

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Кафедра фармации*

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ**

**к практическим занятиям  
по основам фармацевтического бизнеса**

Дисциплина: Основы фармацевтического бизнеса

Специальность: 38.03.01 Экономика

Курс: 3

Семестр: V

Количество часов: 180

Уфа 20\_\_

Составлены на основании рабочей программы дисциплины «Основы фармацевтического бизнеса».

Авторы:       1.     Катаев Валерий Алексеевич, д.фарм.н., профессор  
                  2.     Ивакина Светлана Николаевна, к.фарм.н., доцент  
                  3.     Латыпова Гузель Минулловна, д.фарм.н., профессор

Утверждено на заседании № 9 кафедры фармации от «09»10.2025\_г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

№ п/п	Название тем практических занятий	Объем по семестрам
		5
1	2	3
1.	Законодательные требования основ фармацевтического бизнеса	4
2.	Основы предпринимательской деятельности. Документальное оформление лицензирования фармацевтической деятельности.	4
3.	Аптечная организация как розничное звено фармацевтического рынка: виды, задачи и функции, организационная структура, персонал.. Оценка конкурентного положения аптечной организации на рынке Исследование конкурентного положения АО на выбранном товарном рынке или рынке услуг, выводы о потенциальной привлекательности сегмента	4
4.	Основные принципы определения потребности и изучения спроса на лекарственные препараты (ЛП). Оценка потребительских предпочтений и ожиданий Сегментирование потенциальных потребителей. Оценка емкости рынка. Выбор критерия сегментирования потенциальной аудитории выбранного товарного рынка или рынка услуг Оценка потребительских предпочтений и ожиданий с использованием социологических методов. Социологический инструментарий исследования рынка. Разработка социологической анкеты (на примере конкретного рынка). Проведение опроса. Анализ данных. Результаты исследования, их интерпретация и представление.	4
5.	Государственная система контроля качества ЛС. Организация контроля качества ЛС и других товаров в условиях аптечной организации.	4
6.	Организация лекарственного обеспечения стационарных больных. Аптека медицинской организации..	4
7.	Организация оптовой торговли ЛС и другими товарами аптечного ассортимента. Характеристика оптовых посредников. Выбор поставщика ЛП и товаров аптечного ассортимента.	4
8.	Анализ финансово-хозяйственной деятельности аптечных организаций. Инвентаризация товарно-материальных ценностей, денежных средств и расчетов в аптечных организациях. Контрольная работа № 1	4
9.	Введение в экономику аптеки. Методики прогнозирования основных экономических показателей аптек. Методические подходы к формированию цен на лекарственные средства. Анализ и планирование товарооборота аптечного ассортимента. Товарные запасы и их нормирование. Прогнозирование издержек аптеки. Составление сметы расходов по статьям. Прогнозирование прибыли. Принципы максимизации прибыли в краткосрочном периоде.	4
10.	Фармацевтический бизнес. Предпринимательская деятельность. Разработка бизнес-плана фармацевтической организации (аптеки).	4
11.	Методология управления. Модели и методы в фармацевтическом менеджменте. Методы, приемы, стили управления трудовым коллективом. Проектирование организационных структур. Координация деятельности на основе делегирования полномочий.	4
12.	Особенности управления фармацевтическим бизнесом. Выбор организационно-правовой формы. Кадровый менеджмент и подбор персонала Обучение персонала. Взаимодействие с поставщиками	4
13.	Фармацевтический маркетинг и основы предпринимательской деятельности. Онлайн маркетинг для продвижения ОТС препаратов, использование специализированных каналов коммуникации с медицинскими и фармацевтическими работниками для рецептурных ЛП. Трейд-маркетинг. Учет сезонных особенностей спроса	4
14.	Зачет	4
	<b>ИТОГО</b>	<b>56</b>

# ТЕМА 1: «ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ ОСНОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА»

## 1. Тема и ее актуальность: *Законодательные требования основ фармацевтического бизнеса*

В современных условиях аптечным организациям необходимо адаптировать свою деятельность к Государственной политике в здравоохранении и фармации. В этих условиях знание законодательных требований основ фармацевтического бизнеса приобретает особую актуальность, поскольку знание процедуры ввоза ЛС в РФ и вывоза ЛС из РФ, порядок проведения лицензирования фармацевтической деятельности, документальное оформление в практической деятельности руководителя позволит сформировать компетенции в законодательных требованиях к организационным основам предпринимательства в фармацевтическом бизнесе.

## 2. Учебные цели: формирование компетенций в законодательных требованиях к организационным основам предпринимательства в фармацевтическом бизнесе.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **знать**:

- понятия «фармацевтический бизнес», основные школы в развитии фармацевтического бизнеса;
- особенности управления фармацевтической организацией и ее бизнес-процессы;
- методы поиска и оценки фармацевтической информации;
- особенности управленческого и бухгалтерского учета в фармацевтическом бизнесе.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **уметь**:

- оценивать спрос потребителей на лекарственные препараты,
- формировать и оценивать бюджеты фармацевтической организации,
- прогнозировать и оценивать риски при планировании деятельности фармацевтической организации
- навыками анализа, планирования и контроля исполнения управленческих решений, направленных на оптимизацию финансово-экономического положения фармацевтической организации, а также своевременной корректировки решений навыками определения типа ситуаций, возникающих в работе фармацевтического работника (провизора и руководителя),

и **владеть** ПК-б (осуществлять анализ, оценку и внедрение систем управления в высокотехнологичных сегментах здравоохранения (фармацевтика).

## 3. Необходимые базисные знания и умения:

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал: методические указания

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7. 1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным

1. К КЛАССИЧЕСКИМ ШКОЛАМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:

- а) научный управленческий подход или научная организация труда;
- б) административный управленческий подход
- в) процессный подход
- г) системный подход

2. ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛИСТУ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ НА ПРАВО ЗАНИМАТЬСЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОТРАЖЕНЫ:

- а) в федеральном законе ФЗ №323
- б) в федеральном законе ФЗ №61
- в) в федеральном законе ФЗ №38
- г) в федеральном законе ФЗ №3

3. ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ, КРОМЕ:

- а) количественный подход
- б) системный подход
- в) ситуационный подход
- г) процессный подход

## **7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы занятия.**

- Основы фармацевтического бизнеса.
- Государственная политика в здравоохранении и фармации.
- Перечислите основные нормативно- правовые акты РФ, регулирующие фармацевтическую деятельность.
- Каковы обязательные условия для ввоза лекарственных средств (ЛС) на территорию РФ? Укажите, какие категории ЛС подлежат особому порядку ввоза, и приведите примеры таких категорий.
- Опишите пошаговый алгоритм получения лицензии на фармацевтическую деятельность. Укажите:
  - ✓ перечень необходимых документов;
  - ✓ сроки рассмотрения заявления;
  - ✓ основания для отказа в выдаче лицензии.
    - Какие органы государственной власти уполномочены осуществлять контроль за ввозом и вывозом ЛС из РФ? Раскройте их функции и зоны ответственности в рамках данного процесса.

## **7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

### **Задача 1.**

1. Изучить метод сетевого планирования на предлагаемой задаче 1А.

2. Самостоятельно решить задачу 1Б.
3. Самостоятельно решить (по вариантам) задачи 1В, 1Г, 1Д.

### ***Задача 1А.***

Зав. аптекой предполагает со 2 августа (понедельник) закрыть её для проведения ремонта, который будет включать малярные работы, замену линолеума и плитки в ассистентской, ремонт электропроводки в торговом зале и замену там светильников, установку нового кассового аппарата.

Подготовка помещений к проведению ремонта планируется силами сотрудников аптеки в течение 2 дней после закрытия её на ремонт.

С целью обеспечения рентабельной работы аптеки в период проведения ремонта зав. аптекой планирует заключить договора с 3 учреждениями на продажу лекарств с лотков в их помещениях.

При заключении договора со строительной организацией в состав ремонтной бригады были включены: 1 маляр, 1 плотник, 1 плиточник, работающие по 5-дневной рабочей неделе. Была оговорена следующая продолжительность выполнения отдельных работ:

- малярные в ассистентской- 1 день,
- плиточные в ассистентской- 3 дня,
- настилка линолеума в ассистентской- 3 дня.

Замену светильников в торговом зале произведёт ТОО “Светфарм” в течение 1 дня, ремонт проводки потребует 2 дня (начало работ 4 августа). На установку кассового аппарата требуется 1 день. договор на 4 августа. На приём всех работ зав. аптекой требуется 1 день, после чего запланирована генеральная уборка в течение 2 дней.

Следует учесть, что при необходимости проведения в одном помещении (в нашем случае ассистентской) провести малярные, плиточные работы и замену линолеума сначала проводят плиточные, затем малярные работы, а в заключении настилку линолеума.

1. На какой срок следует заключить договора с организациями на торговлю с лотков?
2. Можно ли, изменив условия договоров сократить срок проведения ремонта? Если да, то каким образом, если нет - почему?

### ***Решение.***

Срок договора с учреждениями будет определяться сроком окончания ремонта, для определения которого используется метод сетевого планирования.

#### ***Алгоритм решения задачи.***

1. Изучить информационный материал.
2. Построить сетевой график в соответствии с правилами.
3. Провести корректировку сетевого графика( оптимизацию).
4. Провести расчёт и анализ итогового сетевого графика.

#### ***Информационный материал.***

В сетевом планировании имеются 3 основные понятия: работа, событие и путь.

Работа - это процесс, приводящий к достижению намеченного результата, либо активный, требующий затрат ресурсов, либо пассивный (ожидание).

Событие - промежуточный или конечный результат выполненных работ. Каждая работа заканчивается событием, за исключением исходного события. Оно выражает собой момент наступления условий для начала выполнения всего комплекса работ.

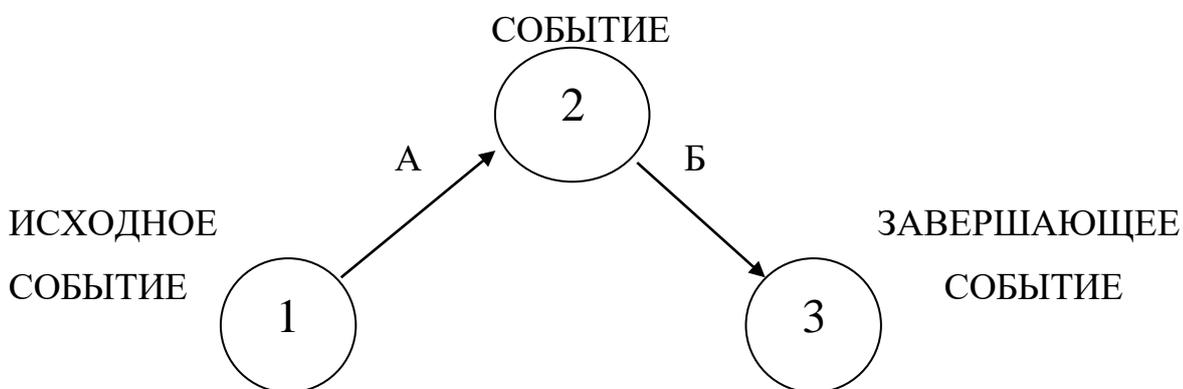
Завершающее событие не имеет последующих работ и выражает собой момент окончания всего комплекса работ и выражает собой момент окончания всего комплекса работ и достижение конечной цели.

Взаимосвязанные между собой работы образуют пути. Путь от исходного до конечного события называется полным. Путь всегда имеет длину, которая определяется суммой продолжительностей лежащих на нём работ. Полный путь максимальной продолжительности называется критическим, а работы, лежащие на критическом пути - критическими работами. Продолжительность критического пути определяет конечный срок выполнения всего комплекса работ и достижения намеченной цели.

Схема, состоящая из узлов (вершин) и стрелок, соединяющих их называется сетевым графиком (СГ). На нем работы обозначаются стрелками, над которыми указывается код работы (обычно буквенное обозначение) или продолжительность работы.

События на графике обозначаются кружками, квадратами либо другими геометрическими фигурами с указанием номера события.

Сказанное выше иллюстрируется следующей схемой:



На графике: А - работа, предшествующая событию 2;

Б - работа, предшествующая событию 3, одновременно последующая для события 2.

Для построения СГ необходимо знать его свойства:

1) ни одно событие не может произойти до тех пор, пока не будут закончены входящие в него работы;

2) ни одна работа, выходящая из данного события не может начаться до тех пор, пока не произойдет данное событие.

3) ни одна последующая работа не может начаться раньше, чем будут закончены все предшествующие ей работы.

Построение СГ осуществляется по следующим правилам:

- СГ строится от исходного к завершающему событию слева направо;
- исходному событию присваивается первый номер, завершающему - последний. Остальные нумеруются так, чтобы номер предыдущего был меньше номера последующего события.

Стрелки, обозначающие работы должны быть направлены слева направо, они могут иметь произвольную длину и наклон. Можно СГ построить в масштабе времени.

- 2 соседних события могут соединиться только с 1 работой.

- в сети не должно быть тупиков, т.е. промежуточных событий, из которых не выходит ни одна работа. При обнаружении тупика необходимо решить, не является ли эта работа ошибочно введенной в сеть.

- в сети не должно быть промежуточных событий, которые не предшествуют ни одной работе.

- в сети не должно быть замкнутых контуров, состоящих из взаимосвязанных работ, создающих замкнутую цепь.

## **II. Построение СГ в соответствии с изложенными правилами осуществляется в несколько этапов:**

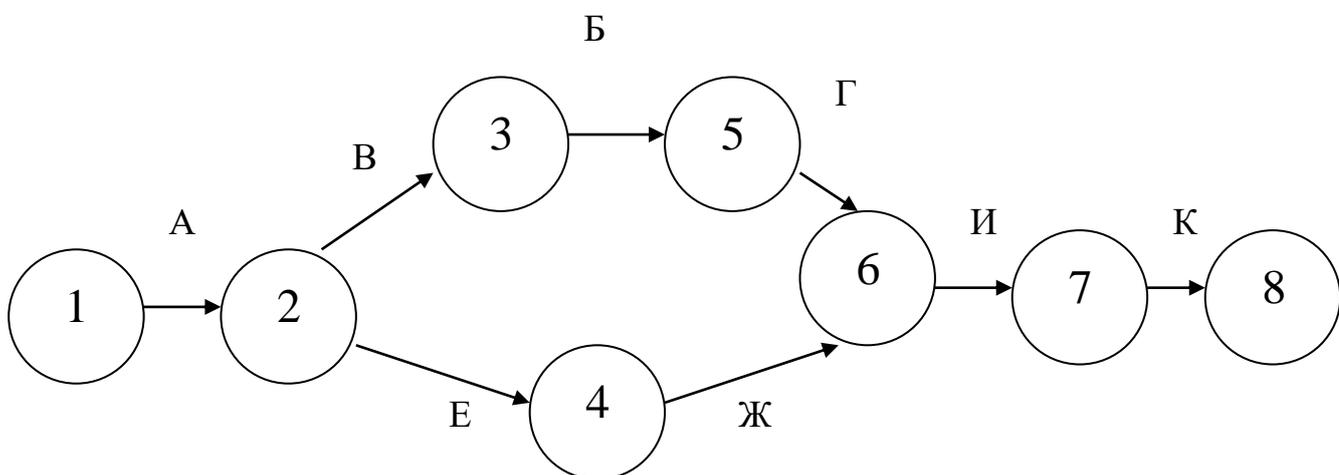
1. Составление полного перечня необходимых работ и кодирование их буквами (графа 1,2 табл. 1)

2. Установление очередности выполнения работ (запись для каждой работы непосредственно ей предшествующих работ) (гр. 3 табл. 1)

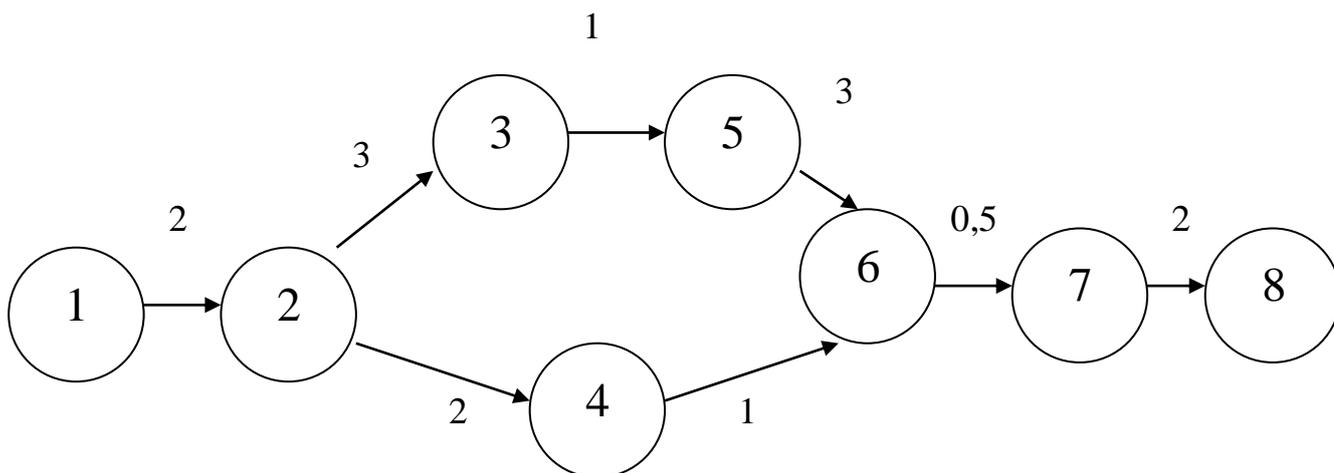
3. Определение и запись временных оценок работ (гр. 4 табл. 1)

4. Составление СГ по указанным выше правилам.

В нашем случае график будет иметь следующий вид:



а учитывая продолжительность работ:



***III. После построение СГ проводится его анализ, который позволяет установить следующее:***

а) от каких мероприятий и в какой степени зависит достижение намеченной цели.

Для этого необходимо определить критические работы, а следовательно, критический путь.

## Перечень, коды, продолжительность работ (задача 1 А)

Коды работы	Описание работ	Непосредственно предшествующая	Продолжительность работ (дни)
1	2	3	4
А	Подготовка помещений к проведению ремонта	-	2
Б	Малярные работы в ассистентской	В	1
В	Плиточные работы в ассистентской	А	3
Г	Настилка линолеума в ассистентской	Б	3
Д	Установка нового кассового аппарата в торговом зале	А	1
Е	Ремонт эл/проводки в торговом зале	А	2
Ж	Замена светильников в торговом зале	Е	1
И	Прием всех работ по ремонту зав, аптекой	Г, Д, Ж	0,5
К	Генеральная уборка	И	2

Для его установления определяем все возможные полные пути на нашем СГ (1-3 путь): (графа 2 табл.2).

Таблица 2.

## Варианты различных путей и их продолжительность

№ пути	Последовательность событий	Продолжительность пути, дни
1	2	3
1	1-2-3-5-6-7-8	11,5
2	1-2-6-7-8	5,5
3	1-2-4-6-7-8	7,5

Затем определяем продолжительность каждого из них:

$$T \text{ пути} = t \text{ раб. 1} + t \text{ раб. 2} + t \text{ раб. n}$$

Результаты для нашего графика представлены в табл. 2 гр. 3 таким образом, критический путь (1) по длительности равен 11,5 дням., а критическими работами являются: А, Б, В, Г, И, К. Работы Д, Е, Ж критическими не являются.

Таким образом, подходя к решению задачи, срок ремонта, определяемый исходя из величины критического пути, равен 11,5 дням. Учитывая 5-ди. рабочую неделю строительной бригады, срок окончания ремонта 17 августа, а, следовательно, договор с лечебными учреждениями целесообразно заключить на срок со 2 по 17 августа.

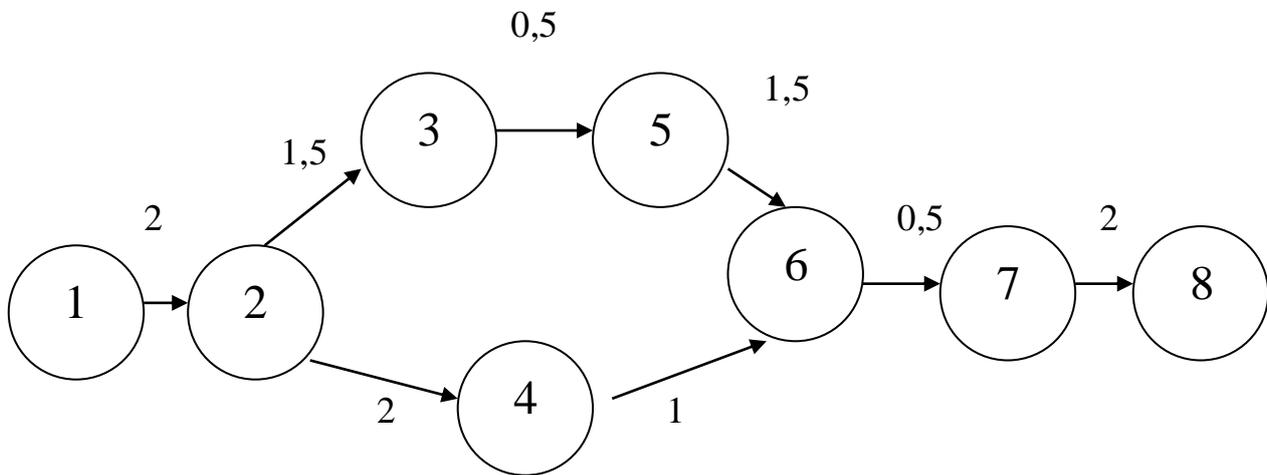
**IV. Корректировка сетевого графика (оптимизация)  
осуществляется несколькими методами:**

1) Сокращением времени выполнения работ за счет переброски ресурсов с не критических работ

2) Изменением топологии сети в результате внедрения новой технологии производства работ, позволяющей находить новые последовательности и взаимосвязи работ

3) Расчленение длительных работ на отдельные части и замена последовательных работ параллельными.

В нашем случае это может быть сделано, например, путем включения в состав строительной бригады дополнительно специалистов (допустим, еще 1 маляра, 1 плиточника, 1 плотника). Новый сетевой график будет иметь следующий вид: (Принимаем, что время на выполнение работ Б, В, Г уменьшится в 2 раза, т.к. число работников возрастает в 2 раза).



**V. Длительность критического пути при новых условиях (расчет аналогично приведенному выше) составит 8 дней.**

Таким образом, продолжительность ремонта за счет изменения условий договора со строительной организацией (увеличения численности работников) можно сократить на 3,5 дня.

**Задача 1.**

Зав. аптекой предполагает компьютеризировать в аптеке оперативный и бухгалтерский учет. Для этого планируется:

1. Получение (в течение 7 дней) финансирования от спонсора.
2. Приобретение компьютеров и разработки компьютерной программы. для этой цели заключен договор с фирмой “Комп фарм”, которая осуществит работу по договору в течение 19 дней.
3. Отладка программы непосредственно в аптеке программистом (2 дня)
4. Обучение главного бухгалтера, а затем бухгалтера на 5-дневных курсах пользователей ЭВМ.

5. Обучение персонала (8 чел. - провизоры) на 5 дневных курсах пользователей ЭВМ (одновременно не более 2 чел.)

6. Апробация всем персоналом аптеки компьютерной системы непосредственно на рабочих местах в течении 2 дней.

Определите продолжительность работ по компьютеризации аптеки методом сетевого планирования. При решении задачи 1Б воспользуйтесь информационным материалом по методу сетевого планирования, также можете воспользоваться алгоритмом к задаче 1 А.

## **Задача 2.**

1. Изучить метод построения “дерева целей”, используя информационный материал.

2. Решить предложенную задачу 2 с использованием метода “дерева целей”.

*Информационный материал.*

Сущность метода “дерева целей” заключается в логическом разделении совокупности целей. “Дерева целей” строится по следующим правилам:

1. Построение начинается сверху с формированием главной (общей) цели нулевого уровня.

2. Далее осуществляется расчленение общей цели на подцели нижестоящих уровней (1,2,3, и т.д.).

3. Основной принцип расчленения: каждая подцель является средством достижения цели вышестоящего уровня.

4. По мере перехода с 0-го на 1-й, 2-й и каждый последующий нижний уровни подцели все более конкретизируются и детализируются на условия (1-й уровень), направления (2-й уровень), результаты достижения целей (3-й уровень), и наконец, конкретные задания и задачи (4,5,6 и др. уровни)

5. Расчленение доводится до того уровня, на котором поставленные подцели (конкретные задания и задачи) обеспечивают достижение общей цели.

6. В результате расчленения получают “дерево целей”, которое показывает комплекс мероприятий, необходимых для достижения общей цели и их взаимосвязи.

7. Степень достижения каждой цели, решения конкретной задачи можно измерить выбранным критерием, показателем.

Дерево целей имеет форму  
общая цель

0 уровень

общая цель

1 уровень

условия

2 уровень

направления

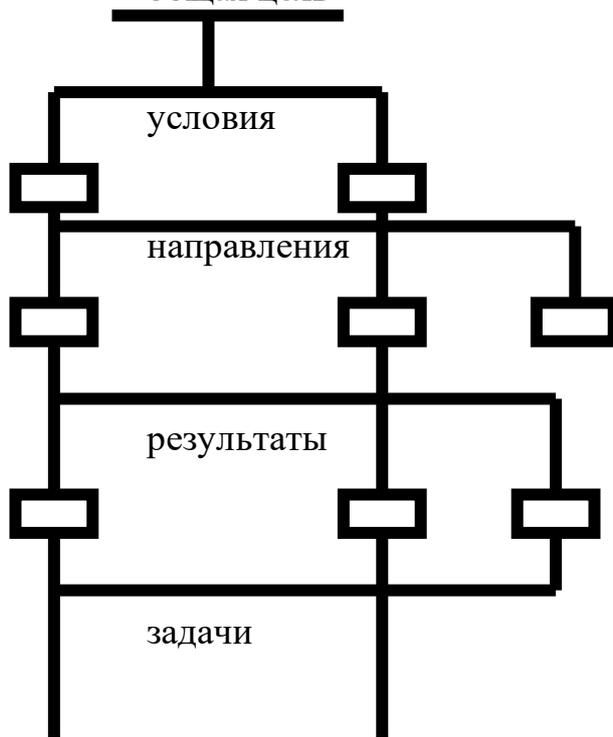
3 уровень

результаты

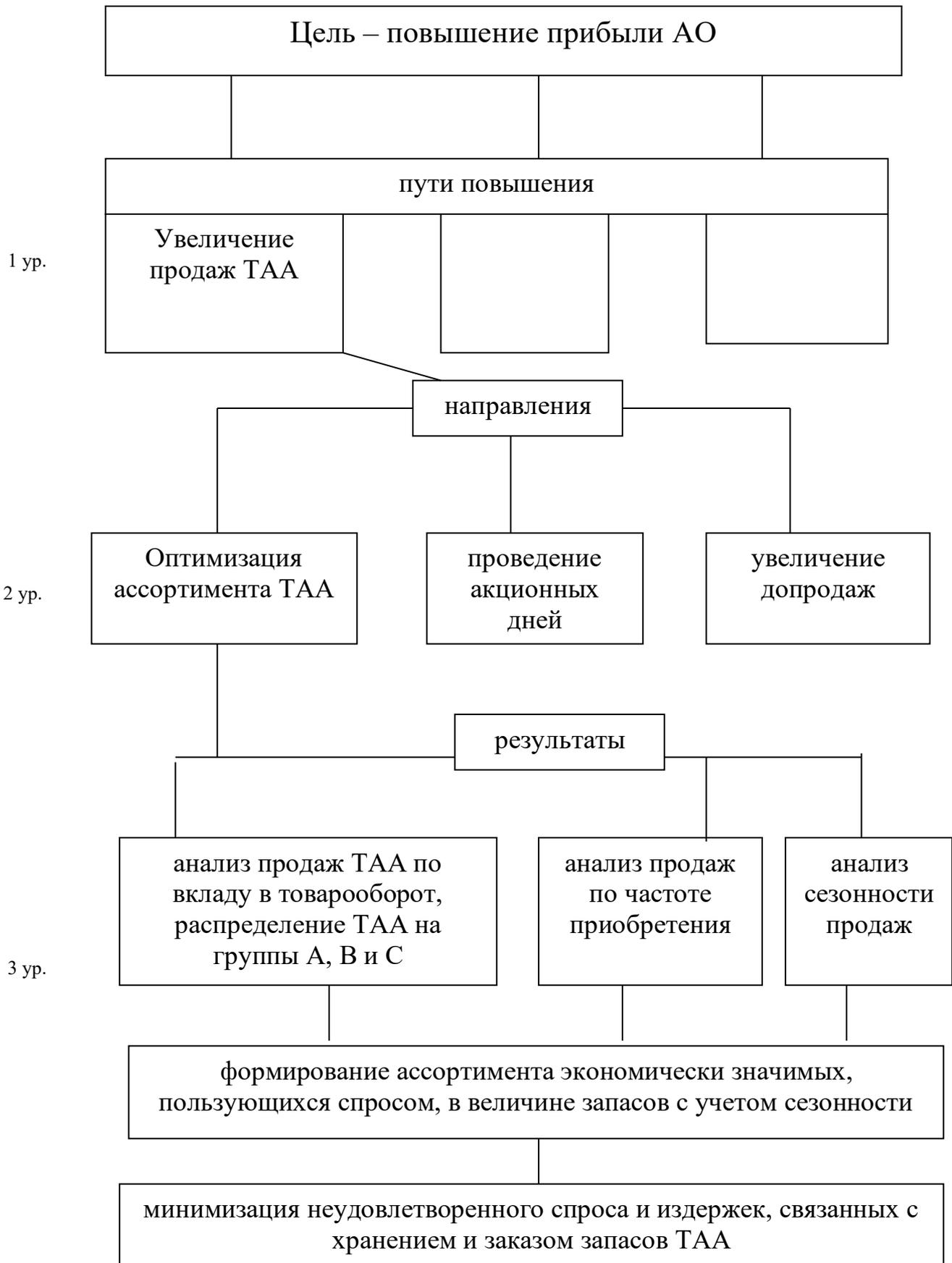
4 уровень

задачи

и т.д. 5-й уровень



Фрагмент “дерева целей” системы “Аптека”



## Задача 2.

Аптека “Эскулап” в истекшем году потерпела значительные потери, и даже получила убытки, в связи с нерегулярностью поставок ЛП Московским АС “Аптечный склад”, в основном снабжающего аптеку, изменениями складом предлагаемой номенклатуры. Кроме того, после проверок СЭС и налоговой инспекции выявлено нарушение - фармацевтического порядка и налоговой дисциплины. Разработайте комплекс мероприятий, которые позволят зав. аптекой в будущем избежать подобных ситуаций, методом построения “дерева целей” (используя информационный материал в качестве алгоритма решения).

### **7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

**Материалы для контроля уровня освоения темы: ситуационные задачи.**

#### **ЗАДАЧА 1.**

В аптеке годовой управленческий цикл начинается в 4 квартале и состоит из следующих действий:

- 1 - планирование всех видов деятельности на следующий год;
- 2 - организация выполнения намеченных планов;
- 3 - координация деятельности в течение всего года;
- 4 - контроль за ходом выполнения планов, в том числе ежеквартальное составление и представление в соответствующие учреждения бухгалтерской отчетности.

В аптеке при организации работы и определения возможных объёмов выполнения используются рациональные нормативы, разработанные зав. аптекой, например: количество изготавливаемых внутренних или наружных лекарственных форм на 1 фармацевта в смену; среднее число посетителей, обслуживаемых в каждом отделе аптеки за 1 час и другие.

Как называются управленческие действия, составляющие процесс управления? Какой подход к управлению применяется в аптеке? Достижения каких школ управления используются?

#### **ЗАДАЧА 2.**

Какой из подходов к управлению предпочтителен в случае решения приведенных ситуаций:

А. В отделе ГЛС аптеки назрела конфликтная ситуация, связанная с недоверием сотрудников друг к другу, после обнаружения во время ревизии недостачи.

Б. Зав.отделом безрецептурного отпуска самостоятельно взяла на реализацию партии лекарственного растительного сырья в коммерческой структуре. Продукция не пользуется спросом (высокие цены), сотрудники отдела не заинтересованы в продаже.

В. В условиях рыночных отношений перед руководством аптеки встала задача реорганизации деятельности.

### ЗАДАЧА 3.

Пользуясь основами системного анализа начертите информационную модель системы “Аптека” и определите в каких её характеристиках были допущены отклонения, препятствующие достижению цели.

А. Аптека получает с перебоями лекарственные препараты с аптечного склада, что резко увеличило дефектуру аптеки, поступающие новые препараты не сопровождаются аннотациями и информационными листками.

Б. В аптеке открыт фитобар. Однако, себестоимость продукции выше, чем в соседних аптеках, спрос небольшой. Кроме того, узкий ассортимент предлагаемых коктейлей, график работы часто меняется из-за неукомплектованности штата данного подразделения.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

#### Литература

*Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

*Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

## **ТЕМА 2: «ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

1. **Тема и ее актуальность:** *Основы предпринимательской деятельности. Документальное оформление лицензирования фармацевтической деятельности.*

Документальное оформление лицензирования фармацевтической деятельности обусловлена жёсткими требованиями законодательства к ведению фармацевтического бизнеса в РФ: без правильного оформления лицензий и сопутствующей документации работа невозможна. Постоянное обновление нормативных актов, внедрение цифровых систем (таких как «Честный ЗНАК»), а также развитие онлайн-продажи лекарств и внешнеэкономической деятельности в рамках ЕАЭС требуют от специалистов оперативного освоения новых процедур документооборота. При этом ошибки в лицензировании и оформлении документов чреваты серьёзными рисками — от крупных штрафов до приостановки работы и изъятия продукции, что делает знание соответствующих процессов критически важным для устойчивого развития бизнеса и получения конкурентных преимуществ на рынке.

2. **Учебные цели:** овладение основами предпринимательской деятельности и документальным оформлением лицензирования фармацевтической деятельности.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **знать:**

- основные нормативно-правовые акты, регулирующие фармацевтическую деятельность в РФ (в т. ч. ФЗ № 61, постановления Правительства, приказы Минздрава);
- порядок и этапы получения, переоформления и прекращения действия фармацевтической лицензии;
- перечень документов, необходимых для лицензирования, ввоза и вывоза лекарственных средств;
- требования к документальному оформлению процедур ввоза/вывоза ЛС и работы аптечных организаций;
- полномочия надзорных органов (Росздравнадзор, таможня и др.) в сфере контроля фармацевтической деятельности.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **владеть и уметь:**

- составлять и проверять комплект документов для подачи на лицензирование фармацевтической деятельности;
- оформлять сопроводительные и разрешительные документы для ввоза и вывоза ЛС;
- интерпретировать нормативные требования к документообороту в фармацевтическом бизнесе;
- выявлять типичные ошибки в документальном оформлении и предлагать способы их устранения;

- ориентироваться в процедурах взаимодействия с регуляторными органами при получении разрешений и согласований.
- и овладеть ПК-6 (осуществлять анализ, оценку и внедрение систем управления фармацевтической организации).

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал: методические указания

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7. 1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## 7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

### 1. ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ РЫНОК ОПРЕДЕЛЯЮТ КАК

- а) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
- б) совокупность существующих и потенциальных потребителей лекарственных препаратов, медицинских изделий, услуг
- в) эффективный способ удовлетворения нужд потребностей
- г) способ формирования системы ценообразования

### 2. СОГЛАСНО ФЕДЕРАЛЬНОМУ ЗАКОНУ № 61-ФЗ «ОБ ОБРАЩЕНИИ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ» ЛЕКАРСТВЕННОЕ СРЕДСТВО, СОПРОВОЖДАЕМОЕ ЛОЖНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ О ЕГО СОСТАВЕ И (ИЛИ) ПРОИЗВОДИТЕЛЕ, НАЗЫВАЕТСЯ

- а) недоброкачественное лекарственное средство
- б) фальсифицированное лекарственное средство
- в) контрафактное лекарственное средство
- г) незарегистрированное лекарственное средство

### 3. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К СПЕЦИАЛИСТУ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ (ПРОВИЗОРУ) СОДЕРЖАТСЯ:

- а) в типовом положении о должности
- б) в функционально-должностной инструкции
- в) в квалификационной характеристике
- г) в профессиональном стандарте

## 7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы занятия.

1. Перечислите ключевые нормативно-правовые акты (с номерами и датами), регулирующие фармацевтическую деятельность в РФ.
2. Каковы основные этапы процедуры лицензирования фармацевтической деятельности?
3. Какой перечень документов требуется для первичного получения фармацевтической лицензии?
4. В каких случаях требуется переоформление лицензии, а в каких — получение новой?
5. Какие органы осуществляют лицензирование и надзор за фармацевтической деятельностью в РФ? Кратко охарактеризуйте их полномочия.
6. Каковы требования к документам при ввозе лекарственных средств на территорию РФ?
7. Какие документы обязательны для вывоза ЛС из РФ? В чём особенности экспортного документооборота?
8. Что входит в понятие «документальное оформление фармацевтической деятельности» (приведите 5–7 примеров документов)?
9. Каковы сроки рассмотрения заявления на лицензирование? В какой момент лицензия вступает в силу?

10. Какие основания могут послужить причиной отказа в выдаче/переоформлении лицензии?

**7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

**Задание 1.**

Дайте характеристику каждому из трех стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный) и распределите предложенные суждения о руководителе по стилям руководства в таблице 1.

Таблица 1

Стили управления и их характеристика

Показатели, характеризующие стили управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			

**Алгоритм выполнения задания**

Пользуясь информацией о каждом стиле управления (таблица 2), распределите суждения и заполните таблицу 1.

**Характеристика различных стилей управления**

Показатели, характеризующие стили управления	Характеристики стилей
Способ принятия решений	на основе указаний; единоличный; на основе консультаций сверху или мнения группы
Способ доведения решений до исполнителя	предложение; приказ, распоряжение; просьба, упрощивание
Распределение ответственности	в соответствии с полномочиями; полностью в руках руководителя
Отношение к инициативе подчиненных	поощряется и используется; допускается; полностью передается подчиненным
Отношение к общению	активно идет на контакты; инициативы не проявляет; соблюдает дистанцию
Отношение к подчиненным	ровное, доброжелательное, требовательное; по настроению, неровное; мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	разумное; мягкое; жесткое

**Задание 2.**

Оцените деловые и личностные качества руководителя по результатам анкетирования.

**Алгоритм выполнения задания**

1. Заполните анкету деловых и личностных качеств своего руководителя (преподавателя, декана и т.п.), оценив положительные и отрицательные качества по следующим критериям (таблица 3):

- «+3» - отмеченное качество присуще ему в высокой степени
- «+2» - отмеченное качество свойственно ему
- «+1» - скорее всего это качество ему присуще
- « 0 » - трудно сказать свойственно это качество ему или нет
- «-1» - ему скорее присуще противоположное качество
- «-2» - противоположное качество весьма заметно
- «-3» - противоположное отрицательное качество сильно выражено

## Критерии оценивания различных качеств руководителя

№	Положительные качества	Оценки							Отрицательные
		+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
1	Производственные дела ставит выше личных								Печется лишь о своем благе
2	Хорошо знает свое дело								Плохо знает свое дело
3	Умеет быстро принять решение в сложной обстановке								В сложной обстановке теряется, ошибается
4	Свою работу любит, к делу подходит заинтересованно								Свою работу не любит к делу относится формально
5	Развито чувство нового, перспективного, прогрессивного								Чувство нового отсутствует
6	Постоянно работает над повышением квалификации, профессионального уровня								Над повышением профессионального уровня не работает
7	Активно ищет и настойчиво внедряет все новое, передовое								Склонен работать по старому, консерватор
8	Действует самостоятельно, имеет собственное мнение								Ждет подсказок, «установок сверху»
9	Работает надежно с заделом на будущее								Работает по принципу «лишь бы с плеч долой»
10	В сложных ситуациях берет всю ответственность на себя								Всегда ищет виновных снимая с себя
11	Дисциплинированный								Недисциплинированный
12	Нравится руководить людьми								Тяготится руководством
13	Знает и учитывает особенности взаимоотношений между подчиненными								Взаимоотношения с подчиненными не интересуют
14	Замечает и поддерживает инициативу других								Инициативу подчиненных подавляет
15	Легко решает с вышестоящим руководством сложные вопросы								Решение сложных вопросов с вышестоящим руководством вызывает определенные трудности
16	Всегда вежлив и доброжелателен с подчиненными								Часто бывает груб, бестактен с подчиненными
17	Здоровье хорошее								Здоровье слабое

18	Отличается высокой работоспособностью								Работоспособность низкая
19	Активный, энергичный								Пассивный
20	Уверенный в себе, может пойти на разумный риск								Неуверенный в себе, избегает альтернативных
21	Общительный, с ним легко и приятно говорить								Необщительный, замкнутый

2. Распределите позиции качеств в группы и подсчитайте количество баллов, которые набрал руководитель по каждой группе с учетом знаков (+ и -):

№	Группы качеств и способностей	№№ позиций	Сумма баллов
1	Компетентность, профессионализм		
2	Организаторские способности		
3	Личностно-деловые и специфические качества		
4	Коммуникабельность		
5	Морально-этические качества		
Итого баллов:			

3. Определите тип своего руководителя по сумме набранных баллов по всем 21 позициям, с учетом следующей шкалы:

Сумма баллов	63-43 балла	42-21 баллов	20-1 балл	отрицательный балл
Руководитель	сильный	средний	слабый	непригодный

4. Сделайте вывод и дайте краткую характеристику своему руководителю на основании полученных данных оценки и его деловых и личностных качеств.

### ***Задание 3.***

Произведите выбор наиболее соответствующего ситуации стиля руководства, согласно «теории жизненного цикла».

#### ***Ситуация А.***

Директор аптеки поручил заведующему отделом безрецептурного отпуска подготовить обоснование целесообразности сохранения отдела при реорганизации аптеки. Заведующий отделом безрецептурного отпуска привлек к выполнению этого задания молодого специалиста, достаточно добросовестного, но работающего всего 3 месяца.

#### ***Ситуация Б.***

Директор аптечного склада с целью обновления материальной базы, поручил заведующим оперативным отделам в недельный срок составить перечень необходимого оборудования и оснащения для отделов, с обоснованием и указанием их количества.

#### ***Ситуация В.***

Заведующая аптекой попросила своего заместителя по производству, чтобы он в свободное время (это обязанность заведующей РПО, находящейся в отпуске), составил отчет о расходе спирта и нормах естественной убыли по рецептурно-производственному отделу.

### Ситуация Г.

Заведующий отделом готовых лекарственных форм дал указания провизору-стажеру оформить заявку на поставку медикаментов, с учетом неудовлетворительного спроса для оптовых компаний «Катрен» и «Башмедсервис». Провизор-интерн стал отказываться, ссылаясь, не сможет правильно сделать заказ. Заведующий отделом настоял на своем указании.

### *Алгоритм выполнения задания*

1. Вспомните, на какие уровни делят исполнителей по их зрелости и их характеристику.
2. Определите, какому конкретному уровню зрелости относится исполнитель в каждой ситуации.
3. Согласно ситуационной модели Херси и Бланшара, определите стиль руководства для каждой ситуации.



## Деловая игра

### «МИР» - моделирование идеального руководителя

**Цель игры:** Обучить студентов экспертному методу количественной оценки управленческого потенциала.

#### Целевые задачи:

- сформировать у студентов точные и правильные представления о факторах управленческого потенциала, обеспечивающих успешную деятельность;
- развить творческое мышление;
- развить способность эффективно взаимодействовать с преподавателями и друг с другом.

#### Задачи преподавателя:

- объяснить цели и порядок проведения игры, ознакомить с необходимой информацией;
- провести деление участников игры на подгруппы;
- руководить игрой, обеспечив выполнение всех ее этапов и завершение;
- проверить правильность выполнения студентами задания;
- подвести итоги деловой игры.

#### Исходная информация:

- 1) Под факторами управленческого потенциала руководителей понимаются:
  - личностные качества, знания, умения, навыки;
  - возможности и способности осуществления управленческой деятельности.
- 2) Участники игры заполняют «Бланки играющего» (Приложение 1) и пользуются шкалой для оценки факторов.

#### Порядок проведения игры.

##### *I этап – подготовительный.*

Преподаватель объясняет цель, исходные условия, правила игры, задачи участников, делит участников на 2 подгруппы, организует выбор их лидеров.

##### *II этап – игровой.*

Каждый студент проводит самооценку по предложенным факторам:

- каждый студент самостоятельно дает индивидуальную оценку по этим же факторам по его мнению «преуспевающему руководителю».
- каждая подгруппа путем взаимных консультаций вырабатывает общую групповую оценку по этим же факторам, по их мнению «преуспевающему руководителю».
- участники игры и лидеры подгрупп определяют отклонения индивидуальной и коллективной суммы оценок и подсчитывают сумму этих отклонений.

##### *III этап – заключительный.*

Преподаватель анализирует индивидуальную и групповую деятельность участников игры: подводит итоги и объявляет результаты игры.

#### Правила игры.

1. Все записи проводятся в «Бланке участника игры» (приложение 1).
2. Для оценки факторов воспользоваться следующей шкалой:

Баллы	Шкала оценок факторов
5	Очень значимый
4	Значимый
3	Средний по значимости
2	Не значимый

3. Каждый участник должен оценить себя как потенциального руководителя по предложенным в Бланке факторам (т.е. провести самооценку), проставив оценку в графе 3 Бланка, пользуясь вышеприведенной шкалой оценок.

4. Затем каждый участник дает индивидуальную оценку по этим же факторам и этой шкале, по его мнению, «преуспевающему руководителю», заполняя графу 4 Бланка.

5. Каждая из двух подгрупп коллективно вырабатывает общую групповую оценку по этим же факторам, по их мнению «преуспевающему руководителю», заполняя графу 5 (1-ая подгруппа) и графу 6 (2-ая подгруппа).

6. Затем каждый участник игры вычисляет индивидуальную ошибку по каждому оцениваемому фактору, определяя ее как разность между групповой (для данной группы) и индивидуальной (графа 5 – графа 4), заполняя графу 7, а затем члены каждой подгруппы вычисляют групповую ошибку, определяя ее как разность между значениями групповой оценки своей подгруппы и противоположной подгруппы (графа 5 и графа 6), заполняя графу 8. затем оценки суммируются. Выигрывает тот участник и та подгруппа, у которой сумма ошибок минимальная.

7. В заключение игры желательно обсудить правильность выбора факторов, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности; изменение их состава и оценок у линейных и функциональных руководителей. Определить минимальный состав факторов, позволяющих оценивать руководителей различных уровней управления.

Бланк участника игры.

№ п/п	Оцениваемые факторы	Само оценка	Оценка преуспевающего руководителя			Отклонения	
			Индивидуальная	Групповая		Индивидуальная оценка	Групповая оценка
				Подгруппа №1	Подгруппа №2		
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Общительность						
2.	Чувство нового						
3.	Требовательность к себе						
4.	Требовательность к людям						
5.	Способность к восприятию критики						
6.	Принципиальность						
7.	Знание фактов, данных						
8.	Инициативность						
9.	Чувство юмора						
10.	Единство слова и дела						
11.	Критическое отношение к действительности						
12.	Чувство личной ответственности						
13.	Внимательное отношение к людям						
14.	Вежливость						
15.	Откровенность						
16.	Целеустремленность						
17.	Тактичность						
18.	Справедливость						
19.	Дисциплинированность						
20.	Доверчивость						
21.	Работоспособность						
22.	Самостоятельность						
23.	Исполнительность						
24.	Выдержанность						
25.	Профессионализм и высокая компетентность						
26.	Твердость и решительность						
27.	Энергичность						
28.	Усидчивость						
29.	Интуиция						
30.	Умение предвидеть						
31.	Умение контролировать						
32.	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
33.	Умение выслушать						
34.	Умение убеждать						

35.	Умение выступать						
36.	Умение ценить время						
37.	Умение организовывать свою работу						
38.	Умение анализировать						
39.	Умение правильно и объективно оценивать работу подчиненных						
40.	Умение инструктировать						
41.	Умение поддерживать инициативу						
42.	Умение доводить до конца начатое						
43.	Умение заинтересовать в выполнении работы						
44.	Умение разумно рисковать						
45.	Умение показать личный пример						
46.	Умение заразить энтузиазмом						
47.	Умение работать ровно без сбоев						
48.	Активность в работе по сплочению коллектива						
49.	Умение организовывать людей						
50.	Умение управлять своими эмоциями						

## **7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

### **Материалы для контроля уровня освоения темы: ситуационные задачи.**

**Задача 1.** *Определите стиль руководства заведующей аптекой:*

«Заведующая аптекой доверяет подчиненным, интересуется их мнением по большинству решаемых проблем, дает возможность их обсуждать, прислушивается к советам, поддерживает с ними полуофициальные отношения, позволяет подчиненным участвовать в принятии решений».

**Задача 2.** *Определите стиль руководства директора аптечного склада:* «Директор аптечного склада основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. При этом определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения, отдает предпочтение наказаниям, жесткому тону, официальному характеру отношений».

**Задача 3.** *Определите стиль руководства заведующего аптекой и тип зрелости подчиненного:* «Заведующий аптекой сводит к минимуму свое вмешательство в управление провизором-аналитиком, предоставив ему самостоятельно решать большинство проблем. В случаях необходимости стимулирования творческого подхода заведующий аптекой ставит перед провизором проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой заведующий оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты».

**Задача 4.** Пользуясь «решеткой менеджмента», определите какому типу управленческого поведения, соответствуют следующие характеристики:

а) «Заведующий аптекой нацелен на выполнение поставленных перед аптекой задач. Принимаемые им решения реально выполнимы. Если в коллективе встречается несогласие, то устраняет его волевым путем. Темп работы коллектива и самого заведующего довольно напряженный».

б) «Заведующий аптекой чаще принимает решения отдельных сотрудников или коллективные. Как правило, присоединяется к мнению и стилю поведения большинства работников аптеки. Если возникают конфликты, то остается в стороне, поэтому редко раздражается. Работает без особого напряжения. Выполняет самое необходимое».

в) «Для заведующего аптекой важно, чтобы принимаемые решения были творческими и оптимальными, чтобы они были понятны и одобрены сотрудниками аптеки. Он умеет выслушать и принять разумный совет, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты стремиться разобраться в их причинах и устранить последствия. Если он раздражен, то может сдержаться, хотя его нетерпение заметно. Даже в трудный момент способен оценить шутку. Все силы отдает работе, сотрудники следуют его примеру».

г) «Для заведующего аптекой важно сохранять добрые отношения с людьми. Вместо того, чтобы реализовать собственный подход, предпочитает принимать мнения, стиль поведения других. Стремиться не допускать конфликтов, если возникает конфликт, то старается, чтобы как можно быстрее сгладить его. Всегда дружелюбен, считая, что напряженность приводит к срывам. Обладает чувством юмора, ему удается сохранять дружеские отношения или, если возникает напряженность, переключать внимание, старается не столько командовать, сколько помогать».

д) «Для заведующего аптекой важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если сотрудники выдвигают новые цели, отличающиеся от его, то он ищет среднюю позицию. Если возникают конфликты, старается быть твердым и справедливым, рассуждать честно, стремиться поддерживать хороший равномерный темп работы».

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

### **Литература**

*Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

*Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **ТЕМА 3: «АПТЕЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ КАК РОЗНИЧНОЕ ЗВЕНО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА: ВИДЫ, ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ПЕРСОНАЛ. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ АО НА ВЫБРАННОМ ТОВАРНОМ РЫНКЕ ИЛИ РЫНКЕ УСЛУГ, ВЫВОДЫ О ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СЕГМЕНТА»**

**1. Тема и ее актуальность.** Аптечная организация как розничное звено фармацевтического рынка: виды, задачи и функции, организационная структура, персонал. Оценка конкурентного положения аптечной организации на рынке. исследование конкурентного положения АО на выбранном товарном рынке или рынке услуг, выводы о потенциальной привлекательности сегмента.

Аптечные организации играют ключевую роль как розничное звено фармацевтического рынка: от их организации работы зависит доступность лекарственной помощи населению. Понимание их видов, задач, функций и структуры необходимо для выстраивания конкурентоспособной бизнес модели.

Оценка конкурентного положения позволяет выявить рыночные возможности, определить привлекательность сегментов и принять обоснованные управленческие решения — по ассортименту, ценообразованию и сервису. В условиях динамичной рыночной среды такой анализ становится критически важным для устойчивого развития аптечного бизнеса и минимизации рисков.

**2. Учебные цели:** овладение практическими навыками формирования организационной структуры аптечной организации с учетом ее работы и факторов окружающей среды, расчета нагрузки руководителя и проведения делегирования для повышения эффективности руководства деятельностью аптечной организации.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **знать:**

- общие характеристики и принципы построения аптечной организации как розничного звена фармацевтического рынка;
- классификацию аптечных организаций (аптеки, аптечные пункты, киоски и др.) и особенности их функционирования;
- основные задачи и функции аптечной организации в системе лекарственного обеспечения населения;
- нормативно правовые акты, регламентирующие организационную структуру и штатное расписание аптечных организаций;
- ключевые критерии и методы оценки конкурентного положения аптечной организации на рынке;
- факторы, определяющие привлекательность товарных сегментов и рынков услуг в фармацевтической сфере.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **владеть и уметь:**

- методиками анализа конкурентного положения аптечной организации на выбранном сегменте рынка;
- инструментами стратегического планирования для адаптации организационной структуры под новые рыночные задачи (например, выход в онлайн-продажи);
- навыками разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности аптеки (корректировка ассортимента, ценовой политики, сервиса);
- технологией подготовки отчётов об анализе рыночной позиции аптеки с рекомендациями для руководства;
- приёмами групповой работы при выработке управленческих решений (ролевые игры, кейс-методы) по вопросам развития аптечной организации.

и овладеть ПК-6 (оценивать спрос потребителей на лекарственные препараты, формировать и оценивать бюджеты фармацевтической организации, прогнозировать и оценивать риски при планировании деятельности фармацевтической организации).

### **3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

### **6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал: методические указания, законодательные акты, регулирующие фармацевтическую деятельность

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

### **7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. ФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОТВЕЧАЕТ СЛЕДУЮЩИМ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ ТРЕБОВАНИЯМ, КРОМЕ:

- а) наличие капитала и счета в банке
- б) наличие не менее 2-х людей
- в) наличие общей цели
- г) наличие членов группы, работающих намеренно вместе

2. ОРГАНИЗАЦИИ, НЕ ПРЕСЛЕДУЮЩИЕ ИЗВЛЕЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ В КАЧЕСТВЕ ОСНОВНОЙ ЦЕЛИ И НЕ РАСПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОЛУЧЕННУЮ ПРИБЫЛЬ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- а) коммерческими организациями
- б) некоммерческими организациями
- в) унитарными организациями
- г) корпоративными организациями

3. ХОЗЯЙСТВЕННОЕ ОБЩЕСТВО, УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ КОТОРОГО РАЗДЕЛЕН НА ОПРЕДЕЛЕННОЕ ЧИСЛО АКЦИЙ, А УЧАСТНИКИ ЕГО НЕ ОТВЕЧАЮТ ПО ЕГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМ И НЕСУТ РИСК УБЫТКОВ, СВЯЗАННЫХ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОБЩЕСТВА, В ПРЕДЕЛАХ СТОИМОСТИ ПРИНАДЛЕЖАЩИХ ИМ АКЦИЙ, НАЗЫВАЕТСЯ:

- а) общество с ограниченной ответственностью
- б) акционерное общество
- в) унитарное предприятие
- г) индивидуальный предприниматель

**7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.**

1. Перечислите основные виды аптечных организаций (не менее 5), укажите их ключевые отличия по функционалу и разрешённой деятельности.
2. Сформулируйте главную задачу аптечной организации как розничного звена фармацевтического рынка и раскройте её социальную значимость.
3. Назовите 4–5 основных функций аптеки и поясните, как каждая из них влияет на качество фармацевтической помощи населению.
4. Опишите типовую организационную структуру аптеки: выделите основные отделы и кратко охарактеризуйте их задачи.
5. Перечислите категории персонала аптечной организации (фармацевтический, вспомогательный и др.), укажите требования к квалификации для каждой группы.
6. Назовите 5 ключевых критериев для оценки конкурентного положения аптеки на рынке и поясните, почему каждый из них важен.
7. Приведите примеры 3–4 внешних факторов (экономических, регуляторных, социальных), влияющих на деятельность аптечной организации, и кратко объясните их воздействие.

8. Опишите алгоритм проведения SWOT- анализа для аптечной организации: перечислите этапы и укажите, какие данные нужны для каждого из них.
9. Перечислите 4–5 документов, регламентирующих деятельность аптечной организации, укажите их назначение и основные требования.
10. Предложите 2–3 способа повышения конкурентоспособности аптеки в условиях роста онлайн- продаж лекарств; обоснуйте выбор с точки зрения затрат и ожидаемого эффекта.

#### ***7.4. Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя.***

##### **Ситуационные задачи**

###### Задача 1.

В аптеке организовано 4 отдела: запасов, рецептурно-производственный, готовых лекарственных средств и отпуска лекарств без рецепта. В текущем году планируется сократить штат административного персонала в 2 раза (в настоящее время он составляет 8 единиц) и производственного на 10 единиц. Кроме того, предполагается организовать производство гомеопатических лекарственных форм. Как вы думаете, повлияют ли предполагаемые изменения на организационную структуру аптеки, если да, то как?

###### Задача 2.

Организационная структура аптеки построена по функциональному принципу: функция снабжения и приготовления внутриаптечной заготовки возложена на отдел запасов, изготовления индивидуальных лекарств – на рецептурно-производственный отдел, отпуска лекарств – отделы РПО, готовых лекарственных средств и отпуска без рецептов. Для более быстрого движения товаров в аптеке предложено изменить организационную структуру аптеки. Как изменится организационная структура аптеки?

###### Задача 3.

В аптеке типовые положения для зав.аптекой, зам.зав.аптекой, зав.отдела, провизора и фармацевта. При оформлении сотрудника на работу, зав.аптекой в приказе указывает рабочее место, на котором он будет работать. В аптеке очень часто возникают проблемы с распределением работы, заменой сотрудников на время болезни, составления сводных и некоторых отчетных документов. С чем связаны эти проблемы и что необходимо сделать зав.аптекой, чтобы их решить?

###### Задача 4.

Зав.отделом ГЛС аптеки поручила провизору этого отдела Ким А.М. изучить спрос на бисептол (табл. 120,240, 480 и суспензию). В течение 3-х дней необходимо было зарегистрировать обращения за этими препаратами. Зам.зав.отделом, занимаясь пополнением товаров из материальной отдела, распорядилась, чтобы провизор Ким А.М. помогала ей. Ким А.М. пыталась объяснить, что она выполняет задание зав.отделом, но зам.зав.отделом настояла на том, чтобы выполнялось ее поручение. В конце рабочего дня зав.отделом высказала недовольство провизору за недобросовестное выполнение ее задания. Какой принцип делегирования полномочий в данном случае нарушен?

###### Задача 5.

Зав.аптекой поручила зав.отделом отпуска лекарств без рецепта продумать и провести мероприятие по увеличению продажи витаминов, которые имеются в аптеке в широком ассортименте и большом количестве. Зав.отделом безрецептурного отпуска оформила по-новому, более эстетично витрины, снабдила каждую товарную единицу выписками из аннотаций, однако, ощутимых финансовых результатов это не дало. Зав.отделом безрецептурного отпуска учится на 5 курсе фармацевтического факультета и она вспомнила, что на лекции по УЭФ, а затем на практических занятиях говорилось о том, что одним из эффективных методов продвижения товаров на рынке является реклама. Она решила провести рекламную кампанию: позвонила на студию кабельного телевидения, договорилась о том, что в течение недели, 5 раз в день на экранах будет появляться информация об имеющихся в аптеке витаминах (текст зав.отдела безрецептурного отпуска написала сама). Директор ТВ вручил ей текст договора о рекламном обслуживании с указанием условий и порядка оплаты, причем текст рекламы должен был появиться уже на следующий день после подписания договора зав.аптекой. Зав.аптекой отказалась подписывать договор и выделять 120000 руб. на оплату рекламных услуг, мотивировав это тем, что сомневается в эффективности этого мероприятия. Какой принцип делегирования нарушен в этом случае? Как, по-вашему мнению, должна поступить зав.отделом безрецептурного отпуска?

#### Задача 6.

На столе у бывшего президента США Г. Трумэна была надпись “Больше ответственность свалить не на кого”. По-вашему мнению, правомерно ли наличие такой надписи на столе зав.аптекой “Змея и чаша”, которая находится на балансе муниципальной аптеки “Жень-шень”, а на столе главного врача больницы “Жень-шень”?

### Задание 1

Постройте организационную структуру аптек по трем принципам:

- 1.1 по функциям;
- 1.2. по продукту;
- 1.3. по потребителям.

Начертите организационную схему. Распределите персонал по отделам. Перед выполнением задания ознакомьтесь с информацией к выполнению задания № 1.

#### **1.1. Постройте организационную структуру аптеки по функциональному принципу.**

В аптеке №1 производится изготовление лекарств по рецептам и внутриаптечной заготовки, отпускаются лекарства по рецептам и без рецепта врача. В аптеке работает 20 человек, из них 14 провизоров и 6 фармацевтов. У зав.аптекой 2 заместителя. Каждый отдел возглавляет зав.отделом и у него есть 1 заместитель. Аптека работает в 2 смены.

#### Алгоритм выполнения задания.

- а) Выделите основные функции аптеки
- б) Начертите организационную схему, учитывая, что каждую функцию выполняет конкретное подразделение.

в) При распределении работы учесть следующее:

- зам.зав.аптекой могут заведовать подразделениями аптеки;
- в одну смену могут работать фармацевты, которые готовят лекарства по рецептам и провизоры, занятые приготовлением внутриаптечной заготовки;
- предусмотреть должность провизора по контролю за работой фармацевтов, т.к. в аптеке готовят лекарственные формы должна быть должность провизора для проведения полного химического анализа.

### **1.2. Постройте организационную структуру по продукту.**

Из аптеки №2 отпускаются лекарства по рецептам и без рецептов, кроме того в аптеке есть фитобар, в котором готовятся коктейли и чай из лекарственных трав. В аптеке не готовят лекарства по рецептам. Штат аптеки - 15 человек, в т.ч. 10 провизоров и 5 фармацевтов. Работает аптека в 2 смены. Каждый отдел возглавляет зав.отделом, у него 1 заместитель. У зав.аптекой 1 заместитель.

#### Алгоритм выполнения задания

- а) Выделите основные виды продукции в аптеке.
- б) Начертите организационную схему, учитывая, что прием, отпуск, хранение каждого вида продукции осуществляется в соответствующем подразделении.
- в) Распределите работников по подразделениям

### **1.3. Постройте организационную структуру аптеки по потребителям**

Аптека №3 обслуживает 3 поликлиники, женскую консультацию, детскую поликлинику, в радиусе обслуживания аптеки находятся завод РТИ, хлебозавод и молокозавод. В аптеке готовятся лекарства по рецептам врача, отпускаются ЛС по рецептам и без рецептов. Штат аптеки - 22 человека, в т.ч. 15 провизоров и 7 фармацевтов. У зав.аптекой 2 заместителя, каждое подразделение возглавляет зав.отделом, у него есть 1 заместитель; аптека работает в 2 смены.

#### Алгоритм выполнения задания

1. Определите основных потребителей ЛС в аптеке.
2. Начертите организационную схему, учитывая, что для обслуживания больших групп потребителей создаются подразделения (отделы), для небольших групп потребителей предусмотрена – мелкорозничная сеть.
3. См. задачу 1.1 (в).

## **Информация по видам организационных структур для выполнения зад.№1**

При построении линейной ОС (организационная структура) используется несколько принципов.

**По функции организации** (традиционная и классическая). Организация разделена на отдельные подразделения, каждое из которых имеет свою задачу, соответствующую наиболее важным направлениям деятельности организации. Такой тип структуры хорошо подходит для средних с большим ассортиментом продукции, работающих в стабильных условиях.

*Преимущества функциональной структуры:*

- Глубокая специализация
- Достигается высокий профессиональный уровень и отработанные навыки

*Недостатки:*

- Однообразная работа
- Малая гибкость и подвижность из-за сосредоточенности на одной или нескольких задачах
- При нарушении естественного хода работ возникают серьезные координационные проблемы

**По видам продукции** (*ассортиментная, продуктовая структура*).

При этой структуре подразделения имеют более продуманное устройство, продукты не передаются из одного подразделения в другое. Движение товара от поступления до реализации сосредоточено в одном подразделении. Для организации с большим ассортиментом, быстро реагируют на изменения условий конкуренции (новые товары)

*Преимущества:* быстрое продвижение продукции; быстрое решение проблем

*Недостатки:* более высокие затраты

**По типам потребителей** (*ориентированные на потребителей*).

Для организации с большим объемом товаров и услуг, которые отвечают запросам нескольких групп потребителей, каждый из которых имеет свою специфику. Весь цикл движения товаров происходит в определенном подразделении. Но каждое подразделение представляет свой сегмент рынка.

Преимущества и недостатки как в продуктовой.

**По географическому признаку** (региональные ОС по территории) для организаций, охватывающих большие географические зоны, в том числе в международном масштабе (ЦРА, ЦГА)

## **Задание 2**

Распределите работу и закрепите права, обязанности и ответственность, используя документальную форму распределения труда. Составьте ФДИ (функциональные должностные инструкции) для одного из зам.зав.аптекой, используя следующую информацию:

У зав. аптекой 2 заместителя. Зав.аптекой необходимо определить, чем каждый из них будет заниматься. В приложении 2 дано примерное распределение обязанностей между управленческим персоналом аптек.

### **Алгоритм выполнения задания**

1. Выберите все обязанности заместителя из информации к выполнению задания №2, которые связаны со снабжением аптеки и перепишите их в тетрадь – это будет круг обязанностей одного из зам.зав.аптекой.

2. Вся остальная работа заместителя будет выполняться другим зам.зав.аптекой – перечислите его обязанности в тетради.

3. Составьте и запишите ФДИ для одного из заместителей, воспользовавшись информацией к выполнению задания №2 – Принципы составления ФДИ.

## Принципы составления функционально-должностной инструкции (ФДИ)

ФДИ может состоять из следующих разделов (это наиболее типичные):

I. *Общая часть.*

1.1. должность

1.2. задачи

1.3. перечень документов, которыми руководствуются в своей работе

1.4. порядок замещения во время отсутствия и кого и по каким обязанностям замещает данный работник

1.5. подчиненность (кому подчиняется)

1.6. порядок назначения и освобождения от должности

1.7. состав подчиненных

II. Обязанности (м.б. включен уровень специальной подготовки и оплата работ, требования к знаниям)

III. Взаимосвязь с другими работниками. (передача документов, совместная подготовка документов, устные взаимосвязи).

IV. Права.

V. Ответственность.

(VI). Критерии оценки – (может быть и такой раздел).

**Информация к выполнению задания №2**  
**Примерное распределение обязанностей между управленческим персоналом аптечной организации**

№	Обязанности	Ответственный за выполнение
1	Заключение договоров и представление аптеки в различных учреждениях и организациях.	Заведующий
2	Составление заявок на аптечный склад.	Заместитель
3	Своевременное снабжение аптечных пунктов, киосков и медицинских организаций (ЛПУ), прикрепленных к аптеке, лекарственными средствами и предметами медицинского назначения.	Заместитель
4	Контроль за соблюдением правил отпуска лекарственных средств и правил торговли	Заведующий
5	Организация надлежащих условий хранения товарно-материальных ценностей и денежных средств	Заместитель
6	Контроль за соблюдением правил хранения лекарственных средств в медицинских организациях, прикрепленных к аптеке.	Заместитель
7	Организация работы при приеме рецептов, контролю качества и отпуску лекарственных средств	Заместитель
8	Обеспечение санитарного режима и пожарной безопасности и техники безопасности.	Заместитель
9	Организация информации врачей о лекарственных препаратах и случаях неправильного выписывания рецептов	Заведующий
10	Организация санитарно-просветительной работы	Заведующий
11	Разработка основных экономических показателей	Заведующий
12	Анализ результатов работы	Заведующий
13	Составление отчета о торгово-финансовой деятельности	Заведующий
14	Учет рецептуры	Заместитель
15	Работа с кадрами	Заведующий
16	Делопроизводство	Заведующий
17	Организация и проведение капитального ремонта аптеки	Заведующий
18	Постоянный контроль за рациональным использованием оборудования и инвентаря и своевременное проведение ремонта	Заместитель
19	Создание условий для внедрения в практику работы аптеки прогрессивных форм обеспечения населения лекарственными средствами	Заведующий
20	Разработка мероприятий, способствующих повышению качества и эффективности труда работников аптек и улучшению качества аптечной продукции	Заведующий

**Задание 3.**

Проведите анализ нормы управляемости зав. аптекой и зав. отделом РПО в аптеке “Живая вода”.

А. Зав. аптекой дает указание, контролирует результаты работы 3-х зав. отделами, бухгалтера и экономиста, указывает, что и как делать и постоянно контролирует работу водителя, 2-х операторов-программистов ПЭВМ. На оперативную работу (за столом) руководитель тратит 0,8 часов ежедневно

Б. Зав. отделом рецептурно-производственным дает указания по работе и постоянно контролирует работу 7 сотрудников отдела, указывает, что и как делать и контролирует результаты работы 4 человек, передала часть своих полномочий 2-м заместителям.

### Информация к выполнению задания №3

Для анализа норм управляемости (АНУ) необходимо знать:

стандарты нагрузки отдельного руководителя и уровень работы подчиненных.

1. Определение стандартов нагрузки отдельного руководителя;

1.1. Работа руководителя, с точки зрения АНУ предполагает выполнение следующих функций:

- *контрольные* – обязанность следить, чтобы подчиненные работали должным образом

- *оперативные* – собственные обязанности менеджера, которые он должен выполнять лично (работа за столом)

- *общие* – обязанности по отношению к фирме, время проведенное на совещании, заседаниях в кабинетах руководителя.

1.2. Сумма этих 3 функций составляет полную нагрузку руководителя.

1.3. Время, в течение которого руководитель может выполнять определенную нагрузку называется **полезным временем**, в расчетах АНУ полезное время составляет 40 – часовую рабочую неделю.

1.4. Количество оперативной работы, которое руководитель может сделать за один час рабочего времени называется – **единицей работы**.

1.5. Количество единиц работы, которое руководитель выполняет в течение 40-часовой недели называется для контрольной функции - единицей АНУ (например, если в течение недели, руководитель выполняет 25 единиц работы то в единицах  $АНУ=25$ ). Единицы АНУ выразить можно в часах: АНУ, например  $40:25=1,6$  часа в неделю.

1.6. Установлены следующие стандарты нагрузки руководителя в единицах АНУ:

- 20- приемлемая на определенный период норма для руководителя с небольшим опытом;

- 25- нормальная нагрузка;

- 30- возможная норма для опытного руководителя.

1.7. В дальнейших расчетах будем исходить из нормальной нагрузки руководителя (25 АНУ)

2. Уровень работы подчиненных.

При анализе АНУ уровень работы подчиненных показывает затраты времени руководителя на требования и вопросы подчиненных

Уровень работы	В единицах АНУ	Исполнители
----------------	----------------	-------------

Низкий	3	Подчиненным указывают, что и как делать, держа под постоянным контролем
Средний	2	Подчиненным указывают, что и как делать, но плановый учет и контроль сведен к проверке результатов работы
Высокий	1	Подчиненным указывают, что и как делать, и контролируют результаты работы (передача полномочий)

### Алгоритм выполнения задания №3

1. Определите количество подчиненных низкого (Пн), среднего (Пс) и высокого уровня (Пв) у зав. аптекой (см. задание 3А)
2. Рассчитайте в единицах АНУ нагрузку руководителя по управлению этими подчиненными (контрольная функция):

$$\text{Нагрузка руководителя в АНУ} = \text{Пн} * 3 + \text{Пс} * 2 + \text{Пв} * 1$$

3. Сравните полученный результат с нормой.
4. Примените подходящее Вашей ситуации правило:

Правило 1. Если общая нагрузка равна нормальной (25 ед. АНУ), то нельзя принимать на себя никаких дополнительных обязанностей, не увеличивая при этом рабочего времени. Руководитель может только контролировать работу и привлечение его к оперативным и общим функциям снизит эффективность работы.

Правило 2. Если общая нагрузка превышает нормальную (25 ед. АНУ), то необходимо разницу между фактической и нормальной нагрузкой умножить на 1,6. Получится количество часов, превышающее 40-часовую недельную норму, необходимую для выполнения одних только контрольных функций. С такой нагрузкой руководитель едва ли справится. Необходимо провести делегирование полномочий.

Правило 3. Если нагрузка меньше нормы (25 ед. АНУ), то необходимо разницу между нормальной и фактической нагрузкой умножить на 0,8; получится количество часов, которое можно посвятить общим функциям.

5. Сделайте вывод о нагрузке руководителя, связанной с функциями контроля за подчиненными и другими функциями.

### **Задание 4**

Основываясь на результатах предыдущего задания, проведите работу по передаче части полномочий зав. отделом РПО подчиненным.

#### *Алгоритм выполнения задания.*

1. Составьте перечень задач, которые может выполнять зав. РПО, не обращаясь к зав. аптекой, т.е. самостоятельно (см. информационный материал к заданию №4).
2. Для распределения задач по категориям и определения в дальнейшем возможности передачи части полномочий подчиненным, необходимо ответить на 4 вопроса (ответы в виде букв Д или Н занести в столбцы с по 7):

Если я передам выполнение этой задачи подчиненному, то:

1. Потребую только результатов (да - «Д» или нет- «Н»).
2. Потребую еженедельного (ежедневного) и другие сроки доклада о ходе выполнения задания (да - «Д» или нет- «Н»)
3. Потребую подробного выполнения моих инструкций и разрешу при необходимости свободу действий (да - «Д» или нет- «Н»)
4. Потребую буквального следования моим инструкциям и прикажу, чтоб меня ставили в известность немедленно при появлении затруднений (да - «Д» или нет- «Н»)

3. Распределите задачи по категориям в зависимости от необходимости их контроля в графе «Категория» с учетом полученной комбинации букв.

- **Категория «А» - комбинация ДН ДН.** Это задачи, не требующие контроля. Эти задания оцениваются только по результатам. Можно использовать любые методы для достижения цели. Результаты не докладываются руководителю.

- **Категория «Б» – комбинация ДН НД.** Задачи, требующие обычного контроля. Процедура выполнения работы может быть изменена по своему усмотрению или применяется обычная. Результаты докладываются в определенные сроки (ежедневно, раз в 3 дня, ежемесячно и т.д.) в виде устных докладов или оформления соответствующих документов.

- **Категория «В» – комбинация НД ДН.** Задачи, требующие специального контроля. Можно прибегать к крайним мерам, для осуществления производственного процесса. Докладывать руководителю о трудностях, нарушениях, недочетах и о действиях по ликвидации этих трудностей.

- **Категория «Г» - комбинация НД НД.** Задачи, требующие полного контроля. При их выполнении не допускается отклонений от установленного порядка без предварительного согласования с руководителем.

#### **Информация к выполнению задания №4.**

##### **Перечень задач, решаемых зав. рецептурно-производственным отделом.**

№ п/п	Задача	Категория	Ответы (да – Д или нет- Н) на вопросы № №			
			1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7
1.	Прием товаров от поставщика					
2.	Ведение учета поступления и расхода товаров					
3.	Учет амбулаторной рецептуры					
4.	Составление товарного отчета раз в 3 дня					
5.	Распределение работы среди фармацевтов					
6.	Проверка анализов воды, концентратов и полуфабрикатов					
7.	Проверка качества уборки помещений отдела					

8.	Контроль за качеством обработки посуды					
9.	Контроль за наличием необходимых ЛП на вертушках в ассистентской комнате.					
10.	Контроль за технологическим процессом					
11.	Контроль за соблюдением правил стерилизации					
12.	Проверка сроков хранения, изготовления ЛП на вертушках и их снятие с вертушек					
13.	Составление заказов поставщикам					
14.	Учет ядовитых и наркотических ЛП.					
15.	И т.д.					

После заполнения таблицы необходимо определить задачи, которые можно поручить подчиненным. Выпишите задания, которые будут делегировать в первую очередь, во вторую и третью. Практически все из перечисленных задач можно передать подчиненным, однако степень риска от категории В и Г значительно увеличивается, поэтому в первую очередь лучше делегировать полномочия, связанные с наименьшим риском, что работа будет выполнена плохо.

Можно делегировать:

В первую очередь: Задания, не требующие контроля (индекс А); о выполнении которых судят по конечным результатам; для выполнения задания есть инструкция, при необходимости разрешается свобода действий.

Во вторую очередь: Задания, не требующие контроля (индекс Б); о выполнении которых судят по конечным результатам; для выполнения задания есть четкие инструкции, которым необходимо следовать, а при появлении затруднений немедленно ставить в известность руководителя.

В третью очередь: Задания, требующие контроля (специального или полного) (индекс В или Г), при условии ежедневного (еженедельного и т.д.) доклада о результатах и строгого соблюдения инструкций руководителя, а при появлении затруднений сообщить руководителю.

### **Задание 5**

Рассчитайте нагрузку зав. отделом РПО “Живая вода” после передачи части полномочий, если в результате у зав. отделом стало семь подчиненных, которые получают указания, что и как делать и контролируется результат их работы; 2 заместителя имеют личные полномочия; три сотрудника получают указания по работе и постоянно контролируются.

*Алгоритм выполнения задания.*

1. Определите сколько подчиненных низкого, среднего и высокого уровня у зав. отделом РПО.

2. Рассчитайте нагрузку руководителя в единицах АНУ
3. Сравните полученный результат с нормой - 25 АНУ.
4. Воспользуйтесь соответствующим правилом (1,2 или 3) и сделайте

ВЫВОД.

#### **7.4. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

##### **Материалы для контроля уровня освоения темы:**

1. Принципы департаментизации аптечных организаций
2. Перечислить общие характеристики организаций.
3. Окружающая среда и ее характеристика.
4. Привести пример горизонтального разделения труда:
  - в аптеке;
  - в отделе;
  - на складе.
5. Уровни управления организацией и их характеристика
6. Перечислить нормативно-правовые документы в аптечной организации.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

#### **Литература**

##### *Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

##### *Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **ТЕМА 4 «ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ И ИЗУЧЕНИЯ СПРОСА НА ЛЕКАРСТВЕННЫЕ ПРЕПАРАТЫ (ЛП). ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ И ОЖИДАНИЙ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ОЦЕНКА ЕМКОСТИ РЫНКА»**

*1. Тема и ее актуальность: «Основные принципы определения потребности и изучения спроса на лекарственные препараты (ЛП). Оценка потребительских предпочтений и ожиданий Сегментирование потенциальных потребителей. Оценка емкости рынка».*

Актуальность изучаемой темы обусловлена необходимостью для фармацевтических компаний и аптечных организаций принимать обоснованные управленческие решения на основе объективных данных: точное понимание потребности и реального спроса позволяет оптимизировать ассортимент и товарные запасы, предотвращая как дефицит востребованных препаратов, так и избыточные издержки; анализ потребительских предпочтений и сегментация аудитории дают возможность адаптировать предложения под конкретные группы пациентов и выявлять перспективные рыночные ниши; оценка ёмкости рынка обеспечивает надёжную базу для планирования продаж, расширения географии присутствия и вывода новых продуктов, а в совокупности эти инструменты повышают конкурентоспособность бизнеса и способствуют более полному удовлетворению потребностей населения в лекарственной помощи.

**2. Учебные цели:** Сформировать у обучающихся знания и практические навыки по анализу спроса, оценке ёмкости рынка и сегментации потребителей в фармацевтической сфере для обоснованного принятия управленческих решений по ассортименту, запасам и маркетинговой стратегии.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **знать:**

- основные принципы и методы определения потребности и изучения спроса на лекарственные препараты;
- подходы к оценке ёмкости фармацевтического рынка (объём, динамика, потенциал роста);
- критерии и признаки сегментации потребителей на фармацевтическом рынке (демографические, географические, поведенческие и др.);
- инструменты анализа потребительских предпочтений и ожиданий в отношении ЛП;
- источники данных для анализа рынка (официальная статистика, аптечные продажи, опросы, аналитика);
- нормативные и регуляторные факторы, влияющие на спрос и предложение ЛП.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен:

**владеть:**

- методиками расчёта и прогнозирования спроса на ЛП с учётом сезонности, эпидемиологии и иных факторов;
- инструментами сегментации рынка и построения карт восприятия потребителей;
- навыками оценки ёмкости рынка (в натуральном и стоимостном выражении) для разных уровней анализа (регион, город, аптека);
- техниками сбора и обработки первичных данных (анкетирование, интервью, анализ отзывов);
- программным обеспечением и онлайн сервисами для визуализации и анализа рыночных данных;
- алгоритмами подготовки аналитических отчётов с рекомендациями по ассортименту, ценообразованию и маркетинговой стратегии на основе анализа спроса и сегментации.

**уметь:**

- основные принципы и методы определения потребности и изучения спроса на лекарственные препараты;
- подходы к оценке ёмкости фармацевтического рынка (объём, динамика, потенциал роста);
- критерии и признаки сегментации потребителей на фармацевтическом рынке (демографические, географические, поведенческие и др.);
- инструменты анализа потребительских предпочтений и ожиданий в отношении ЛП;
- источники данных для анализа рынка (официальная статистика, аптечные продажи, опросы, аналитика);
- нормативные и регуляторные факторы, влияющие на спрос и предложение ЛП.

**и овладеть ПК-3, ПК-6.3**

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

- методические указания по теме; лекционный материал, НПД

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## 7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений

Образец тестового контроля знаний

(один правильный вариант ответа)

1. РЫНОЧНОЕ РАВНОВЕСИЕ, Т.Е. УСТАНОВЛЕНИЕ РАВНОВЕСНЫХ ЦЕН И КОЛИЧЕСТВА ТОВАРА, НАСТУПАЕТ, КОГДА:

- а) предложение превышает спрос
- б) спрос превышает предложение
- в) объем спроса равен объему предложения
- г) безработица превышает инфляцию

2. ПЛАТЕЖЕСПОСОБНАЯ ПОТРЕБНОСТЬ ИЛИ ПОТРЕБНОСТЬ, ОБЕСПЕЧЕННАЯ ПОКУПАТЕЛЬНОЙ СПОСОБНОСТЬЮ, НАЗЫВАЕТСЯ:

- а) потребность
- б) нужда
- в) спрос
- г) потребление ИНСТРУКТАЖ, ПРОВОДИМЫЙ СО ВСЕМИ

3. СПРОС МОЖНО СЧИТАТЬ ЭЛАСТИЧНЫМ, ЕСЛИ ПРИ:

- а) значительном снижении цены спрос увеличивается незначительно
- б) незначительном снижении цены значительно увеличивается спрос
- в) изменении цены спрос не изменяется
- г) незначительном снижении предложения спрос резко возрастает

## 7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные методы определения потребности в лекарственных препаратах. Приведите примеры их применения.
2. Какие ключевые показатели используются для оценки ёмкости фармацевтического рынка? Раскройте смысл каждого показателя и укажите, где можно найти соответствующие данные.
3. Назовите 5–7 критериев сегментации потребителей на фармацевтическом рынке. Для каждого критерия приведите по 1–2 примера сегментов.
4. Опишите алгоритм проведения анализа спроса на конкретный лекарственный препарат. Какие источники данных потребуются на каждом этапе?
5. Какие факторы (экономические, социальные, регуляторные) наиболее существенно влияют на спрос на ЛП? Приведите по 2–3 примера для каждой группы факторов.
6. Как сезонность влияет на спрос различных групп лекарственных препаратов? Приведите 3–4 конкретных примера сезонных колебаний и объясните их причины.
7. Составьте краткую анкету (5–7 вопросов) для изучения потребительских предпочтений при покупке ЛП. Обоснуйте выбор каждого вопроса.
8. В чём различия между реальным и потенциальным спросом на ЛП? Как эти показатели используются при оценке ёмкости рынка? Приведите пример расчёта.
9. Какие ошибки чаще всего допускают при сегментации фармацевтического рынка? Предложите 2–3 способа их предотвращения.

10. Опишите практическое применение результатов анализа спроса и сегментации потребителей в деятельности аптеки. Приведите 3–4 конкретных примера управленческих решений, которые можно принять на основе такого анализа.

#### 7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.

##### Задание 1.

Анализ оборота персонала фармацевтической организации.

Оцените оборот персонала фармацевтической организации за 2023 год, используя следующие данные:

		январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Число принятых работников		2	-	1	-	-	-	4	2	1	-	-	-
Число	По объективным причинам	-	1	-	-	-	2	-	-	-	1	-	-
	По субъект. причинам	-	-	-	3	-	-	-	-	-	1	1	1
Среднесписочная численность персонала		25	24	24	22	22	20	24	26	27	26	24	23

##### Алгоритм решения:

1. Определите количество принятых/уволенных работников за год и среднесписочную численность персонала по формуле среднеарифметической.

2. Вычислите интенсивность оборота, коэффициент постоянства и коэффициент текучести по следующим формулам:

3.

$$\text{Интенсивность оборота} = \frac{\text{Число принятых (выбывших) за год}}{\text{Среднесписочная численность персонала за год}}$$

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Число работников, состоящих в списках организации в течение года}}{\text{Среднесписочная численность персонала за год}}$$

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за год}}$$

Где, *излишний оборот* – это количество уволенных сотрудников по субъективным причинам

##### Задание 2.

Решите стратегическую задачу кадровой политики-планирование трудовых ресурсов.

Организационная структура аптеки “Агидель” включает 2 отдела: готовых лекарственных средств и отпуска лекарств без рецептов. Объем работы аптеки составляет 400000 рецептов в год. В аптеке “Агидель” работают 2 провизора, 6 фармацевта. У зав.аптекой (провизора) один заместитель (провизор), он же зав.отделом ГЛС. В отделе отпуска лекарств без рецепта работают 3 фармацевта, один из которых заведует отделом.

1) Зав.аптекой решила оценить состояние фармацевтических кадров в двух направлениях:

А) соответствие объему и содержанию работы.

Б) укомплектовать персонал по количеству и квалификации.

Алгоритм решения:

А) Оценка соответствия персонала объему и содержанию работы.

При расчете используйте следующую информацию:

- нормативное количество провизоров для отпуска ГЛС по рецептам составляет 1 должность провизора на 80.000 рецептов в год.

- для осуществления бесперебойной работы аптеки по отпуску ЛС без рецептов необходимо иметь 2 фармацевтов в смену.

Б) Оцените укомплектованность, количество и квалификацию персонала.

Заполните таблицу:

№	Наименование должности	Образование	Оптимальное количество	Фактическое количество
1	Зав.аптекой	Провизор		
2	Зам.зав.аптекой (он же зав.отделом ГЛС)	Провизор		
3	Зав.отделом отпуска без рецептов	Фармацевт		
4	Провизоры	Провизор		
5	фармацевты	фармацевты		

Определите плановую потребность в фармацевтических кадрах:

№	Характеристики	Должность	Количество
1	Принять		
2	Уволить		
3	Направить на обучение на фармацевтический факультет на заочную форму обучения		

**Задание 3.**

Решите тактическую задачу кадровой политики – привлечение фармацевтических кадров.

Подготовьте оригинальное рекламное объявление в газету, объемом не более 30 слов о том, что аптеке “Агидель” требуется провизор.

Пример объявления из журнала “Фармацевт” за 1.10.1897 г.

**“Въ Обоянскую вольную земскую аптеку, Курской губернии, приглашается аптекарский помощникъ, христианинъ, холостой; жалование 500 р. въ годъ и квартира безъ стола. Обращаться к управляющему аптекой съ копией послужного списка. На ответ марку.”**

#### Задание 4.

Решите оперативную задачу кадровой политики – прием на работу провизора

4.1. Изучите и законспектируйте процедуру отбора персонала (рис.1.)



Рис.1. Схема отбора персонала

4.2. Постройте профессиональную модель рабочего места провизора (табл.3.2). Конкретные характеристики представить в табл.3.3. на примере должностей предприятия малого бизнеса.

#### 4.3 Деловая игра “Подбор персонала”

**Цель игры:** подбор из нескольких кандидатур наиболее подходящей для замещения вакантных должностей провизора.

**Элементы игры и их продолжительность:**

- 1) сформировать команды по 4-5 человек (5 минут)
- 2) распределить роли между членами команды (3 мин). В каждой команде должны быть:
  - претенденты на вакантную должность провизора (3 человека)
  - руководитель аптеки (1 человек)
  - эксперт (1-2 человека)
- 3) подготовка к проведению деловой игры (30 минут)

Каждый участник команды индивидуально работает над поставленными задачами:

- *руководитель аптеки*

Разрабатывает вопросник, включающий не менее 15 вопросов для интервьюирования претендента на должность провизора (с учетом характера работы и профессиональной модели рабочего места)

- *претендент на должность* составляет на себя профессиональное резюме, которое должно включать в себя следующие характеристики:

- выходные данные о кандидате;
- должность, на которую претендует;
- какие личные цели на ближайшую, среднюю и дальнюю перспективу

связывает с этой должностью

- образование, стаж, опыт работы, специальные способности;
- деловые характеристики;
- личностные характеристики;
- интересы, в том числе профессиональные;
- дополнительные сведения.

- Эксперт (эксперты) разрабатывает лист экспертной оценки и методы оценки других участников команды.

#### 4) Проведение деловой игры (40 мин).

В процессе деловой игры руководитель аптеки проводит собеседование с претендентами по разработанному вопроснику с оценкой профессиональных резюме. В результате необходимо отобрать одного кандидата.

Эксперт дает оценку работе игроков внутри команды.

#### 5) Проведение итогов игры (10 минут)

**Модели рабочих мест для управленческого персонала  
предприятий малого бизнеса**

Элементы модели	директо р	Замести тель директо ра	Главный бухгалте р	Секрета рь- референ т	менеджер
1	2	3	4	5	6
<b>1. кадровые данные</b>					
1.1. Пол:					
мужской	+	+			
женский			+	+	
не имеет значения					+
1.2. Возраст					
до 20					
от 20 до 30				+	+
от 30 до 40	+	+	+		
от 40 до 50	+				
Свыше 50					
1.3. Семейное положение					
холост, не замужем					
женат, замужем	+	+	+		
разведен, разведена					
не имеет значения				+	+
1.4. Социальное положение					
из рабочих					
из служащих	+	+		+	
из крестьян			+		
не имеет значения					+
1.5. Внешность сотрудника:					
красивая				+	
приятная			+		
обаятельная	+				+
нормальная		+			
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника</b>					
2.1. Производственный стаж					
до 1 года					
1-5 лет				+	+
5-10 лет			+		
более 10 лет	+	+			
2.2. Общественный опыт					
партия	+	+			
профком		+	+	+	
совет предприятия	+	+	+		
комсомол				+	+
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области</b>					
социологии	+			+	+
экономики	+	+		+	+
управления	+	+	+		+
психологии	+	+	+	+	+
права		+		+	
дизайна				+	
строительства		+			

организации	+				+
коммерции	+	+	+	+	+
педагогике	+				
иностранного языка					+
бухучета	+		+		
маркетинга	+	+	+	+	+
торговли		+	+		+
механики		+			
финансов	+	+	+		
<b>4. Профессиональные умения в области</b>					
работы с людьми	+	+	+	+	+
машинописи				+	+
ведения личных дел	+			+	
телефонных переговоров	+	+	+	+	+
договорной работы	+	+	+		+
методической работы				+	
архивного дела				+	
компьютеров			+	+	+
составления расписаний	+	+		+	
разработки программ					+
презентационной работы	+	+		+	
контрактной работы	+		+		
рекламы	+			+	+
маркетинговых исследований	+	+			+
коммерческих операций		+	+		+
бизнес-планов	+		+		
поиска партнеров	+	+		+	
знания рынка	+	+	+		
вождения автомобиля	+	+			+
ремонта и эксплуатации		+			+
экспедиторской работы				+	
снабжения		+			+
<b>5. Личностные качества</b>					
<b>5.1. Моральные</b>					
доброжелательность	+	+	+	+	+
отзывчивость		+		+	
внимательность	+		+		+
честность	+	+	+	+	+
порядочность	+	+	+	+	+
принципиальность	+		+		+
справедливость	+		+		+
воспитанность	+	+	+	+	+
скромность				+	+
жизнерадостность	+	+		+	
терпимость			+	+	
пунктуальность	+	+	+		
способность воспринимать критику	+	+			+
<b>5.2. Деловые</b>					
исполнительность			+	+	+
деловитость	+	+			
предприимчивость	+	+			+
трудолюбие	+	+	+	+	+
хозяйственность	+		+	+	
целеустремленность	+	+			+

организованность	+	+	+	+	+
коммуникабельность	+			+	+
дипломатичность	+	+		+	+
дисциплинированность	+	+	+	+	+
настойчивость	+		+		
умение доводить порученное дело до конца		+	+	+	+
умение видеть перспективу	+	+			+
умение слушать людей	+	+		+	
широта кругозора	+	+			
<b>6. Психология личности</b>					
<b>6.1. Тип личности</b>					
экстраверт- направлен на внешний вид	+	+			+
интроверт - направлен на внутренний мир			+	+	
<b>6.2. Темперамент</b>					
сангвиник	+	+	+		+
флегматик	+	+	+	+	+
холерик	+	+		+	+
меланхолик			+	+	
<b>6.3. Уровень интеллекта</b>					
высокий	+	+	+		
средний				+	+
низкий					
<b>7. Здоровье и работоспособность</b>					
здоров				+	+
практически здоров	+		+		
болен		+			
<b>8. Уровень квалификации</b>					
<b>8.1. Образование</b>					
неполное среднее					
среднее общее				+	
среднее специальное			+		+
высшее	+	+			
<b>8.2. Специальности (для служащих)</b>					
экономист	+				
филолог				+	
бухгалтер			+		
механик		+			
математик					+
юрист	+				
историк				+	
менеджер					+
коммерсант		+			+
финансист			+		
радиофизик					
<b>8.3. Повышение квалификации</b>					
институт бизнеса	+				
школа менеджеров		+			+
курсы повышения			+	+	
<b>9. Служебная карьера</b>					
“трамплин”		+	+		
“лестница”	+				

“змея”				+	+
“перепутье”					
<b>10. Хобби (увлечения)</b>					
спорт	+	+		+	+
искусство	+		+	+	
театр и кино	+		+		+
охота		+			
<b>11. Вредные привычки</b>					
Алкоголь	+	+	+		+
Курение		+		+	+
Обжорство		+			
Наркомания					
Токсикомания					
<b>12. Организация труда</b>					
Офис площадью, м2	12	6	4	4	3
Отдельный стол и стул	+	+	+	+	+
Пользование библиотекой	+	+	+	+	+
Служебный транспорт	+	+			
Компьютер	+		+	+	+
Служебный телефон	+	+	+	+	
Факс	+	+		+	
Ксерокс	+	+	+	+	+
Аудио-и видеоаппаратура	+				
<b>13. Оплата труда</b>					
Всего, долл.					
Должностной оклад, долл	500	400	350	150	200
Квартальная премия к окладу, долл				150	
Процент с прибыли	5		3		
Процент с выручки					5
Процент с дохода		10			
Оплата командировочных расходов	+	+	+	+	+
Оплата представительских расходов	+	+			
Компенсация за использование личного транспорта в служебных целях	+	+			+
<b>14. Социальные блага</b>					
Материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха	+	+	+	+	+
Компенсация расходов на питание	+	+	+	+	+
Оплата фирменной одежды	+	+	+	+	+
Кредит фирмы	+	+	+	+	+
Оплата детских учреждений	+	+	+	+	+
Подарки к юбилеям и дням рождениям, пособие в случае свадьбы					
<b>15. Социальные гарантии</b>					
Ежегодный отпуск, дней	36	36	30	30	30
Оплата больничных листов	+	+	+	+	+
Страхование жизни	+	+			
Дополнительная пенсия	+	+			
Пособие в случае увольнения по сокращению штатов		+	+	+	+
Пособие в случае смерти	+	+	+	+	+

Преподаватель

--

Докладчик

--

ЖЮРИ			

Команда №1	

Команда №2	

--	--

--	--

Команда №3	

Команда №4	

--	--

--	--

*Схема размещения команд в деловой игре*

### **7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

#### **Материалы для контроля уровня освоения темы:**

1. Перечислите основные методы определения потребности в лекарственных препаратах.
2. Какие ключевые показатели используются для оценки ёмкости фармацевтического рынка?
3. Назовите основные критерии сегментации потребителей на фармацевтическом рынке. Для каждого критерия приведите по 1–2 примера сегментов.
4. Опишите алгоритм проведения анализа спроса на конкретный лекарственный препарат.
5. Какие факторы (экономические, социальные, регуляторные) наиболее существенно влияют на спрос на ЛП?
6. Как сезонность влияет на спрос различных групп лекарственных препаратов?
7. Составьте краткую анкету (5–7 вопросов) для изучения потребительских предпочтений при покупке ЛП. Обоснуйте выбор каждого вопроса.
8. В чём различия между реальным и потенциальным спросом на ЛП? Приведите пример расчёта.

9. Опишите практическое применение результатов анализа спроса и сегментации потребителей в деятельности аптеки. Приведите 3–4 конкретных примера управленческих решений, которые можно принять на основе такого анализа.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

### **Литература**

*Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

*Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ТЕМА 5 «ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ЛС. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА ЛС И ДРУГИХ ТОВАРОВ В УСЛОВИЯХ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

**1. Тема и ее актуальность:** *«Государственная система контроля качества ЛС. Организация контроля качества ЛС и других товаров в условиях аптечной организации»*

Изучаемая тема раскрывает принципы и механизмы обеспечения безопасности и эффективности лекарственных препаратов на всех этапах обращения. В рамках темы рассматриваются полномочия надзорных органов, виды контрольных мероприятий (документарные и выездные проверки, выборочный контроль качества, контрольные закупки), а также требования к хранению, отпуску и реализации ЛС в аптечных организациях. Особое внимание уделяется роли фармаконадзора и порядку выявления недоброкачественных, фальсифицированных и контрафактных препаратов. Освоение материала позволяет понять, как аптечные организации должны выстраивать внутренние процессы контроля качества, чтобы соответствовать законодательным нормам и гарантировать пациентам получение безопасных и эффективных лекарственных средств.

### **2. Учебные цели.**

В результате освоения темы у студентов сформируются системные знания о государственной системе контроля качества лекарственных средств и практических навыках организации контроля качества ЛС и других товаров в аптечной организации, необходимых для обеспечения безопасности, эффективности и соответствия нормативным требованиям реализуемой фармацевтической продукции.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **знать:**

- нормативно- правовую базу государственного контроля качества лекарственных средств (ФЗ № 61, приказы Минздрава, Росздравнадзора и др.);
- структуру и полномочия органов государственного надзора в сфере обращения ЛС;
- виды и порядок проведения контрольных и надзорных мероприятий (документарные проверки, выездные инспекции, выборочный контроль, контрольные закупки);
- требования к хранению, транспортировке и реализации ЛС в аптечных организациях;
- порядок выявления, изъятия из обращения и уничтожения недоброкачественных, фальсифицированных и контрафактных препаратов;
- основы фармаконадзора и процедуры сообщения о нежелательных реакциях на ЛС;
- правила ведения учётной и отчётной документации по контролю качества ЛС в аптеке.

### **Владеть:**

- методиками приёмочного контроля ЛС и других товаров аптечного ассортимента;

- алгоритмами действий при выявлении подозрительных/недоброкачественных препаратов (изоляция, документирование, уведомление надзорных органов);
- навыками ведения журналов и регистров, связанных с контролем качества и оборотом ЛС;
- технологиями работы с приборами контроля микроклимата (термометры, гигрометры, терморегистраторы) и интерпретации их показаний;
- инструментами внутреннего контроля качества (чек-листы, стандартные операционные процедуры);
- методами организации зонирования аптечного склада/торгового зала с учётом требований к хранению ЛС;
- навыками взаимодействия с надзорными органами и поставщиками по вопросам качества ЛС;
- приёмами консультирования пациентов по вопросам хранения и применения ЛС в домашних условиях.

#### **Уметь:**

- ориентироваться в нормативных документах, регламентирующих контроль качества ЛС;
  - проводить приёмочный контроль поступающих в аптеку лекарственных препаратов (проверка сопроводительных документов, маркировки, внешнего вида, сроков годности);
  - выявлять признаки недоброкачественных и фальсифицированных ЛС;
  - оформлять документацию при выявлении препаратов, не соответствующих требованиям качества;
  - организовывать хранение ЛС с учётом требований нормативной базы (температурный режим, влажность, разделение по группам и т. п.);
  - участвовать в проведении внутренних аудитов и подготовке к внешним проверкам;
  - работать с информационными системами мониторинга движения ЛС (в т. ч. с системой маркировки);
  - информировать пациентов и персонал о мерах безопасности и изменениях в порядке обращения ЛС.
- и овладеть ПК-6.**

### **3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

- 6.1. Дидактический материал (методические указания, лекционный материал).
- 6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## 7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений

*Образец тестового контроля знаний  
(один правильный вариант ответа)*

1. СОГЛАСНО ФЕДЕРАЛЬНОМУ ЗАКОНУ N 61-ФЗ «ОБ ОБРАЩЕНИИ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ» ЛЕКАРСТВЕННОЕ СРЕДСТВО, НАХОДЯЩЕЕСЯ В ОБОРОТЕ С НАРУШЕНИЕМ ГРАЖДАНСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА, НАЗЫВАЕТСЯ

- а) недоброкачественное лекарственное средство
- б) фальсифицированное лекарственное средство
- в) контрафактное лекарственное средство
- г) незарегистрированное лекарственное средство

2. ОФИЦИАЛЬНЫМИ ИСТОЧНИКАМИ ИНФОРМАЦИИ О ВЫЯВЛЕННЫХ НЕДОБРОКАЧЕСТВЕННЫХ И (ИЛИ) ФАЛЬСИФИЦИРОВАННЫХ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТАХ (ЛП) ЯВЛЯЮТСЯ

- а) сведения, полученные от производителей ЛП
- б) сведения, полученные от поставщиков ЛП
- в) сведения, полученные от владельцев ЛП
- г) информационные письма, содержащие решения уполномоченного федерального органа исполнительной власти (Росздравнадзора)

3. КОНТРОЛЬ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ «МАРКИРОВКА» ВКЛЮЧАЕТ ПРОВЕРКУ

- а) целостности упаковки и ее соответствие физико-химическим свойствам лекарственного вещества
- б) внешнего вида, агрегатного состояния, цвета, запаха лекарственного средства
- в) соответствия маркировки первичной, вторичной упаковки лекарственного средства требованиям нормативных правовых актов, наличие листовки-вкладыша на русском языке в упаковке
- г) растворимости лекарственного вещества

## 7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.

1. Перечислите основные нормативные документы (законы, приказы, постановления), регулирующие государственную систему контроля качества лекарственных средств в РФ, и кратко раскройте сферу действия каждого из них.
2. Охарактеризуйте полномочия ключевых органов государственного надзора в сфере обращения ЛС (Росздравнадзор, Минздрав и др.): какие функции они выполняют и какими инструментами контроля располагают.
3. Опишите виды контрольных и надзорных мероприятий в сфере обращения ЛС (документарные проверки, выездные инспекции, выборочный контроль и т. п.); укажите, в чём суть каждого вида и как часто они проводятся.
4. Перечислите обязательные этапы приёмочного контроля ЛС в аптечной организации и поясните, какие документы и параметры проверяются на каждом этапе.
5. Как выявить признаки фальсифицированных или недоброкачественных ЛС при приёмочном контроле? Приведите 3–4 конкретных примера подозрительных

признаков и алгоритм действий фармацевта при их обнаружении.

6. Расскажите о порядке хранения ЛС в аптеке: назовите основные требования к микроклимату (температура, влажность), зонированию и разграничению препаратов по группам; укажите, какими приборами и как часто контролируются условия хранения.

7. Что такое фармаконадзор и какова его роль в системе контроля качества ЛС? Опишите порядок сообщения о нежелательных реакциях и куда направляются такие сведения.

8. Перечислите ключевые журналы и регистры, которые аптека обязана вести в рамках контроля качества ЛС; для каждого укажите цель ведения и периодичность заполнения.

#### **7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

### **Ситуационные задачи**

Прокомментируйте правильность проведения беседы

#### ***Задача 1.***

Зав.аптекой за 10 мин до окончания рабочего дня пригласила к себе в кабинет заведующего фитобаром для обсуждения вопроса о закупке лекарственных растительных препаратов. Однако, зав.отделом безрецептурного отпуска не могла ответить конкретно, какие лекарственные растительные препараты необходимо закупить, нервничала. А через 20 минут после начала беседы попросила у зав.аптекой разрешения уйти, т.к. спешила в д/сад за ребенком. Зав.аптекой осталась недовольной.

#### ***Задача 2.***

Зав.аптекой пригласила к себе в кабинет зав.рецептурно— производственным отделом для обсуждения вопроса о пересмотре стоимости работ за индивидуальное изготовленные лекарства, при этом предполагала, что беседа продлится 15 минут и будет определено, кто будет заниматься этим вопросом и когда будет выполнено. Зав. РПО, войдя в кабинет, начала говорить о проблемах, пожаловалась на некоторых сотрудников, сообщила о своем плохом здоровье. В итоге беседа продлилась 1 час.

#### ***Задача 3.***

Зав.аптекой пригласила для беседы бухгалтера, принятого на работу 2 месяца назад, с целью выяснения мнения о ведении первичного учета в аптеке и о том, как его можно улучшить. Зав. аптекой заранее подготовила вопросы, бухгалтер на них ответила и сделала несколько предложений. После беседы зав.аптекой уехала в банк, а когда вернулась, то решила проанализировать предложения бухгалтера, но ни одного предложения не смогла вспомнить.

#### ***Задача 4.***

Зав.аптекой решила провести беседу с фармацевтом из отдела отпуска лекарств без рецепта, на грубость которого жаловались посетители аптеки. Она нашла ее в материальной комнате вместе с другими сотрудниками, принимающей заказ. Зав.аптекой отчитала грубиянку, пригрозила увольнением, а затем ушла, фармацевт расплакалась, все, кто присутствовали при этом, начали ее успокаивать и жалеть.

### **Задача 5.**

В окружной аптеке готовилось совещание по обсуждению вариантов приватизации, которое было назначено на 20 марта. 18 марта зав. аптекой поручила обзвонить всех заинтересованных лиц. 20 марта на совещание явилась половина всех участников, которые заранее собирались присутствовать на совещании. Длилось совещание 4 часа, помимо вопросов приватизации обсудили и другие проблемы аптек района. Докладчики выступали в среднем по 25 минут.

#### **Задание 1**

Пользуясь материалом учебника и лекции, построить схему, отражающую «вид коммуникации – характеристика - способы передачи информации – примеры». Например, внутриорганизационные межуровневые коммуникации «снизу-вверх». Главная цель – получение информации, необходимой для принятия эффективных управленческих решений. Способы передачи информации:

1. отчеты
2. справки, докладные записки
3. «ящик для предложений», «горячая линия».

Например, преподаватель пишет докладную записку на студентов, у которых много пропусков и двоек.

#### **Задание 2**

Перед выполнением задания необходимо внимательно изучить представленную в таблице 1 информацию, характеризующую жесты и позы собеседника. После этого попросите своего собеседника рассказать какую-либо историю или о том, как он провел вчерашний вечер. В процессе рассказа нужно задавать вопросы и фиксировать жесты и позы, которые использовал собеседник при рассказе. Необходимо оценить отношение собеседника к Вам и предмету беседы.

Таблица 1

#### **Характеристика различных жестов и поз собеседника**

<b>Жесты уверенности</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;</li><li>• кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;</li><li>• во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;</li><li>• руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони</li></ul>
--------------------------	--

<p><b>Жесты беспокойства, раздражения и лжи</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле, на стуле;</li> <li>• одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжету;</li> <li>• человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);</li> <li>• потирание мочки уха или боковой части шеи</li> </ul>
<p><b>Жесты, выражающие агрессивность</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тесно сплетённые пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; сжатые в кулаки пальцы;</li> <li>• поза на стуле «верхом»;</li> <li>• руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин - агрессивность</li> </ul>
<p><b>Жесты несогласия</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• боковой взгляд – жест недоверия (в случае, когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия);</li> <li>• прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;</li> <li>• ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</li> </ul>
<p><b>Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рука у щеки;</li> <li>• один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);</li> <li>• почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);</li> <li>• почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);</li> <li>• манипуляции с очками;</li> <li>• рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</li> </ul>

***Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации***

<b><i>Жесты:</i></b>	<b><i>Возможная интерпретация:</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• партёр во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь</li> </ul>	<p>нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.</li> </ul>	<p>ощущает неполный контакт</p>

• руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди	человек замкнут
• ладони рук в поле зрения партнёра по общению	человек открыт для общения
• лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	внутренний монолог, скука
• указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	подозрительность, скрытность, недоверие
• скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	негативно подавленное отношение к ситуации
• скрещенные руки и ноги у сидящего человека	нежелание вступать в контакт, демонстративность
• ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	властность, психологическое давление на партнёра
• закладывание рук за голову	уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

### Задание 3

Изучите информационный материал, представленный ниже в таблице 2. Оцените себя и вашего собеседника по частоте использования элементов невербальной коммуникации по 5-балльной шкале:

- 5 – очень часто используется данный элемент невербальной коммуникации;
- 4 – часто используется данный элемент невербальной коммуникации;
- 3 – средняя частота использования данного элемента невербальной коммуникации;
- 2 – редко используется данный элемент невербальной коммуникации;
- 1 – очень редко используется данный элемент невербальной коммуникации.

Результаты оформите в тетради. Проанализируйте все представленные позиции и решите, в какой из предложенных областей Вы преуспели, а какие требуют доработки.

Таблица 2

#### *Информация для овладения технологией невербальной коммуникации*

<b>. Элемент невербальной коммуникации</b>	<b>Характеристика</b>
<i>Соответствующая внешность</i>	Проверьте, как вы выглядите для конкретной ситуации делового взаимодействия: достаточно официально, чтобы вызвать соответствующие эмоции? Или слишком свободно? Придерживайтесь «золотой середины».

<i>Визуальный контакт</i>	Для формирования взаимоотношений нужно использовать визуальный контакт.
<i>Улыбка и другие средства невербального общения</i>	Улыбайтесь искренне и избегайте применять жесты, устанавливающие барьеры (не сидите в позе нога за ногу, не скрещивайте руки, не отворачивайтесь от собеседника).
<i>Поза</i>	В ходе деловой беседы не рекомендуется принимать позу, демонстрирующую закрытость и агрессивность. Для неё характерны насупленные брови, наклонённая вперёд голова, широко расставленные на столе локти, сцепленные или сжатые в кулаки пальцы.
<i>Рукопожатие</i>	Физический контакт – важный момент установления отношений. Ваше рукопожатие должно донести до другого человека ваше действительное желание «приблизиться» к нему, поприветствовать его.
<i>Отражение собеседника («отзеркаливание») через язык тела, паралингвистические средства, чувства</i>	Если Вы хотите установить психологический контакт с человеком, Вы должны всем своим видом показывать ему, что он Вам не безразличен, что Вы понимаете и разделяете его чувства. Вы должны своей позой, движениями отражать его. Такого рода отражение психологи называют <i>пейсингом (отражением чувств)</i> <sup>13</sup> . Соответствовать своему партнёру можно и по темпу речи, интонациям, громкости речи, через чувства (терпимость, заинтересованность, включённость).

### **7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

#### **Материалы для контроля уровня освоения темы:**

1. Перечислите основные нормативные документы (законы, приказы, постановления), регулирующие государственную систему контроля качества лекарственных средств в РФ, и кратко раскройте сферу действия каждого из них.
2. Что такое фармаконадзор и какова его роль в системе контроля качества ЛС? Опишите порядок сообщения о нежелательных реакциях и куда направляются такие сведения.
3. Охарактеризуйте полномочия ключевых органов государственного надзора в сфере обращения ЛС (Росздравнадзор, Минздрав и др.): какие функции они выполняют и какими инструментами контроля располагают.
4. Опишите виды контрольных и надзорных мероприятий в сфере обращения ЛС (документарные проверки, выездные инспекции, выборочный контроль и т. п.); укажите, в чём суть каждого вида и как часто они проводятся.
5. Перечислите обязательные этапы приёмочного контроля ЛС в аптечной организации и поясните, какие документы и параметры проверяются на каждом этапе.
6. Как выявить признаки фальсифицированных или недоброкачественных ЛС

при приёмочном контроле? Приведите 3–4 конкретных примера подозрительных признаков и алгоритм действий фармацевта при их обнаружении.

7. Расскажите о порядке хранения ЛС в аптеке: назовите основные требования к микроклимату (температура, влажность), зонированию и разграничению препаратов по группам; укажите, какими приборами и как часто контролируются условия хранения.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

### **Литература**

*Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

*Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ТЕМА 6 «ОРГАНИЗАЦИЯ ЛЕКАРСТВЕННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТАЦИОНАРНЫХ БОЛЬНЫХ. АПТЕКА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

**1. Тема и ее актуальность:** *«Организация лекарственного обеспечения стационарных больных. Аптека медицинской организации».*

Актуальность изучаемой темы обусловлена тем, что от качества её реализации напрямую зависит эффективность лечения и безопасность пациентов в стационарах. Грамотная организация работы больничной аптеки позволяет: обеспечить бесперебойное снабжение отделений необходимыми лекарственными препаратами и медицинскими изделиями; минимизировать риски ошибок при назначении и отпуске ЛС; оптимизировать расходование бюджетных и иных средств за счёт рационального планирования закупок; соблюдать строгие требования к хранению, учёту и отпуску препаратов (включая наркотические, психотропные и сильнодействующие средства). Кроме того, современная модель госпитальной фармации (с централизованным приготовлением и фасовкой ЛС, участием клинических фармакологов) способствует повышению качества медицинской помощи, высвобождению времени медперсонала для ухода за больными и прозрачности оборота лекарственных средств — от склада до конкретного пациента.

**2. Учебные цели:** сформировать у студентов системные знания и практические навыки по организации лекарственного обеспечения стационарных больных, включая принципы работы аптеки медицинской организации, порядок закупки, учёта, хранения и отпуска лекарственных препаратов, а также умение соблюдать нормативно- правовые требования и обеспечивать безопасность и эффективность фармакотерапии в стационаре.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **знать:**

- нормативно- правовую базу обращения ЛС в стационарных учреждениях (ФЗ № 61, приказы Минздрава, СанПиН, локальные регламенты);
- структуру и функции аптеки медицинской организации, её взаимодействие с лечебными отделениями;
- порядок формирования заявок на ЛС и организации закупок (в т. ч. по 44- ФЗ и 223- ФЗ);
- правила хранения, учёта и отпуска ЛС в стационаре (включая наркотические, психотропные, сильнодействующие и иные препараты особого учёта);
- алгоритмы обеспечения экстренных и плановых потребностей отделений в ЛС;
- принципы фармаконадзора и отчётности о нежелательных реакциях в стационаре;
- требования к документации (журналы учёта, требования- накладные, акты списания и др.) и срокам её хранения;

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен:

**владеть** (методиками расчёта потребности отделений в ЛС на заданный период (с учётом профиля, коечной мощности, стандартов лечения); алгоритмами отпуска и распределения ЛС между отделениями, включая экстренные случаи; навыками ведения и архивирования учётной документации аптеки МО; технологиями контроля условий хранения (работа с термометрами, гигрометрами, терморегистраторами, системами оповещения); процедурами инвентаризации ЛС и сверки с бухгалтерским учётом; методами взаимодействия с поставщиками и контрактной службой по вопросам закупок и возврата; инструментами фармаконадзора (оформление извещений о нежелательных реакциях, анализ сигнальной информации); приёмами консультирования медперсонала по вопросам совместимости, сроков годности, особенностей применения и хранения ЛС.);

**Уметь:**

- составлять и анализировать заявки отделений на ЛС с учётом клинических протоколов и лимитов финансирования;
- проводить приёмочный контроль поступающих ЛС и медицинских изделий;
- организовывать зонирование и хранение ЛС в аптеке МО с соблюдением температурных и иных режимов;
- оформлять требования- накладные, журналы учёта и иную первичную документацию;
- обеспечивать учёт и отчётность по препаратам особого контроля (наркотические, психотропные и др.);
- взаимодействовать с врачами и средним медперсоналом по вопросам замены препаратов, наличия аналогов, сроков поставки;
- выявлять и документировать несоответствия и недоброкачественные ЛС, инициировать их изъятие и возврат;
- работать с информационными системами мониторинга движения ЛС (в т. ч. с системой маркировки) в стационаре.

**и овладеть ПК-6** (оценивать спрос потребителей на лекарственные препараты в условиях стационара, формировать и оценивать бюджеты аптеки медицинской организации, прогнозировать и оценивать риски при планировании деятельности аптеки медицинской организации).

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал (методические указания).

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. ПЕРЕЧЕНЬ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ АПТЕК МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ УТВЕРЖДЕН:

- а) Приказом Минздрава России №780н
- б) Приказом Минздрава России №735н
- в) Приказом Минздрава России №259н
- г) Приказом Минздрава России №529н

2. ОСНОВНОЙ ЗАДАЧЕЙ АПТЕКИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ

- а) получение прибыли
- б) обеспечение отделений медицинской организации лекарственными препаратами и медицинскими изделиями
- в) обеспечение амбулаторных больных лекарственными препаратами
- г) обеспечение больных информацией по ответственному самолечению

3. ПРЕДМЕТНО-КОЛИЧЕСТВЕННОМУ УЧЕТУ В АПТЕКЕ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПОДЛЕЖАТ:

- а) наркотические средства и психотропные вещества
- б) этиловый спирт
- в) раствор медицинский антисептический
- г) медицинские инструменты

## **7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.**

1. Перечислите ключевые нормативные документы, регулирующие лекарственное обеспечение стационарных больных в РФ. Укажите их основное назначение и сферу применения.

2. Опишите структуру и основные функции аптеки медицинской организации. Как она взаимодействует с лечебными отделениями? Приведите 3–4 конкретных примера такого взаимодействия.

3. Каков порядок формирования заявок на лекарственные препараты в стационаре? Перечислите этапы и укажите, кто отвечает за каждый из них. Какие факторы учитывают при составлении заявок?

4. Расскажите о правилах хранения лекарственных препаратов в аптеке МО. Назовите требования к температурному режиму, влажности, зонированию. Какие приборы используются для контроля условий хранения и как часто снимаются показания?

5. Опишите порядок учёта и отпуска наркотических, психотропных и сильнодействующих препаратов в стационаре. Какие документы оформляются? Каковы сроки их хранения?

6. Как организуется обеспечение отделений стационара препаратами в экстренных случаях? Составьте алгоритм действий фармацевта при поступлении срочной заявки.

7. Какие журналы и регистры обязана вести аптека медицинской организации? Для каждого укажите цель ведения, периодичность заполнения и срок хранения. Приведите не менее 5 примеров.

8. Что такое фармаконадзор в стационаре и какова роль аптеки в этой системе? Опишите порядок выявления и регистрации нежелательных реакций на ЛС. Куда и в какие сроки направляются извещения?

9. Как аптека МО работает с недоброкачественными или фальсифицированными препаратами? Составьте пошаговый алгоритм действий при выявлении подозрительного ЛС от изоляции до документального оформления и передачи в надзорные органы.

#### ***7.4. Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя.***

### **Ситуационные задачи**

1. В аптеку №10 г. Уфа пришел провизор-аналитик с просьбой о приеме на работу. Какой документ должен составить провизор? Какие документы будут оформлены для приема на работу?
2. Для выпускника БГМУ решили создать свое частное фармацевтическое предприятие. Какой документ они должны будут составить? Из каких разделов он состоит?
3. Директор аптеки №39 г. Уфы приняла решение об увеличении продолжительности рабочего на два часа в связи с эпидемией гриппа с 01.10. 20\_ г. Какой документ необходимо создать? Составьте примерный текст данного документа.
4. Аптечной базе срочно требуется водитель автобуса. Можно ли принять на работу человека, предъявившего вкладыш в трудовую книжку, паспорт и водительские права?
5. Чем отличается работа по договору от работы по контракту? Как это отражается в трудовой книжке?
6. ГУП «Башфармация» заказывает в типографии бланки для писем и общие бланки для всех других видов документов. Обязательно ли на них изображение Государственного герба России?
7. Надо ли на бланке письма указывать номер телефона аптеки и номер счета в банке?
8. Как правильно должны быть оформлены бланки совместного Российско-американского фармацевтического предприятия: на русском или иностранном языке?
9. Почему в документах дата проставляется разными способами, например, в одном случае 21.10.2024 г., в другом случае 21 октября 2024 г.?
10. Сколько времени следует хранить приказы по личному составу? Ознакомьтесь со сроками хранения документов в приложении 9.

### **Практические задания**

#### ***Задание 1.***

Вы пришли устраиваться на работу в аптеку на должность провизора – технолога. Необходимо оформить соответствующие документы:

- личный листок по учету кадров (приложение 1);

- личная карточка (приложение 2);
- приказ о приеме на работу (приложение 3).

### ***Задание 2***

Вы хотите устроиться на работу в аптечную организацию. Напишите автобиографию (приложение 4)

### ***Задание 3***

Провизор Максютлова П.О. со стажем работы по специальности 10 лет пришла устраиваться на работу в муниципальную аптеку на должность заведующего отделом. В предварительной беседе выяснилось, что провизор в течение двух последних лет сменила несколько мест работы, где занимала аналогичные должности. Администрация аптеки затребовала от провизора характеристику с прежнего места работы, объяснив это тем, что должность заведующего отделом связана с материальной ответственностью. Законно ли требование администрации? Написать характеристику на провизора Максютлову П.О. (приложение 5).

### ***Задание 4***

Написать справку старшему провизору Ивановой Е.Г. в том, что она работает в аптеке №110 г. Уфы с 10.09.2007 г. Справку необходимо представить в паспортный стол Калининского района г. Уфы (приложение 6).

### ***Задание 5***

Заполнить журнал регистрации предложений, заявлений и жалоб граждан, предварительно изучив информационный материал (приложение 7).

### ***Задание 6***

Оформить документально увольнение фармацевта аптеки №10 Айгуль Робертовны Ямалетдиновой в связи с сокращением штата: издать приказ на увольнение (приложение 8).

В какие сроки администрация обязана выдать трудовую книжку на руки работнику?

## ***7.4. Контроль конечного уровня усвоения темы.***

### ***Материалы для контроля уровня освоения темы:***

1. Привести примеры организационных документов.
2. Привести примеры распорядительных документов.
3. Привести примеры информационно-справочных документов.
4. Привести примеры документов по личному составу.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

## Литература

### Основная:

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

### Дополнительная:

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **ТЕМА 7 «ОРГАНИЗАЦИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛС И ДРУГИМИ ТОВАРАМИ АПТЕЧНОГО АССОРТИМЕНТА. ХАРАКТЕРИСТИКА ОПТОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ. ВЫБОР ПОСТАВЩИКА ЛП И ТОВАРОВ АПТЕЧНОГО АССОРТИМЕНТА»**

*1. Тема и ее актуальность. Организация оптовой торговли ЛС и другими товарами аптечного ассортимента. Характеристика оптовых посредников. Выбор поставщика ЛП и товаров аптечного ассортимента.*

Значительная доля операций в сфере обращения на фармацевтическом рынке связана с движением материальных потоков сырья, материалов, готовой продукции на стадии производства, а также товародвижением от производителя до конечного потребителя. Материальный поток является основным объектом управления и оптимизации нового направления логистики (от греч. *logistics* – искусство рассуждать, вычислять).

Рассмотрение логистики в качестве фактора повышения конкурентоспособности фармацевтической организации предполагает, что последствия принимаемых решений в данной области должны поддаваться измерению в плане их воздействия на функциональные затраты и доходы от продажи товаров. В связи с этим актуализируется роль логистики в деятельности фармацевтического бизнеса

**2. Учебные цели.** Усвоить теоретический материал, изучить нормативные документы. Овладение основными положениями поставки товаров, овладение практическими навыками анализа параметров эффективной деятельности организации оптовой торговли лекарственными средствами для медицинского применения.

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **знать:**

- Задачи и функции складов (аптечных баз) по организации снабжения аптечных организаций.
- Материальные потоки. Факторы, влияющие на материальные потоки.
- Определение логистики. Задачи логистики. Виды логистики.
- Каналы распределения товаров.
- Классификации методов сбыта.
- Этапы организации сбытовой сети.
- Типы сбытовой сети.
- Типы оптовых посредников.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **владеть ПК-6** (оценивать спрос потребителей на лекарственные препараты, формировать и оценивать бюджеты фармацевтической организации, прогнозировать и оценивать риски при планировании деятельности фармацевтической организации).

Для формирования профессиональных компетенций обучающиеся должны **уметь:**

- работать с действующими нормативно-правовыми документами;
- сортировать поступающие ЛП, товары аптечного ассортимента;
- проводить проверку сопроводительной документации;
- устанавливать организационную структуру склада в зависимости от объема работы;
- определять набор помещений склада, их оборудование и оснащение;
- определять номенклатуру должностей сотрудников аптечного склада;
- оформлять документально приемку товара от поставщиков и передачу его в оперативные отделы склада;
- организовывать хранение и учет товарно-материальных ценностей в отделах;
- оформлять документы по отпуску и доставке товаров в аптеки;
- определять каналы распределения товаров;
- идентифицировать посредников в каналах распределения товаров по типам (дилер, дистрибьютор и т.п.);
- рассчитывать суммарный материальный поток в организации оптовой торговли ЛС для медицинского применения.
- рассчитывать точку безубыточности деятельности организации оптовой торговли ЛС для медицинского применения.

### **3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

### **6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал (методические указания, законодательные акты, регулирующие порядок отпуска ЛП по рецептам врачей бесплатно и на льготных условиях):

### **7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## 7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений

Образец тестового контроля знаний (один правильный вариант ответа):

### 1. СОГЛАСНО ФЗ ОТ 28.12.2009 Г. № 381-ФЗ «ОБ ОСНОВАХ ГОС. РЕГУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РФ» ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ - ЭТО

- а) продажа товаров и оказания услуг за определенный период
- б) вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности
- в) вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием
- г) система мероприятий по доведению товаров от производителя до мест продажи или потребления

### 2. ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛЕКАРСТВЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ РЕГЛАМЕНТИРУЕТСЯ:

- а) Приказом №706н
- б) Решением Совета Евразийской экономической комиссии №80
- в) Федеральным законом №61-ФЗ
- г) ФЗ № 381-ФЗ

### 3. К ФУНКЦИЯМ ОРГАНИЗАЦИИ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛЕКАРСТВЕННЫМИ СРЕДСТВАМИ ОТНОСЯТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:

- а) прием лекарственных средств, медицинских изделий и других товаров от производителей и других поставщиков, в соответствии с заключенными договорами
- б) реализация и отпуск лекарственных средств, медицинских изделий и других товаров населению
- в) обеспечение надлежащего хранения товаров в соответствие с нормативно-правовыми документами
- г) реализация и отпуск лекарственных средств, медицинских изделий и других товаров аптечным организациям и другим контрагентам, в соответствии с заключенными договорами.

### 4. УРОВЕНЬ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ЕСЛИ В НЕМ ИМЕЮТСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ, ОРГАНИЗАЦИЯ ОПТОВОЙ ТОРГОВЛИ ЛС, АПТЕЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОТРЕБИТЕЛЬ ОТНОСИТСЯ К:

- а) каналу нулевого уровня
- б) одноуровневому каналу
- в) двухуровневому каналу
- г) трехуровневому каналу

### 5. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ СВЯЗИ МЕЖДУ ПОСТАВЩИКОМ И ПОКУПАТЕЛЕМ (АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ) ОФОРМЛЯЮТСЯ

- а) соглашением

- б) обязательством
- в) договором
- г) аккредитивом

### **7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы**

- Аптечный склад (база): задачи, функции аптечного склада.
- Основные принципы размещения и проектирования аптечных складов.
- Организационная структура и штаты аптечного склада (базы).
- Основные подразделения аптечного склада.
- Основные принципы хранения товаров.
- Учет товаров на аптечных складах (базах).
- Сроки приемки товара на аптечном складе.
- Транспортировка товара. Способы доставки товаров в аптеку.
- Логистика. Виды логистики.
- Логистическая система (цепь). Логистические каналы.
- Типы логистических каналов. Уровни каналов товародвижения фармацевтической продукции.
- Логистика. Сбытовая логистика.
- Методы сбыта (в зависимости от типа канала сбыта, в зависимости от степени интенсивности сбыта, по ориентации на потребителя, по типу сбытовых маркетинговых систем).
- Сбытовая сеть. Этапы организации сбытовой сети.
- Основные типы сбытовой сети (по видам продукции, по регионам, по характеру потребителя).
- Оптовые посредники. Критерии выбора, функции, типы.

### **7.4. Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя.**

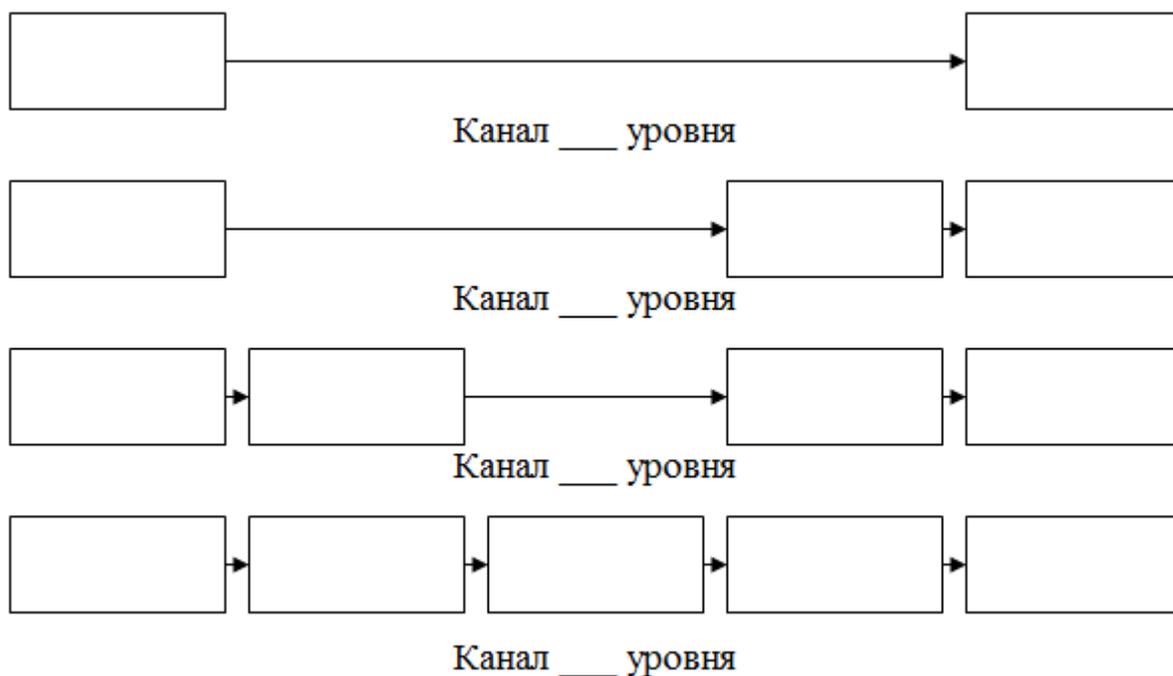
#### **Задание 1.**

Сопоставить предложенные фармацевтические организации в каналах распределения. Определить уровни каналов.

*Фармацевтические организации:*

- Иммунопрепарат
- Фармстандарт-Уфавита
- Фитобар аптеки «Фармленд»
- Ярославская фармацевтическая фабрика
- НПК «Катрен» (оптовые и мелкооптовые поставки медикаментов, товаров медицинского назначения и парафармации)
- ЦВ «Протек» (оптовые и мелкооптовые поставки медикаментов, товаров медицинского назначения и парафармации)
- Фармацевтическая компания МОРОН (оптовые и мелкооптовые поставки медикаментов, товаров медицинского назначения и парафармации)
- Аптека ГКБ №21 (аптека медицинской организации)
- Аптечная сеть «Ригла»
- Аптечная сеть «Государственная аптека» (Аптека №308)
- Клиент фитобара

- Посетитель аптеки
- Санаторий «Юматово»
- Терапевтическое отделение медицинской организации



## Задание 2

Охарактеризовать типы посредников в каналах распределения в форме таблицы.

Тип посредника	Характеристика
Дилер	
Дистрибьютор	
Комиссионер	
Агент	
Брокер	

## Задание 3

Провести обоснованный выбор поставщиков по качеству продукции и организации товародвижения. Определить общее качество обслуживания поставщиков. Исходные данные для расчета приведены в таблице:

№ п/п	Характеристика поставщика	Показатели поставщиков		
		Склад «А»	Склад «В»	Склад «С»
1	Процент поставки дефектной продукции за квартал, %	5,2	4,1	3,9
2	Количество поставленной продукции за квартал, ед.	730	425	210
3	Задержка поставки продукции, неделя	3	1	2
4	Количество запланированных отгрузок (Ч <sub>ПЛАН</sub> )	12	10	5

5	Количество фактических отгрузок (Ч <sub>ФАКТ</sub> )	11	10	4
---	--	----	----	---

**Алгоритм выполнения задания:**

**1. Оценка поставщика по качеству продукции:**

$$\text{Оценка по качеству} = 100 - \frac{20\% - \% \text{ дефекта}}{\text{ДУК}}$$

$$\text{ДУК} = \frac{4\% \cdot \text{Кол} - \text{во поставленной продукции}}{100}$$

где ДУК – допустимый уровень качества (устанавливается экспериментально и, как правило, не превышает 4% от общего объема отгрузки)

**2. Оценка по срокам поставки (О<sub>с</sub>):**

За сроки поставки заказанных товаров поставщикам выставляются следующие оценки в баллах:

100 – при получении заказанной партии в установленные сроки или на 1 неделю раньше установленного срока;

80 - при получении заказанной партии на 1 неделю позже или на 2 недели раньше;

60 - при получении заказанной партии на 2 недели позже или на 3 недели раньше;

40 - при получении заказанной партии на 3 недели позже или на 4 недели раньше;

20 - при получении заказанной партии на 4 недели позже;

0 - при получении заказанной партии на 5 и более недель позже.

*Для склада «С» оценка по срокам поставки оставит 60 баллов, т.к. были задержки поставки товаров на 2 недели.*

**3. Оценка за дробность поставок (О<sub>д</sub>) – определяется путем деления числа запланированных отгрузок (Ч<sub>ПЛАН</sub>) на число фактических отгрузок (Ч<sub>ФАКТ</sub>):**

$$O_d = \frac{Ч_{ФАКТ}}{Ч_{ПЛАН}} \cdot 100$$

где О<sub>д</sub> – Оценка за дробность поставок;

Ч<sub>ФАКТ</sub> – число фактических отгрузок;

Ч<sub>ПЛАН</sub> – число запланированных отгрузок.

**4. Общее качество обслуживания (КО) – совмещенная оценка по срокам поставки и за дробность поставок:**

$$KO = \frac{O_c \cdot 60}{100} + \frac{O_d \cdot 40}{100}$$

где КО – общее качество обслуживания (д.б. не менее 90);  
 ОС – оценка по срокам поставок;  
 ОД – оценка за дробность поставок;  
 60%, 40% – обозначение значимости качества обслуживания (60% - на сроки поставки и 40% - на дробность поставки. Всего – 100%).

**5. Делаем вывод исходя из допустимого значения общего качества обслуживания: если показатель менее 90 – поставщик ненадежный, если показатель 90 и более – поставщик надежный.**

#### Задание 4

Рассчитать точку безубыточности деятельности организации оптовой торговли лекарственными средствами (аптечный склад «ПроЛек»). Исходные данные приведены в таблице.

Показатель	Вариант				
	1	2	3	4	5
R, у.е./год	6`000	5`000	5`500	5`800	6`200
k	0,045	0,040	0,050	0,055	0,048
N,%	7,8	7,6	8,0	8,2	7,4
ИО <sub>пост.</sub> , у.е./год	300`000	320`000	330`000	340`000	350`000
P, т/год	49`504	49`504	49`504	49`504	49`504
C <sub>груз.</sub> , у.е./год	68`387,2	68`387,2	68`387,2	68`387,2	68`387,2

**Алгоритм выполнения задания**  
 (на примере варианта №5):

**Точкой безубыточности (Т<sub>бу</sub>)** – называется минимальный объем деятельности, ниже которого работа организации становится убыточной.

**1. Точка безубыточности рассчитывается по формуле:**

$$T_{бу} = \frac{100 \cdot ИО_{пост.}}{R \cdot N - 100 \cdot k \cdot R - 100 \cdot \frac{C_{груз.}}{P}}$$

где Т<sub>бу</sub> – точка безубыточности, т/год;

ИО<sub>пост</sub> – постоянные издержки, у.е./год;

R – цена закупки, у.е./т;

N – торговая надбавки, %;

k – коэффициент пропорциональности, зависящий от величины запаса и банковского процента;

C<sub>груз</sub> – стоимость грузопереработки, у.е./год;

P – материальный поток, т/год.

**2. Сравниваем материальный поток ( $P$ ) с точкой безубыточности ( $T_{бу}$ ):**

*При  $P > T_{бу}$  – организация оптовой торговли будет работать с прибылью.*

**3. Делаем выводы**

**7.5. Контроль конечного уровня знаний усвоения темы.** Проверка правильности выполнения заданий.

**7.6. Материалы для контроля уровня знаний освоения темы:** ситуационные задачи.

### **СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

#### **Задача 1**

Определить действия приемной комиссии аптечного склада, если принимая товар от поставщика, обнаружено несоответствие в количестве и качестве при приемке товара?

#### **Задача 2**

Какой основной документ служит по приемке и оприходованию товаров, поступающих на склад? (При полном совпадении фактического наличия и качества товаров сопроводительным документам поставщика).

#### **Задача 3**

Определить действия приемной комиссии аптечного склада, если осуществляется прием наркотических лекарственных препаратов. Перечислить состав приемной комиссии.

#### **Задача 4**

На аптечный склад поступил товар. В каком отделе склада заводится - «Журнал регистрации поступающих грузов на аптечный склад»? Как должен быть оформлен журнал?

#### **Задача 5**

Кем заполняется карточка складского учета товаров (форма № АП - 96)? На основании каких документов проводятся записи?

#### **Задача 6**

Где применяется упаковочный вкладыш (форма № АП-98)? В скольких экземплярах составляется?

#### **Задача 7**

Кем заполняется фасовочный журнал (для аптечных складов, баз) (форма № АП – 101)? Для чего служит и как оформляется?

#### **Задача 8**

Определить путь движения заказа-требования из отдела аптеки на аптечный склад.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

## Литература

### Основная:

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

### Дополнительная:

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ТЕМА 8 «АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ, ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И РАСЧЕТОВ В АПТЕЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ»

**1. Тема и ее актуальность.** *«Анализ финансово-хозяйственной деятельности аптечных организаций. Инвентаризация товарно-материальных ценностей, денежных средств и расчетов в аптечных организациях».*

Актуальность изучаемой темы обусловлена необходимостью обеспечения финансовой устойчивости аптеки: регулярный анализ и инвентаризация позволяют контролировать активы, выявлять резервы оптимизации затрат, предотвращать убытки и минимизировать риски (включая недостачи, просрочки и злоупотребления). Соблюдение нормативных требований к инвентаризации гарантирует достоверность отчётности и юридическую защищённость, а полученные данные служат основой для обоснованных управленческих решений — от корректировки ассортимента до стратегического планирования, что в совокупности повышает конкурентоспособность и стабильность аптечной организации.

**2. Учебные цели:** сформировать у студентов системные знания и практические навыки в области анализа финансово- хозяйственной деятельности аптечных организаций, а также проведения инвентаризации товарно- материальных ценностей, денежных средств и расчётов — для обеспечения достоверности учёта, контроля активов, выявления резервов оптимизации и принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение финансовой устойчивости и эффективности работы

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **знать:**

- нормативно- правовую базу бухгалтерского и налогового учёта в аптечных организациях (ФЗ «О бухгалтерском учёте», ПБУ, приказы Минфина, отраслевые регламенты);
- основные показатели и методы анализа финансово- хозяйственной деятельности аптеки (ликвидность, рентабельность, оборачиваемость, точка безубыточности);
- порядок и сроки проведения инвентаризации в аптеке, её виды (плановая, внеплановая, выборочная, сплошная);
- правила документального оформления инвентаризации (инвентаризационные описи, сличительные ведомости, акты, приказы);
- особенности учёта и инвентаризации лекарственных препаратов (в т. ч. подлежащих предметно- количественному учёту, наркотических, психотропных, скоропортящихся);
- порядок учёта денежных средств в кассе и на расчётных счетах, правила кассовой дисциплины;
- принципы учёта расчётов с поставщиками, покупателями и прочими дебиторами/кредиторами;

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **уметь:**

- анализировать ключевые финансовые показатели аптеки (выручка, валовая и чистая прибыль, издержки, рентабельность продаж и активов);
- составлять и проверять первичные документы по инвентаризации;
- проводить сверку данных бухгалтерского учёта с фактическим наличием ТМЦ, денежных средств и состоянием расчётов;
- выявлять и документировать расхождения между учётными и фактическими данными, оформлять сличительные ведомости;
- отражать в бухгалтерском учёте результаты инвентаризации (оприходование излишков, списание недостач, зачет пересортицы);
- работать с учётными программами (1С:Бухгалтерия, аптечные модули) для формирования инвентаризационных документов и анализа данных;
- рассчитывать естественную убыль ЛП и обосновывать её списание в соответствии с нормативами;
- готовить аналитические справки и отчёты по результатам инвентаризации и финансового анализа для руководства.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **владеть ПК-6** (оценивать спрос потребителей на лекарственные препараты, формировать и оценивать бюджеты фармацевтической организации, прогнозировать и оценивать риски при планировании деятельности фармацевтической организации).

### **3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал: методические указания

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ОБОРОТА НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ, ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ И ИХ ПРЕКУРСОРОВ, А ТАКЖЕ В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ИХ НЕЗАКОННОМУ ОБОРОТУ В ЦЕЛЯХ ОХРАНЫ ЗДОРОВЬЯ ГРАЖДАН, ГОСУДАРСТВЕННОЙ И ОБЩЕСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ УСТАНОВЛИВАЕТ

- а) ФЗ №3
- б) ФЗ №61
- в) ФЗ №323
- г) Приказ №183н

2. ПРАВИЛА ОТПУСКА ЛП ДЛЯ МЕДИЦИНСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ УТВЕРЖДАЮТСЯ

- а) органом исполнительной власти в сфере здравоохранения субъекта РФ
- б) Федеральной службой по надзору в сфере здравоохранения или ее территориальным органом (Росздравнадзором)
- в) Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека или ее территориальным органом (Роспотребнадзором)
- г) Министерством здравоохранения РФ

3. ЛЕКАРСТВЕННЫЙ ПРЕПАРАТ ЦИКЛОПЕНТОЛАТ ОТПУСКАЕТСЯ НА ОСНОВАНИИ РЕЦЕПТУРНОГО БЛАНКА ФОРМЫ №:

- а) 107-1/у
- б) 148-1/у -04(л)
- в) 148-1/у -06(л)
- г) 148-1/у -88

## **7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.**

Перечислите основные нормативные документы, регламентирующие бухгалтерский учёт и инвентаризацию в аптечных организациях. Укажите их ключевое назначение.

2. Назовите и кратко охарактеризуйте основные показатели анализа финансово хозяйственной деятельности аптеки (не менее 5). Для чего каждый из них используется?
3. Какие виды инвентаризации проводятся в аптечной организации? Укажите основания и периодичность для каждого вида.
4. Опишите пошаговый порядок проведения инвентаризации товарно материальных ценностей в аптеке. Какие документы оформляются на каждом этапе?
5. Как оформляются результаты инвентаризации при выявлении излишков, недостач и пересортицы? Приведите примеры бухгалтерских проводок.
6. В чём состоят особенности инвентаризации лекарственных препаратов, подлежащих предметно количественному учёту? Какие дополнительные документы и процедуры требуются?
7. Перечислите правила учёта и инвентаризации денежных средств в кассе аптеки. Кто несёт материальную ответственность и какие документы обязательны?

8. Как ведётся учёт расчётов с поставщиками и покупателями в аптечной организации? Какие документы подтверждают состояние расчётов и как часто их необходимо сверять?
9. Что такое естественная убыль лекарственных средств? Как она рассчитывается и оформляется документально? В каких случаях списание по естественной убыли недопустимо?
10. Как результаты инвентаризации и финансового анализа используются для принятия управленческих решений в аптеке? Приведите 3–4 конкретных примера (например, оптимизация ассортимента, корректировка цен, работа с дебиторской задолженностью).

#### **7.4. Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя.**

##### **Задание 1.**

Пользуясь Постановлением Правительства РФ от 30 июня 1998 г. № 681 «Об утверждении перечня наркотических средств, психотропных веществ и их прекурсоров, подлежащих контролю в РФ», заполнить таблицу 1 «Списки наркотических средств (НС) и психотропных веществ (ПВ) и их прекурсоров» - «Наименования ЛП (примеры)».

Таблица 1

*Списки НС и ПВ и их прекурсоров - Наименования ЛП (примеры)*

Наименование списка		Наименование препаратов (примеры)
1. Список НС, ПВ и их прекурсоров, оборот которых в РФ запрещен ( <i>Список I</i> )		
2. Список НС и ПВ, оборот которых в РФ ограничен ( <i>Список II</i> )		
3. Список ПВ, оборот которых в РФ ограничен ( <i>Список III</i> )		
4. Список прекурсоров, оборот которых в РФ ограничен ( <i>Список IV</i> )	. Таблица 1	
	. Таблица 2	
	. Таблица 3	

##### **Задание 2**

Пользуясь НПД, лекционным материалом и материалом учебного пособия, составить схему «Журнал регистрации ЛС, подлежащих ПКУ – соответствующая ему группа ЛС – торговые наименования (примеры)»

### **Задание 3**

Зарегистрировать движение ЛП, подлежащего ПКУ в *Журнале учета операций, связанных с обращением лекарственных средств для медицинского применения*, поступившего в аптеку из аптечного склада по товарно-транспортной накладной (рис. 1)

1. **Этиловый спирт 95%, кг**
2. Остаток на 01.01.2024 г. - 7,698.
3. Поступление: за январь - 34,8 кг; февраль – нет поступления; март – 34,8 кг.
4. Расход за январь: по рецептам составил – 0,21 кг; по требованиям – 8,551 кг.
5. Рассчитать: общий расход этилового спирта за январь месяц по всем видам расходов.
6. Определить остаток по журналу учета на конец месяца.

### **Задание 4**

Зарегистрировать движение ЛП, подлежащего ПКУ в *Журнале регистрации операций, связанных с оборотом наркотических средств и психотропных веществ*, поступившего в аптеку из аптечного склада по товарно-транспортной накладной (рис. 2):

1. **Клоназепам 2 мг № 30 таб. уп.**
2. Остаток на 01.01.2024 г. – 11 уп.
3. Поступление: за январь - нет; февраль – 10 уп.
4. Расход за январь: по рецептам составил – 2 уп; за февраль – 1 уп.
5. Определить остаток Клоназепам 2 мг № 30 таб. уп. по журналу учета на конец месяца.

### **Задание 5**

Зарегистрировать движение ЛП, подлежащего ПКУ в *Журнале регистрации операций, при которых изменяются количество прекурсоров наркотических средств и психотропных веществ*, поступившего в аптеку из аптечного склада по товарно-транспортной накладной (рис. 3):

1. Калия перманганат 3,0 фл.
2. Остаток на 01.01.2024 г. – 85 фл.
3. Поступление: за январь - нет; февраль – 80 фл.; март – 80 фл.
4. Расход составил: за январь – 56 фл.; за февраль – 78 фл.
5. Определить фактический остаток калия перманганат 3,0 фл. за январь, февраль и март 2022 г.

### **Задание 6**

Рассчитать естественную убыль на этиловый спирт (2 ситуации) и зарегистрировать в необходимой учетной форме (рис.4):

1. При инвентаризации в РПО была выявлена недостача этилового спирта в размере 1,87 кг. Расход за межинвентаризационный период составил – 116,0 кг. Согласно локальному нормативному акту аптечной организации, норма естественной убыли этилового спирта на индивидуальное изготовление равна 1,9 %. Сделать расчеты и выводы по недостаче этилового спирта в РПО.
2. При инвентаризации в отделе запасов была выявлена недостача этилового спирта в

размере 1,3 кг. Расход за межинвентаризационный период составил – 215,0 кг. Согласно локальному нормативному акту аптечной организации, норма естественной убыли этилового спирта на индивидуальное изготовление равна 0,65%.  
Сделать расчеты и выводы по недостаче этилового спирта в отделе запасов.

### ***Алгоритм расчета***

#### ***Пример расчета естественной убыли лекарственных средств***

1. При инвентаризации в РПО была выявлена недостача этилового спирта в размере 1,1 кг. Расход за межинвентаризационный период составил – 86,0 кг.

Согласно локальному нормативному акту аптечной организации, норма естественной убыли этилового спирта на индивидуальное изготовление равна 1,9 %

для РПО убыль этилового спирта составит:

$$\frac{86 \times 1,9}{100} = \frac{163,4}{100} = 1,634(\text{кг})$$

Следовательно, выявленная недостача (1,1 кг) укладывается в норму естественной убыли (1,634 кг) и списывается по акту на издержки обращения.

2. При инвентаризации в отделе запасов была выявлена недостача этилового спирта в размере 1,4 кг. Расход за межинвентаризационный период составил – 238,0 кг.

Согласно локальному нормативному акту аптечной организации, норма естественной убыли этилового спирта на индивидуальное изготовление равна 0,65%

для ОЗ убыль этилового спирта составит:

$$\frac{238 \times 0,65}{100} = \frac{154,7}{100} = 1,547(\text{кг})$$

Следовательно, выявленная недостача (1,4 кг) укладывается в норму естественной убыли (1,547 кг) и списывается по акту на издержки обращения.

#### **Задание 7**

Провести фармацевтическую экспертизу рецепта, отпуск лекарственного препарата и необходимый предметно-количественный учет лекарственного препарата. Индивидуальный рецепт и необходимые НПА и журналы получить у преподавателя.

**Приложение 1. Форма журнала учета операций, связанных с обращением ЛС для медицинского применения, подлежащих ПКУ**

(Наименование АО, Ф.И.О., ИП, имеющих лицензию на фармацевтическую деятельность)

**ЖУРНАЛ**

**учета операций, связанных с обращением лекарственных средств для медицинского применения**

(наименование лекарственного средства для медицинского применения)

(дозировка, лекарственная форма, единица измерения)

Месяц	Остаток на 1-е число месяца	Приход		Всего за месяц приход с остатком	Виды расхода	Расход					Расход за месяц по каждому виду отдельно	Всего за месяц по всем видам расходов	Остаток по журналу учета на конец месяца	Фактич. остаток на конец месяца	Подпись уполномочен. лица	
		Поставщик, № и дата документа	Кол-во							И т.д.						
Январь					По рецептам											
					По требованиям											
Февраль					По рецептам											
					По требованиям											
Март и т.д.					По рецептам											
					По требованиям											

**Приложение 2. Форма журнала регистрации операций, связанных с оборотом наркотических средств и психотропных веществ, в результате которых изменяются количество и состояние наркотических средств и психотропных веществ**

(наименование юридического лица)

**ЖУРНАЛ РЕГИСТРАЦИИ ОПЕРАЦИЙ, СВЯЗАННЫХ С ОБОРОТОМ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ И ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ, В РЕЗУЛЬТАТЕ КОТОРЫХ ИЗМЕНЯЮТСЯ КОЛИЧЕСТВО И СОСТОЯНИЕ НАРКОТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ И ПСИХОТРОПНЫХ ВЕЩЕСТВ**

(наркотическое средство (психотропное вещество))

(название, дозировка, форма выпуска, единица измерения)

Номер и (или) дата документа, составленного при проведении инвентаризации, указывается расхождение между фактическим наличием и данными учета (книжным остатком) в случае его выявления		17	
Остаток на последний рабочий день месяца		16	
Расход	расход за месяц - всего	15	
	фамилия, инициалы, подпись ответственного лица	14	
	количество	13	
	наименование, № и дата расходного документа	12	
	номер операции по расходу	11	
	дата	10	
Приход с остатком за месяц - всего		9	
Приход	приход за месяц - всего	8	
	фамилия, инициалы, подпись ответственного лица	7	
	количество	6	
	наименование, № и дата приходного документа	5	
	номер операции по приходу	4	
	дата	3	
Остаток на первый рабочий день месяца		2	
Месяц		1	



## Приложение 4. Форма расчета естественной убыли ЛС

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель юридического лица

\_\_\_\_\_

(подпись) (фамилия, и, о.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Наименование организации \_\_\_\_\_

Отдел \_\_\_\_\_

### РАСЧЕТ

естественной убыли лекарственных средств

за период с \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Материально ответственное лицо \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(должность, фамилия, и, о.)

№ п/п.	Наименование	Единица измерения	Оборот за межинвентаризационный период	Норма естеств. убыли в %	Начислено по нормам естеств. убыли	Списано по нормам естественной убыли	Недостача сверх норм естественной убыли

по нормам убыли \_\_\_\_\_

сверх норм убыли \_\_\_\_\_

Расчет составил бухгалтер \_\_\_\_\_

(подпись) (фамилия, и.о.)

Материально ответственное лицо \_\_\_\_\_

(подпись) (фамилия, и.о.)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

### **Материалы для контроля уровня освоения темы: ситуационные задачи.**

#### **Задача 1.**

Перечислите субъекты, осуществляющие отпуск ЛП по рецептам.

#### **Задача 2.**

Перечислите субъекты, осуществляющие отпуск наркотических и психотропных ЛП.

#### **Задача 3.**

Перечислите субъекты, осуществляющие отпуск иммунобиологических ЛП без рецепта или по рецептам.

**Задача 4.** Назовите группы (пункты) Перечня лекарственных средств для медицинского применения, подлежащих ПКУ, согласно Приказу №183н от 22.04.2014 г.

**Задача 5.** В соответствии с каким нормативным документом рассчитывается естественная убыль на ЛС в аптечных организациях?

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

## **Литература**

### *Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

### *Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. -

192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **ТЕМА 9 «ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИКУ АПТЕКИ. МЕТОДИКИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ОСНОВНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ АПТЕК. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЦЕН НА ЛЕКАРСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА. АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ТОВАРООБОРОТА АПТЕЧНОГО АССОРТИМЕНТА. ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ И ИХ НОРМИРОВАНИЕ. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК АПТЕКИ. СОСТАВЛЕНИЕ СМЕТЫ РАСХОДОВ ПО СТАТЬЯМ. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ. ПРИНЦИПЫ МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ В КРАТКОСРОЧНОМ ПЕРИОДЕ»**

### **1. Тема и ее актуальность.**

В условиях современного фармацевтического рынка, характеризующегося высокой конкуренцией и государственным регулированием, знание основ экономики аптеки становится необходимым условием для эффективного управления деятельностью организации. Актуальность данной темы обусловлена потребностью будущих специалистов в освоении методик прогнозирования ключевых показателей — от товарооборота и издержек до конечной прибыли, что позволяет обеспечить финансовую стабильность аптеки. Особое значение приобретает изучение принципов обоснованного ценообразования на лекарственные средства, напрямую влияющего на доступность фармацевтической помощи для населения. Понимание подходов к нормированию товарных запасов и планированию ассортимента позволяет избежать дефектуры и затоваривания, оптимизируя оборотные средства. Владение методами анализа и планирования экономических показателей, а также принципами максимизации прибыли в краткосрочном периоде формирует у студентов практические навыки, необходимые для принятия грамотных управленческих решений в реальной практике работы аптечного учреждения.

**2. Учебные цели:** сформировать у обучающихся системное представление об основах экономики аптечной организации и практические навыки прогнозирования основных экономических показателей (товарооборота, издержек, прибыли), ценообразования на лекарственные средства, нормирования товарных запасов и анализа эффективности деятельности аптеки для принятия оптимальных управленческих решений.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **знать:**

- основные понятия и категории экономики аптечных организаций;
- методики прогнозирования товарооборота, издержек и прибыли;
- принципы ценообразования на лекарственные средства в условиях государственного регулирования;
- методы нормирования товарных запасов и управления ассортиментом;
- классификацию и порядок составления сметы расходов по статьям затрат.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен:

**Уметь:**

- проводить анализ и планирование основных экономических показателей деятельности аптеки;
- рассчитывать розничные цены на лекарственные препараты с учетом установленных торговых надбавок;
- определять норматив товарных запасов и оценивать эффективность их использования;
- прогнозировать издержки производства и обращения по основным статьям;
- рассчитывать плановую прибыль и оценивать факторы, влияющие на ее максимизацию в краткосрочном периоде.

**Владеть:** навыками расчета и экономического анализа показателей товарооборота аптечного ассортимента; методикой планирования (составления сметы) расходов аптечной организации; способностью применять принципы максимизации прибыли при решении ситуационных задач; приемами интерпретации результатов экономического анализа для обоснования управленческих решений и **и овладеть ПК-6.**

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

- 6.1. Дидактический материал (методические указания).
- 6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## 7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. ТОВАРНЫЕ ЗАПАСЫ ЯВЛЯЮТСЯ СОСТАВНОЙ ЧАСТЬЮ СБЫТОВОЙ ФУНКЦИИ И СВЯЗАНЫ С ДРУГИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДОМ БАЛАНСОВОЙ УВЯЗКИ ПО ФОРМУЛЕ:

- а)  $O_H + P = O_K + \Pi$
- б)  $O_H + \Pi = O_K + P$
- в)  $O_H + O_K = \Pi + P$
- г)  $O_H + \Pi = O_K - P - B$

2. ПРИЧИНАМИ СОЗДАНИЯ ТОВАРНЫХ ЗАПАСОВ ЯВЛЯЮТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:

- а) колебания спроса на лекарственные препараты
- б) колебания сроков выпуска лекарственных препаратов
- в) колебания сроков поставки лекарственных препаратов
- г) колебаниями возраста покупателей лекарственных препаратов

3. К ФАКТОРОМ СРЕДЫ, ОКАЗЫВАЮЩИМ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ АПТЕЧНОЕ ОРГАНИЗАЦИИ, ОТНОСЯТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:

- а) государство
- б) экономика страны
- в) ассортиментное разнообразие товаров
- г) тип рынка

## 7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.

1. Дайте определение понятию «экономика аптеки». Каково место и роль аптечной организации в системе фармацевтического рынка?

2. Перечислите основные экономические показатели деятельности аптеки и дайте их краткую характеристику (товарооборот, издержки, прибыль, рентабельность).

3. Каковы основные методики прогнозирования товарооборота аптечного ассортимента? В чем разница между анализом и планированием товарооборота?

4. Что такое товарные запасы, и для чего необходимо их нормирование? Назовите основные методы нормирования товарных запасов в аптеке.

5. Какие факторы влияют на формирование цен на лекарственные средства в РФ? В чем суть государственного регулирования ценообразования на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты (ЖНВЛП)?

6. Дайте классификацию издержек аптеки. Какие статьи расходов входят в смету (план) затрат аптечной организации?

7. Опишите методику прогнозирования издержек обращения в аптеке. Какие существуют подходы к их планированию?

8. Как производится прогнозирование прибыли аптеки? Какие факторы оказывают наибольшее влияние на размер чистой прибыли?

9. Раскройте принципы максимизации прибыли в краткосрочном периоде. В чем заключается правило предельных величин ( $MR = MC$ ) применительно к фармацевтической деятельности?

10. Какие управленческие решения может принимать руководитель аптеки на основе анализа показателей товарооборота, издержек и прибыли?

#### **7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

### **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

#### **Задание 1.**

#### **Выбор товара и конкурентной стратегии**

Первый раздел бизнес-плана обычно называется «Обоснование выбора товара». Предложение товара на рынок ради получения высоких доходов.

Мировой опыт свидетельствует о наличии двух основных типов конкурентных преимуществ:

- пониженные затраты (меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты);
- дифференциация товаров (высокий уровень качества при стандартном наборе свойств товара; или нестандартный набор свойств товара, реально интересующих покупателя, при стандартном или повышенном качестве товара в целом).

#### **Алгоритм выполнения задания**

Опираясь на анализ приемлемых стратегий конкурентоспособности, необходимо предельно четко написать в бизнес-плане ответы на следующие вопросы:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш товар (продукт или услуга)?
- Что в нем особенного и почему потребители будут предпочитать его товарам (услугам) ваших конкурентов?
- Как долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?
- Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего товара или технологии?

Отвечая на эти вопросы, необходимо четко охарактеризовать:

- основные качественные характеристики вашего товара;
- преимущества вашего дизайна;
- особенности упаковки, в которой он будет продаваться;
- организацию сервиса вашего товара (если это техническое изделие).

#### **Задание 2.**

#### **Оценка рынка сбыта.**

Определите, что стоит производить и продавать фирме, надо затем оценить масштабы рынка для этого товара.

**Прогноз продаж** – количественная величина (число единиц или общая стоимость) продаж определенного вида товаров фирмы конкретной группе покупателей в течение четко указанного периода при утвержденной программе (плане) маркетинга.

Прогноз должен быть обоснован, должна быть доказана его устойчивость в определенном диапазоне возможных измерений параметров деятельности фирмы. Это достигается за счет анализа ряда факторов, влияющих на возможную емкость рынка и масштабы сбыта.

Фирма обычно делает прогноз потенциального сбыта – идеальной верхней границы возможного сбыта при наилучшей комбинации всех факторов.

### **Задание 3.**

#### **Сегментация рынка.**

Определите, кто будет покупать у вас товар. Нужно приступить к изучению и прогнозированию рынка и искать ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить вашу продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет.

#### **Алгоритм выполнения задания**

Дайте ответы на поставленные вопросы. Например:

1. Кто может покупать ваш товар:
  - промышленные предприятия, фирмы?
  - частные лица?

*Ответ:* частные лица, аптеки, другие фармацевтические организации.

2. Где географически будет расположен ваш основной рынок сбыта:
  - в России?
  - за рубежом?

*Ответ:* в России.

- 1). В каких районах страны вы будете продавать свои товары?

- 2). Вашими покупателями будут клиенты, совершающие обычно покупку

такого товара:

- разово?
- регулярно?

- 3). Ваши покупатели будут покупать товары:

- за наличный расчет?
- по безналичному расчету?

4). Платежеспособность ваших покупателей в настоящее время может быть охарактеризована как:

- высокая?
- удовлетворительная?
- временные затруднения?

- 5). Ваши покупатели требуют поставки товара:

- большими партиями?
- малыми партиями?
- индивидуальные покупки?

Ответив на поставленные вопросы, вы сможете четко характеристику того сегмента, в котором вы будете реализовывать свой товар (товары).

#### **Задание 4.**

##### **Оценка емкости рыночного сегмента.**

Дайте оценку емкости рыночного сегмента вашего предприятия.

Для успеха фирмы важно не только выделение целевого сегмента рынка (одного или нескольких), но и постоянное наблюдение за динамикой его важнейших характеристик. Например:

1). Какова емкость целевого сегмента рынка:

- составляет менее 10% нынешнего объема продаж фирмы?
- равна 10-30% нынешнего объема продаж фирмы?
- равна 50% нынешнего объема продаж фирмы?
- превышает 50% нынешнего объема продаж фирмы?

2). Насколько доступен целевой сегмент рынка:

- доступ возможен?
- доступ затруднен?
- доступ возможен при значительных усилиях и затратах?
- доступ будет возможен только в будущем?

3). Как изменяется целевой сегмент рынка:

- увеличивается?
- стабилен?
- сокращается?

4). Насколько прибыльны операции в данном сегменте рынка:

- прибыльность ниже средней прибыльности современных операций фирмы?
- прибыльность равна средней прибыльности современных операций фирмы?
- прибыльность выше средней прибыльности современных операций фирмы?

5). На сколько напряженна конкуренция в целевом сегменте рынка:

- на рынке действует много мелких фирм, неспособных существенно влиять на общую ситуацию, т.е. на уровень цен и объемы продаж (ситуация совершенной конкуренции)?
- на рынке действует много мелких фирм, контролирующих малую его долю, и несколько крупных фирм, владеющих основными долями рынка;
- на рынке действует несколько крупных фирм, поделивших его между собой (ситуация олигополии)?
- на рынке господствует одна фирма, навязывающая покупателям и конкурентам свои условия (ситуация абсолютной монополии)?

*Потенциальная емкость рынка* зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, экономических в том числе от:

- 1). Уровня доходов;
- 2). Структуры расходов;
- 3). Темпов инфляции;
- 4). Наличие ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения.

*Определить прогноз продаж:*

- за месяц;
- квартал;
- за год;
- на перспективу.

## **Задание 5.**

### **Оценка конкурентов.**

Оцените своих конкурентов.

Вам необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1). Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
- 2). Как обстоят дела ваших конкурентов:
  - с объемами продаж?
  - с доходами?
  - с внедрением новых моделей?
  - с сервисом обслуживания покупателей?
- 3). Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий (товаров)?
- 4). Что собой представляет их продукция:
  - основные характеристики?
  - уровень качества?
  - дизайн?
  - мнение покупателей?
- 5). Каков уровень цен на продукцию конкурентов?

Рассмотрев стратегию конкурентоспособности, вы можете выбрать для борьбы с деловыми соперниками курс:

- 1). На ценовую конкуренцию (предлагая аналогичный товар по более низкой цене);
- 2). На конкуренцию качества (продажа по той же цене, что у конкурентов, более качественного или более универсального товара);
- 3). На конкуренцию сервиса (обеспечивая свои изделия более надежным послепродажным сервисом).

## **Задание 6.**

### **Организация сбыта товаров.**

Организуйте и выберите методы реализации товаров своей фирмы.

Сбыт товаров может быть организован различными способами. Необходимо иметь в виду, что удлинение канала сбыта обычно ведет к расширению рынка сбыта, но одновременно порождает удорожание товара, снижающее его конкурентоспособность. Затраты на организацию продажи товара - называются издержками обращения.

*Методы реализации товаров:*

- розничная реализация;
- оптовая реализация;
- торговый дом;
- посредники;
- одноканальная или многоканальная реализация товара;
- реклама;
- обслуживание;
- документация по сервису.

## **Задание 7.**

### **Ценообразование.**

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает несколько этапов:

- постановка задач ценообразования;
- определение спроса на товары;
- оценка затрат;
- проведение анализа цен и товаров конкурентов;
- выбор метода установления цен;
- установление окончательных размеров цен с учетом государственного регулирования цен.

### **Задание 8.**

#### **Организационная структура фирмы.**

Создайте:

- Совет учредителей.
- Управленческий персонал.
- Производственный персонал.

#### **Организация трудовых отношений в фирме.**

Подберите специалистов определенного профиля, образования, опыта работы, квалификации. Какая заработная плата вам понадобится для успешной работы сотрудников.

*Системы оплаты труда:*

- основная заработная плата;
- доплаты стимулирующего характера;
- премии.

### **Задание 9.**

#### **Финансовый план. «Стратегия финансирования».**

Проведите расчеты своего предприятия (фирмы):

- по затратам произведенной продукции, количеству;
- расходы по реализации товара;
- другие расходы;
- расчеты по ожидаемым доходам.

### **Задание 10.**

#### **Риски.**

Существует множество факторов, которые могут помешать реализации проекта или сделать его более дорогим. Риски можно разделить на следующие виды:

- 1) природные (экологические);
- 2) финансово-экологические;
- 3) социальные;
- 4) технические.

Необходимо привлечь экспертов по каждому типу рисков (например, специалистов – санитарной инспекции по экологическим рискам, инженеров – по техническим рискам и.д.). Можно эти риски снизить или от них застраховаться.

В бизнес-плане должна быть приведена информация о:

- 1) намечаемые меры по профилактике рисков (что вы собираетесь сделать, когда и сколько придется потратить денежных средств);

2) программа страхования (от каких рисков вы собираетесь страховать, по какой схеме и сколько это будет стоить).

Основные виды страховок, которыми пользуется большинство фирм в мире:

- 1) страхование от пожара;
- 2) страхование от хищений;
- 3) страхование от потерь вследствие злоупотреблений сотрудников;
- 4) страхование от ответственности за несчастные случаи на производстве.

#### **7.4. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

##### **Материалы для контроля уровня освоения темы:**

1. Перечислите основные экономические показатели деятельности аптеки и дайте их краткую характеристику (товарооборот, издержки, прибыль, рентабельность).
2. Дайте определение понятию «экономика аптеки». Каково место и роль аптечной организации в системе фармацевтического рынка?
3. Каковы основные методики прогнозирования товарооборота аптечного ассортимента? В чем разница между анализом и планированием товарооборота?
4. Что такое товарные запасы, и для чего необходимо их нормирование? Назовите основные методы нормирования товарных запасов в аптеке.
5. Какие факторы влияют на формирование цен на лекарственные средства в РФ? В чем суть государственного регулирования ценообразования на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные препараты (ЖНВЛП)?
6. Дайте классификацию издержек аптеки. Какие статьи расходов входят в смету (план) затрат аптечной организации? Опишите методику прогнозирования издержек обращения в аптеке. Какие существуют подходы к их планированию?
7. Как производится прогнозирование прибыли аптеки? Какие факторы оказывают наибольшее влияние на размер чистой прибыли?
8. Раскройте принципы максимизации прибыли в краткосрочном периоде. В чем заключается правило предельных величин ( $MR = MC$ ) применительно к фармацевтической деятельности?

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

#### **Литература**

##### *Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>

- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

*Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **ТЕМА 10 «ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ БИЗНЕС. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (АПТЕКИ)»**

**1. Тема и ее актуальность:** *Фармацевтический бизнес. Предпринимательская деятельность. Разработка бизнес-плана фармацевтической организации (аптеки).*

Предпринимательская деятельность начинается с желания организовать свою аптеку, «открыть свое дело». Для того, чтобы претворить идею в реальность, необходимо составить план деятельности (бизнес-план), где отражаются: во-первых, анализ собственных возможностей (то есть наличие капитала, денег), во-вторых, анализ источников привлечения заемного капитала.

Разработка бизнес-плана позволяет отразить основные аспекты предпринимательской деятельности аптечной организации (АО) путем оценки внешней и внутренней среды, возможностей и опасностей (угроз) для развития, сильных и слабых сторон АО. Правильно составленный бизнес-план является залогом успеха аптечной организации (предприятия).

**2. Учебные цели:** овладение практическими навыками разработки и оформления бизнес-плана аптечной организации.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **знать:**

- понятие «бизнес-план», правила написания и принципы составления;
- особенности аптечной организации;
- юридический план и его характеристику;
- основные положения организационного плана;
- принципы описания раздела «Товар и / или услуги»;
- производственный план; порядок оценки риска и страхование.
- финансовый план, расчет показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен:

- **владеть** ПК-6 (навыками разработки бизнес-плана аптечной организации в процессе ее создания, а также для функционирующей АО для улучшения показателей ее деятельности);
- **уметь** составлять основные разделы бизнес-плана аптечной организации.

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал (методические указания).

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. ДОКУМЕНТ, ОТРАЖАЮЩИЙ ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФО, НАПРАВЛЕННЫЙ НА ОЦЕНКУ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ОПАСНОСТЕЙ (УГРОЗ) ДЛЯ РАЗВИТИЯ, СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ФО.

- А) протокол
- Б) приказ
- В) бизнес-план
- Г) указание

2. ОСНОВНЫМИ СТРУКТУРНЫМИ ЭЛЕМЕНТАМИ БИЗНЕС-ПЛАНА ЯВЛЯЮТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:

- А) Введения (Резюме)
- Б) Юридического плана
- В) Товара и / или услуг
- Г) Приказа

3. БОРЬБА ЗА НАИБОЛЕЕ ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ ПРОИЗВОДСТВА, ЗАКУПКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРА И ПОЛУЧЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОГО ДОХОДА И ПРИБЫЛИ:

- А) соглашение
- Б) конкуренция
- В) сотрудничество
- Г) конфликт

## **7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.**

- Бизнес – план. Определение понятия. Принципы разработки. Виды.
- Особенности фармацевтической организации.
- Структура бизнес-плана:
  - Титульный лист, порядок оформления.
  - Оглавление и его содержание.
  - Введение (Резюме). Правила написания и составления.
  - Юридический план. Его характеристика.
  - Организационный план, основные положения.
  - Товар и / или услуги. Принципы описания раздела.
  - План маркетинга:
    - Рынок.
    - Конкуренты.
  - Производственный план.
  - Оценка риска и страхование.
  - Финансовый план, расчет показателей финансово-хозяйственной деятельности.

## **7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1.

#### Выбор товара и конкурентной стратегии

Первый раздел бизнес-плана обычно называется «Обоснование выбора товара».

Предложение товара на рынок ради получения высоких доходов.

Мировой опыт свидетельствует о наличии двух основных типов конкурентных преимуществ:

- пониженные затраты (меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты);
- дифференциация товаров (высокий уровень качества при стандартном наборе свойств товара; или нестандартный набор свойств товара, реально интересующих покупателя, при стандартном или повышенном качестве товара в целом).

#### Алгоритм выполнения задания

Опираясь на анализ приемлемых стратегий конкурентоспособности, необходимо предельно четко написать в бизнес-плане ответы на следующие вопросы:

- Какие потребности призван удовлетворять ваш товар (продукт или услуга)?
- Что в нем особенного и почему потребители будут предпочитать его товарам (услугам) ваших конкурентов?
- Как долго этот товар будет новинкой на рынке (примерная оценка с учетом ранее сложившихся тенденций)?
- Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены особенности вашего товара или технологии?

Отвечая на эти вопросы, необходимо четко охарактеризовать:

- основные качественные характеристики вашего товара;
- преимущества вашего дизайна;
- особенности упаковки, в которой он будет продаваться;
- организацию сервиса вашего товара (если это техническое изделие).

### Задание 2.

#### Оценка рынка сбыта

Определите, что стоит производить и продавать фирме, надо затем оценить масштабы рынка для этого товара.

**Прогноз продаж** – количественная величина (число единиц или общая стоимость) продаж определенного вида товаров фирмы конкретной группе покупателей в течение четко указанного периода при утвержденной программе (плане) маркетинга. Прогноз должен быть обоснован, должна быть доказана его устойчивость в определенном диапазоне возможных измерений параметров деятельности фирмы. Это достигается за счет анализа ряда факторов, влияющих на возможную емкость рынка и масштабы сбыта.

Фирма обычно делает прогноз потенциального сбыта – идеальной верхней границы возможного сбыта при наилучшей комбинации всех факторов.

### **Задание 3.**

#### **Сегментация рынка**

Определите, кто будет покупать у вас товар. Нужно приступить к изучению и прогнозированию рынка и искать ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить вашу продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших двух лет.

#### **Алгоритм выполнения задания**

Дайте ответы на поставленные вопросы. Например:

1. Кто может покупать ваш товар:

- промышленные предприятия, фирмы?
- частные лица?

*Ответ:* частные лица, аптеки, другие фармацевтические организации.

2. Где географически будет расположен ваш основной рынок сбыта:

- в России?
- за рубежом?

*Ответ:* в России.

1). В каких районах страны вы будете продавать свои товары?

2). Вашими покупателями будут клиенты, совершающие обычно покупку такого товара:

- разово?
- регулярно?

3). Ваши покупатели будут покупать товары:

- за наличный расчет?
- по безналичному расчету?

4). Платежеспособность ваших покупателей в настоящее время может быть охарактеризована как:

- высокая?
- удовлетворительная?
- временные затруднения?

5). Ваши покупатели требуют поставки товара:

- большими партиями?
- малыми партиями?
- индивидуальные покупки?

Ответив на поставленные вопросы, вы сможете четко характеристику того сегмента, в котором вы будете реализовывать свой товар (товары).

### **Задание 4.**

#### **Оценка емкости рыночного сегмента**

Дайте оценку емкости рыночного сегмента вашего предприятия.

Для успеха фирмы важно не только выделение целевого сегмента рынка (одного или нескольких), но и постоянное наблюдение за динамикой его важнейших характеристик. Например:

1). Какова емкость целевого сегмента рынка:

- составляет менее 10% нынешнего объема продаж фирмы?
- равна 10-30% нынешнего объема продаж фирмы?
- равна 50% нынешнего объема продаж фирмы?
- превышает 50% нынешнего объема продаж фирмы?

2). Насколько доступен целевой сегмент рынка:

- доступ возможен?
- доступ затруднен?
- доступ возможен при значительных усилиях и затратах?
- доступ будет возможен только в будущем?

3). Как изменяется целевой сегмент рынка:

- увеличивается?
- стабилен?
- сокращается?

4). Насколько прибыльны операции в данном сегменте рынка:

- прибыльность ниже средней прибыльности современных операций фирмы?
- прибыльность равна средней прибыльности современных операций фирмы?
- прибыльность выше средней прибыльности современных операций фирмы?

5). На сколько напряженна конкуренция в целевом сегменте рынка:

- на рынке действует много мелких фирм, неспособных существенно влиять на общую ситуацию, т.е. на уровень цен и объемы продаж (ситуация совершенной конкуренции)?
- на рынке действует много мелких фирм, контролирующих малую его долю, и несколько крупных фирм, владеющих основными долями рынка;
- на рынке действует несколько крупных фирм, поделивших его между собой (ситуация олигополии)?
- на рынке господствует одна фирма, навязывающая покупателям и конкурентам свои условия (ситуация абсолютной монополии)?

*Потенциальная емкость рынка* зависит от многих факторов: социальных, национально-культурных, климатических, экономических в том числе от:

- 1). Уровня доходов;
- 2). Структуры расходов;
- 3). Темпов инфляции;
- 4). Наличие ранее купленных товаров аналогичного или сходного назначения.

*Определить прогноз продаж:*

- за месяц;
- квартал;
- за год;
- на перспективу.

## **Задание 5.**

### **Оценка конкурентов**

Оцените своих конкурентов.

Вам необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1). Кто является крупнейшим производителем аналогичных товаров?
- 2). Как обстоят дела ваших конкурентов:
  - с объемами продаж?
  - с доходами?
  - с внедрением новых моделей?
  - с сервисом обслуживания покупателей?
- 3). Много ли внимания и средств они уделяют рекламе своих изделий (товаров)?
- 4). Что собой представляет их продукция:

- основные характеристики?
  - уровень качества?
  - дизайн?
  - мнение покупателей?
- 5). Каков уровень цен на продукцию конкурентов?

Рассмотрев стратегию конкурентоспособности, вы можете выбрать для борьбы с деловыми соперниками курс:

- 1). На ценовую конкуренцию (предлагая аналогичный товар по более низкой цене);
- 2). На конкуренцию качества (продажа по той же цене, что у конкурентов, более качественного или более универсального товара);
- 3). На конкуренцию сервиса (обеспечивая свои изделия более надежным послепродажным сервисом).

### **Задание 6.**

#### **Организация сбыта товаров**

Организуя и выберите методы реализации товаров своей фирмы.

Сбыт товаров может быть организован различными способами. Необходимо иметь в виду, что удлинение канала сбыта обычно ведет к расширению рынка сбыта, но одновременно порождает удорожание товара, снижающее его конкурентоспособность. Затраты на организацию продажи товара - называются издержками обращения.

*Методы реализации товаров:*

- розничная реализация;
- оптовая реализация;
- торговый дом;
- посредники;
- одноканальная или многоканальная реализация товара;
- реклама;
- обслуживание;
- документация по сервису.

### **Задание 7.**

#### **Ценообразование**

Процесс формирования фирмой рыночных цен на свои товары включает несколько этапов:

- постановка задач ценообразования;
- определение спроса на товары;
- оценка затрат;
- проведение анализа цен и товаров конкурентов;
- выбор метода установления цен;
- установление окончательных размеров цен с учетом государственного регулирования цен.

### **Задание 8.**

#### **Организационная структура фирмы**

Создайте:

- Совет учредителей.

- Управленческий персонал.
- Производственный персонал.

### **Организация трудовых отношений в фирме**

Подберите специалистов определенного профиля, образования, опыта работы, квалификации. Какая заработная плата вам понадобится для успешной работы сотрудников.

*Системы оплаты труда:*

- основная заработная плата;
- доплаты стимулирующего характера;
- премии.

### **Задание 9.**

#### **Финансовый план. «Стратегия финансирования»**

Проведите расчеты своего предприятия (фирмы):

- по затратам произведенной продукции, количеству;
- расходы по реализации товара;
- другие расходы;
- расчеты по ожидаемым доходам.

### **Задание 10.**

#### **Риски**

Существует множество факторов, которые могут помешать реализации проекта или сделать его более дорогим. Риски можно разделить на следующие виды:

- 5) природные (экологические);
- 6) финансово-экологические;
- 7) социальные;
- 8) технические.

Необходимо привлечь экспертов по каждому типу рисков (например, специалистов – санитарной инспекции по экологическим рискам, инженеров – по техническим рискам и.д.). Можно эти риски снизить или от них застраховаться.

В бизнес-плане должна быть приведена информация о:

- 1) намечаемые меры по профилактике рисков (что вы собираетесь сделать, когда и сколько придется потратить денежных средств);
- 2) программа страхования (от каких рисков вы собираетесь страховаться, по какой схеме и сколько это будет стоить).

Основные виды страховок, которыми пользуется большинство фирм в мире:

- 5) страхование от пожара;
- 6) страхование от хищений;
- 7) страхование от потерь вследствие злоупотреблений сотрудников;
- 8) страхование от ответственности за несчастные случаи на производстве.

### **Задание 11.**

#### **Составление резюме бизнес-плана**

*Резюме* – краткое изложение основных особенностей и возможных выгод проекта создания или развития фирмы.

Резюме помещается в самом начале бизнес-плана, но готовится, конечно, в самом конце его составления, когда проработаны (вместе с другими сотрудниками и консультантами) все остальные аспекты вашего проекта. Бизнес-план будут читать те, у кого вы собираетесь одалживать деньги.

Объем резюме должен составлять не более двух (а для крупных проектов – четырех) машинописных страниц. Написано резюме должно быть предельно просто и лаконично, с минимальным использованием специальных терминов. Главное – разъяснить, что вы собираетесь сделать, чтобы получить прибыль, за счет чего надеетесь обойти конкурентов., чтобы ваш будущий товар привлекал покупателей и продажи постоянно росли. Последняя страница резюме должна быть посвящена финансовым результатам, которых вы ожидаете от своего проекта в будущем.

Здесь нужно привести сведения о:

- 1) предполагаемых объемах продаж на ближайшие годы;
- 2) выручке;
- 3) затратах на производство;
- 4) общей и чистой прибыли, (т.е. остающейся после уплаты налогов и других обязательных платежей);
- 5) сроке окупаемости и уровне прибыльности вложений в ваше дело.

Обязательно следует отметить срок, в течение которого вы сможете гарантированно вернуть одолженные средства, если прибегаете к банковскому кредиту.

Если вы хотите представить бизнес-план своим будущим кредиторам или инвесторам (в том числе акционерам), нужно, прежде всего, предельно четко ответить на главный для них вопрос: «Что мы получим при успешной реализации этого бизнес-плана и каков риск потери наших денег?». Впрочем, этот вопрос стоит задать и себе самому, чтобы потом не обнаружить, что ваша фирма приносит прибыль только бухгалтерскую, но не экономическую.

*Экономическая прибыль* – разница между выручкой от реализации и экономическими затратами.

### Рассчитайте затраты по своему предприятию

№ пп	Наименование статьи	Объем реализации Базисный год.		Объем реализации на планируемый год	
		Сумма Руб.	%	Сумма Руб.	%
1	2	3	4	5	6
1	Расходы на аренду	45000=			
2	Транспортные расходы	6000=			
3	Торговый зал (витрина)	160000=			
4	Холодильник	22000=			
5	Шкаф 4 шт. (по 8000 руб.)	32000=			
6	Шкаф металлический	35000=			
7	Компьютер	28000=			

8	Принтер	5600=			
9	Ксерокс	1800=			
10	Факс	8700=			
11	Телефон	3500=			
12	Стол 2 шт. (по 6000 руб.)	12000=			
13	Стул 6 шт. (по 3000 руб.)	18000=			
14	Кресло 2 шт. (5000 руб.)	10000=			
15	Кассовый аппарат	8000=			
16	Сейф	70000=			
17	Амортизация основных средств				
18	Износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов				
19	Расходы на тару				
20	Отчисления в ремонтный фонд				
21	Расходы на рекламу				
22	Расходы за пользование банковскими кредитами				
23	Потери товаров при перевозке, хранении, реализации в пределах норм				
24	Расходы на хранение, упаковку				
25	Расходы на оплату труда				
26	Прочие:				
	- охрана труда				
	- фонд занятости				
	- социальное страхование				
	- мед. страхование				
	- пенсионный фонд				
	- прочие				
27	Другие расходы				
	Итого:				

# БИЗНЕС-ПЛАН

\_\_\_\_\_ (предприятия, фирмы, аптеки - название)

Адрес \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Юридический адрес \_\_\_\_\_

(форма собственности)

Резюме: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Товар или услуги:

Описание

товара \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Особенности продажи товара \_\_\_\_\_

Наименование товара	Предполагаемая цена	Затраты %	Прибыль%	% реализации
Лекарственные средства				
ИМН				
ПФП				
Детское диетич.питание				
Другие виды товара				

**Рынок :**

Наименование покупателей	Предполагаемая цена	Затраты %	Прибыль%	% реализации
--------------------------	---------------------	-----------	----------	--------------

Население				
Предприятия (название).....				
Школа №				
Детский сад №				
Детская поликлиника №				
Поликлиника №				
Поликлиника №				
Итого:				

Конкуренты \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

План производства

---



---

Оборудование \_\_\_\_\_

---

Возможный объем  
производства \_\_\_\_\_

---



---

## Организационный план

Персонал	Количество должностей	Зарплата	Образование	Опыт работы	Квалификация	Обязанности
Совет учредителей						
Управленческий персонал						
Производственный персонал:						
- провизоры						
- фармацевты						
- другие должности						

## Финансовый план

Прогноз объема реализации	Объем реализации Базисный год.					Объем реализации на планируемый год				
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	За год	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	За год
Доходы										
Валовый доход (руб.)										
Затраты (руб.):										
- сырье										
- заработная плата										
- амортизация										
- прочие										
- прочие (включаемые в себестоимость)										
Валовая прибыль (до уплаты налогов)										

### 7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.

#### Материалы для контроля уровня освоения темы:

1. Перечислить основные разделы бизнес-плана АО.
2. Дать характеристику организационному разделу бизнес-плана АО.
3. Дать характеристику производственному разделу бизнес-плана АО

4. Перечислить основные отличия в деятельности аптечной организации.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

### Литература

*Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

*Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

# **ТЕМА 11: «МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МОДЕЛИ И МЕТОДЫ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ. МЕТОДЫ, ПРИЕМЫ, СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР. КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ОСНОВЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ»**

**1. Тема и ее актуальность:** *Методология управления. Модели и методы в фармацевтическом менеджменте. Методы, приемы, стили управления трудовым коллективом. Проектирование организационных структур. Координация деятельности на основе делегирования полномочий.*

В современных условиях аптечным организациям необходимо адаптировать свою деятельность к факторам внешней среды. В этих условиях методология и методы менеджмента приобретает особую актуальность, поскольку знание положений основных школ менеджмента, применение методик, принципов менеджмента в практической деятельности руководителя позволит повысить эффективность работы аптечной организации, в том числе и в зависимости от сложившейся ситуации.

**2. Учебные цели:** овладение основными положениями методологии менеджмента, теоретическими подходами к управлению аптечной организацией в современных условиях.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **знать:**

- понятия «менеджмент», «фармацевтической менеджмент», основные школы в развитии менеджмента;

- виды управления при решении практических ситуаций;
- понятия «система», виды систем, методологию системного анализа
- понятие «ситуационный подход», методологию анализа;
- современные школы управления и их методы и методики.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **уметь:**

- проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента;
- определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик;
- применять современные подходы управления;
- навыками определения типа ситуаций, возникающих в работе фармацевтического работника (провизора и руководителя),  
и владеть ПК-6.

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал: методические указания

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. К КЛАССИЧЕСКИМ ШКОЛАМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:

- а) научный управленческий подход или научная организация труда;
- б) административный управленческий подход
- в) процессный подход
- г) системный подход

2. ТЕОРИЯ “ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ” ИЛИ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ ВКЛЮЧАЕТ ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ КРОМЕ:

- а) подход человеческих отношений
- б) бихевиористский (поведенческий) подход
- в) мотивационные основы управления
- г) ситуационный подход

3. ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ, КРОМЕ:

- а) количественный подход
- б) системный подход
- в) ситуационный подход
- г) процессный подход

**7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы занятия.**

- Менеджмент. Определение
- Основные этапы эволюции управленческой мысли:
- Классические школы управления
  - Научный управленческий подход.
  - Административный управленческий подход.
  - Процессный подход.
    - Школа человеческих отношений
  - Подход человеческих отношений.
  - Поведенческий бихевиористический подход.
  - Мотивационные основы управления.
    - Школа науки управления
- Количественный подход
- Системный подход.
- Ситуационный подход.

**7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

**Задача 1.**

1. Изучить метод сетевого планирования на предлагаемой задаче 1А.
2. Самостоятельно решить задачу 1Б.
3. Самостоятельно решить (по вариантам) задачи 1В, 1Г, 1Д.

### ***Задача 1А.***

Зав. аптекой предполагает со 2 августа (понедельник) закрыть её для проведения ремонта, который будет включать малярные работы, замену линолеума и плитки в ассистентской, ремонт электропроводки в торговом зале и замену там светильников, установку нового кассового аппарата.

Подготовка помещений к проведению ремонта планируется силами сотрудников аптеки в течение 2 дней после закрытия её на ремонт.

С целью обеспечения рентабельной работы аптеки в период проведения ремонта зав. аптекой планирует заключить договора с 3 учреждениями на продажу лекарств с лотков в их помещениях.

При заключении договора со строительной организацией в состав ремонтной бригады были включены: 1 маляр, 1 плотник, 1 плиточник, работающие по 5-дневной рабочей неделе. Была оговорена следующая продолжительность выполнения отдельных работ:

малярные в ассистентской- 1 день,

плиточные в ассистентской- 3 дня,

настилка линолеума в ассистентской- 3 дня.

Замену светильников в торговом зале произведёт ТОО “Светфарм” в течение 1 дня, ремонт проводки потребует 2 дня (начало работ 4 августа). На установку кассового аппарата требуется 1 день. договор на 4 августа. На приём всех работ зав. аптекой требуется 1 день, после чего запланирована генеральная уборка в течение 2 дней.

Следует учесть, что при необходимости проведения в одном помещении (в нашем случае ассистентской) провести малярные, плиточные работы и замену линолеума сначала проводят плиточные, затем малярные работы, а в заключении настилку линолеума.

1. На какой срок следует заключить договора с организациями на торговлю с лотков?

2. Можно ли, изменив условия договоров сократить срок проведения ремонта? Если да, то каким образом, если нет - почему?

### ***Решение.***

Срок договора с учреждениями будет определяться сроком окончания ремонта, для определения которого используется метод сетевого планирования.

### ***Алгоритм решения задачи.***

1. Изучить информационный материал.

2. Построить сетевой график в соответствии с правилами.

3. Провести корректировку сетевого графика( оптимизацию).

4. Провести расчёт и анализ итогового сетевого графика.

### ***Информационный материал.***

В сетевом планировании имеются три основные понятия: работа, событие и путь.

Работа - это процесс, приводящий к достижению намеченного результата, либо активный, требующий затрат ресурсов, либо пассивный (ожидание).

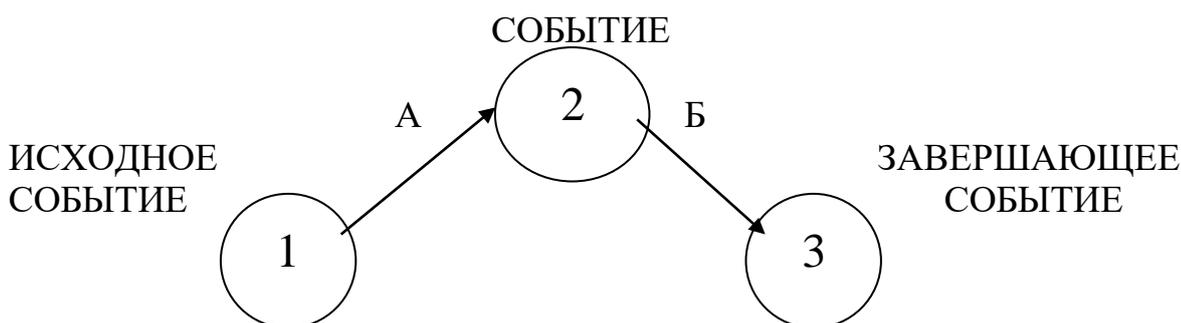
Событие - промежуточный или конечный результат выполненных работ. Каждая работа заканчивается событием, за исключением исходного события. Оно выражает собой момент наступления условий для начала выполнения всего комплекса работ. Завершающее событие не имеет последующих работ и выражает собой момент окончания всего комплекса работ и выражает собой момент окончания всего комплекса работ и достижение конечной цели.

Взаимосвязанные между собой работы образуют пути. Путь от исходного до конечного события называется полным. Путь всегда имеет длину, которая определяется суммой продолжительностей лежащих на нём работ. Полный путь максимальной продолжительности называется критическим, а работы, лежащие на критическом пути - критическими работами. Продолжительность критического пути определяет конечный срок выполнения всего комплекса работ и достижения намеченной цели.

Схема, состоящая из узлов (вершин) и стрелок, соединяющих их называется сетевым графиком (СГ). На нем работы обозначаются стрелками, над которыми указывается код работы (обычно буквенное обозначение) или продолжительность работы.

События на графике обозначаются кружками, квадратами либо другими геометрическими фигурами с указанием номера события.

Сказанное выше иллюстрируется следующей схемой:



На графике: А - работа, предшествующая событию 2;

Б - работа, предшествующая событию 3, одновременно последующая для события 2.

Для построения СГ необходимо знать его свойства:

- 1) ни одно событие не может произойти до тех пор, пока не будут закончены входящие в него работы;
- 2) ни одна работа, выходящая из данного события не может начаться до тех пор, пока не произойдет данное событие.
- 3) ни одна последующая работа не может начаться раньше, чем будут закончены все предшествующие ей работы.

Построение СГ осуществляется по следующим правилам:

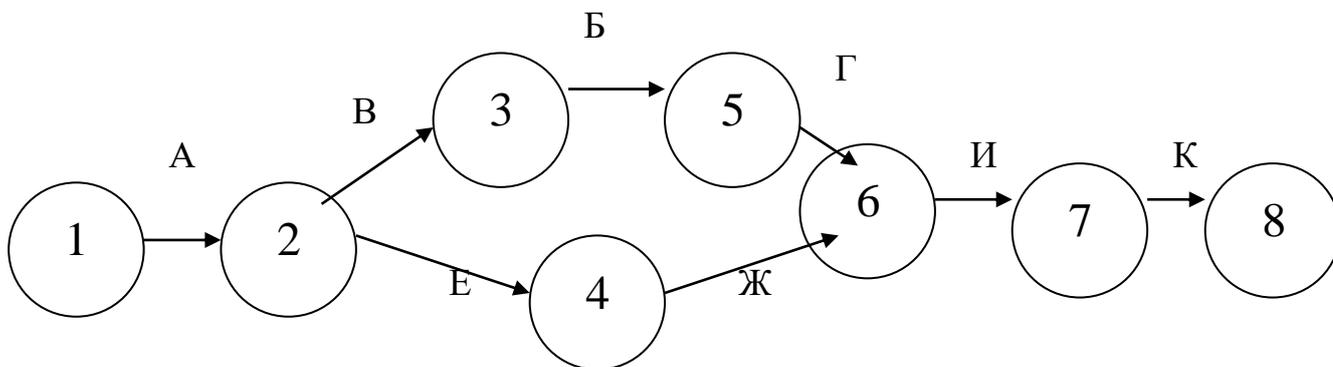
- СГ строится от исходного к завершающему событию слева направо;
- исходному событию присваивается первый номер, завершающему - последний. Остальные нумеруются так, чтобы номер предыдущего был меньше номера последующего события.

Стрелки, обозначающие работы должны быть направлены слева направо, они могут иметь произвольную длину и наклон. Можно СГ построить в масштабе времени.

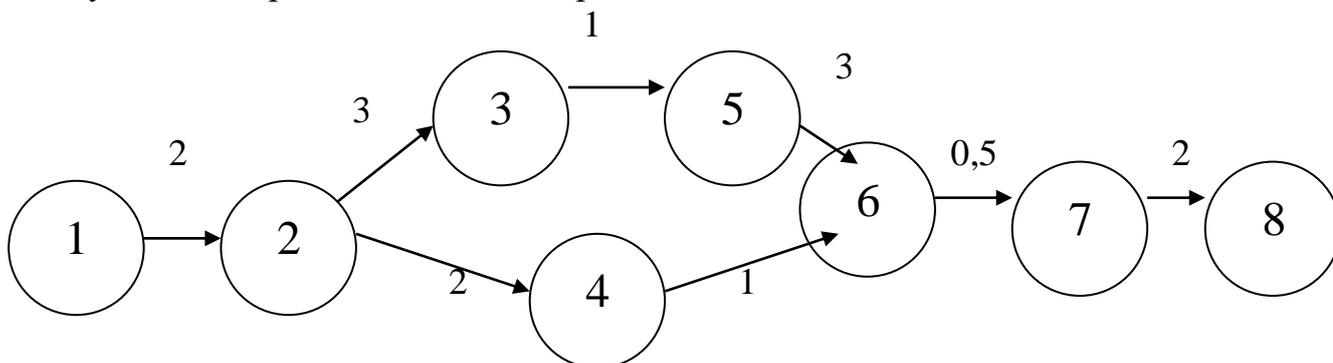
- 2 соседних события могут соединиться только с 1 работой.
- в сети не должно быть тупиков, т.е. промежуточных событий, из которых не выходит ни одна работа. При обнаружении тупика необходимо решить, не является ли эта работа ошибочно введенной в сеть.
- в сети не должно быть промежуточных событий, которые не предшествуют ни одной работе.
- в сети не должно быть замкнутых контуров, состоящих из взаимосвязанных работ, создающих замкнутую цепь.

**II. Построение СГ в соответствии с изложенными правилами осуществляется в несколько этапов:**

1. Составление полного перечня необходимых работ и кодирование их буквами (графа 1,2 табл. 1)
  2. Установление очередности выполнения работ (запись для каждой работы непосредственно ей предшествующих работ) (гр. 3 табл. 1)
  3. Определение и запись временных оценок работ (гр. 4 табл. 1)
  4. Составление СГ по указанным выше правилам.
- В нашем случае график будет иметь следующий вид:



а учитывая продолжительность работ:



**III. После построение СГ проводится его анализ, который позволяет установить следующее:**

а) от каких мероприятий и в какой степени зависит достижение намеченной цели. Для этого необходимо определить критические работы, а, следовательно, критический путь.

Таблица 1.

Перечень, коды, продолжительность работ (задача 1 А)

Коды работы	Описание работ	Непосредственно предшествующая	Продолжительность работ (дни)

1	2	3	4
А	Подготовка помещений к проведению ремонта	-	2
Б	Малярные работы в ассистентской	В	1
В	Плиточные работы в ассистентской	А	3
Г	Настилка линолеума в ассистентской	Б	3
Д	Установка нового кассового аппарата в торговом зале	А	1
Е	Ремонт эл/проводки в торговом зале	А	2
Ж	Замена светильников в торговом зале	Е	1
И	Прием всех работ по ремонту зав, аптекой	Г, Д, Ж	0,5
К	Генеральная уборка	И	2

Для его установления определяем все возможные полные пути на нашем СГ (1-3 путь): (графа 2 табл.2).

Таблица 2.

Варианты различных путей и их продолжительность

№ пути	Последовательность событий	Продолжительность пути, дни
1	2	3
1	1-2-3-5-6-7-8	11,5
2	1-2-6-7-8	5,5
3	1-2-4-6-7-8	7,5

Затем определяем продолжительность каждого из них:

$T \text{ пути} = t \text{ раб. 1} + t \text{ раб. 2} + t \text{ раб. n}$

Результаты для нашего графика представлены в табл. 2 гр. 3 таким образом, критический путь (1) по длительности равен 11,5 дням., а критическими работами являются: А, Б, В, Г, И, К. Работы Д, Е, Ж критическими не являются.

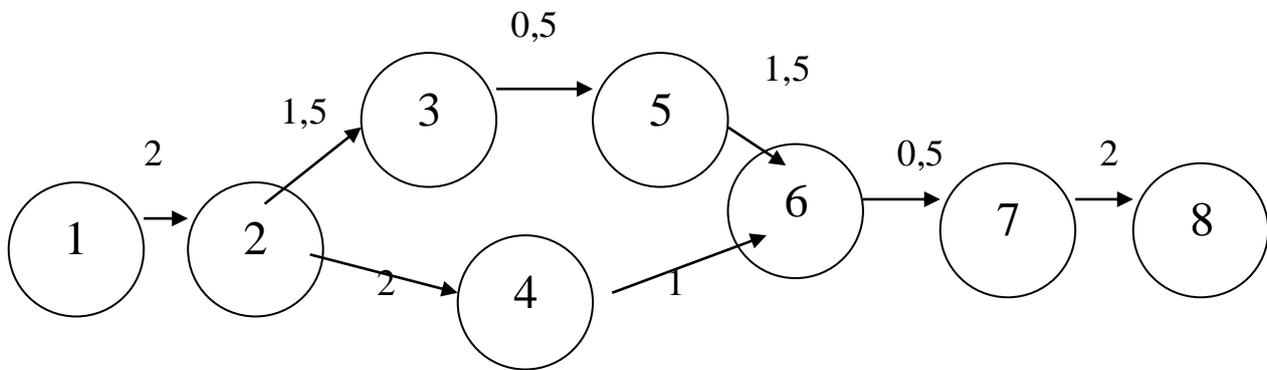
Таким образом, подходя к решению задачи, срок ремонта, определяемый исходя из величины критического пути, равен 11,5 дням. Учитывая 5-ди. рабочую неделю строительной бригады, срок окончания ремонта 17 августа, а, следовательно, договор с лечебными учреждениями целесообразно заключить на срок со 2 по 17 августа.

#### ***IV. Корректировка сетевого графика (оптимизация) осуществляется несколькими методами:***

- 1) Сокращением времени выполнения работ за счет переброски ресурсов с не критических работ
- 2) Изменением топологии сети в результате внедрения новой технологии производства работ, позволяющей находить новые последовательности и взаимосвязи работ

3) Расчленение длительных работ на отдельные части и замена последовательных работ параллельными.

В нашем случае это может быть сделано, например, путем включения в состав строительной бригады дополнительно специалистов (допустим, еще 1 маляра, 1 плиточника, 1 плотника). Новый сетевой график будет иметь следующий вид: (Принимаем, что время на выполнение работ Б, В, Г уменьшится в 2 раза, т.к. число работников возрастает в 2 раза).



**V. Длительность критического пути при новых условиях (расчет аналогично приведенному выше) составит 8 дней.**

Таким образом, продолжительность ремонта за счет изменения условий договора со строительной организацией (увеличения численности работников) можно сократить на 3,5 дня.

### Задача 1Б.

Зав. аптекой предполагает компьютеризировать в аптеке оперативный и бухгалтерский учет. Для этого планируется:

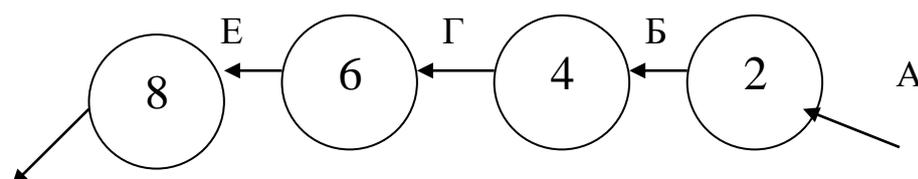
1. Получение (в течение 7 дней) финансирования от спонсора.
2. Приобретение компьютеров и разработки компьютерной программы. для этой цели заключен договор с фирмой “Комп фарм”, которая осуществит работу по договору в течение 19 дней.
3. Отладка программы непосредственно в аптеке программистом (2 дня)
4. Обучение главного бухгалтера, а затем бухгалтера на 5-дневных курсах пользователей ЭВМ.
5. Обучение персонала (8 чел. - провизоры) на 5 дневных курсах пользователей ЭВМ (одновременно не более 2 чел.)
6. Аprobация всем персоналом аптеки компьютерной системы непосредственно на рабочих местах в течении 2 дней.

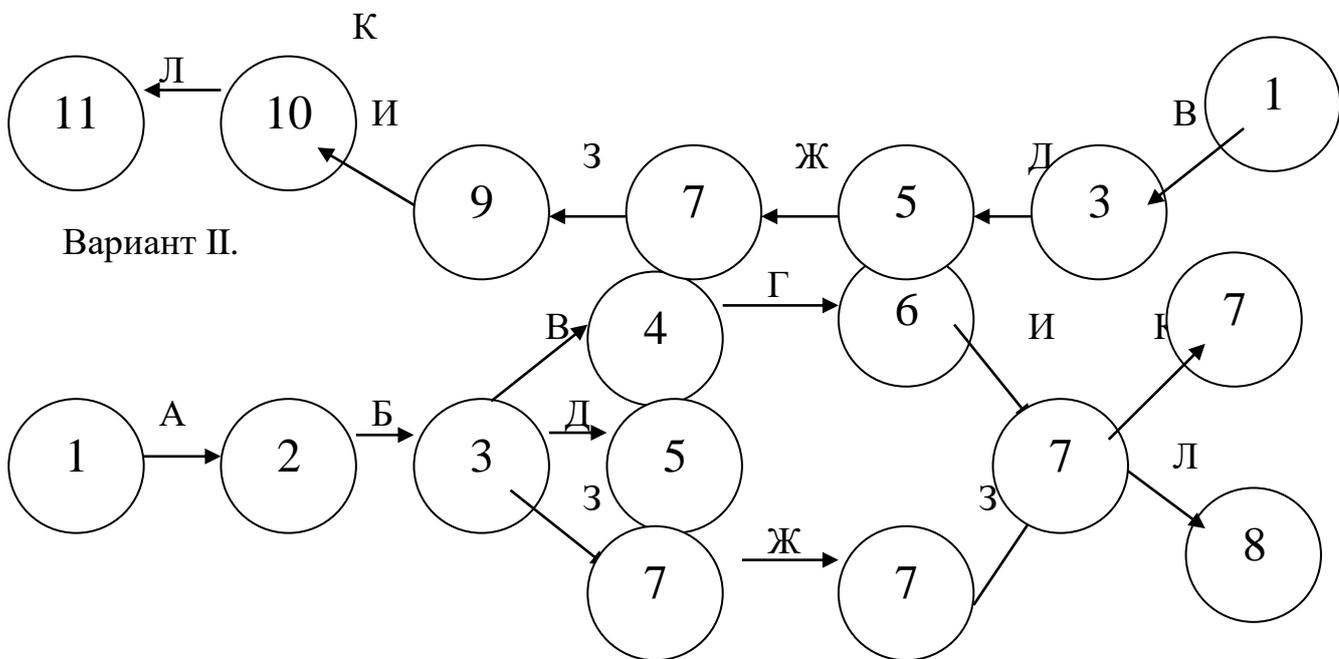
Определите продолжительность работ по компьютеризации аптеки методом сетевого планирования. При решении задачи 1Б воспользуйтесь информационным материалом по методу сетевого планирования, также можете воспользоваться алгоритмом к задаче 1 А.

**Задача 1В.** (решается самостоятельно)

Какие ошибки допущены при построении следующего сетевого графика?

Вариант I.

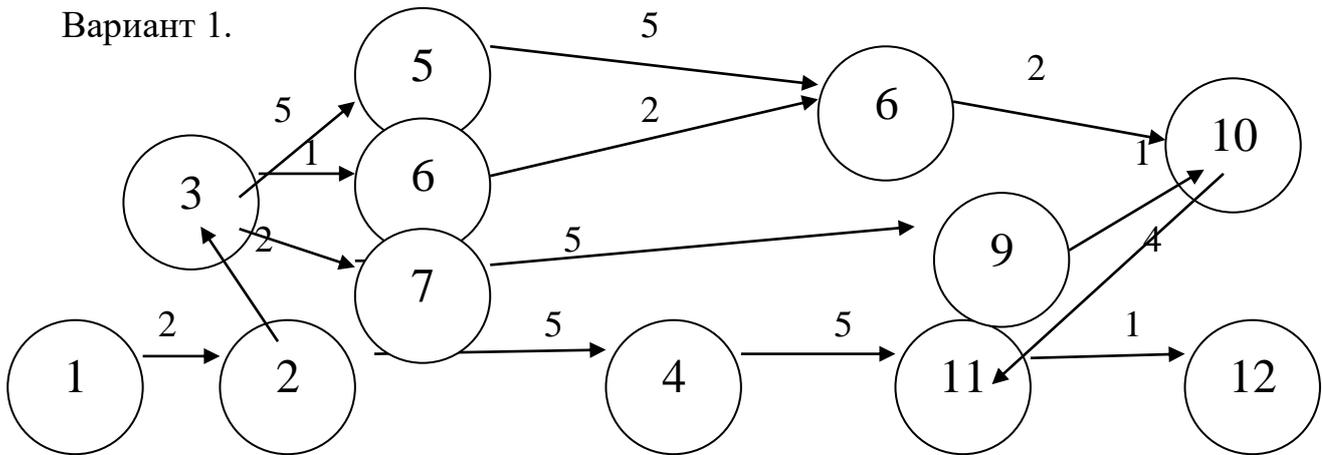




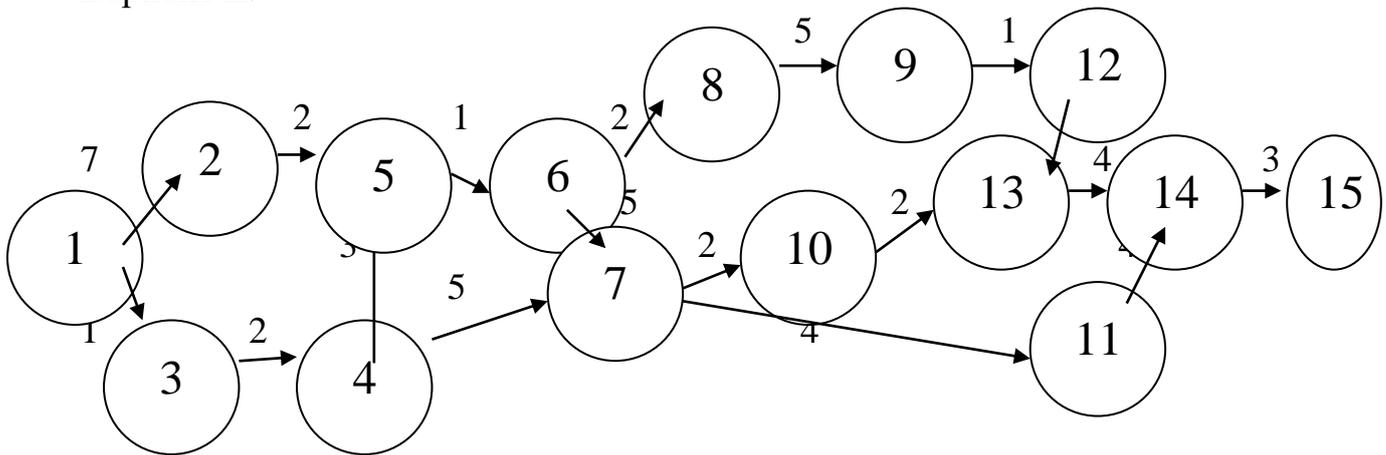
Задача 1Г (решается самостоятельно)

Определите продолжительность критического пути на представленном сетевом графике.

Вариант 1.



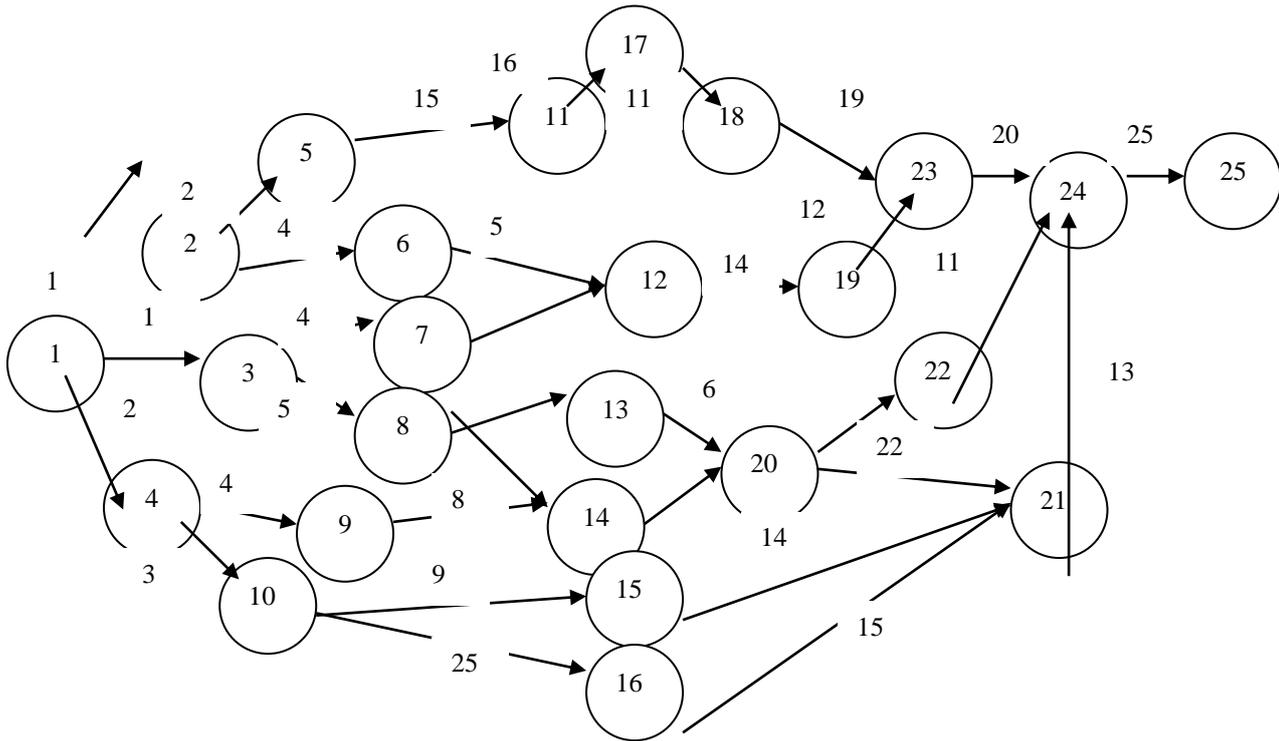
Вариант II.



Задача 1Д (решается самостоятельно).

Вариант 1.

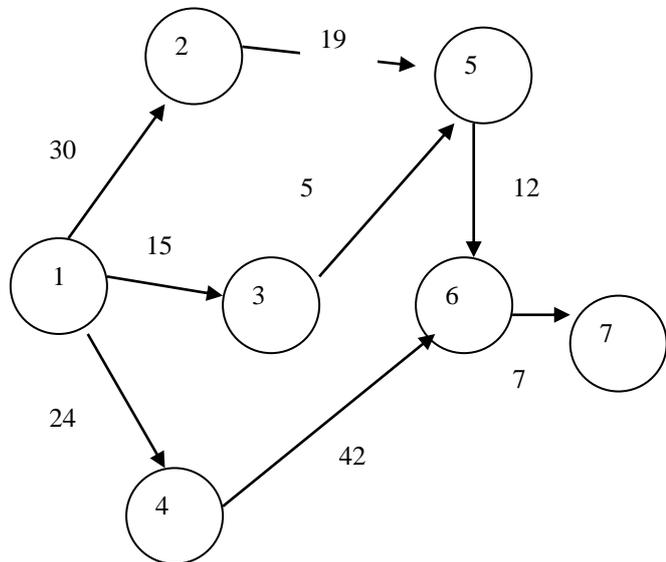
Сколько работ и сколько событий изображено на сетевом графике?



Вариант 2.

Какие работы на данном СГ являются критическим? (используйте данные таблицы)

Обозначение работы	Продолжительность работы, сек.
А	30
Б	42
В	15
Г	12
Д	7
Е	24
Ж	19
З	5



## Задача 2.

Аптека “Эскулап” в истекшем году потерпела значительные потери, и даже получила убытки, в связи с нерегулярностью поставок ЛП Московским АС “Аптечный склад”, в основном снабжающего аптеку, изменениями складом предлагаемой номенклатуры. Кроме того, после проверок СЭС и налоговой инспекции выявлено нарушение - фармацевтического порядка и налоговой дисциплины. Разработайте комплекс мероприятий, которые позволят зав. аптекой в будущем избежать подобных ситуаций, методом построения “дерева целей” (используя информационный материал в качестве алгоритма решения).

### **7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

**Материалы для контроля уровня освоения темы: ситуационные задачи.**

#### **ЗАДАЧА 1.**

В аптеке годовой управленческий цикл начинается в 4 квартале и состоит из следующих действий:

- 1 - планирование всех видов деятельности на следующий год;
- 2 - организация выполнения намеченных планов;
- 3 - координация деятельности в течение всего года;
- 4 - контроль за ходом выполнения планов, в том числе ежеквартальное составление и представление в соответствующие учреждения бухгалтерской отчетности.

В аптеке при организации работы и определения возможных объемов выполнения используются рациональные нормативы, разработанные зав. аптекой, например: количество изготавливаемых внутренних или наружных лекарственных форм на 1 фармацевта в смену; среднее число посетителей, обслуживаемых в каждом отделе аптеки за 1 час и другие.

Как называются управленческие действия, составляющие процесс управления?

Какой подход к управлению применяется в аптеке? Достижения каких школ управления используются?

#### **ЗАДАЧА 2.**

Какой из подходов к управлению предпочтителен в случае решения приведенных ситуаций:

- А. В отделе ГЛС аптеки назрела конфликтная ситуация, связанная с недоверием сотрудников друг к другу, после обнаружения во время ревизии недостачи.
- Б. Зав.отделом безрецептурного отпуска самостоятельно взяла на реализацию партии лекарственного растительного сырья в коммерческой структуре. Продукция не пользуется спросом (высокие цены), сотрудники отдела не заинтересованы в продаже.
- В. В условиях рыночных отношений перед руководством аптеки встала задача реорганизации деятельности.

#### **ЗАДАЧА 3.**

Пользуясь основами системного анализа начертите информационную модель системы “Аптека” и определите в каких её характеристиках были допущены отклонения, препятствующие достижению цели.

А. Аптека получает с перебоями лекарственные препараты с аптечного склада, что резко увеличило дефектуру аптеки, поступающие новые препараты не сопровождаются аннотациями и информационными листками.

Б. В аптеке открыт фитобар. Однако, себестоимость продукции выше, чем в соседних аптеках, спрос небольшой. Кроме того, узкий ассортимент предлагаемых коктейлей, график работы часто меняется из-за некомплектованности штата данного подразделения.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

## Литература

*Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

*Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ТЕМА 12 «ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМ БИЗНЕСОМ. ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ»

- 1. Тема и ее актуальность:** *«Особенности управления фармацевтическим бизнесом. Выбор организационно-правовой формы. Кадровый менеджмент и подбор персонала Обучение персонала. Взаимодействие с поставщиками».*

Управление трудовыми ресурсами (фармацевтическими кадрами) является одним из важнейших аспектов теории и практики менеджмента. Именно от умения руководителя правильно вести кадровую политику зависит вся практическая деятельность аптечной организации.

**2. Учебные цели:** овладение практическими навыками по планированию кадров аптечной организации и выполнению оперативных функций руководителя по работе с персоналом.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **знать:**

- Требования, предъявляемые к специалисту фармацевтической отрасли.
- Основные принципы и систему кадрового менеджмента.
- Основные характеристики персонала и элементы статистической структуры персонала
- Систему организации работы с персоналом в организации, принципы оценки и отбора фармацевтических кадров; порядок приема на работу, порядок заключения трудового договора, проведение аттестация кадров, увольнения работников.
- Принципы охраны труда аптечных работников, порядок оценки условий труда, структуру инструкции по технике безопасности, виды инструктажа аптечных работников, порядок проведения и регистрации.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен:

- **владеть** навыками работы с действующими нормативно-правовыми документами, приемами решения задач кадрового менеджмента, навыками контроля соблюдения правил охраны труда и техники безопасности и трудового законодательства в аптечной организации, оформления документов по охране труда и проведения инструктажа по технике безопасности в аптечной организации)
- **уметь:** управлять персоналом аптечной организации, осуществлять эффективную кадровую политику с использованием мотивационных установок, осуществлять эффективную кадровую политику с использованием мотивационных установок; проводить аттестацию рабочих мест, инструктаж по охране труда и технике безопасности фармацевтических работников и иного персонала

**и овладеть ПК-6**

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

- методические указания по теме; лекционный материал, НПД

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний

(один правильный вариант ответа)

1. ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, ОПРЕДЕЛЯЕМАЯ ХАРАКТЕРОМ, СЛОЖНОСТЬЮ И ОБЪЕМОМ РАБОТЫ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, НАЗЫВАЕТСЯ:

- а) списочной
- б) нормативной
- в) планируемой
- г) остаточной

2. ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛИСТУ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ОТРАЖЕНЫ В:

- а) ФЗ-61
- б) ФЗ-323
- в) приказе №205н
- г) приказе №459н

3. ИНСТРУКТАЖ, ПРОВОДИМЫЙ СО ВСЕМИ ПРИНИМАЕМЫМИ НА РАБОТУ, СО СТУДЕНТАМИ-ПРАКТИКАНТАМИ И СОДЕРЖАЩИЙ ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ОХРАНЕ ТРУДА НАЗЫВАЕТСЯ:

- а) вводный
- б) первичный
- в) периодический
- г) повторный

## **7.3. Разбор с преподавателем узловых вопросов, необходимых для освоения темы.**

1. Сущность кадрового менеджмента. Основные принципы кадрового менеджмента.

2. Система кадрового менеджмента.

3. Персонал. Основные характеристики.

- ✓ численность персонала;
- ✓ оборот персонала;
- ✓ социальная структура персонала.

4. Элементы статистической структуры персонала

- ✓ профессия;
- ✓ специальность;
- ✓ квалификация;
- ✓ категория;
- ✓ должность.

5. Система работы с персоналом:

- ✓ оценка и отбор фармацевтических кадров;
- ✓ прием на работу;
- ✓ расстановка кадров;
- ✓ адаптация кадров;

- ✓ аттестация кадров
- ✓ перемещение (перевод)
- ✓ увольнение

6. Охрана труда работников в аптечных организациях.

#### 7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.

##### Задание 1.

Анализ оборота персонала фармацевтической организации.

Оцените оборот персонала фармацевтической организации за 2023 год, используя следующие данные:

	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Число принятых работников	2	-	1	-	-	-	4	2	1	-	-	-
Число	По объективным причинам	-	1	-	-	2	-	-	-	1	-	-
	По субъект. причинам	-	-	-	3	-	-	-	-	1	1	1
Среднесписочная численность персонала	25	24	24	22	22	20	24	26	27	26	24	23

##### Алгоритм решения:

4. Определите количество принятых/уволенных работников за год и среднесписочную численность персонала по формуле среднеарифметической.

5. Вычислите интенсивность оборота, коэффициент постоянства и коэффициент текучести по следующим формулам:

6.

$$\text{Интенсивность оборота} = \frac{\text{Число принятых (выбывших) за год}}{\text{Среднесписочная численность персонала за год}}$$

$$\text{Коэффициент постоянства} = \frac{\text{Число работников, состоящих в списках организации в течение года}}{\text{Среднесписочная численность персонала за год}}$$

$$\text{Коэффициент текучести} = \frac{\text{Излишний оборот}}{\text{Среднесписочная численность персонала за год}}$$

Где, *излишний оборот* – это количество уволенных сотрудников по субъективным причинам

## ***Задание 2.***

Решите стратегическую задачу кадровой политики-планирование трудовых ресурсов.

Организационная структура аптеки “Агидель” включает 2 отдела: готовых лекарственных средств и отпуска лекарств без рецептов. Объем работы аптеки составляет 400000 рецептов в год. В аптеке “Агидель” работают 2 провизора, 6 фармацевта. У зав.аптекой (провизора) один заместитель (провизор), он же зав.отделом ГЛС. В отделе отпуска лекарств без рецепта работают 3 фармацевта, один из которых заведует отделом.

2) Зав.аптекой решила оценить состояние фармацевтических кадров в двух направлениях:

А) соответствие объему и содержанию работы.

Б) укомплектовать персонал по количеству и квалификации.

### Алгоритм решения:

А) Оценка соответствия персонала объему и содержанию работы.

При расчете используйте следующую информацию:

- нормативное количество провизоров для отпуска ГЛС по рецептам составляет 1 должность провизора на 80.000 рецептов в год.

- для осуществления бесперебойной работы аптеки по отпуску ЛС без рецептов необходимо иметь 2 фармацевтов в смену.

Б) Оцените укомплектованность, количество и квалификацию персонала.

Заполните таблицу:

№	Наименование должности	Образование	Оптимальное количество	Фактическое количество
1	Зав.аптекой	Провизор		
2	Зам.зав.аптекой (он же зав.отделом ГЛС)	Провизор		
3	Зав.отделом отпуска без рецептов	Фармацевт		
4	Провизоры	Провизор		
5	фармацевты	фармацевты		

Определите плановую потребность в фармацевтических кадрах:

№	Характеристики	Должность	Количество
1	Принять		
2	Уволить		
3	Направить на обучение на фармацевтический факультет на заочную форму обучения		

## ***Задание 3.***

Решите тактическую задачу кадровой политики – привлечение фармацевтических кадров.

Подготовьте оригинальное рекламное объявление в газету, объемом не более 30 слов о том, что аптеке “Агидель” требуется провизор.

Пример объявления из журнала “Фармацевт” за 1.10.1897 г.

**“Въ Обоянскую вольную земскую аптеку, Курской губернии, приглашается аптекарский помощникъ, христианинъ, холостой; жалование 500 р. въ годъ и квартира безъ стола. Обращаться к управляющему аптекой съ копией послужного списка. На ответ марку.”**

#### Задание 4.

Решите оперативную задачу кадровой политики – прием на работу провизора

4.1. Изучите и законспектируйте процедуру отбора персонала (рис.1.)



Рис.1. Схема отбора персонала

4.2. Постройте профессиональную модель рабочего места провизора (табл.3.2). Конкретные характеристики представить в табл.3.3. на примере должностей предприятия малого бизнеса.

#### 4.3 Деловая игра “Подбор персонала”

**Цель игры:** подбор из нескольких кандидатур наиболее подходящей для замещения вакантных должностей провизора.

**Элементы игры и их продолжительность:**

- б) сформировать команды по 4-5 человек (5 минут)
- 7) распределить роли между членами команды (3 мин). В каждой команде должны быть:
  - претенденты на вакантную должность провизора (3 человека)
  - руководитель аптеки (1 человек)
  - эксперт (1-2 человека)

8) подготовка к проведению деловой игры (30 минут)

Каждый участник команды индивидуально работает над поставленными задачами:

- *руководитель аптеки*

Разрабатывает вопросник, включающий не менее 15 вопросов для интервьюирования претендента на должность провизора (с учетом характера работы и профессиональной модели рабочего места)

- *претендент на должность* составляет на себя профессиональное резюме, которое должно включать в себя следующие характеристики:

- выходные данные о кандидате;
- должность, на которую претендует;
- какие личные цели на ближайшую, среднюю и дальнюю перспективу

связывает с этой должностью

- образование, стаж, опыт работы, специальные способности;
- деловые характеристики;
- личностные характеристики;
- интересы, в том числе профессиональные;
- дополнительные сведения.

- Эксперт (эксперты) разрабатывает лист экспертной оценки и методы оценки других участников команды.

9) Проведение деловой игры (40 мин).

В процессе деловой игры руководитель аптеки проводит собеседование с претендентами по разработанному вопроснику с оценкой профессиональных резюме. В результате необходимо отобрать одного кандидата.

Эксперт дает оценку работе игроков внутри команды.

10) Проведение итогов игры (10 минут)

## Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятий малого бизнеса

Элементы модели	директо р	Замести тель директо ра	Главный бухгалте р	Секрета рь- референ т	менедже р
1	2	3	4	5	6
<b>1. кадровые данные</b>					
<b>1.1. Пол:</b>					
мужской	+	+			
женский			+	+	
не имеет значения					+
<b>1.2. Возраст</b>					
до 20					
от 20 до 30				+	+
от 30 до 40	+	+	+		
от 40 до 50	+				
Свыше 50					
<b>1.3. Семейное положение</b>					
холост, не замужем					
женат, замужем	+	+	+		
разведен, разведена					
не имеет значения				+	+
<b>1.4. Социальное положение</b>					
из рабочих					
из служащих	+	+		+	
из крестьян			+		
не имеет значения					+
<b>1.5. Внешность сотрудника:</b>					
красивая				+	
приятная			+		
обаятельная	+				+
нормальная		+			
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника</b>					
<b>2.1. Производственный стаж</b>					
до 1 года					
1-5 лет				+	+
5-10 лет			+		
более 10 лет	+	+			
<b>2.2. Общественный опыт</b>					
партия	+	+			
профком		+	+	+	
совет предприятия	+	+	+		
комсомол				+	+
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области</b>					
социологии	+			+	+
экономики	+	+		+	+
управления	+	+	+		+
психологии	+	+	+	+	+
права		+		+	
дизайна				+	
строительства		+			

организации	+				+
коммерции	+	+	+	+	+
педагогике	+				
иностранного языка					+
бухучета	+		+		
маркетинга	+	+	+	+	+
торговли		+	+		+
механики		+			
финансов	+	+	+		
<b>4. Профессиональные умения в области</b>					
работы с людьми	+	+	+	+	+
машинописи				+	+
ведения личных дел	+			+	
телефонных переговоров	+	+	+	+	+
договорной работы	+	+	+		+
методической работы				+	
архивного дела				+	
компьютеров			+	+	+
составления расписаний	+	+		+	
разработки программ					+
презентационной работы	+	+		+	
контрактной работы	+		+		
рекламы	+			+	+
маркетинговых исследований	+	+			+
коммерческих операций		+	+		+
бизнес-планов	+		+		
поиска партнеров	+	+		+	
знания рынка	+	+	+		
вождения автомобиля	+	+			+
ремонта и эксплуатации		+			+
экспедиторской работы				+	
снабжения		+			+
<b>5. Личностные качества</b>					
<b>5.1. Моральные</b>					
доброжелательность	+	+	+	+	+
отзывчивость		+		+	
внимательность	+		+		+
честность	+	+	+	+	+
порядочность	+	+	+	+	+
принципиальность	+		+		+
справедливость	+		+		+
воспитанность	+	+	+	+	+
скромность				+	+
жизнерадостность	+	+		+	
терпимость			+	+	
пунктуальность	+	+	+		
способность воспринимать критику	+	+			+
<b>5.2. Деловые</b>					
исполнительность			+	+	+
деловитость	+	+			
предприимчивость	+	+			+
трудолюбие	+	+	+	+	+
хозяйственность	+		+	+	
целеустремленность	+	+			+

организованность	+	+	+	+	+
коммуникабельность	+			+	+
дипломатичность	+	+		+	+
дисциплинированность	+	+	+	+	+
настойчивость	+		+		
умение доводить порученное дело до конца		+	+	+	+
умение видеть перспективу	+	+			+
умение слушать людей	+	+		+	
широта кругозора	+	+			
<b>6. Психология личности</b>					
<b>6.1. Тип личности</b>					
экстраверт- направлен на внешний вид	+	+			+
интроверт - направлен на внутренний мир			+	+	
<b>6.2. Темперамент</b>					
сангвиник	+	+	+		+
флегматик	+	+	+	+	+
холерик	+	+		+	+
меланхолик			+	+	
<b>6.3. Уровень интеллекта</b>					
высокий	+	+	+		
средний				+	+
низкий					
<b>7. Здоровье и работоспособность</b>					
здоров				+	+
практически здоров	+		+		
болен		+			
<b>8. Уровень квалификации</b>					
<b>8.1. Образование</b>					
неполное среднее					
среднее общее				+	
среднее специальное			+		+
высшее	+	+			
<b>8.2. Специальности (для служащих)</b>					
экономист	+				
филолог				+	
бухгалтер			+		
механик		+			
математик					+
юрист	+				
историк				+	
менеджер					+
коммерсант		+			+
финансист			+		
радиофизик					
<b>8.3. Повышение квалификации</b>					
институт бизнеса	+				
школа менеджеров		+			+
курсы повышения			+	+	
<b>9. Служебная карьера</b>					
“трамплин”		+	+		
“лестница”	+				

“змея”				+	+
“перепутье”					
<b>10. Хобби (увлечения)</b>					
спорт	+	+		+	+
искусство	+		+	+	
театр и кино	+		+		+
охота		+			
<b>11. Вредные привычки</b>					
Алкоголь	+	+	+		+
Курение		+		+	+
Обжорство		+			
Наркомания					
Токсикомания					
<b>12. Организация труда</b>					
Офис площадью, м2	12	6	4	4	3
Отдельный стол и стул	+	+	+	+	+
Пользование библиотекой	+	+	+	+	+
Служебный транспорт	+	+			
Компьютер	+		+	+	+
Служебный телефон	+	+	+	+	
Факс	+	+		+	
Ксерокс	+	+	+	+	+
Аудио-и видеоаппаратура	+				
<b>13. Оплата труда</b>					
Всего, долл.					
Должностной оклад, долл	500	400	350	150	200
Квартальная премия к окладу, долл				150	
Процент с прибыли	5		3		
Процент с выручки					5
Процент с дохода		10			
Оплата командировочных расходов	+	+	+	+	+
Оплата представительских расходов	+	+			
Компенсация за использование личного транспорта в служебных целях	+	+			+
<b>14. Социальные блага</b>					
Материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха	+	+	+	+	+
Компенсация расходов на питание	+	+	+	+	+
Оплата фирменной одежды	+	+	+	+	+
Кредит фирмы	+	+	+	+	+
Оплата детских учреждений	+	+	+	+	+
Подарки к юбилеям и дням рождениям, пособие в случае свадьбы					
<b>15. Социальные гарантии</b>					
Ежегодный отпуск, дней	36	36	30	30	30
Оплата больничных листов	+	+	+	+	+
Страхование жизни	+	+			
Дополнительная пенсия	+	+			
Пособие в случае увольнения по сокращению штатов		+	+	+	+
Пособие в случае смерти	+	+	+	+	+

сотрудников					
-------------	--	--	--	--	--

Преподаватель


Докладчик


ЖЮРИ			

--	--

Команда №1
------------

--	--

--	--

Команда №2
------------

--	--

--	--

Команда №3
------------

--	--

--	--

Команда №4
------------

--	--

*Схема размещения команд в деловой игре*

### **7.5. Контроль конечного уровня усвоения темы.**

**Материалы для контроля уровня освоения темы: ситуационные задачи.**

#### **1. Ситуационные задачи.**

Укажите, был ли нарушен КЗОТ в данных ситуациях?

##### **Задача 1.**

При приеме на работу фармацевта, зав.аптекой попросила ее написать автобиографию, затем выяснила, что у нее есть ребенок 2 лет и отказала в приеме, хотя в аптеке есть вакантная ставка.

##### **Задача 2.**

Зав.аптекой приняла на работу провизора по приему рецептов и отпуску лекарств с испытательным сроком – 1 месяц. С первых дней работы стало ясно, что провизор не знает регламентов по приему рецептов и отпуску лекарств, грубит посетителям и коллегам. Через 2 недели ее уволили.

##### **Задача 3.**

Зав.аптекой без согласия провизора по внутриаптечному приготовлению лекарств перевела ее временно на рабочее место по приему рецептов и отпуску лекарств, мотивируя данные действия производственной необходимостью. Провизор возмутилась, стала жаловаться на неправомерные действия

администрации и отказалась выходить на новое рабочее место работы.

#### **Задача 4.**

Зав.аптекой уволила за систематические нарушения трудовой дисциплины фармацевта. Фармацевт обратилась в суд и через некоторое время была восстановлена на работу, т.к. в аптеке не было обнаружено документов, подтверждающих эти нарушения. Как должна была поступить зав.аптекой в данной ситуации?

#### **Задача 5.**

При устройстве на должность начальника фармацевтического отдела администрация частного фармацевтического предприятия подписывала с кандидатом контракт, об отказе от использования декретного отпуска.

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

#### **Литература**

##### *Основная:*

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

##### *Дополнительная:*

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

## **ТЕМА 13 «ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ОНЛАЙН МАРКЕТИНГ ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ОТС ПРЕПАРАТОВ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ С МЕДИЦИНСКИМИ И ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИМИ РАБОТНИКАМИ ДЛЯ РЕЦЕПТУРНЫХ ЛП. ТРЕЙД-МАРКЕТИНГ. УЧЕТ СЕЗОННЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ СПРОСА»**

*1. Тема и ее актуальность: «Фармацевтический маркетинг и основы предпринимательской деятельности. Онлайн маркетинг для продвижения ОТС препаратов, использование специализированных каналов коммуникации с медицинскими и фармацевтическими работниками для рецептурных ЛП. Трейд-маркетинг. Учет сезонных особенностей спроса».*

В современных условиях аптечным организациям необходимо адаптировать свою деятельность к факторам внешней среды. В этих условиях методология маркетинга приобретает особую актуальность, поскольку знание основных принципов маркетинга, методик анализа позволит повысить эффективность работы аптечной организации, в том числе и в зависимости от сложившейся ситуации.

**2. Учебные цели:** овладение основными принципами маркетинга, разработки бизнес-плана для эффективного управления аптечной организацией.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **знать:**

- понятие «маркетинг», основные направления анализа,
- бизнес-план и принципы его составления,
- информацию, необходимую для деятельности аптечной организации.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **владеть и уметь:**

- навыками проведения маркетинговых исследований и разработки бизнес-плана

и овладеть ПК-6 (оценивать спрос потребителей на лекарственные препараты, проводить анализ онлайн маркетинга для продвижения ОТС препаратов, уметь использовать специализированные каналы коммуникации с медицинскими и фармацевтическими работниками для рецептурных ЛП).

**3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часа.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал: методические указания

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. ОРГАНОМ ГОСУДАРСТВЕННОГО НАДЗОРА, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМ КОНТРОЛЬ СОБЛЮДЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ОБ ОБРАЩЕНИИ ЛЕКАРСТВЕННЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ МЕДИЦИНСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ, ЯВЛЯЕТСЯ

- а) Росздравнадзор
- б) Министерство здравоохранения РФ
- в) Роспотребнадзор
- г) Минсельхоз

2. СОВОКУПНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА УВЕЛИЧЕНИЕ СБЫТА НА МЕСТАХ ПРОДАЖ ТОВАРОВ, НАЗЫВАЕТСЯ

- а) логистика
- б) ценовая политика
- в) мерчандайзинг
- г) ассортиментная политика

3. ХАРАКТЕРИСТИКОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ, ОТРАЖАЮЩЕЙ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ КОНКРЕТНОГО СПЕЦИАЛИСТА ИЛИ ПАЦИЕНТА ПОЛУЧИТЬ ИНФОРМАЦИЮ ПО ИНТЕРЕСУЮЩЕЙ ЕГО ПРОБЛЕМЕ ИЗ ВСЕХ ИЗВЕСТНЫХ В МИРЕ ИСТОЧНИКОВ ЯВЛЯЕТСЯ

- а) качество
- б) своевременность
- в) доступность
- г) точность

### **7.3. Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.**

Преподаватель демонстрирует принципы управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоретических знаний различных школ.

### **7.4. Самостоятельная работа обучающихся под контролем преподавателя.**

### **7.3. Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.**

Преподаватель объясняет порядок проведения коллоквиума, включающего написание тестовых заданий (по 30 тестов), ответ на вопросы билета (по 3 вопроса в каждом билете).

### **7.4. Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя.**

Каждый обучающийся получает:

- один вариант тестовых заданий (30 заданий),
- билет с вопросами для подготовки и устного ответа (по 3 вопроса в билете).

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

## Литература

### Основная:

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

### Дополнительная:

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **ТЕМА 14 «ИТОГОВОЕ ЗАНЯТИЕ: ТЕСТОВЫЙ КОНТРОЛЬ, ПРИЕМ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ»**

**1. Тема и ее актуальность:** *«Итоговое занятие: тестовый контроль, прием практических навыков».*

В современных условиях аптечным организациям необходимо адаптировать свою деятельность к факторам внешней среды. Эффективная организация деятельности АО, основанная на знании современных НПД, принципах организации деятельности АО с соблюдением правил надлежащей аптечной практики и принципов менеджмента в практической деятельности руководителя позволит повысить эффективность работы аптечной организации, в том числе и в зависимости от сложившейся ситуации.

**2. Учебные цели:** систематизация и закрепление основных знаний по деятельности АО и принципам управления аптечной организацией в современных условиях.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **знать:**

- статус нормативно-правового документа (НПД),
- положения действующих НПД при управлении АО;
- принципы формирования цены на ЛП, в том числе на входящие в перечень ЖНВЛП;
- знать экономические показатели и методики их расчета;
- порядок отпуска ЛП;
- порядок приемки ТАА;
- понятие фармацевтического менеджмента, основные школы в развитии менеджмента; методологию системного анализа,
- стили управления,
- понятия «коммуникации», их виды,
- методологию кадрового менеджмента,
- принципы делопроизводства в аптечной организации,
- понятие «маркетинг», основные направления анализа,
- бизнес-план и принципы его составления,
- информацию, необходимую для деятельности аптечной организации.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся должен **владеть и уметь:**

- навыками проведения фармацевтической экспертизы рецепта;
- навыками приемки товаров аптечного ассортимента
- уметь распределять ТАА по местам хранения
- проводить ПКУ;
- уметь распределять ЛП и ТАА по эластичности спроса, дохода потребителей при формировании ассортимента АО;
- рассчитывать различные виды товарных запасов, товарооборота, издержек и прибыли АО, коэффициенты, характеризующие финансовое состояние АО;

- владеть навыками документального отражения поступивших рецептов и требований-накладных;
- документально отражать кассовые и платежные операции,
- вести делопроизводство организационно-распорядительных, отчетных документов при розничной реализации;
- осуществлять предпродажную подготовку, организовывать и проводить выкладку ЛП и ТАА в торговом зале и (или) витринах отделов АО;
- владеть навыками оформления журналов регистрации результатов внутриаптечного контроля качества ЛП, изготовленных в АО;
- уметь доводить до соответствующего органа информацию о выявленном несоответствии ЛП установленным требованиям или о несоответствии данных об эффективности и о безопасности ЛП данным о ЛП, содержащимся в инструкции по его применению;
- проводить анализ рынка поставщиков ЛП и других ТАА, выбирать оптимальных поставщиков с учетом критериев выбора и составлять заявки для закупки ЛП и других ТАА, а также контролировать исполнение договоров на поставку ЛП и других ТАА;
- владеть технологией проведения приемочного контроля поступающих лекарственных средств (ЛС) и других ТАА;
- уметь оформлять документацию по изъятию из обращения ЛС и ТАА, пришедших в негодность, с истекшим сроком годности, фальсифицированной, контрафактной и недоброкачественной продукции;
- владеть навыками ведения документации (журналов) по учету ЛС, подлежащих ПКУ;
- уметь сортировать поступающие ЛП, ТАА с учетом их физико-химических свойств, требований к условиям и режиму хранения особых групп ЛС, другой продукции;
- устанавливать режимы и условия хранения, необходимые для сохранения качества, эффективности и безопасности ТАА;
- владеть навыками реализации и отпуска ЛП через фармацевтические и медицинские организации; навыками контроля деятельности юридических и физических лиц, имеющих лицензии на фармацевтическую деятельность;
- проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента;
- выбирать стиль управления в зависимости от различных характеристик;
- применять современные подходы управления и делегировать полномочия;
- навыками ведения делопроизводства и составления различных документов в аптечной организации,
- навыками проведения маркетинговых исследований и разработки бизнес-плана

и овладеть следующими **компетенциями**: ПК-6.

### **3. Необходимые базисные знания и умения:**

Знания, полученные при изучении дисциплины правовые основы деятельности организаций

**4. Вид занятия:** практическое занятие.

**5. Продолжительность занятия:** 4 академических часов.

**6. Оснащение:**

6.1. Дидактический материал: методические указания

6.2. ТСО (компьютер, мультимедийный проектор).

**7. Содержание занятия:**

## 7.1. Структура занятия

№ п/п	Этапы занятия и их содержание	Время в мин.	Наглядные пособия	Цель и характер деятельности	
				обучающегося	преподавателя
1	2	3	4	5	6
1	Организационный этап.	5	Методические указания по теме	Проверка внешнего вида, отметка отсутствующих	Ознакомление с планом работы
2	Контроль исходного уровня знаний обучающихся с применением тестов	15	Тестовые задания по вариантам	Решение тестов и выявление исходного уровня знаний.	Контроль исходного уровня знаний, усвоение основных понятий менеджмента.
3	Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых вопросов темы. Демонстрация преподавателем принципов управления различными ситуациями в аптечной организации с применением теоритических знаний различных школ. Теорети-ческий разбор темы. Опрос.	45	Перечень вопросов по теме	Детальный разбор и усвоение теоретического материала.	Контроль уровня знаний студента по изучаемой теме.
4	Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя	90	Выполнение практических заданий с использованием лекционного материала, учебника по дисциплине.	Уметь проводить сравнительный анализ основных школ развития менеджмента; определять вид школы управления в зависимости от различных характеристик; применять современные подходы управления	Контролировать выполнение практических заданий
5	Разбор выполнения практических заданий	15			Сформировать социальное и экономическое мышление обучающегося. Подчеркнуть важность применение методологии менеджмента в управлении аптечной организацией при оказании фармацевтической помощи населению.
6	Контроль усвоения обучающимися темы занятия (знания и умения) с применением ситуационных задач	10			Подведение итогов занятия. Проверка результатов тестирования, уровня усвоения темы занятия.
	Всего:	180			

## **7.2. Контроль исходного уровня знаний и умений**

Образец тестового контроля знаний (с одним правильным вариантом ответа):

1. К КЛАССИЧЕСКИМ ШКОЛАМ УПРАВЛЕНИЯ ОТНОСЯТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:
  - а) научный управленческий подход или научная организация труда;
  - б) административный управленческий подход
  - в) процессный подход
  - г) системный подход
  
2. ТЕОРИЯ “ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ” ИЛИ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ ВКЛЮЧАЕТ ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ КРОМЕ:
  - а) подход человеческих отношений
  - б) бихевиористский (поведенческий) подход
  - в) мотивационные основы управления
  - г) ситуационный подход
  
3. ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ВСЕ НАПРАВЛЕНИЯ, КРОМЕ:
  - а) количественный подход
  - б) системный подход
  - в) ситуационный подход
  - г) процессный подход

## **7.3. Контроль знаний студентов путем раздачи билетов и подготовки студентов по вопросам билета для устного ответа.**

*Образец билета для сдачи практического навыка:*

### **Билет №1**

1. Провести приемочный контроль поступившего товара «Вакцина гепатита В рекомбинантная (рДНК) 20мкг/мл 10 мл №10 ампулах 30 упаковок», оформить первичный учет лекарственного препарата, разместить на хранение (товарную накладную и муляж лекарственного препарата получить у преподавателя).

2. Провести экспертизу рецепта и отпуск лекарственного препарата «Клонидин, таблетки 0,15 мг №20 инвалиду», оформить эту процедуру и сделать заключение об отпуске лекарственного препарата (рецепт получить у преподавателя).

### **7.3. Демонстрация преподавателем методики практических приемов по данной теме.**

Преподаватель объясняет порядок проведения итогового занятия, включающего написание тестовых заданий (по 50 тестов), сдача практических навыков по билету.

### **7.4. Самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя.**

Каждый обучающийся получает:

- один вариант тестовых заданий (50 заданий),

- билет с ситуационными задачами для подготовки и устного ответа (по 2 задачи в билете).

**Место проведения самоподготовки:** читальный зал, учебная комната для самостоятельной подготовки обучающихся.

## Литература

### Основная:

- Управление и экономика фармации : учебник / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 928 с. - ISBN 978-5-9704-8840-9. - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента". - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970488409.html>
- Организация и управление фармацевтической деятельностью : учебное пособие / под ред. И. А. Наркевича. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2024. - 288 с. - ISBN 978-5-9704-8378-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" . - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785970483787.html>
- Фармацевтические процессы : сетевое планирование и управление / Екшикеев Т. К. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2020. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/01-COS-3484.html>

(дата обращения: 04.04.2023).

### Дополнительная:

- Андрианова Г. Н. Проектный менеджмент в фармации : Учебное пособие / Г. Н. Андрианова, А. А. Каримова. - Екатеринбург : ИИЦ "Знак качества", 2022. - 192 с. - ISBN 9785898959456. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/proektnyj-menedzhment-v-farmacii-16003989/>

(дата обращения: 04.04.2023).

- Введение в специальность. Обращение лекарственных средств : учебно-методическое пособие / И. Н. Тюренков, Н. В. Рогова, Д. В. Куркин и др. - Волгоград : ВолгГМУ, 2021. - 216 с. - ISBN 9785965206414. - Текст : электронный // ЭБС "Букап" : [сайт]. - URL : <https://www.books-up.ru/ru/book/vvedenie-v-specialnost-obracshenie-lekarstvennyh-sredstv-13824505/>

(дата обращения: 04.04.2023).

Подпись автора методической разработки

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.