом рынке. Следовательно, современная эффективно работающая аптечная и фармацевтическая организация должна обладать чертами самообучающейся организации, т. е. ориентироваться на организационное развитие посредством постоянного обучения и самообучения персонала, на усиление взаимодействия членов коллектива для достижения общих целей.

Соответственно культура управленческого труда в аптечной и фармацевтической организациях должна развивать следующие направления:

- постоянное непрерывное развитие;
- готовность персонала к обучению и изменениям;
- высокая скорость реакции на изменения внешней среды;
- высокая социальная и экономическая эффективность организации;
- сильная организационная культура.

Под организационной культурой подразумевается специфическая, характерная для аптечной и фармацевтической организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках фармацевтической деятельности, а также устойчивая совокупность коллективных ценностей и представлений, формирующихся в ходе адаптации организации к изменениям внешней и внутренней среды.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Понятия, задачи и принципы стратегического менеджмента

Термин «стратегический менеджмент» появился в 1960–70-е гг., чтобы подчеркнуть различие между текущим управлением и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в условиях меняющейся внешней и внутренней среды.

В современной литературе по менеджменту выделяют четыре основных условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число управленческих задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из ранее накопленного опыта.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине прошлого века, все меньше соответствовала реальным условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды организаций, что повышало вероятность внезапных стратегических изменений, их непредсказуемость.

Вследствие насыщения рынка товаров и услуг в развитых странах происходит процесс глобализации рынков, возникновения крупных транснациональных корпораций, которые уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным, тактическим планированием и менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на перспективу. Это и обусловило потребность в новом направлении теории управления, в результате чего в середине 1970-х гг. появился стратегический менеджмент.

В 1965 г. профессором административного управления в Гарвардской школе бизнеса Робертом Энтони была предложена организационная модель в менеджменте, получившая название «треугольник Энтони» (рис. 15).

Треугольник представляет из себя иерархический взгляд на структуру менеджмента. На стратегическом уровне управления принятие решений относится в целом к организации. Решения носят долгосрочный характер и определяют путь развития организации. На тактическом уровне предполагается решить вопрос о том, как достичь стратегических целей: какие ресурсы и на каких условиях привлечь. Цели данного уровня среднесрочные. Следующий уровень — оперативный. На нем принимаются решения об отдельных операциях и задачах. В основном они носят производственный характер. Цели на данном уровне краткосрочные.



Рис. 15. Треугольник Энтони

Стратегический менеджмент — это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Цель стратегического менеджмента — обеспечение конкурентоспособности организации в условиях изменяющейся внешней среды.

Достижение этой цели возможно в результате решения 5 основных задач стратегического менеджмента:

1. Формирование стратегического видения и миссии организации.
2. Определение корпоративных и функциональных целей.
3. Разработка корпоративных и функциональных стратегий для достижения определенной цели.
4. Внедрение и реализация стратегий.
5. Оценка реализации стратегии и изучение новых тенденций, осуществление корректирующих действий.

Формат стратегического управления представлен в модели стратегического менеджмента А. С. Попова, изображенной на рис. 16.



Рис. 16. Модель стратегического менеджмента А. С. Попова

Этапы стратегического управления включают:

1. Стратегическое планирование: формулирование миссии организации, определение целей, приоритетов.
2. Стратегический анализ.
3. Стратегический выбор.
4. Реализацию стратегии.
5. Стратегический контроллинг.



Рис. 17. Принципы стратегического менеджмента

Стратегическое управление заключается не только в правильном алгоритме действий, но и в соблюдении 5 основных принципов (рис. 17):

1. **Перспективность.** Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу. Последствия принимаемых стратегических решений играют определяющую роль в судьбе организации на протяжении длительного времени. Нужно помнить, что стратегические ошибки очень сложно исправить. Более того, их последствия нельзя исправить никакими оперативными методами.

2. **Приоритетность.** Выбирая ту или иную стратегию, руководство организации должно быть готово последовательно ее придерживаться, подчиняя свои тактические действия стратегическим приоритетам. Вместе с тем, ввиду своей долгосрочности, стратегическое управление осуществляется в области высокой неопределенности, поэтому руководство организации всегда должно быть готово к проведению корректирующих изменений, которые, однако, обязательно должны носить осмысленный характер — не следует допускать, чтобы они выходили за рамки согласованной концепции развития компании. Долгосрочная стратегическая линия определяет всю последующую работу предприятия. Выбранная стратегия развития и пути ее реализации служат основой для построения всех оперативных планов деятельности.

И здесь, к сожалению, очень часто происходит сбой: в ситуации, когда необходимо быстро принять решение, текущие интересы часто берут верх над стратегическими, несмотря на утвержденный стратегический план. Поэтому умению следовать разработанной стратегии нужно учиться.

3. Реализуемость. При постановке долгосрочных целей и определении стратегии их достижения учитываются реальные возможности организации. Цели должны быть достижимыми, а задачи — напряженными, но выполнимыми. Когда организация только внедряет систему стратегического менеджмента, то цели можно чуть-чуть занизить, чтобы быть уверенными в возможности их реализации. Очень важно, чтобы механизм заработал. С работающим механизмом можно будет наверстать небольшие потери, возникшие из-за смещения акцента с текущей деятельности на стратегическую. Иными словами, на начальном этапе может возникнуть ощущение, что потраченные на решение стратегических задач время и усилия не окупаются: текущие финансовые результаты ухудшаются, но при этом и долгосрочные цели не достигаются. Поэтому при внедрении стратегического управления очень важно, чтобы менеджеры почувствовали: эта система работает! Конечно, в планировании всегда присутствует волевой элемент: при утверждении плановых показателей руководитель организации старается нацелить сотрудников на достижение более высоких результатов.

4. Интерактивность (поэтапность). Внедрение стратегии в жизнь происходит поэтапно: решение долгосрочных задач осуществляется через реализацию среднесрочных и краткосрочных инициатив. Таким образом, достижение конечной стратегической цели — последовательный многоэтапный процесс, который необходимо постоянно контролировать. Для более эффективного управления реализацией стратегии разрабатываются стратегические проекты развития, по каждому из них определяются цели и результаты, составляется план работ, формируется проектная команда, определяется система мотивации и т. д. Принцип интерактивности в стратегическом управлении означает еще и необходимость многократного повторного анализа всего цикла стратегического менеджмента. Организации вынуждены это делать, потому что, к сожалению, в циклическом процессе нет начала. А значит, нельзя точно определить, с чего следует начинать разработку стратегического плана — с анализа или постановки целей. Чтобы определить цель, нужны результаты анализа, чтобы провести анализ, необходимы ориентиры по целям. Единственный способ разорвать этот замкнутый круг — использовать итерационный подход к разработке стратегического плана организации.

5. Комплексность. Всесторонний анализ и учет информации позволяют своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Для того, чтобы разработать эффективную стратегию, необходимо учесть большое число факторов. При этом изучение внешней среды важнее, хотя и

про внутреннюю среду организации забывать нельзя. Надо отслеживать все узкие места или «болевы́е точки», чтобы знать, каким внутренним ресурсом организация сейчас располагает, сможет ли реализовать задуманную стратегию. В то же время необходимо помнить, что, особенно поначалу, она не должна захлебнуться в большом объеме информации, поэтому все ненужное следует сразу же отсека́ть, сосредотачиваясь при разработке стратегии только на приоритетных в настоящий момент факторах.

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Стратегическое планирование — это особый вид практической деятельности, которая состоит в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов программ и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе. Процесс стратегического планирования представляет собой последовательную реализацию следующих этапов: определение миссии организации; формирование целей организации; оценка и анализ внешней среды; управленческое обследование сильных и слабых сторон организации; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка стратегии. Содержание стратегического планирования раскрывают такие основные процедуры: стратегическое прогнозирование (стратегические прогнозы); программирование (проекты стратегических программ); проектирование (проекты стратегических планов разных уровней). Миссия организации — основная общая цель организации, выражающая причины ее существования.

Цель — желаемое состояние в развитии организации. Общеорганизационные цели формируются на основе миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Оценка и анализ внешней среды представляют собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации.

Основные характеристики цели стратегического планирования заключаются в следующем:

- четкая ориентация на определенный интервал времени;
- конкретность и измеримость;
- непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
- адресность и контролируемость.

ПОНЯТИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Миссия — это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Миссия является общей целью предприятия, определяющей причину и назначение его существования. Миссия определяет бизнес предприятия, обеспечивая направления и ориентиры при формулировании его целей и стратегий на различных организационных уровнях. Миссия формулируется до начала хозяйственной деятельности предприятия и изменяется в редких случаях при полной переориентации его деятельности.

Содержание миссии должно отражать:

1. Определение деятельности организации, характеризующее главную цель относительно ее основных товаров или услуг, предлагаемых рынку (целевому потребителю) с учетом конкретной технологии, которой она владеет (или которую планирует внедрить).

2. Рабочие принципы предприятия, вытекающие из анализа угроз и возможностей его внешней среды, которыми должны руководствоваться все сотрудники при формулировании и реализации целей предприятия.

3. Ценности и культуру предприятия, определяющие его внутренний рабочий климат.

Формулирование миссии должно предусматривать определение и описание концептуальных вопросов перспективного развития предприятия на длительный период. Концептуальные вопросы включают, прежде всего, философию, отражающую взгляды и ценности руководства предприятия, служащие основой создания системы мотивации, внутреннюю концепцию перспективного развития предприятия и внешний образ предприятия, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность перед потребителями, партнерами и обществом в целом. При определении миссии также описываются продукты и (или) услуги, предлагаемые предприятием, характеристика целевого рынка и общие цели предприятия.

Предприятие представляет собой открытую систему, действующую в конкретной внешней среде, и его главные цели должны отражать взаимодействие с этой средой, обеспечивая ее запросы и требования. Рассматривая миссию с точки зрения определения и удовлетворения основных потребностей покупателя, руководство фактически создает клиентов для поддержки предприятия в будущем. Реализуя определенную предпринимательскую деятельность, предприятие должно получать выгоду, достаточную для своего существования и развития, а также приносить доход собственнику предприятия и обеспечивать рост капитала.

Например, Генри Форд определил миссию компании «Форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Эта удачная миссия практически предопределила успех компании.

МИССИЯ И ЦЕЛИ АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

Миссия аптечной и фармацевтической организаций — лекарственное обеспечение населения и удовлетворение их потребности в доступных, эффективных, безопасных и качественных лекарственных средствах. Исходя из предложенной формулировки, выделены цели деятельности аптечных и фармацевтических организаций, которые взаимно переплетены и дополняют друг друга: маркетинговая, медицинская, социальная, экономическая (рис. 18).



Рис. 18. Миссия фармацевтической и аптечной организации

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И ОРГАНИЗАЦИЯ ЕГО РАЗРАБОТКИ

Под **стратегическим планом** организации принято понимать совокупность миссии, целей и стратегий их достижения, сформулированных на различных организационных уровнях управления различными менеджерами.

Основными элементами процесса стратегического планирования являются формулирование миссии и целей предприятия, определение угроз и новых возможностей внешней среды, оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к его конкурентам, анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии предприятия, а также разработка общих направлений, обеспечивающих реализацию стратегии. Учитывая итерационный характер стратегического планирования, необходимым элементом этого процесса является оценка реализации стратегии.

Цели предприятия формулируются и устанавливаются на основе его общей миссии и определенных ценностей, на которые ориентируется высшее руководство.

Чтобы цели стали значимой частью процесса планирования и определяющим фактором стратегического управления предприятием при достижении желаемого результата, необходимо четко сформулировать этот результат. Каждое предприятие индивидуально и цели их различны.

Однако существуют общие правила и рекомендации по формулированию целей предприятия:

1. Цели должны быть правильно сформулированы. Правильно сформулировать означает, что цели должны отражать основной предмет предпринимательской деятельности предприятия (его продукция, услуги) и соответствующие количественные показатели по этому предмету. Они должны также содержать основные ограничения экономического и социального характера по обеспечению эффективной деятельности предприятия (прибыль, рост капитала, издержки). Они должны также отражать все многообразие конкретных целей по полному комплексу работ (видов работ), связанных с достижением успеха предприятия.

2. Необходимо эффективно довести цели исполнителям (сотрудникам, подразделениям) в форме, обязательной для исполнения на всех уровнях организационной структуры предприятия. Это означает, что должны быть приняты конкретные управленческие решения, делающие цели обязательными для их достижения всеми сотрудниками предприятия.

3. Для успешного решения конкретных задач по достижению целей предприятия исполнители должны быть обеспечены необходимыми ресурсами, в том числе информацией. При этом необходимую информацию следует рассматривать как важнейший ресурс, определяющий эффективную реализацию целей.

4. Необходимо обеспечить действенные меры стимулирования выполнения целей предприятия в соответствии с их важностью и приоритетами. Обеспечение стимулирования работы исполнителей целей является важным элементом организации успешной деятельности предприятия.

Многообразие возможных целей, соответствующее деятельности конкретных предприятий, определяется многими факторами.

В практике стратегического планирования обычно выделяют восемь ключевых зон формулирования целей предприятия:

1. *Рыночная позиция предприятия.* Определяется количественными целями, отражающими долю целевого рынка (рынков) и конкурентную позицию предприятия по отношению к его основным конкурентам.

2. *Инновации.* Включают определение новых способов достижения конкурентоспособности и ведения бизнеса, в том числе создание и производство новых товаров, освоение новых и расширение действующих рынков, применение новых технологий, использование новых методов организации работ и т. п.

3. *Производительность*. Отражается в количественных показателях роста объемов производства и продаж, а также в относительных показателях роста продукции (услуг) по отношению к используемым ресурсам.

4. *Ресурсы*. Устанавливаются количественные цели по обеспечению и эффективности использования ресурсов.

5. *Прибыльность*. Определяется конкретными уровнями прибыли, рентабельности.

6. *Управленческие аспекты* (качество управления). Должны отражать качество менеджмента в длительной перспективе, включая требования по росту производительности (эффективности) производственно-сбытовой деятельности предприятия.

7. *Персонал предприятия*. Цели должны отражать определение ответственности за выполнение трудовых функций и отношение к работе, а также способы мотивации сотрудников, создание лучших условий труда и качества трудовой жизни, повышение профессионального мастерства и навыков персонала.

8. *Социальная ответственность*. Формулируется как обязанность предприятия способствовать благосостоянию общества. Сегодня общепризнано, что бизнес должен благотворно влиять на общественную жизнь не только как фактор увеличения возможностей материального роста, но и в более широком смысле соответствуя общественным ценностям, включая повышение уровня общественных потребностей, формирование экологической среды, благотворное влияние на решение социальных проблем и т. д.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ

Управление по целям — это способ объединения планирования и контроля в сфере человеческих ресурсов. Данный управленческий инструмент помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Система управления по целям получила широкое признание среди руководителей и менеджеров-практиков, так как она обеспечивает хорошие результаты по достижению запланированных показателей и способствует эффективной совместной деятельности аппарата управления организации.

Принципы управления по целям формулируются исходя из следующих предпосылок:

- система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации;
- каждый руководитель, от высшего до первого уровня, должен иметь четкие цели в рамках возложенных на него обязанностей;
- цели и задачи всех менеджеров согласуются, и в соответствии с этим организуется работа по их выполнению;

– менеджеры и исполнители совместно формируют функции и добиваются их выполнения путем взаимных консультаций; в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз.

Процесс управления по целям состоит из четырех этапов:

– на первом уточняется круг полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;

– на втором разрабатываются и согласовываются цели и задачи управления в рамках установленных полномочий и обязанностей;

– на третьем составляются реальные планы достижения поставленных целей;

– на четвертом производятся контроль, измерение, оценка работы и достигнутых каждым руководителем результатов. По каналам обратной связи осуществляется корректировка заданий, после чего может потребоваться новое согласование целей.

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путем формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместная работа. Важное место в деятельности менеджеров занимает разработка систем показателей, с помощью которых измеряются и оцениваются результаты труда каждого отдельного работника подразделения, службы и организации в целом.

Выполняя все перечисленные виды работ, менеджеры создают необходимые предпосылки для производительного и скоординированного труда персонала.

ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Функция анализа является первой функцией управленческого цикла. Совокупность выполняемых работ в рамках данной функции достаточно обширна: сбор информации, ее обработка, классификация, систематизация, хранение и анализ в целях управления. Анализ предваряет все функции менеджмента, но не характеризует активность воздействия субъекта управления на объект управления. Анализ является внутренней функцией управления.

Управленческий анализ — комплексный анализ внутренних ресурсов и внешних возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния организации, ее сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. В результате такого анализа выявляются соответствие внутренних ресурсов и возможностей предприятия стратегическим задачам, задачам удовлетворения потребностей рынка, устойчивости конкурентных преимуществ.

Цель управленческого анализа — предоставление информации собственникам и (или) менеджерам для принятия управленческих решений, выбора вариантов развития, определения стратегических приоритетов.

Управленческий анализ показывает:

- что мешает добиться эффективного размещения ценностей;
- нет ли вакуума или дублирования функций в системе управления;
- нет ли конфликта прав;
- существуют ли механизмы координации и не являются ли они тяжеловесными;
- эффективно ли используются исполнительная вертикаль и горизонтальные связи;
- сбалансированы ли полномочия и ответственность;
- существует ли разделение власти, нет ли излишней концентрации ее у одного лица в ущерб остальным или, наоборот, ее распыления;
- адекватна ли система управления выбранному сегменту рынка, организационной структуре и персоналу.

Управленческий анализ часто разделяют на 2 части:

- анализ внешней среды;
- анализ внутренней среды.

Управленческий анализ необходим:

- при разработке стратегии развития бизнеса (для выбора наилучшей альтернативы из имеющихся возможностей);
- для оценки привлекательности бизнеса для внешнего инвестора;
- для выявления резервов предприятия и рискованных участков с целью своевременной адаптации к условиям меняющегося рынка;
- при покупке и (или) продаже бизнеса.

Как провести управленческий анализ:

1. Определить ситуацию «как есть».
2. Сформулировать ситуацию «как хочу».
3. Проанализировать степень зависимости от внутренних и внешних ограничений.
4. Использовать все возможности.
5. Изучить успешный опыт и экспертное мнение консультантов.
6. Разработать план мероприятий по переходу из состояния «как есть» в состояние «как должно быть».

Внешний и внутренний анализ деятельности аптечной и фармацевтической организаций

Существует разные методы анализа внешней и внутренней среды организации. Наиболее часто используемые методы: PEST-анализ (табл. 6), PEST+M-анализ, SWOT-анализ и др.

PEST-анализ

Показатели отрасли	Р (политические)	Е (экономические)	S (социально-культурные)	T (технологические)
Критерии	Тип управления государством; стабильность правительства; свобода слова и нормы законодательства; уровень бюрократии и коррупции; тенденции к регулированию; законодательство в области труда и социальной помощи населению; наиболее вероятные политические изменения на 3–5 лет	Степень развития бизнес-структуры; темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции; уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда; степень глобализации экономики; уровень располагаемого дохода населения; степень развития банков; наиболее вероятные экономические изменения на 3–5 лет	Численность населения, половозрастная структура населения; здоровье, образование, социальная мобильность; привычки и характер поведения работников, отношение к работе; общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу); уровень и стиль жизни; наиболее вероятные социально-культурные изменения на 3–5 лет	Вклад технологий в развитие рынка; развитие интернета и мобильных устройств; активность и развитие научных исследований; степень использования, внедрения и передача технологий; наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3–5 лет

PEST-анализ — простой и удобный метод для анализа внешней среды организации. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа организации.

PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. PEST-анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T). Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов или в табличной форме.

Н. В. Ермолаева и Н. Б. Завьялова провели PEST-анализ фармацевтической отрасли:

1. *Политические факторы.* Для аптечных организаций большое значение имеет законодательное регулирование деятельности. Нормативно-правовая база является очень обширной. Кроме традиционных ограничений (регулирование уровня наценки лекарственных средств, обязательная регистрация цен

производителей и пр.) добавляется запрет на выписку торговых наименований лекарственных средств практикующими врачами. Данный факт способствует повышению роли рекомендаций определенного производителя в аптеке. Следовательно, бюджет компаний-производителей лекарственных средств будет увеличен для работы с аптечными организациями. На увеличение уровня постоянных издержек оказывают влияние налоговая политика, взносы в страховые фонды, увеличение числа проверок различных инстанций.

2. *Экономические факторы.* В современных условиях фармацевтического рынка происходит активное развитие аптечных сетей. Процессы слияния, поглощения наряду с обострением борьбы за платежеспособный спрос населения в течение последних лет продолжают обострять борьбу между игроками розничного фармацевтического рынка. Стабильный рост доли доходов от продажи парафармацевтической продукции. Увеличивается количество «дискаунтеров», что еще больше увеличивает ценовую конкуренцию. В силу последних изменений в сфере законодательства повышается роль производителей лекарственных средств. Сравнительно одинаковый состав оптовых поставщиков обостряет борьбу за более выгодные условия поставки препаратов, стимулирует поиск новых подобных компаний аптеками. Сегмент безрецептурных лекарственных средств характеризуется сезонностью спроса. Ряд аптечных сетей расширяет свой спектр услуг за счет партнерских программ с организациями других отраслей (например, со страховыми компаниями).

3. *Социальные факторы.* В результате обострения конкуренции увеличивается роль «лидеров мнения» и создания положительной репутации. Ситуация обострится запретом возможности рекомендации врачами определенных препаратов, возможным ограничением рекламы в СМИ, тенденцией к самолечению в стране.

4. *Технологические факторы.* Средние и большие аптечные сети могут вскоре получить возможность работать напрямую с производителями лекарственных средств. Для того чтобы стать участником подобного партнерства, необходимо соответствовать ряду требований. В компании должны функционировать системы контроля товарных остатков, учета и управления маркетинговыми действиями средствами информационных технологий и систем, действиями сотрудников со стороны менеджмента. Сокращается количество программ по работе производителей с мелкими аптечными сетями (порядка 5–6 аптек). Кроме того, остаются важными такие характеристики, как автоматизация рабочего места, функционирование интернет-сайта компании, процесс обучения сотрудников.

Таким образом, в результате проведенного PEST-анализа можно выделить следующие аспекты, которые необходимо учитывать при стратегическом планировании деятельности компании:

- политико-правовые особенности сферы здравоохранения в стране;

- высокий уровень конкуренции (в основном участниками рынка используется политика снижения цен);
- возможность перебоя поставок товарных позиций в аптечные организации;
- сезонность спроса на безрецептурные средства, стабильный спрос на рецептурные лекарственные средства, постоянный растущий спрос на парафармацевтическую продукцию;
- наличие явления «партнерские программы»;
- наличие компаний со сходным с аптекой ассортиментом (в основном парафармация, лечебное и диетическое питание);
- важность «лидеров мнений» (деятели СМИ и пр.), в том числе учитывается мнение непрофессионалов в данной области;
- тенденция к самолечению;
- высокая роль репутации отдельной фармацевтической компании и отрасли в целом;
- повышение роли информационных технологий;
- технологии продаж;
- увеличение программ производителей по работе с крупными аптечными сетями.

Сложность в дифференциации клиентов, предлагаемых товаров и услуг на розничном фармацевтическом рынке обуславливает острую конкуренцию. Факторами рыночной среды, определяющими способность к выживанию и процветанию компании в данных условиях, являются:

- 1) эффективные затраты на текущую деятельность;
- 2) конкурентоспособные цены за счет снижения закупочных цен и снижения складских запасов:
 - выгодное взаимодействие с оптовыми поставщиками;
 - выгодное взаимодействие с производителями продукции;
- 3) лояльность потребителей:
 - быстрая реакция на изменение предпочтений потребителя;
 - освоение потребительских ниш;
 - создание положительного имиджа аптек;
 - превосходное обслуживание.

PEST+M-анализ — анализ внешней среды организации, основанный не только на анализе политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов, но и на анализе моделей пяти конкурентных сил Портера (рис. 19).

SWOT-анализ — метод стратегического анализа, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- strengths (сильные стороны);

- weaknesses (слабые стороны);
- opportunities (возможности);
- threats (угрозы).



Рис. 19. Стратегический анализ факторов внешней среды в формате PEST+M-анализа

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа; возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды.

SWOT-анализ используется и в фармацевтической практике. При выполнении SWOT-анализа аптечных и фармацевтических организаций предполагается выполнение 4 этапов, представленных на рис. 20.



Рис. 20. Процедура построения SWOT-матрицы и отбора стратегии развития

Цель разработки SWOT-матрицы — повышение конкурентоспособности аптечных организаций на основе конкурентных преимуществ.

Концептуальная модель разработки стратегии повышения конкурентоспособности (КСП) аптечных организаций (АО) на основе конкурентоспособных преимуществ была предложена Н. С. Бушниной и представлена на рис. 21.

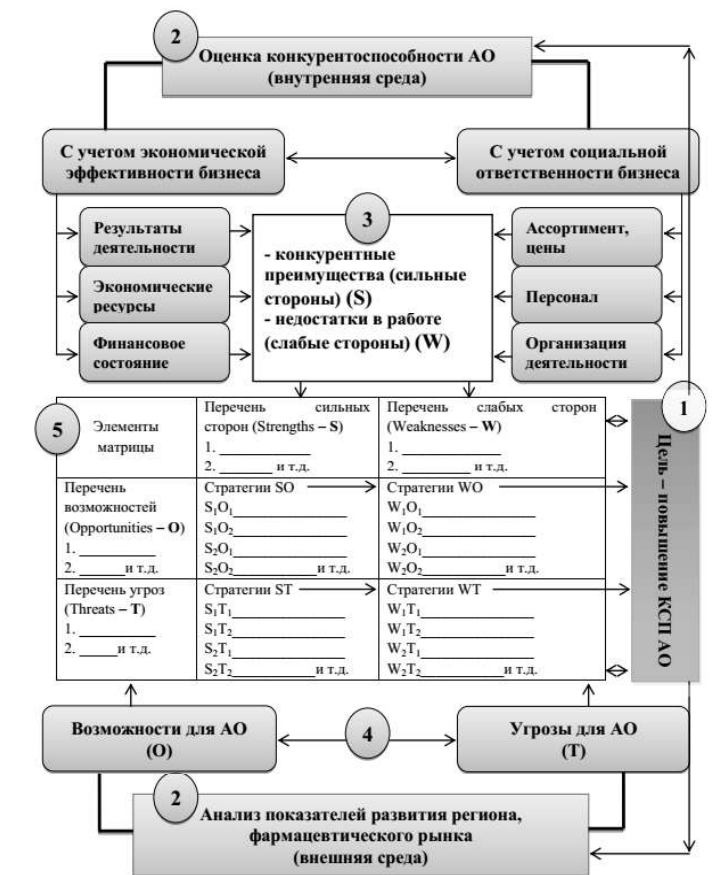


Рис. 21. Концептуальная модель разработки стратегии повышения конкурентоспособности аптечных организаций

Возможные стратегии:

1. SO — любая стратегия, направленная на использование имеющихся конкурентных преимуществ для наибольшей отдачи от имеющихся возможностей.
2. ST — использование собственных конкурентных преимуществ для минимизации существующих угроз рынка.
3. WO — минимизация выявленных слабых сторон за счет возможного использования предоставленных возможностей.
4. WT — любые меры, направленные на минимизацию слабых сторон и угроз, чтобы попытаться сохранить имеющуюся долю рынка или не допустить банкротства.

По результатам своих исследований Н. С. Бушнина под руководством Н. Б. Дремовой сформировала примеры стратегии повышения конкурентоспособности для конкретной аптечной организации, представленные в табл. 7.

Таблица 7

Пример формирования стратегии для аптечной организации

Сильные и слабые стороны Возможности и угрозы	Перечень сильных сторон: S ₁ — высокие показатели рентабельности; S ₂ — квалифицированный персонал, удовлетворяющий требования потребителей	Перечень слабых сторон: W ₁ — относительно невысокие показатели финансового состояния; W ₂ — средний уровень показателей деловой активности
Перечень возможностей: O ₁ — рост платежеспособного спроса, обусловленный повышением реальных доходов населения, размеров социальных выплат, увеличение потребительских расходов, в т. ч. на медицинские и фармацевтические товары; O ₂ — улучшение экономической ситуации и инвестиционного климата в регионе; O ₃ — развитие здравоохранения в части амбулаторно-поликлинической помощи и безопасности врачами	Стратегии SO: S ₁ O ₁ O ₃ — использование получаемой прибыли на открытие новой аптечной организации в связи с наличием реального и потенциального спроса конечных и промежуточных потребителей; S ₂ O ₁ — предоставление широкого спектра информационных, консультационных услуг квалифицированными работниками повышенным требованиям потребителей с более высоким уровнем дохода; S ₁ S ₂ O ₂ — высокие показатели эффективности деятельности позволяют привлекать финансовые инвестиции для расширения бизнеса, обучения персонала с целью поддержания высокого уровня их квалификации	Стратегии WO: W ₁ W ₂ O ₁ — рационально организовывать движение товарных запасов и денежных средств, сокращая величину неликвидных оборотных активов, оптимально учитывая требования покупателей, сохраняя наиболее лояльных из них для повышения товарооборота; W ₂ O ₂ — использование улучшения экономической ситуации в регионе для привлечения заемных средств на пополнение оборотного капитала, постоянный мониторинг цен и спроса; W ₂ O ₃ — активизация работы с врачебным персоналом амбулаторно-поликлинических служб для повышения лояльности промежуточных покупателей и привлечения потенциальных
Перечень угроз: T ₁ — снижение заболеваемости населения	Стратегия ST: S ₁ S ₂ T ₁ — используя финансовые возможности и профессионализм работников проводить комплекс рекламных мероприятий своей организации, товаров и услуг для привлечения ограниченного числа потребителей, в т. ч. ориентированных на самолечение	Стратегия WT: W ₂ T ₁ T ₂ — отказ от формирования значительных товарных запасов в условиях снижения спроса на товары рецептурного отпуска, проведение дополнительных исследований с применением современных методов в области ассортиментной политики для выявления наиболее востребованных позиций, сохранения их в ассортименте, исключения нерентабельных, расширения ассортимента товаров для здоровья

На заключительном этапе формируется окончательный вариант стратегии на ближайшую и отдаленную перспективы. Наиболее глобальные и отдельные стратегии могут стать основой для будущих преобразований.

На последнем этапе из совокупности сформулированных стратегий отбирается одна или несколько стратегий, обязательно с учетом затрат на реализацию той или иной стратегии.

СИСТЕМНЫЙ И ДИНАМИЧЕСКИЙ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА, УРОВНИ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

В основе управленческого анализа деятельности организации должны лежать следующие общеметодологические принципы:

- системный подход, в соответствии с которым организация рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая, в свою очередь, из ряда подсистем;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов организации;
- динамический принцип и принцип сравнительного анализа всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих организаций;
- принцип учета специфики организации (отраслевой и региональной).

В соответствии с выделенными принципами управленческий анализ деятельности предприятия осуществляется по уровням принятия управленческих решений и разработки стратегии.

Выделяют три уровня принятия управленческих решений и соответственно три уровня анализа: оперативный, тактический и стратегический. Сложность проведения анализа заключается в том, что управленческие решения этих уровней тесно взаимосвязаны и вместе с тем имеют иерархическую структуру (см. рис. 15).

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

- ситуационный анализ;
- портфельный анализ.

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Портфельный анализ — процедура оценки качества работы организации и определения перспективных направлений инвестирования, анализа конкурентоспособности организации и потенциала рынков сбыта.

Портфельный анализ при оценке направлений развития организации является одним из самых действенных инструментов. Он просто незаменим во

время выработки стратегии организации и определения корректных приоритетов в ее инвестиционной политике.

При проведении портфельного анализа учитывается довольно много разнообразных факторов и аспектов. Особое внимание уделяется следующим четырем стратегическим составляющим:

1. Стратегической гибкости. Под этим понятием подразумевается наличие у структуры различных планов, которые позволяют оперативно менять общий курс ее развития.

2. Синергизму — получению дополнительных прибылей при осуществлении инвестиционной политики за счет успешного сочетания нескольких отдельных факторов.

3. Конкурентоспособности организации.

4. Вектору роста. Именно на его основе в дальнейшем определяются направления инвестиционной деятельности и ее масштабы. Главными элементами вектора роста считаются структура товарных групп и динамичное расширение рынка сбыта.

Практически все методы осуществления портфельного анализа предполагают построение специальных двухмерных матриц, с помощью которых можно сравнивать финансовые структуры и товарные группы по определенным критериям. Чаще всего специалистами применяются:

1. *Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ)*, которая учитывает только 2 показателя — соотношение бюджетов компании и ее конкурентов, а также долю структуры на рынке по отношению к годовому росту.

2. *Матрица МакКинзи*. Предоставляет возможность выбрать верные инвестиционные направления в условиях жесткой конкурентной борьбы. К сожалению, не работает в ряде случаев, о чем неоднократно заявляли эксперты.

3. *Матрица Ансоффа*. Благодаря ей становится возможной выработка оптимальной инвестиционной стратегии в условиях постоянно расширяющегося рынка.

4. *Матрица направленной политики*. Была разработана специалистами из компании Shell. Позволяет соблюдать баланс бюджета организации. Главным недостатком считается возможность использования только крупными корпорациями и структурами.

5. *Матрица Абея*.

МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ

Матрица БКГ представляет собой удобный прием сопоставления различных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), в которых работает организация. В матрице БКГ фактически используется только один показатель

для определения перспектив организации на рынке — рост объема спроса. По горизонтали в первоначальной версии используется доля рынка, занимаемая исследуемой организацией, по отношению к доле рынка конкурента.

Для каждой СЗХ оценивается будущий темп роста, подсчитываются доли рынка и полученные результаты вписываются в соответствующие клетки.

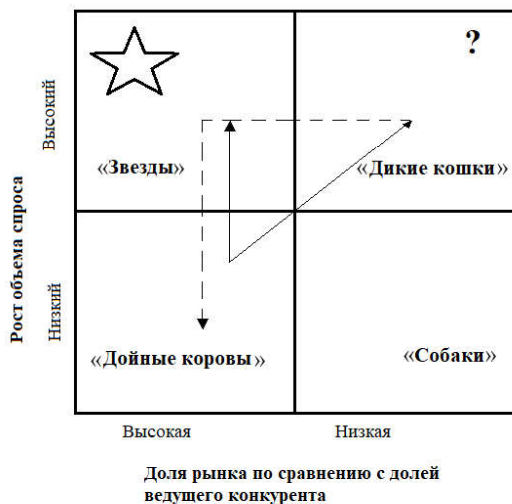


Рис. 22. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Диаграмма БКГ (рис. 22) предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности организации в соответствующих зонах хозяйствования:

- «звезды» укреплять и оберегать;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства организации;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды».

«Дикие кошки» при определенных обстоятельствах могут стать «звездами», а «звезды», в дальнейшем, превратятся в «собак».

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем. Среди достоинств матрицы БКГ прежде всего стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полез-

на при выборе между различными СЗХ, определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Однако из-за простоты матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

- все СЗХ, положение в которых компании анализируется с помощью матрицы БКГ, должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;
- внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

Если первый недостаток является фатальным, т. е. СЗХ, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, не могут быть проанализированы с помощью данной матрицы, то второй недостаток вполне может быть устранен. В процессе совершенствования матрицы БКГ авторами предлагались совершенно различные показатели. Основные представлены в табл. 8.

Таблица 8

Показатели оценки стратегического положения с помощью матрицы БКГ

Объект оценки	Показатель
Отрасль	Темпы роста спроса
	Темпы роста рынка
	Оценка привлекательности СЗХ
Компания	Доля компании на рынке по отношению к доле ведущего конкурента
	Относительная доля компании на рынке
	Будущая конкурентная позиция компании на рынке

Показатель будущей конкурентоспособности организации на рынке определяется отношением ожидаемого дохода к капиталу и оптимального (или базового) дохода к капиталу. Фактически это прогнозируемая рентабельность капитала организации или же анализ тенденции изменения этого показателя в последние годы.

В общем случае привлекательность СЗХ может быть рассчитана, исходя из соотношения:

$$\text{привлекательность СЗХ} = aG + bP + cO - dT,$$

где a , b , c и d — коэффициенты относительного вклада каждого фактора (в сумме составляют 1); G — перспективы роста рынка; P — перспективы рентабельности на рынке; O — положительные воздействия со стороны окружающей среды; T — отрицательные воздействия со стороны окружающей среды.

Матрица МакКинзи

Матрица МакКинзи, или модель «Дженерал Электрик – МакКинзи», представляет собой матрицу, состоящую из девяти ячеек. В данной матрице анализ осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность СЗХ;
- позиция в конкуренции.

Показатель «привлекательность СЗХ» является неподконтрольным организации, т. е. тем, который тот или иной хозяйствующий субъект может только фиксировать и на него ориентироваться. Показатель «позиция в конкуренции», напротив, зависит от результатов деятельности самого субъекта хозяйствования.

Если в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический (фиксированный) показатель, будь то доля рынка или рентабельность, то в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» используется уже динамический показатель, т. е. не рентабельность, а ее изменение и т. д.

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. Однако пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» имеет размерность 3×3 . По осям выставляются интегральные оценки привлекательности рынка и относительного преимущества компании на данном рынке или сильных сторон бизнеса компании. По оси X в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» располагаются параметры, которые подконтрольны компании, по оси Y — неподконтрольные (рис. 23).

Увеличение размерности матрицы до 3×3 позволило не только давать более детальную классификацию сравниваемых видов бизнеса, но и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

			Y
	Победитель (1)	Победитель (2)	Вопрос
	Победитель (3)	Средний бизнес	Проигравший (1)
	Созидатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)
X			0

Рис. 23. Структура матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи»

Анализируемые виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков или пузырьков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке.

Каждая из двух осей матрицы условно делится на три части, таким образом сетка оказывается состоящей из девяти клеток. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево, снизу вверх.

В матрице выделяются три области стратегических позиций:

1. *Область победителей.* Все виды бизнеса, которые попадают в область победителей, имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке.

2. *Область проигравших.* Это такие виды бизнеса, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых по осям.

3. *Средняя область, или пограничная.* Это такие виды бизнеса, которые при определенных условиях могут либо расти и превращаться в «победителей», либо сокращаться и становиться «проигравшими».

Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» позволяет рассматривать динамику второго фактора — привлекательность СЗХ. Кроме того, здесь значительно расширен стратегический выбор.

Основные недостатки методов портфельного анализа при помощи матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» заключаются в следующем:

– трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;

– субъективность оценок позиций;

– статичный характер модели;

– слишком общий характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов.

Из-за имеющихся недостатков матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» применима далеко не во всех случаях и, также как и матрица БКГ, носит лишь рекомендательный характер. Основные ограничения применения матрицы следующие:

1. Матрица может использоваться только фирмами природного типа, так как она дает возможность лишь предугадать будущее, но не построить его самостоятельно, как это делают фирмы предпринимательского типа.

2. Модель «Дженерал Электрик – МакКинзи», как впрочем и все модели стратегического анализа, исходит из того, что будущее можно предсказать с достаточной степенью точности. Однако последнее можно выполнить лишь при условии уровня неопределенности в пределах от 1 до 3 баллов. При нео-

пределенности выше 3 баллов наряду с наиболее вероятной возникают уже и другие альтернативы будущего, а при уровне неопределенности выше 4 баллов адекватно оценить будущее становится практически невозможно.

3. Человеческий фактор, т. е. результат анализа по методу «Дженерал Электрик – МакКинзи» (опять же относится ко всем матрицам) зависит от субъективной оценки управляющего или группы управляющих, мнение которых всегда относительно.

Привлекательность СЗХ, которая рассчитывается в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи», может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от требуемой степени глубины и направления анализа. Не последнюю роль в определении показателей оценки привлекательности СЗХ играют доступность той или иной информации или же данные, имеющиеся в наличии.

В таблице представлены общие показатели оценки привлекательности СЗХ, а также характеристики сильных сторон компании (табл. 9).

Таблица 9

Характеристики преимуществ компании и привлекательности отрасли

Характеристики сильных сторон компании (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста рынка
Рост доли рынка	Дифференциация продукции
Охват дистрибьюторской сети	Особенности конкуренции
Эффективность сети дистрибуции	Норма прибыли в отрасли
Квалификация персонала	Ценность потребителя
Преданность потребителя продукции компании	Преданность потребителя торговой марке
Технологические преимущества	
Патенты, ноу-хау	
Маркетинговые преимущества	
Гибкость	

МАТРИЦА АНСОФФА

Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара — старый или новый, по другой оси — вид рынка, также старый или новый (табл. 10).

Матрица Ансоффа

Вид рынка	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

1. *Стратегия совершенствования деятельности.* При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

2. *Товарная экспансия* — стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

3. *Стратегия развития рынка.* Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

4. *Стратегия диверсификации* предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке, или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

МАТРИЦА SHELL

Еще одной моделью стратегического анализа является матрица направленной политики, которая была разработана британско-голландской компанией Shell. Матрица направленной политики имеет внешнее сходство с матрицей «Дженерал Электрик – МакКинзи», но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, зало-

женной в модель БКГ. Матрица Shell — двухфакторная матрица размером 3×3 . Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса.

По осям матрицы Shell располагаются следующие показатели:

- перспективы отрасли бизнеса;
- конкурентоспособность бизнеса.

В модели Shell по сравнению с моделью «Дженерал Электрик – МакКинзи» сделан больший упор на оценку количественных параметров. С помощью модели Shell оценивается сразу и поток денежной наличности (матрица БКГ), и отдача от инвестиций (матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»). Так же как и в модели «Дженерал Электрик – МакКинзи», здесь могут оцениваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла.

По оси X в матрице направленной политики отражают сильные стороны предприятия (конкурентная позиция), а по оси Y — отраслевую привлекательность. Ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли (рис. 24).

Перспективы отрасли бизнеса	100	Удвоить объем производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер вида бизнеса
		Продолжать бизнес с осторожностью или частично свернуть	Продолжать бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	0	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежной наличности
		Конкурентоспособность бизнеса		100

Рис. 24. Матрица Shell

Каждая из девяти клеток матрицы соответствует специфической стратегии:

1. Лидер бизнеса — предприятие имеет сильные позиции в привлекательной отрасли. Стратегия развития предприятия должна быть направлена на защиту своих ведущих позиций и дальнейшее развитие бизнеса.

2. Стратегия роста — предприятие имеет сильные позиции в умеренно привлекательной отрасли. Предприятию необходимо постараться сохранить свои позиции.

3. Стратегия генератора денежной наличности — предприятие имеет сильные позиции в непривлекательной отрасли. Основная задача предприятия — извлечь максимальный доход.

4. Стратегия усиления конкурентных преимуществ — предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Необходимо инвестировать, чтобы переместиться в позицию лидера.

5. Продолжать бизнес с осторожностью — предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Осторожные инвестиции в расчете на скорую отдачу.

6. Стратегия частичного свертывания — предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Следует извлечь максимальный доход с того, что осталось, а затем инвестировать в перспективные отрасли.

7. Удвоить объем производства или свернуть бизнес — предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Предприятию необходимо либо инвестировать, либо покинуть данный бизнес.

8. Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство — предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Стараться удержаться в данной отрасли, пока она приносит прибыль.

9. Стратегия свертывания бизнеса — предприятие занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. Предприятию необходимо избавиться от такого бизнеса.

Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли, которые используются матрицей Shell, представлены в табл. 11.

Таблица 11

Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе
Кадры	Перспективы развития

МАТРИЦА АБЕЛЯ

Д. Абель предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;
- технология, используемая при разработке и производстве продукта

(рис. 25).

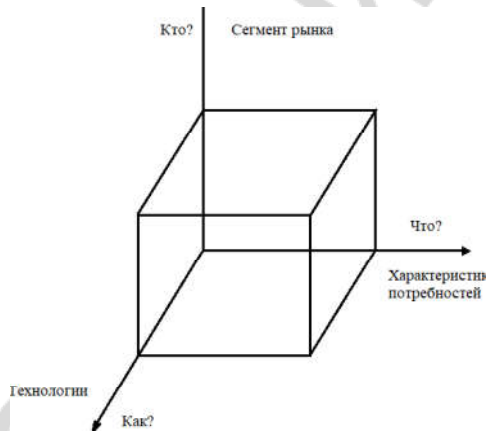


Рис. 25. Поле возможных стратегий (по Д. Абелю)

Первым важнейшим критерием оценки по матрице Абеля является соответствие рассматриваемой отрасли общему направлению деятельности организации, с тем чтобы использовать синергический эффект в технологии и маркетинге. Другими критериями выбора являются привлекательность отрасли и «сила» бизнеса (конкурентоспособность).

МЕСТО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Управленческий анализ используется при разработке стратегии аптечной и фармацевтической организаций.

Необходимо наметить общую стратегию аптечной организации, ее концепцию и позиционирование, затем определить ассортиментную и закупочную политику, разработать товарный классификатор и ассортиментную матрицу, определить роли категорий товара, выработать стратегию ценообразования и представления товара в торговом зале. После этого требуется постоянный анализ продаж и прибыли с последующей корректировкой ассортиментной и ценовой политики.

Стратегические этапы реализации менеджмента аптечной организации представлены на рис. 26.

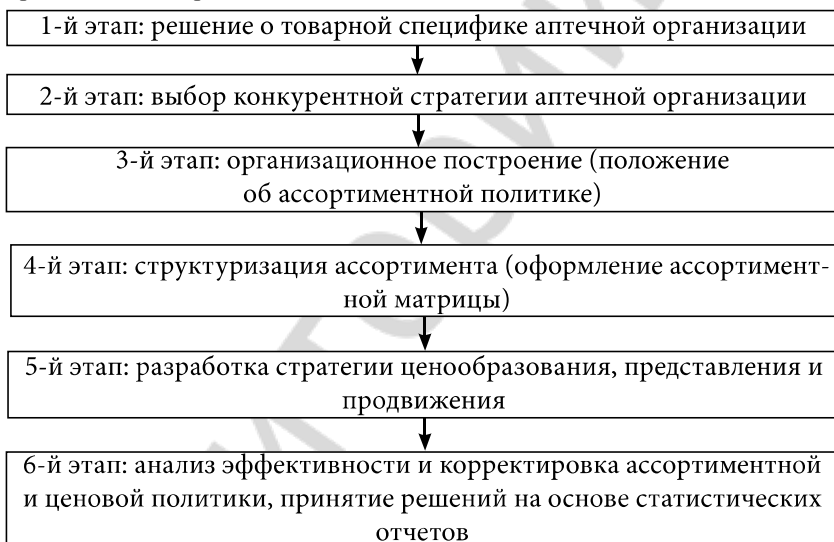


Рис. 26. Стратегические этапы реализации менеджмента аптечной организации

1-й и 2-й этапы необходимы и важны для понимания, на какого потребителя будет работать данная аптечная организация, каков будет основной формат аптечной организации.

После определения основной стратегии начинается 3-й этап: проработка более мелких понятий ассортимента — группы, категории; формируется пул поставщиков. Здесь начинаются технологии: управления, взаимодействия, распределения товаров, обслуживания потребителей, открытия новых

аптечных организаций, подбора и обучения персонала и т. д. Этот этап стратегический, и полностью его закончить никогда не удастся, это постоянная работа руководителей и управленцев.

Далее постепенно формируется ассортиментная матрица, начинается ежедневная работа по управлению ассортиментом. 4-й этап — это уже тактика, работа, продолжающаяся постоянно: ввод и вывод товарных позиций, развитие тех или иных категорий и видов товаров, выделение полочного пространства определенным видам товаров, очередность выплат задолженностей и т. д. Это и есть управление. Ассортимент живой, он постоянно меняется, управление ассортиментом происходит ежедневно. Примерно год требуется на «кристаллизацию» ассортимента методом «проб и ошибок», далее идет только его корректировка. Можно проводить диагностику эффективности управления ассортиментом и анализировать результаты.

После того как ассортимент стабилизировался, можно начинать выстраивать системы тактического управления — систему ценообразования, стандарты выкладки, технологию проведения акций (5-й этап). Раньше, на этапе первичного формирования матрицы, делать это бессмысленно, так как говорить о системе рано. Здесь совершается множество ежедневных ошибок, но они не носят фатального характера, если их вовремя увидеть и исправить. Правильность тактического управления определяется уровнем развития и квалификации персонала — см. 3-й этап, стратегический: если там была совершена ошибка, именно здесь она будет чувствоваться. Анализируя оборот, прибыль, оборачиваемость, процент неликвидного товара и другие показатели, видно, насколько эффективно работает аптечная организация (6-й этап). Если результаты не устраивают, необходимо вернуться на этап раньше и решить вопросы ценообразования, выкладки, проведения акций. Если на этапе тактического управления товаром все сделано правильно, то необходимо вернуться на более ранний этап: правильно ли структурирован ассортимент, нет ли ошибок в товарной политике. Если и здесь все правильно, то необходимо обратиться к 3-му этапу, на уровень бизнес-процессов, обучения персонала, его мотивации, взаимодействия отделов и выстраивания логистической цепочки. Каждый этап важен, нельзя пускать процесс формирования ассортимента на самотек, иначе фармацевтическая организация окажется в кризисе даже в самых благоприятных условиях.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется.

На рис. 27 представлена расширенная версия процесса стратегического планирования.



Рис. 27. Расширенная версия процесса стратегического планирования

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Цель устанавливает, чего организация хочет достичь и когда она хочет получить желаемый результат. Метод достижения цели — как — рассматривается только в общем смысле, а именно — каким бизнесом занимается организация. Такой подход дает огромную свободу действий. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что это фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Основная идея заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной смиренной рубашки. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Подобно тому как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Вот некоторые из характеристик тактических планов:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.

4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

Политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. По словам Штейнера и Майнера: «Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия... Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента».

Политика предоставления равных возможностей трудоустройства для национальных меньшинств и женщин способствует, например, решению задач социального обеспечения и лучшего использования трудовых ресурсов. Проведение и поддержка такой политики помогают не допустить намеренного или случайного исключения нижестоящими руководителями женщин или представителей национальных меньшинств из числа кандидатов на должность. Политика равных возможностей предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии, что никому не будет отказано по причине расы, религии или пола.

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает от ошибок. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название «процедура».

Процедура описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо».

Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора. Руководство также считает необходимым исключить возможность выбора там, где имеется относительно высокая вероятность того, что некоторые люди могут вести себя так, что это приведет к отрицательным последствиям. Во многих организациях, например, требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, скажем, с 9 часов утра до 5 часов вечера. Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЛИНГ

Понятие «контроллинг» пришло в русскоязычную среду из немецкого языка. Несмотря на укоренившееся положение контроллинга в Германии, Австрии и Швейцарии, единого понимания значения термина среди экспертов нет. Единство между разнообразными концепциями наблюдается в одном: контроллинг нельзя отождествлять со словом контроль в русскоязычном понимании, то есть с наблюдением с целью проверки. В широком смысле понятие контроллинг происходит от английского глагола управлять, регулировать (to control) и, по сути, отождествляется с менеджментом. В узком понимании, и в настоящее время самом распространенном, трактовка сводится к тому, что немецкий controlling и англоязычный management accounting (управленческий учет) являются синонимами.

Контроллинг как система включает в себя два основных аспекта: стратегический и оперативный.

Сущность каждого из рассматриваемых аспектов контроллинга можно определить очень лаконично: «делать правильное дело» — стратегический контроллинг; «делать дело правильно» — оперативный контроллинг.

Стратегический контроллинг определяет цели и задачи для оперативного контроллинга, а оперативный контроллинг разрабатывает способы их достижения.

Стратегический контроллинг должен помогать предприятию эффективно использовать имеющиеся у него преимущества и создавать новые потенциалы успешной деятельности в перспективе. Стратегический контроллинг выступает в качестве консультанта менеджеров и собственников предприятия при выборе стратегии, стратегических целей и задач.

Установление стратегических целей начинается с анализа информации о внешних и внутренних условиях работы предприятия.

Стратегический контроллинг несет ответственность за обоснованность стратегических планов.

Стратегический контроллинг координирует функции стратегического планирования, контроля и стратегического информационного обеспечения.

Типичные инструменты и методы, которые использует контроллинг для оказания консультаций руководству при разработке стратегического плана, широко применяются в практике стратегического менеджмента.

В первую очередь речь идет о методах анализа конкуренции, рынков, жизненного цикла продуктов, слабых и сильных мест предприятия (стратегический баланс), перспектив диверсификации продуктов с учетом динамики емкости и доли рынка.

Оперативный контроллинг координирует процессы оперативного планирования, контроля, учета и отчетности на предприятии при поддержке современной информационной системы.

Деятельность оперативного контроллинга направлена на оказание помощи менеджерам в достижении запланированных результатов, которые выражаются чаще всего в идее количественных значений уровня рентабельности, ликвидности, прибыли.

Важным элементом оперативного контроллинга является информационное обеспечение принятия решений по структуре производственных программ. Решения о производственной программе, как правило, принимаются на основе различных ограничений, т. е. «узких мест». Для проведения анализа производственной программы применяются частичная или усеченная калькуляция и расчет маржинальной прибыли.

Ниже приведены отличительные особенности оперативного планирования в сопоставлении со стратегическим планированием (табл. 12).

В реальной практике оперативный и стратегический контроллинг достаточно тесно взаимодействуют с друг другом в процессе реализации функций менеджмента. Служба контроллинга выступает в качестве координатора между управлением и подразделениями предприятия при разработке стратегических и оперативных планов, а также осуществляет контроль за их выполнением.

Сравнение стратегического и оперативного контроллинга

Признаки	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Цель	Обеспечение выживаемости предприятия и «отслеживание» движения предприятия к намеченной стратегической цели	Обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном плане
Иерархические ступени	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Вид проблем	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Требуемая информация	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
Альтернативы планов	Спектр альтернатив в принципе широк	Спектр ограничен
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
Основные контролируемые величины	Потенциалы успеха (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность
Главные задачи	Участие в установлении количественных и качественных целей предприятия. Ответственность за стратегическое планирование. Разработка альтернативных стратегий. Определение критических внешних и внутренних условий, лежащих в основе стратегических планов. Определение узких и поиск слабых мест. Сравнение плановых (нормативных) и фактических значений подконтрольных показателей с целью выявления причин, виновников и последствий данных отклонений. Анализ экономической эффективности (особенно инноваций и инвестиций)	Руководство при планировании и разработке бюджета (текущее и оперативное планирование). Определение узких и поиск слабых мест для тактического управления. Определение всей совокупности подконтрольных показателей в соответствии с установленными текущими целями. Сравнение плановых (нормативных) и фактических показателей подконтрольных результатов и затрат с целью выявления причин, виновников и последствий отклонений. Анализ влияния отклонений на выполнение текущих планов. Мотивация и создание систем информации для принятия текущих управленческих решений

Признаки	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Используемые инструменты	Кривая опыта; логистика; портфельный анализ; анализ потенциала; анализ жизненного цикла продукции; анализ сильных и слабых сторон; методы разработки сценариев; система сбалансированных показателей и т. д.	АВС-анализ; анализ величин в точке безубыточности; анализ скидок; функционально-стоимостной анализ; анализ отклонений и т. д.

РОЛЬ РУКОВОДСТВА ВЫСШЕГО ЗВЕНА В УПРАВЛЕНИИ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Руководитель — человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Под ролью руководителя понимается «набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности» (Минцберг). Выделяют десять основных ролей руководителя. Эти роли руководитель выполняет в различные периоды своей работы.

Укрупненно роли руководителя разделяют на три группы:

1. *Межличностные роли.* Руководитель выполняет роль лидера, то есть он отвечает за мотивацию, набор, подготовку работников и т. д. Также руководитель является связующим звеном между своими работниками. Главный руководитель выполняет роль единоначальника — главного верховного руководителя.

2. *Информационные роли.* Являясь приемником информации, руководитель получает разнообразную информацию и использует ее в целях организации. Следующая роль руководителя — распространение информации среди членов организации. Руководитель выполняет также представительские функции, т. е. передает информацию об организации при внешних контактах.

3. *Роли по принятию решений.* Руководитель выступает в роли предпринимателя, разрабатывает и контролирует различные проекты по совершенствованию деятельности организации. Также он выступает в роли человека, устраняющего нарушения в работе организации. Руководитель является распределителем ресурсов своей организации. К тому же он является лицом, ведущим переговоры с другими организациями от имени своей организации.

Все эти роли руководителя в своей совокупности определяют объем и содержание работы менеджера любой организации.

ИННОВАЦИОННЫЙ И АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ПОНЯТИЕ ИННОВАЦИИ И ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Инновация (нововведение) — это создаваемые, осваиваемые новые или усовершенствованные технологии, виды продукции или услуги, а также организационно-технические решения производственного, административного, коммерческого или иного характера.

Инновация интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях.

Инновация — конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Научно-технические инновации должны:

- а) обладать новизной;
- б) удовлетворять рыночному спросу;
- в) приносить прибыль производителю.

Продуктовые инновации включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов.

Процессные инновации означают новые методы организации производства (новые технологии). Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе предприятия (фирмы).

По типу новизны для рынка инновации делятся:

- на новые для отрасли в мире;
- новые для отрасли в стране;
- новые для данного предприятия (группы предприятий).

По признаку содержания или внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др.

Отличия изменений от инноваций:

- несущественные видоизменения в продуктах и технологических процессах (например, эстетические изменения, то есть цвет и т. п.);
- незначительные технические или внешние изменения в продуктах, оставляющие неизменными конструктивное исполнение и не оказывающие достаточно заметного влияния на параметры, свойства, стоимость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов;
- расширение номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже известных на рынке продуктов.

Виды инноваций:

1) *по распространенности:*

- единичные;
- диффузные;

2) *по месту в производственном цикле:*

- сырьевые;
- обеспечивающие (связывающие);
- продуктовые;

3) *по преемственности:*

- замещающие;
- отменяющие;
- возвратные;
- открывающие;
- ретровведения;

4) *по ожидаемому охвату доли рынка:*

- локальные;
- системные;
- стратегические;

5) *по степени новизны и инновационному потенциалу:*

- радикальные;
- комбинаторные;
- совершенствующие;

6) *по уровню воздействия на экономику:*

– базовые основаны на научных открытиях и крупных изобретениях новых поколений техники и технологии; их накопление приводит к новому технологическому уровню;

– улучшающие способствуют диффузии, растворению базовых инноваций;

– псевдоинновации позволяют путем незначительного совершенствования базовых и улучшающих инноваций достигнуть максимальной их эффективности. При этом расширяются рынки сбыта и сфера использования инноваций;

7) *по уровню воздействия на процесс производства:*

– расширяющие (направлены на использование принципов и методов базовых инноваций в других экономических областях);

– заменяющие (предназначены для производства операций другим, более эффективным способом);

– улучшающие (служат для повышения качества выполняемых работ);

8) *по уровню воздействия на факторы производства:*

– комплексные инновации (как правило, требуют существенных изменений в оборудовании, технологии, квалификации работников и т. д.);

- локальные;
- 9) *по области применения*:
 - технологические;
 - организационно-управленческие;
 - экономические;
 - маркетинговые;
 - социальные;
 - экологические;
 - информационные.

Инновационный процесс — это процесс последовательного проведения работ по преобразованию новшества в продукцию и введение ее на рынок для коммерческого применения.

Инновационный менеджмент — совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом.

Циклы инновационного менеджмента:

1. Планирование: составление плана реализации стратегии.
2. Определение условий и организация: определение потребности в ресурсах для реализации различных фаз инновационного цикла, постановка задач перед сотрудниками, организация работы.
3. Исполнение: осуществление исследований и разработок, реализация плана.
4. Руководство: контроль и анализ, корректировка действий, накопление опыта.

Задачи инновационного менеджмента:

- разработка и осуществление единой инновационной политики;
- разработка проектов и программ инновационной деятельности;
- подготовка и рассмотрение проектов по созданию новых видов продуктов;
- контроль за ходом работ по созданию новой продукции и ее внедрению;
- финансовое и материальное обеспечение проектов инновационной деятельности;
- подготовка и обучение персонала к инновационной деятельности;
- формирование целевых коллективов, групп, осуществляющих решение инновационных проектов.

Методы инновационного менеджмента:

- методы выявления мнений (интервью, анкетирование мнений, выборочные опросы, экспертиза);

– аналитические методы (системный анализ, написание сценариев, сетевое планирование, функционально-стоимостной анализ, экономический анализ);

– методы оценки (оценка продукта, оценки научно-технического уровня и конкурентоспособности разработок, оценка организационно-технического уровня производства, оценка затрат, метод деревьев значимости, оценка порога прибыльности, оценка риска и шансов, оценка эффективности инноваций);

– методы генерирования идей (мозговая атака, метод синектики, морфологический анализ, деловые игры и ситуации);

– методы принятия решений (экономико-математические модели, таблицы решений, построение деревьев решений, сравнение альтернатив);

– методы прогнозирования (экспертные методы, экстраполяции, аналогии, метод Дельфи, регрессионный анализ, эконометрические, имитационные модели);

– методы наглядного представления (графические модели, физические модели, должностные описания и инструкции);

– методы аргументации (презентации, ведение переговоров).

Делегирование — комплекс управленческих решений, способствующих рациональному распределению работ по управлению инновационными процессами и ответственности за их осуществление между сотрудниками аппарата управления.

Мотивация — создание системы моральных и материальных стимулов для сотрудников организации, обеспечение их профессионального уровня и возможности карьерного роста, т. е. создание условий, оказывающих воздействие на поведение человека. Рациональное соотношение делегирования полномочий и мотивации труда исполнителей — главное условие успешного менеджмента в инновациях.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Организационные структуры инновационного менеджмента:

1. Организации министерств и ведомств, которые обеспечивают управление государством и удовлетворение потребностей общества в целом (государственное управление, оборона, общественный порядок; здравоохранение, культура, досуг, социальное обеспечение и т. п.), включая республиканские и местные органы. Например, отдел науки в Министерстве здравоохранения Республики Беларусь.

2. Бесприбыльные (некоммерческие) организации, полностью или в основном финансируемые и контролируемые правительством, за исключением организаций, относящихся к высшему образованию. Эти организации в пер-

вую очередь обслуживают правительство и не ставят своей задачей получение прибыли, они в основном вовлечены в исследовательскую деятельность, касающуюся общественных и административных функций. Например, управление инноваций в Совете Министров Республики Беларусь.

3. Все организации и предприятия, чья основная деятельность связана с производством продукции или услуг в целях продажи (отличных от услуг сектора высшего образования), в т. ч. находящиеся в собственности государства. Например, отделы разработок на фармацевтических предприятиях. На РУП «Белмедпрепараты» введена должность заместителя генерального директора по инновационному развитию.

4. Университеты и другие высшие учебные заведения, независимо от источников финансирования или правового статуса. НИЛ. НИИ физико-химических проблем БГУ.

5. Научно-исследовательские институты, экспериментальные станции, клиники, находящиеся под непосредственным контролем или управлением или ассоциированные с высшими учебными заведениями.

6. Частные организации, не ставящие своей целью получение прибыли (профессиональные общества, союзы, ассоциации, общественные, благотворительные организации, фонды); кроме фондов, более чем наполовину финансируемых государством, которые относятся к государственному сектору.

7. Ассоциация зарубежных фармацевтических производителей в Беларуси.

8. Индивидуальные предприниматели.

Среди организационных структур инновационного менеджмента особая роль принадлежит малым фирмам, которые обладают достаточной гибкостью и скоростью реакции на изменяющиеся условия среды для обеспечения инновационного процесса.

Научные исследования и разработки представляют собой творческую деятельность. Их целью является увеличение объема знаний о человеке, природе, обществе, поиск новых путей применения этих знаний.

Научные исследования и разработки охватывают фундаментальные исследования, прикладные исследования, разработки.

Фундаментальные исследования — экспериментальные или теоретические исследования, направленные на получение новых знаний. Их результатом могут быть теории, гипотезы, методы и т. п. Они могут завершаться рекомендациями о проведении прикладных исследований, научными докладами, публикациями. Фундаментальное исследование не связано непосредственно с решением конкретных прикладных задач. Однако именно оно является фундаментом инновационного процесса.

Разработки — это работы, направленные на создание новых продуктов или устройств, новых материалов, внедрение новых процессов, систем и услуг или усовершенствование уже выпускаемых или введенных в действие.

Инновационная деятельность — понятие более широкое. Она включает научно-техническую деятельность, организационную, финансовую и коммерческую и является важнейшей составляющей продвижения новшеств потребителям.

Выделяют следующие виды инновационной деятельности:

- инструментальная подготовка и организация производства;
- пуск производства и предпроизводственные разработки, включающие модификации продукта и технологического процесса, переподготовку персонала, а также пробное производство;
- маркетинг новых продуктов (виды деятельности, связанные с выходом нового продукта на рынок);
- приобретение неовещественной технологии со стороны в форме патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, торговых марок, конструкций, моделей и услуг технологического содержания;
- приобретение овещественной технологии (машин и оборудования, по своему технологическому содержанию связанных с внедрением продуктовых или процессных инноваций);
- производственное проектирование.

Функции инновационной деятельности:

1. Использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства. Например, использование компактирования в производстве таблеток.

2. Внедрение продукции с новыми свойствами. Например, производство лекарственных средств пролонгированного действия, которые ранее выпускались в обычной форме.

3. Использование нового сырья. Например, новые вспомогательные вещества в производстве таблеток, обеспечивающие высокие свойства сыпучести и прессуемости и обеспечивающие получение таблеток методом прямого прессования. Новые виды лекарственного растительного сырья.

4. Изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения. Например, внедрение правил Надлежащей производственной практики.

5. Появление новых рынков сбыта. Например, лекарственные средства белорусского производства экспортируются в другие страны.

Этапы инновационной деятельности:

1. Инновационный процесс начинается с этапа поисковых научно-исследовательских работ (фундаментальные исследования).

2. На втором этапе инновационного процесса выполняются прикладные научно-исследовательские работы.

3. На третьем этапе инновационного процесса выполняются опытно-конструкторские работы — комплекс работ, выполняемых при создании или

модернизации продукции: разработка конструкторской и технологической документации, изготовление и испытания опытных образцов (опытной партии). Источник финансирования — собственные средства организаций, средства заказчиков, государственный бюджет.

4. На четвертом этапе происходит процесс коммерциализации нововведения. В этот период выполняются следующие виды работ: изучение спроса на инновацию (маркетинг инновации); производство (выпуск) инновации; реализация инновации; оценка экономической эффективности; диффузия инновации (распространение однажды освоенной инновации на новых рынках, например региональных, международных). Источник финансирования — собственные средства организаций, банковские кредиты, государство.

Модели инновационной деятельности:

1. *Линейно-последовательная модель*, ориентированная на потребности и спрос рынка.

2. *Сопряженная модель*. Эта модель позволяет соединить потребности общества и рынка с технологическим уровнем развития.

3. *Параллельная модель*. Основной акцент делается на параллельную деятельность интегрированных групп и внешние горизонтальные и вертикальные связи.

4. *Модель стратегических сетей*. В основе модели лежат стратегическая интеграция и установление связей.

ВЫБОР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ

Типы инновационных стратегий:

1. *Наступательная* характерна для фирм, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательской конкуренции. Она свойственна малым инновационным фирмам.

2. *Оборонительная* направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции фирмы на уже имеющихся рынках. Главная функция такой стратегии — активизировать соотношение «затраты – результат» в инновационном процессе.

3. *Имитационная* используется фирмами, имеющими сильные рыночные и технологические позиции. Имитационная стратегия применяется фирмами, не являющимися пионерами в выпуске на рынок тех или иных нововведений. При этом копируются основные потребительские свойства (но не обязательно технические особенности) нововведений, выпущенных на рынок малыми инновационными фирмами или фирмами-лидерами.

Управление инновациями на микроуровне:

– разработать качественно новый товар для захвата определенного сегмента рынка;

- выявить свои конкурентные преимущества и недостатки (например, квалифицированный опытно-конструкторский персонал, слабая инвестиционная база);
- определить методы управления инновациями (аналитические, опытно-экспериментальные, прогнозирования, экономические, социально-психологические, административные и др.);
- построить механизм управления инновациями.

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ АПТЕЧНОЙ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Научно-техническая и инновационная деятельность аптечной и фармацевтической организации включают:

1. *Коммуникации.* В аптечных и фармацевтических организациях все рабочие места специалистов оснащены персональными компьютерами и оргтехникой. Все компьютеры предприятия объединены в корпоративную сеть, состоящую из рабочих групп «аппарат управления», «аптечный склад», «аптеки», связь между которыми организована с использованием волоконно-оптической линии связи.

2. *Автоматизация документооборота.* С целью повышения оперативности организован обмен информацией между структурными подразделениями предприятия посредством электронной почты. На собственном почтовом сервере с доменным именем pharma.by для всех аптек, специалистов аппарата управления, аптечного склада и городского аптечного справочного бюро открыто 150 электронных адресов. Автоматизировано рабочее место секретаря генерального директора с помощью программного обеспечения «Канцелярия».

3. *Автоматизация бухгалтерского учета и планирования* — программное обеспечение «1С Бухгалтерия», что позволяет организовать совместную работу бухгалтеров секторов бухучета, аппарата управления, аптечного склада; получать оперативные статистические данные, исключить ошибки в вычислениях, повысить качество труда бухгалтеров путем исключения в их работе рутинных операций.

4. *Автоматизация работы аптечного склада.* Внедрено программное обеспечение «1С Предприятие. Управление торговлей».

5. *Автоматизация работы аптек.* Внедрено современное программное обеспечение «Белорусская аптека» на базе программы «1С Предприятие».

6. *Автоматизация работы городского аптечного справочного бюро.* В практику внедрено программное обеспечение «Справка», а также внедрение современного программного обеспечения «Справочная аптек» на базе программы «1С Предприятие».

7. *Электронная очередь.*

8. *Электронный рецепт.*

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Прогнозирование инноваций в организации — нахождение наиболее вероятных и перспективных путей развития в технической области.

Планирование инноваций предполагает выполнение следующих принципов:

– приоритетность — в план необходимо включать самые важные и перспективные направления инноваций, предусмотренные в прогнозе, реализация которых обеспечивает организации значительные экономические и социальные выгоды не только в краткосрочном, но и среднесрочном и долгосрочном периодах;

– непрерывность планирования — закономерность и последовательность разработки краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных планов инновационного развития;

– сквозное планирование — это планирование всех этапов цикла «наука – производство»: НИОКР, технологическая подготовка производства, выпуск новой продукции и ее жизненный цикл;

– комплексность планирования — тесная взаимосвязь инновационного плана с разделами плана экономического и социального развития организации, производственной программой, инвестиционным планом, кадровой политикой организации, финансовым планом;

– экономическая обоснованность и обеспеченность ресурсами — включение в план только экономически выгодных мероприятий, обеспеченных необходимыми ресурсами, т. е. бизнес-план инноваций организации.

Анализ ситуации — сбор данных о состоянии факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды, а также о положении дел внутри организации. Затем собранную информацию классифицируют, анализируют менеджеры различных уровней. Реальные значения контролируемых инновационных параметров сравнивают с запланированными (на базе составленных прогнозов), что дает возможность выявить проблемы, требующие скорейшего решения.

Идентификация потребности в инновации — ее определение и правильная формулировка, которая позволит разработать комплекс мер, повышающих эффективность функционирования организации при удовлетворении потребности в инновации.

Определение критериев выбора альтернатив инноваций — выбор критериев, по которым будут сравнивать альтернативы инноваций и выбирать

наилучшую (например, затраты на инновации, жизненный цикл инновации, отдача от ее использования и т. п.).

Разработка альтернатив — это все возможные варианты и модификации инноваций, а также альтернативные пути их разработки и внедрения, из которых менеджер может выбрать наиболее оптимальный с точки зрения специфики организации, поставленных целей и ситуации во внешней среде.

Выбор наилучшей альтернативы — сравнение преимуществ и недостатков каждой из альтернатив, а также анализ вероятности их применения. Для сопоставления целесообразно иметь набор стандартов или критериев оценки. Часто результатом выбора становится компромиссный вариант, включающий в себя качества нескольких альтернатив. В современной динамической внешней среде, в которой функционируют организации, следует учесть и уровень риска (например, выбирают не самый прибыльный вариант, а тот, который обеспечит реализацию инновации с наибольшей вероятностью успеха).

Разработка и согласование управленческого решения относительно инновации направлены на сотрудничество инновационного отдела с другими подразделениями организации и управленческим персоналом. Специфика управления инновациями в том, что разрабатывают их, как правило, квалифицированные специалисты, а принимают решение и утверждают план внедрения менеджеры. В связи с этим в организациях, целенаправленных на инновационное развитие, принят групповой процесс принятия управленческих решений. Он позволяет в коллективе выявить несоответствия разных уровней управления и устранить их быстро и качественно.

Управление реализацией управленческого инновационного решения начинается с определения комплекса работ и ресурсов, исполнителей и сроков. Затем разрабатывают программу реализации управленческого инновационного решения, которую должны выполнять подразделения в соответствии с деревом целей.

В ходе осуществления инновационной программы задачей менеджеров разных уровней является контроль над исполнением управленческих решений. В случае необходимости оказывается управленческая помощь или помощь квалифицированных специалистов, вносятся коррективы при обнаружении ошибок. Таким образом, наблюдается обратная связь последнего элемента механизма управления инновациями с предыдущими.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И КЛАССИФИКАЦИЯ КРИЗИСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Кризис — это крайняя форма обострения противоречий в социально-экономической системе, угрожающая ее жизнедеятельности.

По проблематике, затрагиваемой кризисными явлениями, кризисы бывают:
– социальные (в т. ч. политические);

- экономические (в т. ч. финансовые);
- организационные (бюрократия);
- технологические;
- психологические.

По соотношению природных и социальных факторов кризисы подразделяются:

- на природные (стихийные, неконтролируемые);
- общественные;
- экологические.

По характеру кризисы бывают:

- легкими или глубокими;
- затяжными или кратковременными;
- локальными или общими;
- частными или системными;
- явными или латентными (скрытыми);
- управляемыми или неуправляемыми (не поддающимися воздействию).

Кризис стратегий, или стратегический кризис, проявляется, когда инновационный потенциал развития предприятия существенно поврежден, уже нет возможности использовать его в дальнейшем длительное время и нет возможности создать новый потенциал. На предприятии вовремя не обновлены устаревшие малопроизводительные, плохого качества производственные мощности, технологии, сырье, что приводит к снижению продаж, выручки, прибыли, отсутствию средств для применения инноваций. Причины стратегического кризиса — упущенное технологическое развитие, ошибочная стратегия маркетинга.

Кризис результатов, или оперативный кризис, выражается в том, что предприятие постоянно терпит убытки (устаревший, пользующийся малым спросом продукт, снижение продаж из-за плохих маркетинговых мероприятий, нерационально высокие затраты). В результате предприятие теряет собственный капитал, ощущается дефицит средств в обороте, увеличивается доля заемных источников, нарушается оптимальное соотношение собственного и заемного капитала. Причинами кризиса результатов являются неэффективный менеджмент и маркетинг.

Кризис ликвидности характеризуется увеличением долгов, несоблюдением сроков их погашения, существенным снижением прибыли или убытками, дефицитом платежеспособности. Причины: неэффективный менеджмент, маркетинг, злоупотребления, общий спад в экономике, нерациональное вложение капитала, неплатежеспособность партнеров.

Кризис несостоятельности (банкротства) как кризис предприятия — это крайнее проявление кризиса ликвидности, характеризующееся потерей ликвидности, платежеспособности, превышением обязательств над стоимостью имущества организации.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Государственное антикризисное регулирование — это макроэкономическая категория, отражающая отношения, возникающие при организационно-экономическом и правовом воздействии государства, для защиты предприятий от кризисных ситуаций, предотвращения банкротства или прекращения их дальнейшего функционирования.

Главными задачами на современном этапе являются:

- совершенствование законодательства о банкротстве;
- разработка программ поддержки для различных типов неэффективно работающих организаций, применение специфических мер регионального антикризисного регулирования и контроля.

Антикризисная политика государства в Республике Беларусь реализуется на трех уровнях:

- поддержание конкурентоспособности основных отраслей национального хозяйства;
- предупреждение и недопущение кризисов в экономически и социально значимых сферах, таких как, например, банковская сфера или сфера общественного транспорта;
- уменьшение негативных последствий банкротства предприятия, максимально полное удовлетворение интересов его сотрудников и кредиторов.

Основные виды государственного антикризисного регулирования:

1. *Правовое.* Создание правовой основы антикризисного регулирования, проведение экспертизы на предмет выявления случаев фиктивного и преднамеренного банкротства.

2. *Методическое.* Методическое обеспечение проведения мониторинга состояния предприятий, профилактики их банкротства, судебных процедур, а также санации в случае возникновения факта несостоятельности.

3. *Информационное.* Учет и анализ платежеспособности крупных, а также экономически и социально значимых предприятий.

4. *Экономическое и административное.* Применение эффективных мер и методов воздействия на экономику с целью ее стабилизации.

5. *Организационное.* Создание условий для цивилизованного разрешения всех споров по поводу несостоятельности должника.

6. *Социальное*. Социальная защита работников предприятия-банкрота, выражающаяся в создании рабочих мест для них, их переподготовке, выплате пособий.

7. *Кадровое*. Поиск и подготовка специалистов по антикризисному управлению предприятиями, повышение уровня их квалификации.

8. *Экологическое*. Защита окружающей природной среды от загрязнения в результате деятельности предприятия.

Участники антикризисного регулирования:

1. Департамент по санации и банкротству Министерства экономики Беларуси. В его состав входят:

- Управление государственной политики в сфере имущественных отношений;

- Управление совершенствования организационных форм управления;

- территориальные отделы по санации и банкротству в областях и в г. Минске.

2. Высший Хозяйственный Суд Беларуси и хозяйственные суды областей, г. Минска.

3. Белорусское общественное объединение специалистов по антикризисному управлению и банкротству.

4. Корпорация Антикризисного Управления. У той корпорации имеется очень информативный портал, который называется «Банкротство в Республике Беларусь».

5. Властные структуры и профильные ведомства, в том числе фонды по поддержке малого бизнеса, службы занятости, государственные налоговые службы, внебюджетные, консалтинговые фирмы, страховые компании, антикризисные управляющие.

Государственное антикризисное регулирование осуществляется традиционными макроэкономическими инструментами, среди которых бюджетная, кредитно-денежная, фискальная, социальная, инвестиционная, внешнеэкономическая, амортизационная политика государства.

Методы антикризисного регулирования:

- методы прямого регулирования (регулирование налогообложения, цен, тарифов и пошлин);

- методы нормативного воздействия, устанавливающие нормы взаимодействия субъектов хозяйствования, в т. ч. с позиций эффективного собственника и на основе добросовестной конкуренции.

Государственное регулирование:

1. Административные рычаги:

- правовое обеспечение;

- разработка рекомендаций по выходу из кризиса;

- контроль деятельности;
 - применение санкций.
2. Экономические рычаги:
- налоговая политика;
 - денежно-кредитная политика;
 - валютное регулирование;
 - отношения собственности;
 - участие государства в различных финансовых институтах и крупных промышленных предприятиях в виде доли собственности.

КРИЗИСНЫЕ ФАКТОРЫ И ИХ АНАЛИЗ

Фактор кризиса — событие, или зафиксированное состояние, или установленная тенденция, свидетельствующие о наступлении кризиса, т. е. это события, создающие возможность появления кризисов.

Факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и тем более его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния предприятия.

Причины кризиса — события, вследствие которых возникают кризисы. Если инфляция — фактор кризиса, то неоправданное увеличение денежной массы может стать причиной кризиса. Причины кризиса определяют содержание программ антикризисного управления.

Симптомы кризиса — это признаки его проявления, т. е. сигналы о возникновении кризисной ситуации. Это стремительный рост цен. Симптомы не всегда выражают истинные причины кризиса, но они свидетельствуют о необходимости принятия адекватных мер (запускать антикризисные программы) (табл. 13).

Таблица 13

Кризисные факторы

Внешние	Внутренние
Международные (цикличность экономического развития, заключение международных соглашений, образование свободных экономических зон, тарифные соглашения, лицензионная торговля, финансовая состоятельность зарубежных партнеров, стратегические зоны хозяйства)	Конкурентоспособность (имидж, квалификационный состав персонала, доля рынка и стадия жизненного цикла продукции, отрасль деятельности, товарная политика, ценовая политика, политика сбыта, стратегические цели)

Внешние	Внутренние
Национальные (принципы земельной политики, отношение государства к предпринимательству, налоговая политика, ограничение монополизма, защита конкуренции, уровень доходов населения, покупательная способность (уровень цен, возможность получения кредита))	Ресурсы и их использование (длительность производственного цикла, оборачиваемость средств, структура баланса, платежеспособность, ликвидность, структура имущества, инвестиционная привлекательность, уровень прибыли и рентабельность)
Рыночные (привычки и традиции потребления, новизна технологий, конкурентоспособность продукции, уровень издержек производства, качество продукции, уровень маркетинга)	Принципы деятельности (форма собственности, структура управления, инновационная деятельность, организация производства, специализация, диверсификация)

МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные методы преодоления финансового кризиса в организации включают:

- сокращение затрат;
- увеличение поступления денежных средств в организацию;
- проведение реструктуризации задолженности;
- определение стратегии развития организации;
- проведение реорганизации или реструктуризации предприятия.

Методы *сокращения затрат* включают: контроль затрат, анализ источников возникновения затрат, их классификацию по степени зависимости от объемов производства, проведение мероприятий по снижению затрат, оценку полученного эффекта.

Основные направления деятельности по снижению затрат:

- сокращение фонда оплаты труда;
- сокращение затрат на сырье и материалы за счет использования более дешевых компонентов изделий, горизонтальной интеграции с поставщиками;
- работа с местными производителями, внедрение ресурсосберегающих технологий;
- сокращение производственных расходов, затрат на ремонт и обслуживание оборудования, затрат на рекламу;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- исследование рынка, поддержание определенного качества услуг.

Увеличение поступления денежных средств в организацию в условиях кризиса осуществляется в основном по трем главным направлениям:

- 1) продажа и сдача в аренду активов компании;
- 2) оптимизация продаж;
- 3) изменение кредитной политики для ускорения оборачиваемости дебиторской задолженности.

Реструктуризация задолженности — это процесс подготовки и исполнения ряда последовательных сделок между предприятием и его кредиторами, основной целью которого является получение различного рода уступок со стороны кредиторов: сокращение общей суммы задолженности, освобождение от уплаты процентов, сокращение процентной ставки, отсрочки платежа.

Необходимо проанализировать, какие факторы привели организацию к кризису, и избрать новую стратегию, которая позволит избежать ранее допущенных ошибок.

Реорганизация предприятия — это процесс существенных изменений в организации, который затрагивает все значимые аспекты ее деятельности:

- продукт;
- ассортимент;
- факторы производства;
- систему общего менеджмента.

Данные изменения могут не затрагивать структуру, стратегический продукт, но они должны быть настолько существенными, чтобы предприятие смогло выжить в нестабильной рыночной среде и стать прибыльным.

Банкротство, санация, ликвидационное производство

Банкротство — это устойчивое отсутствие способности у коммерческой организации выполнить свои обязательства перед кредиторами; регулируемая государством процедура, цель которой — освобождение предприятия от долгов, которые оно не в состоянии погасить в силу отсутствия необходимых средств.

Экономическая несостоятельность или банкротство указывают на неспособность удовлетворения требований кредиторов по оплате товаров, работ, услуг, отсутствие на расчетном счете денежных средств, необходимых для уплаты налогов, обязательных страховых взносов и других аналогичных платежей (табл. 14).

Таблица 14

Виды банкротства

Вид банкротства	Содержание
Реальное	Характеризует полную неспособность предприятия восстановить в предстоящем периоде свою финансовую устойчивость и платежеспособность в силу реальных потерь используемого капитала. Катастрофический уровень потерь капитала не позволяет такому предприятию осуществлять эффективную хозяйственную деятельность в будущем, вследствие чего оно объявляется банкротом юридически

Вид банкротства	Содержание
Техническое	Характеризует состояние неплатежеспособности предприятия, а сумма его активов значительно превосходит объем его финансовых обязательств, обычно не приводит к юридическому банкротству
Умышленное	Характеризует преднамеренное создание или увеличение руководителем или собственником предприятия его неплатежеспособности; нанесение ими экономического ущерба предприятию в личных интересах или в интересах иных лиц; заведено некомпетентное финансовое управление. Преследуется в уголовном порядке
Фиктивное	Характеризует заведомо ложное объявление предприятием о своей несостоятельности с целью введения в заблуждение кредиторов для получения от них отсрочки (рассрочки) выполнения своих кредитных обязательств или скидки с суммы кредитной задолженности. Преследуется в уголовном порядке
Ложное (корыстное)	Может иметь место в том случае, когда должник преднамеренно пытается с помощью процедур банкротства защититься от обоснованных индивидуальных или объединенных требований кредиторов, а также если он находится в неосведомленном состоянии или в заблуждении относительно «реальной» стоимости активов, входящих в состав его имущества. Определение признаков ложного банкротства производится только при наличии в производстве дела о банкротстве должника, возбужденного хозяйственным судом по заявлению должника. Признаком ложного банкротства является наличие у должника возможности удовлетворить требования кредиторов в полном объеме на дату обращения должника в хозяйственный суд с заявлением о признании его банкротом. Для установления наличия признаков ложного банкротства определяется обеспеченность краткосрочных платежных обязательств должника его оборотными активами
Преднамеренное	Банкротство должника по вине его учредителей (участников) или иных лиц, в том числе по вине руководителя должника, имеющих право давать обязательные для должника указания либо имеющих возможность иным образом определять его действия
Потенциальное	Указанное обстоятельство свидетельствует о том, что должник, даже реализовав все свое имущество (активы), не всегда имеет возможность рассчитаться по своим долговым обязательствам с кредиторами, тем более что, как правило, у большинства должников активы являются низколиквидными
«Несчастное»	Происходит не по собственной вине предприятия, а вследствие непредвиденных обстоятельств (стихийные бедствия, военные действия, банкротство должников и другие внешние факторы)
Неосторожное	Происходит вследствие неэффективной работы, осуществления рискованных операций

Легальными признаками банкротства являются:

- неплатежеспособность;
- имущественная недостаточность.

Санация — это процедура конкурсного производства, предусматривающая реорганизацию, реструктуризацию или оказание финансовой поддержки для восстановления платежеспособности.

Санация должна осуществляться в соответствии с заранее разработанными планами, в которые включается отчет о финансовом состоянии организации и ее платежеспособности. Применение данной процедуры позволяет предприятию максимально аккумулировать и задействовать собственные резервы, а также требует от него безусловного выполнения программы оздоровления, намеченной к реализации специалистом по антикризисному управлению.

Санация предприятия проводится в трех основных случаях:

1) до возбуждения кредиторами дела о банкротстве, если предприятие в попытке выхода из кризисного состояния прибегает к внешней помощи по своей инициативе;

2) если само предприятие, обратившись в арбитражный суд с заявлением о своем банкротстве, одновременно предлагает условия своей санации (такие случаи санации наиболее характерны для государственных предприятий);

3) если решение о проведении санации выносит арбитражный суд по поступившим предложениям от желающих удовлетворить требования кредиторов к должнику и погасить его обязательства перед бюджетом.

Различают следующие виды санации:

– *досудебная санация* — меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника — унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника — юридического лица, кредиторами должника и иными лицами для предупреждения банкротства;

– *судебная санация (внешнее управление)* — процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности, с передачей полномочий по управлению должником внешнему управляющему;

– *финансовая санация* — система мер, направленных на увеличение объемов капитала к необходимому уровню на протяжении определенного периода с целью восстановления ликвидности и платежеспособности и устранения нарушений, которые привели коммерческий банк к убыточной деятельности или затруднительному финансовому состоянию, а также следствий этих нарушений;

– санация *с сохранением существующего статуса* предприятия-должника;

– санация с изменением организационно-правовой формы и юридического статуса организации (*реорганизация*) может носить следующие основные формы — слияние, поглощение, разделение, преобразование, приватизация, передача в аренду.

Ликвидационное производство — процедура конкурсного производства, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях ликвидации должника — юридического лица или прекращения деятельности должника — индивидуального предпринимателя и освобождения его от долгов, продажи имущества должника и соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Эта часть конкурсного производства возбуждается в случае невозможности восстановления платежеспособности должника (санации). Включает в себя продажу имущества должника, удовлетворение требований кредиторов в соответствии с установленной очередностью, определение судьбы оставшегося имущества должника, отчет управляющего и т. п.

Ликвидационная комиссия помещает в органах печати, в которых публикуются данные о регистрации юридических лиц, публикацию о ликвидации юридического лица и о порядке и сроке заявления требований его кредиторами. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации о ликвидации.

Ликвидационная комиссия принимает все возможные меры к выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также письменно уведомляет кредиторов о ликвидации юридического лица.

После окончания срока для предъявления требований кредиторами ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества ликвидируемого юридического лица, перечне предъявленных кредиторами требований, а также о результатах их рассмотрения.

Выплата денежных сумм кредиторам ликвидируемого юридического лица производится ликвидационной комиссией в порядке очередности, установленной законодательством, в соответствии с промежуточным ликвидационным балансом начиная со дня его утверждения, за исключением кредиторов пятой очереди, выплаты которым производятся по истечении месяца со дня утверждения промежуточного ликвидационного баланса.

Срок ликвидационного производства не может превышать одного года. Хозяйственный суд вправе продлить срок ликвидационного производства на шесть месяцев.

Не применяется ликвидационное производство, если иное не предусмотрено Президентом, в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, имеющих обязательства на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд и (или) обязанных совершить сделки, исполнение обязательств по которым обеспечено имуществом Республики Беларусь либо ее административно-территориальной единицы, в том числе обеспеченных гарантией Республики Беларусь или Правительства, а также имеющих обязательства по выполнению (обеспечению исполнения) иностранных и международных оборонных заказов, контрактов и внешне-

экономических сделок в иной форме, имеющих международный характер, выполнение которых должна обеспечить Республика Беларусь в соответствии с ее международными обязательствами.

ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Финансовое оздоровление — процедура банкротства, которая применяется к должнику для восстановления его платежеспособности и погашения задолженности перед всеми кредиторами в соответствии с утвержденным арбитражным судом графиком погашения задолженности.

Добровольный характер мероприятия носят в том случае, когда решение о введении мер финансового оздоровления рассмотрено, принято и осуществляется на уровне предприятия. Принудительный характер — в том случае, когда меры по финансовому оздоровлению введены на предприятии по определению арбитражного суда с назначением административного управляющего, т. е. в рамках процедуры признания предприятия-должника банкротом.

Цель введения процедуры финансового оздоровления заключается в том, чтобы дать предприятию возможность восстановить способность отвечать по своим обязательствам.

При осуществлении процедуры финансового оздоровления составляются план и график финансового оздоровления.

План финансового оздоровления представляет собой описание различных стратегий финансового оздоровления. Он позволяет определить основные направления работ и их ожидаемую эффективность. Его основными целями являются восстановление платежеспособности и повышение конкурентных преимуществ предприятия-должника.

Бенчмаркинг — эталонное тестирование. Сопоставительный анализ на основе эталонных показателей — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Обычно за образец принимают «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования ее собственных продуктов и методов работы.

Сопоставительный анализ на основе эталонных показателей можно рассматривать как одно из направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

Недостаток бенчмаркинга — трудность получения объективных показателей из-за закрытости компаний, в том числе собственной. Существующие

системы финансового и налогового учета не всегда позволяют получить реальные данные по тем или иным направлениям деятельности.

Резинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Антикризисное управление персоналом предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (планирование, отбор, подбор, расстановку и т. п.), но и совокупность факторов социально-психологического, нравственного характера — демократический стиль управления, заботливое отношение к нуждам человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Задачи кадровой политики в условиях кризиса:

1. Формирование команды адаптивных менеджеров, способных разработать и реализовать программу выживания и развития предприятия.

2. Сохранение ядра кадрового потенциала организации, т. е. менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для предприятия.

3. Реструктуризация кадрового потенциала предприятия.

4. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.

5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобожденных работников.

Функции антикризисного управляющего:

1. Определение признаков банкротства организации.

2. Оценка имущества и подготовка отчетов.

3. Принятие мер по защите имущества компании.

4. Возбуждение в определенных ситуациях процедуры банкротства.

5. Работа с кредиторами (получение, рассмотрение и анализ требований).

6. Выполнение инвентаризации.

7. Проработка конфликтных ситуаций с любыми группами лиц.

8. Оптимизация финансово-экономических потоков.

9. Выполнение требований и решений арбитражных судов и пр.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В АПТЕЧНЫХ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В любой отрасли, не только в фармации, особого внимания требуют технологии антикризисного управления — своевременная диагностика состояния организации и меры по предотвращению или снижению кризисных явлений в организации, использование новых технологий производства и продаж фармацевтической продукции, современных методов продвижения товара, активная работа с клиентами, эффективная маркетинговая политика и т. д.

Вопросами изучения кризисных ситуаций в фармацевтических организациях занимались такие ученые, как Дж. Сворбрик, Ш. П. Дессаль, С. Хог, В. В. Береговых, И. П. Рудакова, Н. В. Иващенко, А. П. Мешковский и др. Однако в фармацевтической отрасли не хватает предложений и разработок в этой области. В современных условиях для фармацевтических предприятий возникает острая необходимость обратить внимание на поиск путей повышения эффективности управления за счет разработки и внедрения стратегии и тактики антикризисного управления. Это позволит фармацевтическим предприятиям не только удержать свои позиции на рынке в условиях кризиса, но и расширить круг потенциальных покупателей и успешно развиваться.

Антикризисное управление фармацевтическими компаниями — вид деятельности, направленный на проведение комплекса мероприятий, которые позволяют повысить социальную и экономическую эффективность фармацевтической компании, предвидеть риск негативной ситуации, принять необходимые меры для преодоления или недопущения кризисной ситуации в целом, используя инструменты менеджмента.

Кризисный статус производственных и оптово-розничных фармацевтических предприятий характеризуется такими признаками, как снижение объемов продаж товара, эскалация долгов перед поставщиками, перебои с пополнением ассортимента, рост отказов клиентам, значимая депрессия ресурсного обеспечения фирмы.

Анализ и исследование внутренней и рыночной деятельности фармацевтического предприятия помогают определить угрозы его кризисного состояния. При данном анализе, принимая во внимание признаки кризисного состояния фармацевтической организации, создается модель антикризисного управления, содержащая критерии определения уровня угрозы банкротства фирмы, выводятся общие направления и составляющие антикризисного бизнес-плана для фармацевтических предприятий и аптек, определяются меры профилактики кризисного состояния, необходимые для конкретной фармацевтической фирмы. основополагающими стадиями определения кризисного положения разработанной модели являются: мониторинг внешней, внутренней среды, диагностирование финансового состояния, разработка и итоговое контролирование выполнения антикризисных мер.

Анализ финансового состояния фирмы происходит через сопоставление определенных показателей с приемлемыми значениями. При этом важным моментом является выбор методики диагностики кризисного состояния фармацевтического предприятия.

Помимо регулярно проводимого финансового анализа, фармацевтическим компаниям необходимо учитывать и анализировать также нефинансовые показатели. На производство и реализацию фармацевтических товаров влияют экономические, социальные, политические, экологические и другие

факторы. Для достоверного прогноза необходимо использовать информацию из различных источников, помимо бухгалтерской и финансовой отчетности. Использование разносторонних форм сбора и анализа информации позволит детально разобраться в хозяйственной деятельности фармацевтического предприятия и объективно оценить ее. Изучению подлежат спрос на тот или иной товар, влияние товарооборота на уровень затрат в сфере обращения, производительность труда, уровень квалификации сотрудников, уровень торговых наценок и их зависимость от товарооборота и прочих факторов, качество и время выполнения бизнес-процессов и др. Такой анализ характеризуется широкой информационной базой, учитывает большое количество специфических факторов.

Алгоритм антикризисного управления фармацевтической компанией представлен на рис. 28.

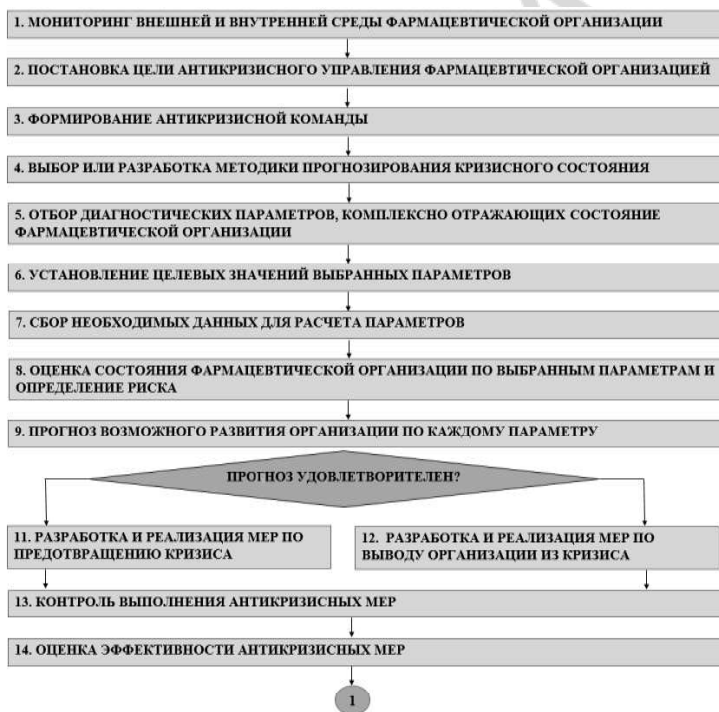


Рис. 28. Алгоритм антикризисного управления фармацевтической компанией

Своевременное выявление проявлений кризиса для подготовки к нему и осуществление профилактики до его появления являются основными функциями антикризисного управления фармацевтическими компаниями. Используя данный алгоритм, можно определить угрозы кризиса и принять все меры для того, чтобы максимально нивелировать его последствия.

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ И АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В Республике Беларусь стандарты документооборота и делопроизводства регламентированы Государственным стандартом Республики Беларусь 6.38-2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Делопроизводство — это деятельность аппарата управления, охватывающая вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления им управленческих функций.

Документирование — процесс подготовки и создания документов.

Организация работы с документами — это создание условий, обеспечивающих движение, поиск и хранение документов в делопроизводстве.

Документ — зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Функции документов:

1) информационная — любой документ создается для хранения информации либо из необходимости зафиксировать информацию;

2) социальная — состоит в запечатлении, сохранении и передаче социальной информации; документ является не только продуктом определенных социальных отношений, но и сам может воздействовать на эти отношения;

3) коммуникативная — документ выступает в качестве средства связи между отдельными элементами общественной структуры, в частности между организациями (предприятиями, учреждениями);

4) специфические функции:

– управленческая — документ является инструментом управления (плановые документы, отчетные, организационно-распорядительные и др.), специально создаваемым для реализации целей управления;

– правовая — документ может являться письменным доказательством и быть источником права;

- организационная — документ устанавливает или упорядочивает действия участников правовых отношений;
- историческая — документ выступает в качестве источника исторических сведений.

Организация и ведение делопроизводства в организациях осуществляются на основе самостоятельно разрабатываемых инструкций по делопроизводству.

Вышестоящими организациями для однородных по характеру деятельности подчиненных организаций разрабатываются инструкции по делопроизводству, устанавливающие типовой или примерный характер организации делопроизводства, используемые при разработке инструкций по делопроизводству этих организаций.

Инструкция по делопроизводству, имеющая *типовой характер*, устанавливает единый порядок организации делопроизводства во всех однородных организациях.

Инструкция по делопроизводству, имеющая *примерный характер*, устанавливает порядок организации делопроизводства в однородных организациях, предусматривающий возможность его конкретизации в инструкциях по делопроизводству организаций в установленных ею рамках.

Инструкции по делопроизводству, имеющие типовой или примерный характер, являются обязательными для применения.

Инструкции по делопроизводству организаций, не являющихся источниками комплектования государственных архивов, утверждаются их руководителями после согласования с вышестоящими организациями (при их наличии).

Инструкции по делопроизводству, имеющие типовой или примерный характер, разрабатываемые республиканскими органами государственного управления, иными государственными организациями, подчиненными Правительству Республики Беларусь, утверждаются их руководителями после согласования с Центральной экспертной комиссией соответствующего органа управления (организации) и республиканским органом государственного управления в сфере архивного дела и делопроизводства.

Организация и совершенствование системы документационного обеспечения управления (ДОУ) в организации, контроль за соблюдением установленных правил работы с документами, методическое руководство работой с документами и обучение работников основам делопроизводства, внедрение и применение современных информационных технологий в работе с документами возлагаются на службу ДОУ.

Наименование службы ДОУ (управление делами, секретариат, общий отдел, канцелярия и т. п.), ее структура, задачи, функции устанавливаются в соответствии с положением о ней в зависимости от объема документооборо-

та, выполняемых функций, наличия средств вычислительной и организационной техники и т. п.

Служба ДОУ может состоять из нескольких подразделений. Задачи, функции, порядок работы подразделений службы ДОУ регламентируются положениями о них.

При небольшом объеме документооборота служба ДОУ может не создаваться. В этом случае выполнение ее функций возлагается на специально назначенного приказом руководителя организации работника (группу работников). Права, обязанности и ответственность работников, участвующих в делопроизводственном обслуживании организации, определяются их должностными инструкциями.

Ответственность за организацию делопроизводства, соблюдение установленных правил и порядка работы с документами в организации, их сохранность возлагаются на руководителя организации. При смене руководителя организации составляется акт приема-передачи документов и дел.

Ответственность за организацию делопроизводства, соблюдение установленных правил и порядка работы с документами в структурных подразделениях организации, их сохранность возлагаются на руководителей этих подразделений. Приказом руководителя организации назначается работник, ответственный за ведение делопроизводства, который осуществляет в структурном подразделении учет и контроль прохождения документов в установленные сроки, информирует руководителя структурного подразделения о состоянии их исполнения и др.

Работники организации несут персональную ответственность за выполнение требований инструкции по делопроизводству, сохранность находящихся у них служебных документов. Об утрате документов немедленно сообщается руководителю подразделения и в службу ДОУ.

При переводе, перемещении или увольнении работника имеющиеся у него документы и дела передаются по решению руководителя организации или соответствующего структурного подразделения другому работнику по акту приема-передачи документов и дел.

Классификация документов

Документы подразделяют:

1. По наименованию (приказы, положения, протоколы, распоряжения, инструкции, правила, уставы, отчеты, акты, планы, письма, заявления и т. п.).
2. По способу фиксации информации:
 - письменные;
 - графические;

- электромагнитные (электронные);
- фото- и кинодокументы.
- 3. По степени сложности:
 - простые документы, содержащие один вопрос;
 - сложные, содержащие несколько вопросов.
- 4. По специализации:
 - общие;
 - специальные.
- 5. По происхождению:
 - внутренние — документы, создаваемые в организации для решения своих вопросов и не выходящие за ее пределы;
 - входящие — корреспонденция, поступающая из других организаций;
 - исходящие — корреспонденция, отсылаемая в другие организации.
- 6. По срокам исполнения:
 - срочные;
 - документы с указанием срока исполнения;
 - документы без указания срока исполнения.
- 7. По содержанию:
 - организационно-распорядительные: распорядительные (постановления, приказы, распоряжения, решения и т. п.);
 - организационные (инструкции, правила, положения, уставы и т. п.);
 - справочно-информационные (справки, акты, протоколы и т. п.);
 - финансово-расчетные;
 - снабженческо-сбытовые;
 - по личному составу и т. д.
- 8. По степени гласности:
 - обычные;
 - секретные;
 - для служебного пользования.
- 9. По юридической силе:
 - подлинные (в свою очередь разделяются на действительные и недействительные, недействительными документы становятся в том случае, если они утратили юридическую силу по каким-либо причинам);
 - подложные.
- 10. По стадиям создания:
 - *подлинник* — первоначальный документ, содержащий исходную информацию и надлежащим образом оформленный;
 - *копия* — документ, точно воспроизводящий реквизиты подлинника (в правом углу верхнего поля которого представляется слово «копия») и соответствующим образом заверенный.

11. По срокам хранения:

- временного срока хранения (до 10 лет);
- долговременного срока хранения (свыше 10 лет);
- постоянного срока хранения.

Основные правила составления и оформления документов

Организация и ведение делопроизводства в организациях осуществляются в соответствии с требованиями Постановления Министерства юстиции Республики Беларусь от 19 января 2009 г. № 4 «Об утверждении Инструкции по делопроизводству в государственных органах, иных организациях».

Документирование управленческой деятельности заключается в создании управленческих документов — фиксации на материальных носителях управленческих действий по установленным правилам. Документирование управленческой деятельности может осуществляться как рукописным способом, так и с помощью технических средств. Управленческие документы могут быть зафиксированы как на бумажном, так и на электронном носителе (документы в электронном виде, в т. ч. электронные документы).

Состав документов, образующихся в деятельности организации, определяется ее компетенцией, кругом управленческих функций, порядком разрешения вопросов (единоличный или коллегиальный), объемом и характером взаимосвязей между организациями одного или различных уровней управления и т. п.

Юридическим основанием создания организационно-распорядительных документов в деятельности организаций являются:

- акты законодательства;
- решения судов;
- предписания государственных органов и должностных лиц;
- поручения вышестоящих организаций;
- осуществление исполнительской и организационно-распорядительной деятельности в целях выполнения организацией возложенных на нее функций и задач в соответствии с ее компетенцией.

Организации наделены правом принимать (издавать) только те распорядительные документы (приказы, распоряжения, указания, постановления, решения), которые предусмотрены законодательством, уставами или положениями о них.

Организации ведут переписку с вышестоящими, подчиненными (входящими в состав, систему), сторонними организациями, гражданами, в т. ч. индивидуальными предпринимателями, в целях выполнения поставленных перед ними задач и реализации возложенных на них функций.

Организации на основании нормативных правовых актов, определяющих их задачи и функции, издают (составляют) также планы, отчеты, докладные записки, справки, акты и другие управленческие документы.

Подготовка документа включает составление и оформление проекта документа, его подписание, при необходимости — согласование (визирование), утверждение.

При подготовке и оформлении документов необходимо соблюдать правила, обеспечивающие юридическую силу документа, оперативное и качественное их исполнение и поиск.

Документы должны оформляться на бланках и иметь установленный комплекс обязательных реквизитов и стабильный порядок их расположения.

Отдельные документы (внутренние документы структурных подразделений, совместные документы и др.) допускается оформлять не на бланках, но с обязательным воспроизведением соответствующих реквизитов.

При оформлении писем, справок и других справочно-информационных документов допускается использовать угловой штамп организации.

При рукописном оформлении документов состав и расположение реквизитов должны соответствовать составу и расположению реквизитов документов, оформляемых с помощью технических средств.

Каждый лист документа должен иметь поля: левое — 30 мм; правое — не менее 8 мм; верхнее и нижнее — не менее 20 мм.

Текст документов на бланках формата А4 печатается на пишущей машинке через полтора межстрочных интервала или одинарный на компьютере, на бланках формата А5 — через один межстрочный интервал или точно 14 пт на компьютере.

При наборе текста с использованием технических средств применяется гарнитура шрифта Times New Roman (Times New Roman Cyr) в обычном начертании (размер шрифта — не менее 13 пт), или шрифты, устанавливаемые нормативными правовыми актами. Выравнивание текста производится по ширине листа.

Оформление документов осуществляется с использованием программного обеспечения, соответствующего следующим требованиям:

- наличие функциональности, обеспечивающей возможность оформления реквизитов документа в соответствии с требованиями законодательства;
- поддержка допустимых форматов документов в электронном виде;
- поддержка методов и средств защиты текста документа от редактирования (парольная защита, создание документа, не редактируемого стандартными средствами и т. д.) для допустимых форматов.

При подготовке таблиц с использованием технических средств выравнивание текста производится по необходимости, с переносом слов. Допускается

уменьшать размер левого поля до 20 мм (когда текст не вмещается), размер шрифта текста и межстрочный интервал — до 11 пт.

При оформлении документа на пишущей машинке реквизиты, состоящие из нескольких строк (кроме реквизита «Текст»), печатают через один межстрочный интервал.

Составные части реквизитов «Адресат», «Гриф утверждения», «Отметка о наличии приложения», «Гриф согласования», «Гриф приложения» отделяются друг от друга полуторным межстрочным интервалом.

Реквизиты документа отделяют друг от друга 2–3 межстрочными интервалами.

При оформлении документа на компьютере реквизиты, состоящие из нескольких строк (кроме реквизита «Текст»), печатают с интервалом точно 14 пт. Составные части реквизитов «Адресат», «Гриф утверждения», «Гриф согласования», «Гриф приложения» отделяются друг от друга одинарным интервалом или дополнительным межстрочным интервалом 6 пт.

Реквизиты документа отделяют друг от друга полуторным межстрочным интервалом. Допускается реквизиты документа отделять друг от друга пробельной строкой, равной размеру шрифта реквизитов.

При наличии нескольких грифов утверждения и согласования их располагают двумя вертикальными рядами.

При подписании документа несколькими лицами, не подчиненными по должности, наименования должностей в реквизите «Подпись» располагают двумя вертикальными рядами.

В текстах документов слова «Примечание», «Основание», а также слово «Приложение» в реквизите «Отметка о наличии приложения» печатаются от границы левого поля и оставляются открытыми, а относящаяся к ним информация печатается столбцом через 1 межстрочный интервал (при печати на пишущей машинке) или точно 14 пт (при наборе на компьютере).

Прописными буквами печатаются: реквизит «Название вида документа», слова «УТВЕРЖДАЮ», «УТВЕРЖДЕНО», «СОГЛАСОВАНО» — в грифах согласования и утверждения, «ПРИКАЗЫВАЮ» — в приказах, «ПОСТАНОВЛЯЕТ» — в постановлениях, «РЕШИЛ» — в решениях, «ОБЯЗЫВАЮ», «ПРЕДЛАГАЮ» — в распоряжениях и указаниях, «СЛУШАЛИ», «ВЫСТУПИЛИ», «ПОСТАНОВИЛИ», «РЕШИЛИ» — в протоколах, фамилии работников в текстах приказов по личному составу, названия глав в организационных документах.

При оформлении документов на двух и более листах второй и последующий листы должны быть пронумерованы. Номера листов проставляют в центре верхнего колонтитула арабскими цифрами с расстоянием 10–15 мм от верхнего края, гарнитура шрифта Times New Roman (Times New Roman

Суг) в обычном начертании, размер шрифта — не менее 13 пт. Первый лист не нумеруется.

Документы, предназначенные для обращения в системе межведомственного электронного документооборота государственных органов, должны соответствовать следующим требованиям:

- быть представленными в форме, доступной и понятной для восприятия;
- создаваться в одном из допустимых форматов документа в электронном виде;
- содержать реквизиты, обеспечивающие идентификацию документа, установленные для документов данного вида в соответствии с законодательством;
- содержать одну или несколько электронных цифровых подписей (ЭЦП), а также, при необходимости, дополнительные данные для проверки включенных ЭЦП.

В случае пересылки электронной копии документа на бумажном носителе (приложения к документу), она должна быть выполнена в цветном режиме или в режиме градации серого и иметь один из допустимых форматов.

ФОРМЫ БЛАНКОВ ДОКУМЕНТОВ

Бланк документа — стандартный лист бумаги с воспроизведенной на нем постоянной информацией документа и местом, отведенным для переменной.

На бланках изготавливается только первая страница документа, для изготовления последующих страниц используются стандартные чистые листы бумаги.

Устанавливается два вида бланков: бланк для письма и общий бланк.

На основании общего бланка могут изготавливаться бланки для конкретных видов документов (приказов, распоряжений, указаний, протоколов и др.). Изготовление бланков для конкретных видов документов целесообразно, если их объем превышает 200 документов в год.

На бланк для письма наносятся реквизиты:

- Государственный герб Республики Беларусь;
- эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания);
- код организации;
- наименование вышестоящей организации;
- наименование организации;
- наименование структурного подразделения;
- почтовый адрес отправителя;
- коммуникационные и коммерческие данные.

На бланк для письма наносятся ограничительные отметки и линии для реквизитов: дата документа, регистрационный индекс, ссылка на регистрационный индекс и дату входящего документа.

На общий бланк наносятся реквизиты:

- Государственный герб Республики Беларусь;
- эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания);
- код организации;
- наименование вышестоящей организации;
- наименование организации;
- наименование структурного подразделения;
- место составления или издания.

На общий бланк наносятся ограничительные отметки и линии для реквизитов: дата документа, регистрационный индекс.

Бланки документов разрабатываются на основе продольного или углового варианта расположения реквизитов.

При *угловом варианте* реквизиты бланка располагаются в верхнем левом углу. Максимальная длина строки реквизитов бланка не должна превышать 73 мм.

При *продольном варианте* реквизиты бланка располагаются посередине листа вдоль верхнего поля без ограничения размеров по горизонтали, но с соблюдением установленных размеров полей.

Реквизиты бланка располагаются центрованным или флаговым способом. При *центрованном* способе начало и конец каждой строки реквизита центруются, то есть равноудалены от границ зоны расположения реквизитов. При *флаговом* способе каждая строка реквизита начинается от левой границы зоны расположения реквизитов.

Во всех организациях независимо от формы собственности бланк для письма изготавливается с продольным расположением реквизитов на двух языках.

Угловой штамп проставляется в левой верхней части первого листа документа. Допускается изготавливать угловой штамп трех видов: для письма, общий угловой штамп и угловой штамп для конкретного вида документа.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ И ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКВИЗИТЫ ДОКУМЕНТОВ

Обязательные и дополнительные реквизиты документов включают:

1. Реквизит «Государственный герб Республики Беларусь». Изображение Государственного герба Республики Беларусь помещается на бланках документов и угловых штампах государственных органов и иных государственных организаций. Негосударственные организации помещают изображение Государственного герба Республики Беларусь на бланках документов

и угловых штампах, если такое право предоставлено им в соответствии с законодательными актами.

2. Реквизит «Эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания)». Эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания), зарегистрированные в установленном законом порядке, по усмотрению организации помещаются на бланках на левом поле на уровне реквизита «Наименование организации» («Наименование вышестоящей организации»), если в центре верхнего поля помещено изображение Государственного герба Республики Беларусь. На бланках документов без изображения Государственного герба Республики Беларусь эмблема или товарный знак (знак обслуживания) помещаются на верхнем поле бланка. При продольном расположении реквизитов эмблема или товарный знак (знак обслуживания) организации помещаются в центре верхнего поля бланка, при угловом — над серединой строки реквизита «Наименование организации» («Наименование вышестоящей организации»).

3. Реквизит «Код организации». Код организации проставляется на верхнем поле справа на первом листе документа.

4. Реквизит «Код документа». Код документа проставляется на верхнем поле справа под кодом организации.

5. Реквизит «Наименование вышестоящей организации». При наличии вышестоящей организации на документах указывается ее полное официальное наименование, закрепленное в уставе вышестоящей организации или положении о ней. Наименование вышестоящей организации указывается на всех организационно-распорядительных документах, за исключением внутренних информационно-справочных документов (справок, докладных записок, заявлений, представлений и др.).

6. Реквизит «Наименование организации». Наименование организации указывается в точном соответствии с уставом, положением о ней. Сокращенное наименование организации может указываться в тех случаях, когда оно закреплено в учредительных документах организации. Сокращенное наименование помещается ниже полного и заключается в скобки.

7. Реквизит «Наименование структурного подразделения». Наименование структурного подразделения указывается на документе в том случае, если документ издается (составляется) от имени этого подразделения.

8. Реквизит «Почтовый адрес отправителя». Почтовый адрес отправителя оформляется в соответствии с действующими правилами оказания услуг почтовой связи.

9. Реквизит «Коммуникационные и коммерческие данные». Коммуникационные данные (телеграфный адрес, номера телефона, телефакса, включая код автоматической междугородней (международной) телефонной связи, официальный адрес электронной почты) помещаются ниже почтового

адреса отправителя. Группы цифр в номерах телефонов дефисом или другими знаками препинания не разделяются. Другие сведения указываются по усмотрению организации. Коммерческие данные включают номер расчетного счета, наименование банка и так далее и располагаются ниже коммуникационных данных.

10. Реквизит «Название вида документа». Название вида документа определяется его назначением и должно соответствовать компетенции организации, содержанию документируемого управленческого действия, а также табелю. На письмах название вида документа не указывается.

11. Реквизит «Дата документа». Датой документа является дата его подписания (приказ, распоряжение, указание, письмо и др.) или события, зафиксированного в документе (протокол, акт), для документа, принимаемого коллегиальным органом (постановление, решение), — дата его принятия, для утверждаемого документа (план, отчет, инструкция, положение и др.) — дата утверждения. Датой совместного документа на бумажном носителе является дата его подписания последней организацией.

12. Реквизит «Регистрационный индекс». Регистрационный индекс создаваемых и получаемых документов состоит из порядкового регистрационного номера, который может быть дополнен индексом по номенклатуре дел, индексом применяемого классификатора (корреспондентов, вопросов деятельности и т. д.) и другими условными обозначениями.

13. Реквизит «Ссылка на регистрационный индекс и дату входящего документа». Ссылка на регистрационный индекс и дату входящего документа располагается на бланке для письма и включает в себя регистрационный индекс и дату документа, на который дается ответ.

14. Реквизит «Место составления или издания». Место составления или издания документа указывается ниже реквизитов «Дата документа» и «Регистрационный индекс» на всех документах, за исключением писем и заявлений.

15. Реквизит «Гриф ограничения доступа». Гриф ограничения доступа располагается в правом верхнем углу документа выше реквизитов «Адресат», «Гриф утверждения», «Гриф приложения».

16. Реквизит «Адресат». Адресатами могут являться организации, их структурные подразделения, конкретные должностные лица, граждане, в том числе индивидуальные предприниматели.

17. Реквизит «Гриф утверждения». Утверждение является одним из способов удостоверения документа после его подписания. Документ, подлежащий утверждению, приобретает юридическую силу только с момента его утверждения. Документ может утверждаться двумя способами: посредством проставления должностным лицом в грифе утверждения собственной подписи или издания распорядительного документа (составле-

ния протокола). Оба способа имеют одинаковую юридическую силу. При утверждении документа посредством проставления должностным лицом в грифе утверждения собственноручной подписи гриф утверждения состоит из слова «УТВЕРЖДАЮ», наименования должности лица, включая видовое (институт, комитет и т. п.) или сокращенное наименование организации, его собственноручной подписи, расшифровки подписи и даты утверждения. При утверждении документа руководителем вышестоящей организации или документа, составленного не на бланке, в наименование должности лица, утвердившего документ, включается полное наименование организации. Дата (день месяца) утверждения в грифе «УТВЕРЖДАЮ» проставляется должностным лицом, утвердившим документ. Месяц и год допускается печатать с помощью технических средств. Распорядительный акт издается, как правило, в случае, когда введение утверждаемого документа требует дополнительных предписаний и разъяснений, иных действий, связанных с его применением. При утверждении документа посредством издания распорядительного документа или составления протокола гриф утверждения состоит из слова «УТВЕРЖДЕНО», названия вида документа в именительном падеже, его даты и регистрационного индекса. Гриф утверждения проставляется в правом верхнем углу документа. При утверждении документа несколькими должностными лицами грифы утверждения располагают на одном уровне. Слова «УТВЕРЖДАЮ» и «УТВЕРЖДЕНО» печатают прописными буквами без кавычек и пробелов. Использование бланков документов с продольным расположением реквизитов для оформления документов, подлежащих утверждению, не допускается. Перечень документов организации, подлежащих утверждению, определяется в соответствии с законодательством и закрепляется в таблице и (или) инструкции по делопроизводству организации, иных локальных правовых актах.

18. Реквизит «Резолюция». Резолюция — письменное указание руководителя о порядке исполнения или использования документа. Реквизит «Резолюция» включает фамилию и инициалы исполнителя, содержание поручения и срок исполнения. Резолюция должна быть подписана (собственноручная подпись) и датирована. Резолюция располагается в правом верхнем углу первого листа документа перед текстом. При необходимости оформления сложной по содержанию резолюции, а также нескольких резолюций и невозможности их размещения в отведенном для резолюции месте, допускается написание резолюций на любой свободной площади лицевой стороны первого листа документа, не затрагивая текста (но не на полях документа).

19. Реквизит «Заголовок к тексту». Документы, оформленные на бланках или стандартных листах бумаги формата А4, должны иметь заголовок. Заголовок к тексту допускается не указывать на документах, оформляемых на бланках или стандартных листах бумаги формата А5. Заголовок

формулируется составителем документа. Он должен быть кратким и емким, точно передавать смысл текста и грамматически согласовываться с названием документа. В заголовке к тексту разрешается употреблять сокращения слов и словосочетаний, используемых в государственных стандартах Республики Беларусь, общегосударственных классификаторах Республики Беларусь, сокращенные наименования организаций и общепринятые сокращения.

20. **Реквизит «Отметка о контроле».** Отметка о контроле располагается на левом поле документа на уровне заголовка к тексту и обозначается буквой «К» или словом «Контроль». Отметка проставляется от руки или с помощью штампея. Отметка может быть дополнена контрольной датой.

21. **Реквизит «Отметка о наличии приложения».** Отметка о наличии приложения располагается ниже текста документа перед реквизитом «Подпись». Слово «Приложение» печатается с прописной буквы от нулевого положения табулятора от границы левого поля, после него ставится двоеточие. Если документ имеет приложение, названное в тексте, то в отметке о наличии приложения указывается только количество листов и экземпляров.

22. **Реквизит «Подпись».** Проект документа представляется на подпись соответствующему должностному лицу (исходя из его компетенции) полностью оформленным, проверенным, согласованным (при необходимости) вместе с приложениями и материалами, на основании которых он составлен. Реквизит «Подпись» располагается после текста и отметки о наличии приложения и состоит из наименования должности лица, подписавшего документ, собственноручной подписи и ее расшифровки (инициалы, фамилия). Инициалы печатаются перед фамилией без пробелов на уровне последней строки наименования должности. Если документ оформлен на бланке или с использованием углового штампа, то в наименование должности включается, как правило, видовое наименование организации. При оформлении документа не на бланке в наименование должности включается полное наименование организации. В составе реквизита «Подпись» могут указываться степени и звания (ученые, воинские и др.). При подписании документа несколькими должностными лицами наименования должностей лиц, подписавших документ, собственноручные подписи и их расшифровки (инициалы, фамилии) располагаются друг за другом в последовательности, соответствующей занимаемым должностям. При подписании документа несколькими лицами, не подчиненными по должности, наименования должностей лиц, подписавших документ, собственноручные подписи и их расшифровки (инициалы, фамилии) располагаются на одном уровне. При подписании документа, подготовленного комиссией, указываются не должности лиц, а их обязанности в составе комиссии. Фамилии членов комиссии располагаются в алфавитном порядке. В реквизите «Подпись», а также реквизитах «Гриф утверждения» и «Гриф согласования» указываются фактическая должность лица, подпи-

савшего (утвердившего, согласовавшего) документ, его инициалы и фамилия. Допускается использование сокращений «Зам.» («заместитель»), «И.о.» («исполняющий обязанности»). Не допускается ставить предлог «За» или косую черту перед наименованием должности.

23. Реквизит «Гриф приложения». Гриф приложения располагается в правом верхнем углу первого листа приложения. Гриф приложения состоит из слова «Приложение», его порядкового номера (указывается арабскими цифрами без знака №), названия вида документа в дательном падеже, его автора, даты и регистрационного индекса. Порядковый номер приложения не указывается, если оно одно. На приложениях, утверждаемых распорядительным документом или протоколом, гриф приложения не оформляется. В этом случае в правом верхнем углу первого листа утверждаемого документа проставляется гриф утверждения. Документы-приложения оформляются с указанием всех необходимых реквизитов документа («Название вида документа», «Заголовок к тексту», «Подпись» и др.).

24. Реквизит «Гриф согласования». Внешнее согласование оформляется грифом согласования. Гриф согласования располагается ниже реквизита «Подпись» на лицевой стороне последнего листа документа и состоит из слова «СОГЛАСОВАНО», наименования должности лица, с которым согласовывается документ (включая полное наименование организации), собственноручной подписи, ее расшифровки и даты. Гриф согласования печатают от нулевого положения табулятора без отступа от границы левого поля. Слово «СОГЛАСОВАНО» печатают прописными буквами без кавычек и пробелов.

25. Реквизит «Виза». Внутреннее согласование оформляется путем визирования проекта документа должностным лицом. Реквизит «Виза» включает в себя наименование должности лица, визирующего проект документа, его собственноручную подпись, расшифровку подписи и дату.

26. Реквизит «Печать». Печати могут быть трех видов: печать организации, печать структурного подразделения организации, печать, указывающая на ее целевое назначение (для документов и т. п.). Печати организаций подразделяются на гербовые и простые. Гербовые печати применяются организациями, которым право использования печатей с изображением Государственного герба Республики Беларусь предоставлено законодательными актами.

27. Реквизит «Отметка об исполнителе». Отметка об исполнителе располагается на лицевой стороне последнего листа документа в левом нижнем углу. Отметка об исполнителе включает фамилию и номер служебного телефона исполнителя (составителя) документа. Фамилия исполнителя и номер его служебного телефона печатаются без знаков препинания. При необходимости отметка об исполнителе может быть дополнена датой создания документа, именем файла и другими поисковыми данными (на второй стро-

ке), которые оформляются только на экземпляре документа, остающемся в организации.

28. Реквизит «Отметка о заверении копии». Копия документа должна воспроизводить все реквизиты этого документа, в том числе реквизиты бланка. Для придания копии документа юридической силы она должна быть заверена (засвидетельствована) уполномоченным должностным лицом организации. Копия документа, воспроизводящая часть его реквизитов, заверенная в установленном порядке, является выпиской из документа. Выписки из документов оформляются на общем бланке. В выписках из документов слово «ВЫПИСКА» включается в название вида документа. Организация может заверять копии документов:

- созданных в самой организации;
- полученных организацией в подтверждение ее прав, полномочий и обязанностей (лицензий, сертификатов и др.);
- включаемых в состав личных дел.

29. Реквизит «Отметка об исполнении документа и направлении его в дело». Отметка об исполнении документа и направлении его в дело проставляется на документе после его исполнения и является свидетельством завершения работы над ним.

30. Реквизит «Отметка о поступлении (регистрационный штамп входящих документов)». Отметка о поступлении (регистрационный штамп входящих документов) проставляется на нижнем поле первого листа документа справа и состоит из полного или сокращенного наименования организации-получателя, даты и регистрационного индекса (номера) поступления документа.

31. Реквизит «Отметка о переносе данных на машинный носитель». Реквизит «Отметка о переносе данных на машинный носитель» располагается в центре нижнего поля первого листа документа. Отметка о переносе данных на машинный носитель может оформляться от руки, с помощью штампа или в виде штрихового кода (штрихкода).

Основные виды организационно-распорядительных документов в фармацевтических и аптечных организациях

Приказ — правовой акт, издаваемый руководителем организации, действующим на основе единоначалия, для разрешения основных задач, стоящих перед организацией. Приказы издаются также в случаях, когда необходимо довести требования директивных документов вышестоящих организаций до сведения подчиненных лиц и подчиненных (входящих в состав, систему) организаций, наметить конкретные мероприятия по их выполнению, определить ответственных лиц, сроки выполнения этих мероприятий.

Распоряжение — правовой акт, издаваемый единолично руководителем организации (коллегиального органа управления) для решения оперативных вопросов основной деятельности. Не допускается издание распоряжений в случаях, когда необходимо документально оформить управленческое решение по основным принципиальным задачам, стоящим перед организацией. В этих случаях должны издаваться постановления, решения, приказы.

Указание — правовой акт, издаваемый руководителем организации по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения правовых актов. Не допускается использовать указание в качестве утверждающего документа.

При издании распорядительного документа на основании (во исполнение) нормативного правового акта или распорядительного документа вышестоящей организации констатирующая часть должна содержать ссылку на этот документ с указанием его наименования, даты, регистрационного индекса и заголовка.

Констатирующая часть в распорядительном документе может отсутствовать, если распорядительная часть не нуждается в обосновании.

В приказах и распоряжениях по личному составу основание издания документа указывается в конце каждого пункта. Если основание для издания нескольких пунктов документа является единым, оно указывается в конце текста.

Распорядительная часть приказа начинается словом «ПРИКАЗЫВАЮ», распоряжения, указания — «ОБЯЗЫВАЮ» или «ПРЕДЛАГАЮ», постановления — «ПОСТАНОВЛЯЕТ», «ПОСТАНОВИЛИ», решения — «РЕШИЛ», «РЕШИЛА», «РЕШИЛИ». Распорядительное слово печатается прописными буквами от границы левого поля, без кавычек и пробелов. Слово «ПРЕДЛАГАЮ» используется в случае, если исполнителя нельзя обязать выполнять действия, не входящие в его обязанности в соответствии с занимаемой должностью.

В приказах и распоряжениях по личному составу распорядительная часть начинается словом, точно обозначающим предписываемое действие («ПРИНЯТЬ», «ПЕРЕВЕСТИ», «УВОЛИТЬ» и др.). Распорядительное слово «ПРИКАЗЫВАЮ» может использоваться в текстах сложных по структуре приказов по личному составу.

Пункты распорядительной части сложных по содержанию приказов и распоряжений по личному составу располагаются в логической последовательности: прием на работу, перевод (перемещение), увольнение и т. д.

Распорядительная часть распорядительного документа заканчивается указанием должностного лица, ответственного за контроль исполнения всего документа или его отдельных пунктов. Отсутствие указания об ответственном за контроль лице означает, что контроль за исполнением документа бу-

дет осуществлять руководитель, от имени которого он издан. Не допускается использование формулировки «Контроль за исполнением приказа оставляю за собой».

В распорядительный документ не следует включать пункт: «Приказ довести до сведения ...». Отметка об ознакомлении с распорядительным документом оформляется ниже реквизита «Подпись» на лицевой стороне последнего листа документа, либо на его оборотной стороне, либо на отдельном листе ознакомления, прилагаемом к распорядительному документу.

Проекты распорядительных документов подлежат согласованию с исполнителями и заинтересованными должностными лицами. В обязательном порядке распорядительные документы согласовываются с юридической службой организации. Согласованный проект документа представляется на подпись руководителю, от имени которого он издается.

Дата в приказе, распоряжении, указании проставляется лицом, его подписавшим. Датой приказа, распоряжения, указания является дата подписания. Датой постановления, решения является дата заседания коллегиального органа, принявшего решение. Дата в постановлениях, решениях печатается или проставляется от руки.

Распорядительный документ вступает в силу с момента его издания (принятия), если в нем не указан иной срок.

Протокол — документ, в котором фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на заседаниях.

Протокол составляется секретарем заседания (секретарем постоянно действующего коллегиального органа) на основании рукописных, стенографических, аудио- или других записей хода заседания, а также документов, подготовленных к заседанию (повестки дня, текстов и тезисов докладов, проектов решений и др.).

Заголовком к тексту протокола являются название конкретного вида заседания, наименование коллегиального органа (если орган не имеет своего бланка) и вопрос (тема) заседания, если он один.

Текст протокола делится на вводную и основную части. Во вводной части указываются инициалы и фамилии председателя, секретаря и присутствовавших членов коллегиального органа, наименования должностей, фамилии и инициалы приглашенных лиц, не являющихся членами коллегиального органа. Фамилии присутствовавших и приглашенных указываются в алфавитном порядке.

Если количество присутствовавших на заседании членов коллегиального органа более 15 человек, то список присутствовавших составляется отдельно и прилагается к протоколу с проставлением соответствующей отметки.

В протоколах полной формы после указания присутствовавших и приглашенных следует повестка дня. В повестке дня перечисляются вопросы,

подлежащие рассмотрению, указываются формы их изложения (доклад, отчет, сообщение, информация), наименования должностей докладчиков, их инициалы и фамилии.

В разделе «СЛУШАЛИ» указываются фамилия и инициалы докладчика и излагается краткое содержание выступления. Текст выступления (сообщения, доклада) может прилагаться к протоколу, о чем делается соответствующая отметка.

В разделе «ВЫСТУПИЛИ» текст оформляется аналогично разделу «СЛУШАЛИ». В этот раздел записываются вопросы к докладчику и ответы на них.

В разделе «РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ)» записываются принятые решения по вопросу.

Протокол совещания подписывается председателем (председательствующим на заседании) и секретарем.

Докладная записка — информационный документ, адресуемый вышестоящему руководителю в порядке прямого подчинения и содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя.

В зависимости от содержания и целевого назначения докладные записки делятся на инициативные (внесение предложений, изложение просьбы, фактов, явлений) и отчетные (о ходе, состоянии, завершении работ, выполнении поручений, планов, о результатах командировки, проверки и т. д.).

В зависимости от адресата докладные записки делятся на внутренние и внешние. Внутренние докладные записки адресуются руководителю организации и оформляются на стандартных листах бумаги формата А4 или А5. Внешние докладные записки адресуются руководителю вышестоящей организации и оформляются на общем бланке.

Текст докладной записки состоит из вводной и основной частей. Во вводной части излагается состояние вопроса, факты, послужившие причиной для составления документа, проводится их анализ. В основной части докладной записки излагаются выводы, предложения, просьбы.

Справка — информационный документ, содержащий описание и (или) подтверждение тех или иных фактов служебного или биографического характера. Справка содержит констатацию каких-либо фактов без мнения автора о существовании излагаемых вопросов.

В зависимости от содержания и целевого назначения справки делятся на служебные и личные. *Служебная справка* — официальный документ, содержащий сведения об основной деятельности организации (о штатной численности, о выполнении планов, заданий и др.). *Личная справка* — официальный документ, подтверждающий сведения биографического и (или) служебного

характера и выдаваемый гражданину (о месте работы и занимаемой должности, о периоде работы, о размере заработной платы и др.).

В зависимости от адресата справки делятся на внутренние и внешние. Внутренние справки адресуются руководителю организации и оформляются на стандартных листах бумаги формата А4 или А5. Внешние справки адресуются руководителю вышестоящей организации, сторонней организации или физическому лицу и оформляются на общем бланке или стандартных листах бумаги формата А4 или А5 с использованием углового штампа.

Акт — документ, составляемый комиссией (уполномоченными лицами или должностным лицом), подтверждающий установленные факты (акты проверок, инвентаризации, несчастных случаев, приема-передачи материальных ценностей и др.).

Заголовком к тексту акта является содержание актируемого события. Заголовок акта должен согласовываться с названием вида документа и формулироваться с помощью отглагольного существительного в предложном или родительном падеже.

Дата акта должна соответствовать дате актируемого события и проставляться должностным лицом, подписавшим документ.

Текст акта состоит из вводной и констатирующей частей. Во вводной части указывается основание для составления акта и перечисляются лица, составившие акт и присутствовавшие при этом. Основанием для составления акта может являться нормативный правовой акт, распорядительный документ руководителя организации или вышестоящей организации, плановое задание и др.

При перечислении лиц, входящих в состав комиссии, вначале указываются наименование должности, инициалы и фамилия председателя комиссии, а затем наименования должностей, инициалы и фамилии членов комиссии в алфавитном порядке. В случае участия в работе комиссии представителей сторонних организаций в акте при написании должностей указываются наименования организаций, которые они представляют.

Должности, инициалы и фамилии лиц, присутствовавших при составлении акта и не входящих в состав комиссии, указываются в алфавитном порядке отдельно.

В констатирующей части акта излагаются цели и задачи актирования, дается краткое описание проделанной работы (ее сущность, характер, методы, сроки), фиксируются установленные факты. В констатирующей части акта могут излагаться выводы, рекомендации и предложения составителей по установленным фактам (акты проверок по вопросам, связанным с осуществлением финансово-хозяйственных операций, акты проверки, акты приема объектов в эксплуатацию и др.). Выводы и предложения могут быть изложены в распорядительной форме с указанием сроков исполнения предписываемых действий.

Акт подписывается всеми лицами, принимавшими участие в его составлении. При подписании акта указывается распределение обязанностей членов комиссии без указания их должностей. Первой проставляется подпись председателя комиссии, подписи членов комиссии располагаются в алфавитном порядке.

Лица, имеющие замечания по содержанию акта, подписывают его с отметкой «Замечания прилагаются». Текст замечаний излагается на отдельном листе, небольшие по объему замечания допускается фиксировать на самом акте.

Акты, предписывающие выполнение определенных действий, подлежат утверждению. Акт утверждается должностным лицом, чей распорядительный документ (устное распоряжение) явился основанием для составления акта.

ОБЩИЕ ПРАВИЛА РЕГИСТРАЦИИ ДОКУМЕНТОВ, КОНТРОЛЬ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ

Регистрация документа — запись учетных данных о документе в регистрационной форме с присвоением ему регистрационного индекса, фиксирующая факт его создания, получения или отправки.

Принципы регистрации документов:

– регистрации подлежат входящие, исходящие и внутренние документы, требующие учета и исполнения. Документы регистрируются независимо от способа их создания, передачи или доставки;

– нерегистрируемые документы включаются в перечень документов, не подлежащих регистрации, разрабатываемый службой ДОУ и утверждаемый руководителем организации;

– регистрация входящих, исходящих и внутренних документов в организации осуществляется централизованно в службе ДОУ;

– децентрализованная регистрация документов допускается при территориальной разобщенности структурных подразделений организации;

– производится регистрация входящих и исходящих документов, передаваемых по каналам электросвязи (факсимильная связь, электронная почта и др.);

– для регистрации всех категорий входящих, исходящих и внутренних документов заполняется регистрационно-контрольная карточка (РКК) на бумажном или электронном носителе, содержащая совокупность регистрационно-учетных сведений о документе;

– при регистрации каждому документу присваивается регистрационный индекс, который представляет собой цифровое или буквенно-цифровое обозначение. Он включает в себя порядковый регистрационный номер, присвоенный документу при создании или получении, который может быть дополнен индексом дела по номенклатуре дел, индексом применяемого в ор-

ганизации классификатора корреспондентов, вопросов деятельности и тому подобным, а также другими поисковыми признаками.

Прием, регистрация и исполнение входящих документов:

– вся поступающая в организацию корреспонденция, в т. ч. поступившая по электронной почте, информационным системам ведомственного (корпоративного) или межведомственного электронного документооборота, принимается и обрабатывается службой ДОУ;

– до вскрытия конвертов (пакетов) проверяются правильность доставки (по адресу на конверте), целостность упаковки, сохранность печатей.

Ошибочно доставленная корреспонденция направляется по назначению, а при невозможности установления адресата возвращается отправителю с пометкой «Ошибочно доставлено».

Поступившие конверты (пакеты) вскрываются, за исключением пришедших в адрес общественных организаций или имеющих пометку «Лично», которые передаются адресату.

Упаковка документов, поступивших на съемных машинных носителях (дисках, дискетах и др.), не вскрывается, обработке подлежит только сопроводительная документация. После вскрытия конвертов (пакетов) проверяются комплектность и сохранность вложений.

В случае повреждения корреспонденции и невозможности ее использования составляется акт, один экземпляр которого вместе с поврежденной корреспонденцией направляется отправителю, второй остается в службе ДОУ.

Отсутствующие в конвертах (пакетах) документы, отдельные листы, приложения запрашиваются у отправителя, а на документе ставится отметка «Документы (листы, приложения) затребованы» с указанием даты запроса.

После вскрытия конверты (пакеты) уничтожаются, за исключением следующих случаев:

– дата на оттиске календарного штампа необходима как свидетельство даты отправки или получения документа;

– на документе отсутствует реквизит «Дата документа»;

– дата документа существенно отличается от даты его получения;

– в полученном документе нет обратного адреса отправителя.

В указанных случаях конверт присоединяется к документу и после исполнения документа подшивается вместе с ним в дело.

Адресные ярлыки конвертов и пакетов сохраняются в случае поступления корреспонденции наложенным платежом для представления с отчетом в бухгалтерию в качестве оправдательных документов.

На всех поступивших документах в правом нижнем углу первого листа проставляется отметка о поступлении (регистрационный штамп входящих документов). Штамп проставляется на конверте (пакете), если корреспонденция не вскрывается.

Документы, подлежащие регистрации в структурных подразделениях, передаются по назначению исполнителям с проставлением на них регистрационного штампа, в котором проставляется дата поступления.

На нерегистрируемых документах, печатных изданиях, документах-приложениях, бланках документов регистрационный штамп не проставляется.

Входящие документы должны быть зарегистрированы в день поступления. Регистрационным индексом входящего документа является порядковый регистрационный номер, присваиваемый в пределах делопроизводственного года, который после исполнения документа дополняется индексом дела по номенклатуре дел в соответствии с отметкой об исполнении документа и направлении его в дело.

Зарегистрированные документы передаются из службы ДОУ на рассмотрение руководству. Документы, не требующие решения руководства, передаются исполнителям согласно их компетенции.

Документы рассматриваются, как правило, в день их поступления. Телеграммы и другие срочные документы передаются руководителю по мере поступления.

Результаты рассмотрения документов отражаются в резолюции. Резолюция переносится в РКК. Документ с одним экземпляром РКК службой ДОУ направляется исполнителю, а при наличии нескольких исполнителей — ответственному исполнителю, указанному в резолюции первым. Один экземпляр РКК остается в службе ДОУ.

Если документ согласно резолюции требует контроля исполнения, экземпляр РКК передается в контрольную службу или лицу, ответственному за контроль исполнения документов.

Документы передаются на рассмотрение руководителю структурного подразделения или его заместителю согласно установленному распределению обязанностей.

Документ с момента поступления до завершения исполнения находится у исполнителя и в дело не помещается.

На исполненном документе исполнителем или руководителем структурного подразделения-исполнителя проставляется отметка об исполнении документа и направлении его в дело с указанием индекса дела, в которое документ будет помещен.

Ответственный за делопроизводство переносит отметку об исполнении документа и направлении его в дело в регистрационную форму, после чего документ подшивается в дело.

Исходящие документы делятся на инициативные и ответные.

Индекс инициативного исходящего документа включает индекс дела по номенклатуре дел, в котором будет храниться копия отправляемого документа (проставляется в подразделении, подготовившем документ), и через

дробь — порядковый регистрационный номер, присваиваемый исходящим документам в пределах делопроизводственного года службой ДОУ.

Регистрация ответных документов осуществляется, как правило, на РКК, на которых были зарегистрированы соответствующие инициативные документы. Регистрационным индексом ответного документа является индекс дела по номенклатуре, в котором будет храниться копия ответного документа, и регистрационный номер поступления инициативного документа. В РКК информация об ответном документе записывается в графу «Отметка об исполнении документа».

В зависимости от принятой в организации системы регистрации документов допускается регистрировать ответные документы на отдельных РКК. Регистрационным индексом такого исходящего документа является индекс дела по номенклатуре, в котором будет храниться копия ответного документа, и порядковый регистрационный номер исходящего документа, присваиваемый исходящим документам в пределах делопроизводственного года службой ДОУ.

На ответном документе проставляется ссылка на исходящий регистрационный индекс и дату документа-запроса.

Документы на съемных машинных носителях (дисках, дискетах и др.) принимаются к отправке в упаковке, соответствующей техническим требованиям, при наличии сопроводительного письма, оформленного и зарегистрированного в установленном порядке. Копия сопроводительного письма помещается в дело на общих основаниях.

Отправка документа в электронном виде более чем в один адрес осуществляется путем прикрепления его к сообщению электронной почты, указания в соответствующем поле ввода всех официальных адресов согласно списку на рассылку. Официальным адресом электронной почты является адрес, указанный на бланке организации.

РЕГИСТРАЦИЯ И ИСПОЛНЕНИЕ ВНУТРЕННИХ ДОКУМЕНТОВ

Работа с внутренними документами на этапах подготовки и оформления ведется по правилам, установленным для работы с исходящими документами.

Внутренние документы, в том числе документы в электронном виде, регистрируются на РКК или в журналах регистрации внутренних документов после их подписания (утверждения). При незначительном объеме документооборота внутренние документы, в том числе документы в электронном виде, допускается регистрировать в журнале регистрации исходящих документов.

Задачи контроля исполнения:

– целью контроля является обеспечение своевременного и качественного исполнения поручений, зафиксированных в документах;

– контролю подлежат все зарегистрированные документы: входящие, исходящие и внутренние, которые по своему характеру требуют решения (ответа);

– на контроль могут быть поставлены также устные поручения руководства;

– контроль осуществляют руководитель организации, служба ДОУ и ответственные исполнители.

На контролируемых документах проставляется отметка о контроле.

Сроки исполнения документов:

– сроки исполнения документов исчисляются в календарных днях с даты подписания (утверждения) документа, а для поступивших — со дня, следующего за днем регистрации документа в организации, если иное не установлено актами законодательства;

– сроки исполнения документов могут быть типовыми или индивидуальными.

Типовые сроки исполнения документов устанавливаются нормативными правовыми актами. Индивидуальные сроки исполнения документов указываются в тексте документа или в резолюции руководителя. Документ, для которого типовой или индивидуальный срок исполнения не установлен, должен быть исполнен в течение 15 дней.

Если крайняя дата исполнения документа (поручения) приходится на нерабочий день, он должен быть исполнен не позднее первого следующего за ним рабочего дня. В случае, когда срок исполнения документа определяется с использованием предлога «до» или «к», указанная за ним дата является крайней датой исполнения документа.

Допускается изменение сроков исполнения документов (поручений). Изменение срока исполнения производится лицом, установившим его. Аргументированная просьба исполнителя о переносе срока направляется письменно (в форме докладной записки) или устно лицу, установившему срок, не менее чем за 5 дней до истечения срока исполнения или сразу же после получения задания. Изменение документируется — проставляются новый срок, дата изменения и подпись. Изменения вносятся в регистрационные формы.

Исполнение документа (поручения) может быть поручено нескольким исполнителям. Исполнитель, указанный первым, является ответственным исполнителем и отвечает за своевременное и качественное исполнение задания в целом. Ответственному исполнителю предоставляется право координировать и контролировать действия исполнителей: созывать совещания, требовать необходимые материалы, давать поручения и др.

ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ

Система контроля исполнения включает:

- учет контролируемых документов (поручений) и их своевременное доведение до исполнителей;
- контроль за сроками исполнения;
- проверку и регулирование хода исполнения, снятие документов с контроля;
- учет и отчетность о результатах исполнения;
- оценку состояния исполнительской дисциплины;
- учет контролируемых документов (поручений) и контроль исполнения, которые строятся на основе регистрационных данных, отраженных в РКК;
- экземпляры РКК, заполняемые при регистрации документов, которые используются при формировании контрольной картотеки.

На один контролируемый документ может быть заполнено несколько РКК в соответствии с числом исполнителей, заданий или различными сроками исполнения. При нескольких исполнителях, один из которых назначается ответственным, РКК заполняется только для передачи исполнителю, назначенному ответственным.

Устное поручение руководителя, поставленное на контроль, также фиксируется в РКК, заполняемой в необходимом количестве экземпляров.

Документ (поручение) снимается с контроля после его исполнения, подтвержденного документально. Свидетельством исполнения документа (поручения) является подготовленный исполнителем и подписанный руководителем или иным уполномоченным лицом исходящий или внутренний документ. В случае отсутствия документа, свидетельствующего об исполнении, краткие сведения об исполнении фиксируются исполнителем в РКК.

На исполненном документе оформляется отметка об исполнении документа и направлении его в дело. Карточка с информацией, характеризующей исполнение, представляется ответственному за контроль для проверки исполнения и снятия документа (поручения) с контроля.

При некачественном исполнении документ (поручение) с контроля не снимается и переходит в разряд неисполненных в срок.

ОРГАНИЗАЦИЯ ДОКУМЕНТООБОРОТА

Документооборот — это движение документов в организации с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки или направления в дело.

Организация документооборота должна отвечать следующим требованиям:

- оперативность прохождения документов;
- исключение не обусловленных необходимостью инстанций прохождения и действий с документами;
- соблюдение максимального единообразия порядка прохождения и обработки основных категорий документов.

Прохождение и обработка основных категорий документов в организации должны осуществляться строго в соответствии со схемой прохождения документов, разрабатываемой службой ДОУ и утверждаемой руководством организации.

Организация документооборота при применении средств автоматизации делопроизводства должна обеспечивать совместимость традиционной и автоматизированной обработки документов.

В технологическом процессе обработки и движения поступивших документов выделяются следующие последовательно выполняемые типовые этапы:

- прием и первичная обработка документов;
- предварительное рассмотрение и распределение документов;
- регистрация документов и ведение справочно-информационной системы;
- рассмотрение руководством и направление документов в структурные подразделения;
- исполнение документа.

СОСТАВЛЕНИЕ НОМЕНКЛАТУРЫ И ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛ

Номенклатура дел организации — это систематизированный перечень заголовков дел, заводимых в организации в делопроизводственном (календарном) году, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке.

В делопроизводстве номенклатура дел организации используется для группировки исполненных документов в дела, систематизации, индексации и учета дел, определения сроков их хранения. Номенклатура дел является основой для составления описей дел постоянного и длительного временного (свыше 10 лет) хранения, а также актов о выделении к уничтожению документов и дел, не подлежащих хранению.

Устанавливаются три вида номенклатуры дел: типовая, примерная и номенклатура дел организации.

Типовая и примерная номенклатуры дел — это систематизированные перечни унифицированных заголовков дел, заводимых в делопроизводстве организаций с однородным характером деятельности и составом документов.

Типовая номенклатура устанавливает типовой состав дел с единой системой индексации и унифицированными заголовками для однородных по характеру деятельности организаций и носит обязательный характер.

Примерная номенклатура дел устанавливает примерные состав и индексы дел для организаций, однородных по характеру деятельности, и носит рекомендательный характер.

Типовые и примерные номенклатуры дел разрабатываются службами ДОО органов управления (вышестоящих организаций), подведомственная сеть которых включает ряд однородных организаций.

Сводная номенклатура дел составляется ежегодно, подписывается руководителем службы ДОО (лицом, ответственным за ДОО), согласовывается с заведующим архивом организации (лицом, ответственным за архив), экспертной комиссией (ЭК) или центральной экспертной комиссией организации и утверждается руководителем организации до 1 января года, на который составлена.

Сводная номенклатура дел подлежит составлению на текущий год при создании новой организации, а также пересоставлению при реорганизации, повлекшей значительные изменения в структуре организации.

После утверждения сводной номенклатуры дел из нее делаются выписки по разделам. Заверенные в установленном порядке выписки передаются в структурные подразделения организации для использования при формировании и учете дел, заводимых в этих структурных подразделениях.

Номенклатура дел структурного подразделения согласовывается заведующим архивом организации (лицом, ответственным за архив), ЭК этого подразделения (при ее наличии) и подписывается руководителем подразделения.

При составлении номенклатуры дел используются устав организации (положение о ней), положения о структурных подразделениях, штатное расписание, планы и отчеты о работе организации и структурных подразделений, должностные инструкции работникам, типовые и примерные номенклатуры дел, номенклатуры дел за предыдущие годы, регистрационные формы, справочные картотеки, перечни документов с указанием сроков хранения. Изучаются состав, количество и содержание документов и дел, образующихся в процессе деятельности организации.

В номенклатуру дел включаются дела (документы) постоянного, длительного временного (свыше 10 лет) и сокращенного временного (до 10 лет включительно) хранения, в том числе учетно-регистрационные формы (журналы, книги) и справочные картотеки.

В номенклатуру дел также включаются документы, образующиеся в деятельности временно действующих коллегиальных органов (комиссий, советов и т. п.) и общественных организаций.

В номенклатуру дел не включаются Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь и другие сборники нормативных правовых актов, печатные издания (брошюры, справочники, информационные листки, бюллетени, реферативные журналы и т. д.), указатели и другие вспомогательные документы.

Сводная номенклатура дел составляется, как правило, по структурному (в соответствии с утвержденной и отраженной в штатном расписании структурой организации) или по структурно-функциональному принципу (в соответствии со штатным расписанием, управленческими функциями и направлениями деятельности организации). В бесструктурных организациях номенклатура дел составляется по функциональному принципу (в соответствии с управленческими функциями и направлениями деятельности организации).

Структурными элементами номенклатуры дел являются разделы, которые могут делиться на подразделы.

Сводная номенклатура дел оформляется на общем бланке организации или чистом листе бумаги формата А4.

Формирование дел — группировка исполненных документов в дела в соответствии с номенклатурой дел и систематизация документов внутри дел.

Документы группируются в дела работниками, ответственными за делопроизводство в структурных подразделениях. Контроль за правильным формированием дел в организации осуществляется службой ДОУ.

Документы группируются в дела согласно отметкам об исполнении документов «В дело №». При этом проверяются правильность оформления документов, наличие подписей, дат, отметок об исполнении и других необходимых реквизитов документов.

Объем дела не должен превышать 300 листов при толщине не более 40 мм. При большем объеме документов дело делят на самостоятельные тома; документы каждого тома являются продолжением предыдущего.

Документы в деле систематизируются по следующим принципам или их совокупности: вопросно-логический, хронологический, алфавитный, нумерационный и др.

Приказы и распоряжения по основной деятельности, по личному составу и по административно-хозяйственным вопросам группируются в отдельные дела и систематизируются в порядке возрастания их номеров.

Приказы и распоряжения по личному составу группируются в отдельные дела в зависимости от сроков их хранения.

Протоколы в делах систематизируются по хронологии в порядке возрастания номеров.

Планы, отчеты, сметы, титульные списки группируются отдельно от расчетов к ним.

Дела с перепиской, поручениями и документами об их выполнении формируются по вопросно-логическому принципу, предусматривающему расположение документов в логической последовательности решения вопроса: первым помещается инициативный документ (запрос или поручение), за ним — документ-ответ.

Обращения граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, и юридических лиц и документы, связанные с их рассмотрением, группируются в самостоятельные дела и систематизируются в хронологическом или алфавитном порядке. Обращения граждан, в том числе индивидуальных предпринимателей, и юридических лиц, содержащие предложения по улучшению деятельности организаций, индивидуальных предпринимателей, совершенствованию правового регулирования отношений в государственной и общественной жизни, решению вопросов экономической, политической, социальной и других сфер деятельности государства и общества, группируются отдельно. Каждое обращение и документы, связанные с его рассмотрением, составляют в деле самостоятельную группу. Повторные обращения и документы, связанные с их рассмотрением, систематизируются в деле вместе с предыдущими.

Лицевые счета группируются в самостоятельные дела в пределах года и систематизируются по алфавиту фамилий.

ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ И ПЕРЕДАЧА В АРХИВ

Дела организаций подлежат оформлению при их заведении и по завершении делопроизводственного года. Оформление дел проводится работниками структурных подразделений, в которых они формируются.

В зависимости от сроков хранения проводится полное или частичное оформление дел.

Частичное оформление дела при заведении в делопроизводстве предусматривает оформление реквизитов обложки дела в соответствии с номенклатурой дел. На обложке дела указываются:

- наименование вышестоящей организации;
- наименование организации;
- наименование структурного подразделения или функции (направления деятельности) организации в соответствии с номенклатурой дел;
- индекс дела по номенклатуре дел;
- заголовок дела;

- год, в котором заводится дело;
- срок хранения дела.

Полное оформление дела предусматривает:

- подшивку или переплет дела;
- нумерацию листов в деле;
- составление внутренней описи документов дела;
- составление листа-заверителя дела;
- оформление и уточнение реквизитов обложки дела;
- систематизацию.

Дела, подлежащие полному оформлению, подшиваются не менее чем в четыре прокола в твердую обложку или переплетаются с учетом возможности свободного чтения текста всех документов, дат, виз и резолюций на них. Документы, оформленные на листах бумаги формата А4 в альбомной ориентации, подшиваются (переплетаются) за левое поле и складываются. При подготовке дел к подшивке (переплету) металлические предметы (булавки, скобы, скрепки и др.) из документов удаляются.

Дела постоянного хранения, состоящие из документов особой исторической, научной, художественной и иной ценности или неформатных документов (чертежи, рукописи и т. д.), хранятся в папках с тремя клапанами и завязками или в картонных футлярах (коробках).

Опись дел — архивный справочник, содержащий систематизированный перечень заголовков дел, предназначенный для раскрытия состава и содержания дел, их учета и систематизации.

Описи составляются ежегодно на дела, завершенные делопроизводством, срок хранения которых превышает 10 лет. Описи дел составляются отдельно на дела постоянного, длительного временного (свыше 10 лет) хранения, по личному составу, дела со специальной документацией (научные отчеты по темам, судебные и следственные дела и т. п.).

Описи дел составляются в структурных подразделениях (в бесструктурных организациях — работниками, ответственными за соответствующие направления деятельности или выполнение функций) и в архиве организации.

Описи дел структурных подразделений должны быть составлены и оформлены в установленном порядке не позднее 31 декабря года, следующего за годом завершения дел делопроизводством, и представлены в архив организации в течение следующего делопроизводственного года. Ответственность за своевременное и качественное составление описей дел структурных подразделений несут руководители этих подразделений.

Перед внесением заголовков дел в опись проверяется соответствие количества дел, вносимых в опись, количеству заведенных дел по номенклатуре дел организации, производится полистный просмотр дел. При просмотре дела проверяется соответствие заголовка дела содержанию документов в

деле, правильность оформления и группировки документов, включенных в дело, качество подшивки или переплета, нумерация листов дела, наличие и правильность оформления внутренней описи дела. Обнаруженные нарушения установленных правил формирования и оформления дел устраняются в структурных подразделениях.

При отсутствии дел, числящихся по номенклатуре дел, структурным подразделением принимаются меры по их розыску. Обнаруженные дела включаются в опись. Если поиск оказался безрезультатным, то на отсутствующие дела составляется справка с изложением причин их отсутствия. Справка подписывается руководителем структурного подразделения (работником, ответственным за соответствующее направление деятельности или выполнение функций) и передается вместе с описью дел в архив организации.

При составлении описи дел структурного подразделения соблюдаются следующие требования:

- каждое дело (том, часть) вносится в опись под самостоятельным порядковым номером;
- порядок нумерации дел в описи — валовой;
- заголовки дел вносятся в опись в соответствии с принятой схемой систематизации на основе номенклатуры дел;
- графы описи заполняются в точном соответствии с теми сведениями, которые вынесены на обложку дела;
- при внесении в опись подряд нескольких дел с одинаковыми заголовками заголовок первого дела указывается полностью, а заголовки последующих дел обозначаются словами «То же», при этом другие сведения о делах вносятся в опись полностью (на каждом новом листе описи заголовок дела воспроизводится полностью);
- переходящие дела, содержащие документы за несколько лет, включаются в опись дел по году заведения; при составлении описей дел последующих лет, в течение которых формирование переходящих дел было продолжено, в них за последней описательной строкой каждого года делаются ссылки на номера дел по описи того года, в которую эти переходящие дела были включены.

Описи дел структурных подразделений имеют номера. Номер описи состоит из индекса структурного подразделения по номенклатуре дел организации, года, за который дела включаются в опись. К номеру описи дел по личному составу добавляется буквенное обозначение «лс», а к номеру описи дел длительного временного (свыше 10 лет) хранения — «в».

В конце описи дел структурного подразделения (за последней описательной строкой) составляется итоговая запись, в которой цифрами и прописью указывается количество дел, включенных в опись, первый и последний

номера дел по описи, оговариваются особенности нумерации дел в описи (литерные и пропущенные номера).

Опись дел структурного подразделения подписывается составителем с указанием должности, расшифровки подписи и даты составления, согласовывается руководителем службы ДОУ организации, ЭК структурного подразделения (при наличии) и утверждается руководителем структурного подразделения.

Описи дел структурных подразделений составляются в двух экземплярах, а при наличии ЭК структурного подразделения — в трех. Один экземпляр остается в структурном подразделении, второй передается в архив вместе с делами, третий подшивается к протоколу заседания ЭК.

На обложках дел, внесенных в опись дел структурного подразделения, мягким черным графитным карандашом производится временная шифровка дел в соответствии с описью дел структурного подразделения.

Дела постоянного, длительного временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу подлежат передаче в архив организации.

Дела должны быть переданы в архив организации и включены в сводную опись дел (годовой раздел сводной описи дел) по истечении года, но не позднее двух лет после их завершения делопроизводством.

Передача дел в архив организации осуществляется по описям дел структурных подразделений.

Дела сокращенного временного (до 10 лет) хранения в архив организации не передаются и по истечении сроков временного хранения подлежат уничтожению. Передача дел сокращенного временного (до 10 лет) хранения в архив организации допускается в исключительных случаях по решению руководителя организации. Передача таких дел в архив может осуществляться по согласованию с архивом организации по номенклатуре дел.

Дела передаются в архив организации по графику. График составляется заведующим архивом (лицом, ответственным за архив), согласовывается с руководителями структурных подразделений и утверждается руководителем организации.

При приеме-передаче дел в архиве проверяется правильность формирования и оформления дел, соответствие количества дел, внесенных в опись дел структурного подразделения, количеству дел, заведенных в соответствии с номенклатурой дел организации. Выявленные при проверке недостатки устраняются работниками структурных подразделений.

Дела передаются в архив организации в присутствии работника структурного подразделения. В обоих экземплярах описи в графе примечание каждого заголовка дела проставляются отметки о наличии дел. В конце каждого экземпляра описи цифрами и прописью указываются количество фактически принятых в архив дел, дата приема-передачи дел, наименования должностей,

подписи, расшифровки подписей лица, передавшего дела, и работника архива (лица, ответственного за архив), принявшего дела.

Сверенные с описью дела подбираются и увязываются в архивные связки толщиной до 20 см. Дела укладываются по возрастанию номеров в описи на обе стороны. Дела доставляются в архив работниками структурных подразделений.

ЭЛЕКТРОННЫЕ ДОКУМЕНТЫ, ОФОРМЛЕНИЕ И ПОРЯДОК ОБРАЩЕНИЯ С НИМИ

Электронный документооборот регламентирован Законом Республики Беларусь от 28 декабря 2009 г. № 113-З «Об электронном документе и электронной цифровой подписи».

Электронный документ состоит из двух неотъемлемых частей — общей и особенной. Общая часть электронного документа состоит из информации, составляющей содержание документа. Особенная часть электронного документа состоит из одной или нескольких электронных цифровых подписей. Особенная часть электронного документа может содержать штамп времени, а также дополнительные данные, необходимые для проверки электронной цифровой подписи (электронных цифровых подписей) и идентификации электронного документа.

Электронный документ имеет формы внутреннего и внешнего представления. Формой внутреннего представления электронного документа является запись информации, составляющей электронный документ, на электронном носителе информации. Формой внешнего представления электронного документа является воспроизведение электронного документа на электронном средстве отображения информации, на бумажном носителе в форме, доступной и понятной для восприятия человеком.

Оригинал электронного документа существует только в электронном виде. Все идентичные экземпляры электронного документа являются оригиналами и имеют одинаковую юридическую силу.

Документы, созданные организацией или физическим лицом на бумажном носителе и в электронном виде, идентичные по содержанию, имеют одинаковую юридическую силу. В этом случае документ на бумажном носителе не является копией электронного документа.

Копия электронного документа создается путем удостоверения в порядке, установленном законодательством Республики Беларусь, формы внешнего представления электронного документа на бумажном носителе.

Копия электронного документа должна содержать указание на то, что она является копией соответствующего электронного документа.

Удостоверение формы внешнего представления электронного документа на бумажном носителе осуществляется:

- организацией или индивидуальным предпринимателем, создавшими такой электронный документ;
- организацией, получившей электронный документ от другой организации посредством межведомственных информационных систем;
- нотариусом;
- регистратором республиканской или территориальной организации по государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним;
- организацией или индивидуальным предпринимателем, имеющими право на осуществление деятельности по удостоверению формы внешнего представления электронного документа на бумажном носителе на основании специального разрешения (лицензии), если его получение предусмотрено законодательством Республики Беларусь о лицензировании.

Форматы документов в электронном виде, а также виды используемых материальных носителей для их хранения определяются организацией. Организации, являющиеся источниками комплектования государственных архивов, согласовывают используемые форматы документов в электронном виде с уполномоченным государственным архивным учреждением.

Используемые форматы должны обеспечивать подлинность, доступность, целостность информации документов в электронном виде и полноту сведений о способах их создания, транспортировки (получения, отправки), хранения с момента их создания (получения) до передачи в архив или уничтожения, в том числе при осуществлении конвертации документов в новые форматы, миграции в новые автоматизированные системы, экспорте из электронной почтовой системы и др.

Допустимыми форматами документов в электронном виде являются:

- Portable Document Format / A (PDF/A);
- Office Open XML (DOCX);
- OpenDocument Format (ODT).

Допустимыми форматами для электронных отображений документов на бумажных носителях являются:

- Portable Network Graphics (PNG);
- Tagged Image File Format (TIFF);
- Joint Photograph Experts Group (JPEG);
- Portable Document Format / A (PDF/A).

Документ в электронном виде должен иметь все реквизиты, установленные для аналогичного документа на бумажном носителе, за исключением изображения Государственного герба Республики Беларусь, а также оттисков печатей и штампов.

В документах в электронном виде при оформлении реквизитов, в состав которых входит собственноручная подпись, все элементы таких реквизитов, за исключением собственноручной подписи, при внешнем представлении документа должны быть отражены непосредственно в формуляре документа. В качестве эквивалента собственноручной подписи используется ЭЦП. Использование ЭЦП осуществляется в соответствии с требованиями законодательства, в т. ч. предъявляемым к средствам выработки и проверки ЭЦП.

Инструкцией по делопроизводству организации и (или) иными локальными правовыми актами организации могут быть установлены правила подписания, согласования, утверждения внутренних документов в электронном виде (за исключением локальных правовых актов) без использования ЭЦП. Такие правила могут быть установлены при условии, что программные средства, используемые в организации, позволяют однозначно идентифицировать лицо, подписавшее (согласовавшее, утвердившее) документ.

Отправка документов в электронном виде без использования ЭЦП допускается по соглашению сторон при условии, что программные средства, применяемые в организациях, позволяют однозначно идентифицировать лицо (организацию) — автора документа.

Отсутствие ЭЦП допустимо для документов (за исключением электронных документов) информационно-справочного характера и (или) не подлежащих регистрации, а также для электронных отображений документов на бумажном носителе.

При подготовке документов в электронном виде могут использоваться шаблоны. Шаблоны разрабатываются на основе унифицированных форм документов службой ДОУ организации.

Прием и отправка документов в электронном виде осуществляется, как правило, службой ДОУ. Допускается прием и отправка документов в электронном виде структурными подразделениями (работниками) организации без участия службы ДОУ. Перечень категорий документов в электронном виде, прием и отправка которых осуществляется структурными подразделениями (работниками) организации самостоятельно, разрабатывается службой ДОУ и утверждается руководителем организации.

После отправки документа в электронном виде досылка его экземпляра на бумажном носителе не требуется.

При получении документов в электронном виде, в т. ч. подписанных ЭЦП, проверяется их подлинность и целостность, наличие всех указанных приложений, возможность их воспроизведения, отсутствие компьютерных вирусов и т. д. При положительном результате проверки документы подлежат дальнейшей обработке.

В случае обнаружения ошибок (отрицательных результатов проверки ЭЦП, отсутствия приложений, некорректного воспроизведения содержания,

наличия компьютерных вирусов и т. д.) организации-отправителю направляется уведомление.

Дополнительно при регистрации документов в электронном виде могут использоваться реквизиты «Должность, инициалы и фамилия лица, подписавшего документ», «Адрес хранения документа в электронном виде», «Внутренняя переадресация документа по исполнителям», «Наличие приложений к документу», «Способ доставки документа» (по информационно-телекоммуникационной сети, на материальном носителе и др.) и др.

Во входящих и внутренних документах информация, содержащаяся в реквизитах «Резолюция», «Отметка о контроле», «Отметка об исполнении документа и направлении его в дело», «Отметка о поступлении (регистрационный штамп входящих документов)», отметке об ознакомлении с документом, иных служебных отметках, при работе с документами в электронном виде не вносится в их формуляр.

Данная информация отражается в регистрационных формах (РКК или журнале) на бумажном или электронном носителе и при необходимости прикрепляется в виде отдельных файлов (информационных объектов) к регистрируемому (учитываемому) документу в электронном виде.

Регистрационно-учетные данные о документах в электронном виде и связи между ними и самими документами сохраняются в неизменном и доступном для воспроизведения и восприятия человеком виде на протяжении всего жизненного цикла документов. При передаче документов в электронном виде внутри организации или при отправке за пределы организации вместе с ними передаются их регистрационно-учетные данные.

При экспорте документа в электронном виде, отправленного (полученного) по каналам электронной почты, во внешний по отношению к почтовой системе файл или систему ДООУ с документом экспортируется (распечатывается) сопроводительное электронное письмо, включая информацию, содержащуюся в заголовочной части электронного письма (сведения об электронном адресе отправителя (получателя), дате отправки, дате получения, теме письма, о путях прохождения электронного письма по информационно-коммуникационным каналам связи, идентификаторе письма в информационной системе и др.), если документ не содержит реквизит «Дата», в иных случаях, когда указанная информация необходима для подтверждения факта и условий отправки (получения) документа и (или) может быть использована в справочных и доказательных целях.

Контроль исполнения документов в электронном виде обеспечивается тем же структурным подразделением (должностным лицом), которое в соответствии с локальными правовыми актами обеспечивает контроль исполнения документов на бумажных носителях.

Документы в электронном виде после их подписания подлежат хранению в течение сроков, установленных для аналогичных документов на бумажном носителе.

В организациях, в архивах которых не созданы условия для хранения документов в электронном виде с сохранением их целостности, осуществляется хранение идентичных по содержанию документов на бумажном носителе, оформленных и подписанных в установленном порядке. При невозможности получения бумажных оригиналов создаются, заверяются в установленном порядке и хранятся копии документов в электронном виде на бумажном носителе.

В деятельности организаций допускается формирование гибридных дел в том случае, когда в пределах одного дела объединяются документы, часть которых поступила в организацию по каналам электросвязи или была создана в организации в виде документа в электронном виде, а часть документов поступила в организацию или была создана в организации на бумажном носителе. Особенности формирования и оформления электронных и гибридных дел отражаются в инструкции по делопроизводству организации.

Место хранения электронных и гибридных дел до их передачи в архив или выделения к уничтожению определяется организацией самостоятельно и закрепляется в локальном правовом акте, утверждаемом руководителем организации.

ЭЦП предназначена для:

- удостоверения информации, составляющей общую часть электронного документа;
- подтверждения целостности и подлинности электронного документа;
- подписания электронной копии документа на бумажном носителе.

Удостоверение информации, составляющей общую часть электронного документа, осуществляется путем применения сертифицированных средств ЭЦП с использованием личных ключей организации или физического лица (лиц), подписывающих этот электронный документ.

Подтверждение целостности и подлинности электронного документа осуществляется путем применения сертифицированных средств ЭЦП с использованием при проверке ЭЦП открытых ключей организации или физического лица (лиц), подписавших этот электронный документ.

ЭЦП, владельцем личного ключа которой является организация, может применяться:

- в качестве аналога оттиска печати организации;
- совместно с ЭЦП, владельцем личного ключа которой является физическое лицо, если информация о полномочиях этого физического лица, предоставленных ему от имени этой организации, не содержится в атрибутом сертификате;

– для создания и (или) подписания электронных документов посредством автоматизированных информационных систем без участия физического лица;

– в иных случаях, предусмотренных законодательством Республики Беларусь.

Одной ЭЦП могут быть подписаны несколько связанных между собой электронных документов (пакет электронных документов).

Один электронный документ может быть подписан несколькими ЭЦП, если законодательством Республики Беларусь и (или) соглашением сторон предусмотрено, что документ должен подписываться несколькими лицами.

Электронный документ приравнивается к документу на бумажном носителе, подписанному собственноручно, и имеет одинаковую с ним юридическую силу.

Электронный документ, подписанный ЭЦП в период действия сертификата открытого ключа, соответствующего личному ключу, использовавшемуся при выработке ЭЦП, имеет юридическую силу независимо от последующего отзыва открытого ключа, указанного в этом сертификате.

Электронный документ, подписанный после отзыва открытого ключа, не имеет юридической силы.

Оригинал электронного документа и его копия имеют одинаковую юридическую силу.

Если в соответствии с законодательством Республики Беларусь требуется, чтобы документ был оформлен в письменной форме, то электронный документ и его копия считаются соответствующими этому требованию.

Электронный документ, подписанный ЭЦП, владельцем личного ключа которой является физическое лицо, может быть дополнительно подписан ЭЦП, владельцем личного ключа которой является организация. В этом случае предоставление атрибутного сертификата, содержащего информацию о полномочиях физического лица на подписание электронного документа от имени этой организации, не требуется.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Введение в учебную дисциплину «Менеджмент в фармации»	4
Аптечные и фармацевтические организации как объект управления	27
Сущность управленческой деятельности	40
Стратегический менеджмент. Управленческий анализ	76
Инновационный и антикризисный менеджмент	113
Делопроизводство в фармацевтических и аптечных организациях	136

Учебное издание

Голяк Наталья Степановна
Гурин Сергей Анатольевич
Лукашов Роман Игоревич
Мизуло Александр Юрьевич

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Пособие

В двух частях

Часть 1

Ответственный за выпуск Р. И. Лукашов
Ст. корректор А. В. Царь
Компьютерная вёрстка А. В. Янушкевич

Подписано в печать 04.11.20. Формат 60×84/16. Бумага писчая «Снегурочка».

Ризография. Гарнитура «Times».

Усл. печ. л. 10,23. Уч.-изд. л. 9,86. Тираж 122 экз. Заказ 514.

Издатель и полиграфическое исполнение: учреждение образования
«Белорусский государственный медицинский университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/187 от 18.02.2014.

Ул. Ленинградская, 6, 220006, Минск.