

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
“Башкирский государственный медицинский университет”
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра фармации

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
по самостоятельной внеаудиторной работе
к практическим занятиям**

Дисциплина: основы фармацевтического бизнеса

Специальность: 38.03.01 Экономика

Курс: 3

Семестр: V

Количество часов: 180

Уфа

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. Федотова Анастасия Анатольевна, к.фарм.н., доцент*

Утверждено на заседании кафедры фармации «__09__» __октября__ 2025 __г., протокол № 9.

СОДЕРЖАНИЕ

№ п/п	Темы практических занятий	Темы СРО	Объем по семестрам	Стр
			5	
1.	Законодательные требования основ фармацевтического бизнеса	Законодательные требования основ фармацевтического бизнеса.	24	5
2.	Основы предпринимательской деятельности. Документальное оформление лицензирования фармацевтической деятельности.			
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	Организация работы товаропроводящей системы фармацевтического рынка	38	13
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.			
5.	Государственная система контроля качества ЛС. Организация контроля качества ЛС и других товаров в условиях аптечной организации.			
6.	Организация лекарственного обеспечения стационарных больных. Аптека медицинской организации..			
7.	Организация оптовой торговли ЛС и другими товарами аптечного ассортимента. Характеристика оптовых посредников. Выбор поставщика ЛП и товаров аптечного ассортимента.			
8.	Анализ финансово-хозяйственной деятельности аптечных организаций. Инвентаризация товарно-материальных ценностей, денежных средств и расчетов в аптечных организациях. Контрольная работа № 1			

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.			
10.	Фармацевтический бизнес. Предпринимательская деятельность. Разработка бизнес-плана фармацевтической организации (аптеки).	Теория и практика фармацевтического менеджмента. Информационное обеспечение фармацевтического бизнеса.	38	30
11.	Методология управления. Модели и методы в фармацевтическом менеджменте. Методы, приемы, стили управления трудовым коллективом. Проектирование организационных структур. Координация деятельности на основе делегирования полномочий.			
12.	Особенности управления фармацевтическим бизнесом. Выбор организационно-правовой формы. Кадровый менеджмент и подбор персонала. Обучение персонала. Взаимодействие с поставщиками			
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			

Занятие № 1-2

Законодательные требования основ фармацевтического бизнеса.

1.Актуальность темы. Тема и актуальность. «Законодательные требования основ

фармацевтического бизнеса».

- Законодательные требования основ фармацевтического бизнеса
- Основы предпринимательской деятельности. Документальное оформление лицензирования фармацевтической деятельности.

Для практической деятельности провизора необходимы знания в области понятия и структуры правовой информации.

В настоящее время государственная политика Российской Федерации в области здравоохранения направлена в первую очередь на увеличение продолжительности жизни населения и снижение общего показателя смертности. При этом проблема лекарственного обеспечения в стране остается одной из самых важных, поскольку лекарственная терапия является приоритетным видом лечения. Поэтому остро встает вопрос о необходимости усиления государственного контроля и регулирования качества и безопасности лекарственных препаратов. Кроме того, поскольку именно аптечная организация является основным звеном, через которое происходит реализация лекарственных препаратов, медицинских изделий и других товаров аптечного ассортимента, актуальным и важным является знание и применение в практической деятельности выпускника нормативных документов (федеральных законов, постановлений, распоряжений, приказов), регулирующих фармацевтическую деятельность.

2. Учебные цели: овладение знаниями, умениями и навыками в области понятия и структуры правовой информации.

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

- структуру правовой информации, условия и порядок вступления в силу нормативных правовых актов в сфере фармации;
- тенденции развития правового регулирования в сфере обращения товаров аптечного ассортимента;
- важнейшие определения в сфере правового регулирования фармацевтической деятельности;
- основные нормативные правовые акты в области обращения товаров аптечного ассортимента;
- важнейшие правовые нормы, регулирующие профессиональную деятельность провизоров.
- основы законодательства РФ в области здравоохранения и лекарственного обеспечения населения;
- нормативную документацию (федеральные законы, распоряжения, постановления, приказы), регламентирующую сферу обращения, в том числе и фармацевтическую деятельность:
 - Номенклатуру и организацию работы аптечных организаций;
 - Принципы формирования ассортимента товаров;
 - Порядок ценообразования на ЛП, входящие в Перечень ЖНВЛП;
 - Порядок отпуска ЛП из аптечной организации на льготных условиях и бесплатно;
 - Порядок хранения товаров аптечного ассортимента.

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

- определять сроки вступления в силу нормативных правовых актов в сфере фармации;
- ориентироваться в решении основных современных проблем правового регулирования в сфере обращения товаров аптечного ассортимента;
- решать задачи профессиональной деятельности с использованием правовых норм, регулирующих фармацевтическую деятельность;
- применять основные нормативные правовые акты в области обращения товаров аптечного ассортимента в профессиональной деятельности:
 - при продаже и отпуске ЛП и другие ТАА;
 - при формировании ассортимента ТАА;
 - при ценообразовании на ЛП, входящие в перечень ЖНВЛП;
 - при хранении ЛП, в том числе наркотических средств и психотропных веществ, и других ТАА.

– и овладеть следующими **компетенциями** (частично):

ПК-6. Способен осуществлять анализ, оценку и внедрение систем управления в высокотехнологичных сегментах здравоохранения (фармацевтика, биотехнологии) на основе принципов менеджмента качества

3.Продолжительность: 24 часа

4. Задания для самостоятельной внеаудиторной работы:

Вопросы для самоподготовки:

1. Понятие правовой информации.
2. Виды правовой информации
3. Структура правовой информации.
4. Государственная политика в здравоохранении. Основная цель.
5. Положительные результаты и проблемы.
6. Нормативно-правовое регулирование в сфере здравоохранения и
7. лекарственного обеспечения населения.
8. Нормативно-правовое регулирование сферы обращения ЛС:
 - Доклинические исследования. Законодательное регулирование.
 - Клинические исследования. Виды. Контроль. Нормативно-правовое регулирование.
 - Производство и контроль качества ЛС. Ключевые понятия. Нормативноправовое регулирование.
 - Фармацевтическая деятельность. Основные понятия и нормативное регулирование:
 - Оптовая торговля.

- Розничная торговля. Порядок осуществления.
- Принципы формирования ассортимента товаров.
- Порядок ценообразования на ЛП, входящие в Перечень ЖНВЛП;
- Порядок хранения товаров аптечного ассортимента.

Решение студентами индивидуальных наборов тестов по теме:

Выберите один правильный ответ

1. ЭЛЕМЕНТ ЮРИДИЧЕСКОЙ НОРМЫ, КОТОРЫЙ УКАЗЫВАЕТ НА САМО ПРАВИЛО ПОВЕДЕНИЯ

- 1) санкция
- 2) диспозиция
- 3) превенция
- 4) гипотеза

2. СРЕДИ ЗАКОНОВ ОБРАТНУЮ СИЛУ ИМЕЕТ

- 1) Федеральный конституционный закон
- 2) Уголовный закон, устранивающий преступность деяния
- 3) Семейный Кодекс
- 4) Гражданский Кодекс

3. КОНСУЛЬТАЦИИ ЭКСПЕРТОВ В СФЕРЕ ФАРМАЦИИ ОТНОСЯТСЯ

- 1) к официальной правовой информации
- 2) к информации индивидуально-правового характера, имеющей юридическое значение
- 3) к неофициальной правовой информации
- 4) к неактуальной правовой информации

Решение ситуационных задач

Задание 1. Используя справочные, методические, учебные материалы, дайте определение правовой информации.

Задание 2. Используя справочные, методические, учебные материалы, опишите структуру и виды правовой информации.

Задание 3.

Заполнить таблицу: «Виды медицинской и лекарственной помощи, получаемой гражданами РФ бесплатно - примеры»

Виды медицинской и лекарственной помощи	Примеры
Амбулаторно-поликлиническая помощь	Прием врача, сдача анализов

Задание 4.

Заполнить таблицу: этап (стадия) обращения ЛП – нормативно-правовой документ (НПД), регулирующий этап».

Этап (стадия)	НПД
Доклинические исследования	
Клинические исследования	
Производство и контроль качества ЛС	
Оптовая торговля	
Розничная торговля	

Задание 5.

Заполнить таблицу в соответствии с НПД: «Вид товарной группы – товар»

Вид товарной группы	Товар (примеры)
Лекарственные препараты	
Медицинские изделия	
Дезинфицирующие средства	
Предметы и средства личной гигиены	
Посуда для медицинских целей	
Предметы и средства, предназначенные для ухода за больными, новорожденными и детьми, не достигшими возраста трех лет	
Очковая оптика и средства ухода за ней	
Минеральные воды	
Продукты лечебного, детского и диетического питания	
Биологически активные добавки,	
Парфюмерные и косметические средства	
Медицинские и санитарно-просветительные печатные издания, предназначенные для пропаганды здорового образа жизни	

Задание 6.

Составить схему: «Формирование ассортимента – НПД» (заполнить недостающие характеристики)

мерной ложкой / - пачки картонные		
--------------------------------------	--	--

Алгоритм выполнения задания:

ЛП	Зарегистрированная цена производителя
Натрия хлорид, раствор для инфузий 0,9% 100 мл – бутылки полиэтиленовые	17руб. 32.коп

1. Определить ценовую группу ЛП, исходя из зарегистрированной цены производителя: зарегистрированная цена завода-производителя – 17,32 руб., следовательно, ЛП входит в первую ценовую группу – до 50 руб. включительно.
2. Пользуясь постановлением №115, определить предельные оптовые и розничные надбавки.
Предельная оптовая надбавка согласно постановлению №30 равна 17%, предельная розничная надбавка – 35%
3. Рассчитать сумму предельных оптовых и розничных надбавок от цены производителя.
Сумма предельной оптовой надбавки равна: $17,32 * 17\% : 100\% = 2,944$ руб. $\approx 2,94$ руб.
Сумма предельной розничной надбавки равна: $17,32 * 35\% : 100\% = 6,062 \approx 6,06$ руб.
4. Рассчитать розничную цену на ЛП без учета НДС: цена производителя+предельная оптовая надбавка+ предельная розничная надбавка.
Розничная цена на натрия хлорид= $17,32+2,94+6,06=26,32$ руб.
5. Результаты занести в таблицу

ЛП	Зарегистрированная цена производителя	Оптовая предельная надбавка		Оптовая предельная надбавка		Розничная цена ЛП
		Процент	Сумма	Процент	Сумма	
Натрия хлорид, раствор для инфузий 0,9% 100 мл – бутылки полиэтиленовые	17,32 руб.	17%	2,94 руб.	35%	6,06 руб.	26,32 руб.

Задание 8.

Пользуясь положениями КоАП (приложение 2) (статья 14.5.2 «Продажа товаров, выполнение работ либо оказание услуг при отсутствии установленной информации либо неприменение в установленных федеральными законами случаях контрольно-кассовой техники»), обоснуйте правомочность действий провизора в следующей ситуации.

Во время работы в аптеке выключился свет по техническим причинам. В торговом зале было много покупателей, и провизор продолжала отпускать ЛП при неработающем контрольно-кассовом аппарате без кассового чека.

Задание 9.

Пользуясь положениями КоАП (приложение 2) (статья 14.3 «Нарушение законодательства о рекламе») обоснуйте правомочность действий провизора в следующей ситуации.

Провизор-стажер, оформляя витрину «ЛП, применяемые для лечения заболеваний горла» рядом со спреями «Тантум Верде», «Гексорал», таблетками «Септолете», «Граммидин», положила раствор диоксида в ампулах, так как знала, что полоскание раствором диоксида быстро помогает при заболеваниях горла. К каким последствиям это может привести. Ответ обоснуйте.

Задание 10.

Пользуясь положениями КоАП (приложение 2)(статья 14.2 «Незаконная продажа товаров (иных вещей), свободная реализация которых запрещена или ограничена») обоснуйте правомочность действий провизора в следующей ситуации.

Фармацевт продала дважды без рецепта лекарство для похудения, которое содержало Сибутрамин (сильнодействующее вещество) — анорексигенное лекарственное средство, усиливающее чувство насыщения. Во второй раз она была поймана представителем проверяющих органов.

К каким последствиям могут привести действия фармацевта.

Литература:

Основная:

1. 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>
2. 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>
3. 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:

1. 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).

2 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).

Организация работы товаропроводящей системы фармацевтического рынка

1. Актуальность темы. Тема и актуальность. «Организация работы товаропроводящей системы фармацевтического рынка».

- 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.
- 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.
- Государственная система контроля качества ЛС. Организация контроля качества ЛС и других товаров в условиях аптечной организации.
- Организация лекарственного обеспечения стационарных больных. Аптека медицинской организации..
- Организация оптовой торговли ЛС и другими товарами аптечного ассортимента. Характеристика оптовых посредников. Выбор поставщика ЛП и товаров аптечного ассортимента.
- Анализ финансово-хозяйственной деятельности аптечных организаций. Инвентаризация товарно-материальных ценностей, денежных средств и расчетов в аптечных организациях. Контрольная работа № 1
- 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.

Изучение спроса и определение потребности на лекарственные препараты (ЛП) – одно из приоритетных направлений в фармации, поскольку с одной стороны обеспечивает получение максимальной прибыли аптечной организации, с другой - способствует наиболее полному лекарственному обеспечению и повышению качества оказания фармацевтической помощи населению и медицинским организациям, и, следовательно, определяет здоровье общества в целом.

В Российской Федерации функционирует система государственного контроля качества лекарственных средств (ЛС), гарантирующая обеспечение населения и медицинских организаций препаратами надлежащего качества. Обеспечение надлежащего качества ЛС во многом зависит от правильной организации и проведения контроля качества ЛС на разных этапах товародвижения от производителя до потребителя.

Государственное регулирование качества ЛС, а также внутриаптечный контроль качества ЛС в аптечной организации гарантирует качество оказываемой фармацевтической помощи населению.

2. Учебные цели: овладение практическими навыками организации работы товаропроводящей системы фармацевтического рынка.

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

- Виды спроса (факторы, влияющие на спрос, классификации спроса на ЛП, показатели количественных характеристик спроса (размера, интенсивности потребления) и принципы его изучения;
- Методы определения потребности в лекарственных препаратах.
- основные действующие нормативно-правовые документы (НПД) в сфере обращения, в том числе касающиеся государственного контроля качества ЛП;
- понятие фальсифицированный ЛП, недоброкачественный и контрафактный ЛП (продукция), порядок организации хранения таких ЛП в аптечных организациях, сроки хранения готовых и изготовленных в аптеке ЛП;
- положения НПД, регулирующие обращение ЛС и товаров аптечного ассортимента; требования к качеству ЛС, к маркировке ЛС и документам, подтверждающим качество ЛС и других товаров аптечного ассортимента; рекомендуемые способы выявления фальсифицированных, недоброкачественных и контрафактных ЛС и других товаров аптечного ассортимента (ТАА);
- порядок проведения внутриаптечного контроля качества ЛС; виды государственного контроля на разных стадиях обращения ЛС в соответствии с действующими НПД;
- основные требования к ведению отчетной документации в фармацевтических организациях.

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

- **владеть** навыками работы с действующими нормативно-правовыми документами, регулирующими фармацевтическую деятельность, методиками изучения спроса и определения потребности в ЛП; навыками работы с действующими нормативно-правовыми документами, регулирующими государственную политику в области государственного контроля качества ЛП, технологией проведения приемочного контроля поступающих ЛС и других товаров аптечного ассортимента; изъятия из обращения фальсифицированной, контрафактной и недоброкачественной продукции; принципами организации проведения

внутриаптечного контроля качества ЛС.

- **уметь** работать с действующими НПД, интерпретировать положения НПД, регулирующих обращение ЛС и других товаров аптечного ассортимента, определять потребность в ЛП (строго нормируемых ЛП, препаратах специфического и широкого спектра действия); выявлять спрос на ЛП (анализировать величину различных видов спроса на ЛП и учитывать полученные результаты при составлении заказа-требования на ЛП; оценивать влияние отдельных факторов на величину спроса); работать с действующими НПД, интерпретировать положения НПД, регулирующих государственную политику в области контроля качества ЛС, проводить оценку ЛС по внешнему виду, упаковке, маркировке; проводить проверку сопроводительной документации; интерпретировать и оценивать результаты испытаний ЛП, указанных в сопроводительной документации, организовать проведение внутриаптечного контроля качества ЛС, приемочного контроля по различным показателям, оформлять документацию установленного образца по изъятию ЛП, подлежащих уничтожению.

– и овладеть следующими **компетенциями** (частично):

ПК-6. Способен осуществлять анализ, оценку и внедрение систем управления в высокотехнологичных сегментах здравоохранения (фармацевтика, биотехнологии) на основе принципов менеджмента качества

3. Продолжительность: 38 часов

4. Задания для самостоятельной внеаудиторной работы:

Вопросы для самоподготовки:

1. Потребность, спрос и предложение. Взаимосвязь понятий экономической теории.
2. Спрос, цена и предложение как элементы рыночного механизма.
3. Факторы, влияющие на потребление лекарственных препаратов:
 - повышающие и понижающие потребление ЛП;
 - качественные и количественные факторы.
4. Методы определения потребности в лекарственных препаратах:
 - определение потребности в лекарственных препаратах, потребление которых нормируется (наркотических и психотропных списка II и спирта этилового);
 - определение потребности в лекарственных препаратах специфического назначения (противодиабетические);
 - определение потребности в лекарственных препаратах широкого спектра действия (витамины, антибиотики).
5. Классификация и виды спроса:
 - в зависимости от генератора спроса;
 - по степени удовлетворения спроса;
 - в зависимости от вида маркетинга.
6. Основные направления изучения спроса на лекарственные препараты:
 - 6.1. Определение количественных характеристик и интенсивности спроса.
 - 6.2. Исследование факторов, влияющих на спрос:

- пола, возраста, вида заболевания с помощью коэффициента корреляции Спирмена;
- цены товара и его аналога, дохода потребителя и других экономических факторов с помощью коэффициента ценовой эластичности.

7. Государственный контроль качества. Органы государственного контроля качества лекарственных средств.

8. Основные цели и задачи государственного контроля на различных этапах товародвижения.

9. Виды государственного контроля. Их характеристика.

10. Органы государственного контроля качества на территории Республики Башкортостан.

11. Обязанности провизора – аналитика испытательной лаборатории, провизора-аналитика аптеки.

12. Виды контроля качества лекарственных средств в аптеке:

- Приемочный контроль поступающих готовых ЛП и других товаров аптечного ассортимента. Его характеристика.
- Основные этапы (алгоритм) проведения приемочного контроля готовых ЛП и других товаров аптечного ассортимента.

13. Внутриаптечный контроль качества лекарственных препаратов, изготовленных в аптечной организации:

- Обязательные виды (письменный, органолептический, контроль при отпуске);
- Выборочный (опросный);
- Виды контроля, занимающие пограничное положение (физический, химический контроль качества ЛП).

14. Требования к контролю качества стерильных растворов.

15. Документация, заполняемая в аптечной организации при проведении контроля качества лекарственных препаратов, изготовленных в аптечной организации.

16. Контроль качества иммунобиологических лекарственных препаратов (ИЛП).

Решение студентами индивидуальных наборов тестов по теме:

Выберите один правильный ответ

1. ПОНЯТИЕ «ПОТРЕБНОСТЬ» - ЭТО

- а) процесс удовлетворения платежеспособной потребности
- б) процесс удовлетворения спроса
- в) необходимость в чем-либо
- г) нужда в чем-либо, требующая удовлетворения и принявшая специфическую форму в соответствии с уровнем развития общества и личностью индивида

2. НОРМЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ СПИРТА ЭТИЛОВОГО УСТАНОВЛЕНЫ ПРИКАЗОМ:

- а) № 1148
- б) № 245
- в) № 330
- г) № 110

3. ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ ВОЗРАСТА БОЛЬНОГО, ВИДА И ФОРМЫ ЗАБОЛЕВАНИЯ НА СПРОС (ПОТРЕБЛЕНИЕ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ) РАССЧИТЫВАЮТ:

- а) коэффициент ценовой эластичности
- б) коэффициент ранговой корреляции
- в) коэффициент Фишера
- г) коэффициент Стьюдента

4. ПАСПОРТА ПИСЬМЕННОГО КОНТРОЛЯ ХРАНЯТ

- а) 10 дней
- б) 2 месяца
- в) 1 год
- г) 6 месяцев

5. НА ВТОРИЧНУЮ (ПОТРЕБИТЕЛЬСКУЮ) УПАКОВКУ ЛП «ФИТОГАСТРОЛ, ПАЧКА Ф/П 2 Г №20» ДОЛЖНА НАНОСИТЬСЯ НАДПИСЬ

- а) «Не является лекарственным средством»
- б) «Изготовлено из натурального сырья»
- в) «Продукция прошла радиационный контроль»
- г) «Гомеопатическое лекарственное средство»

6. СБОР ИНФОРМАЦИИ О ПОБОЧНЫХ ДЕЙСТВИЯХ, НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ РЕАКЦИЯХ, СЕРЬЁЗНЫХ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ РЕАКЦИЯХ, НЕПРЕДВИДЕННЫХ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ РЕАКЦИЯХ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ, А ТАКЖЕ ОБ ИНЫХ ФАКТАХ И ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИХ УГРОЗУ ЖИЗНИ ИЛИ ЗДОРОВЬЮ ЧЕЛОВЕКА НА ВСЕХ ЭТАПАХ ОБРАЩЕНИЯ ЛЕКАРСТВЕННЫХ ПРЕПАРАТОВ В РФ ЯВЛЯЕТСЯ

- А) доклиническим исследованием лекарственных средств
- Б) выборочным контролем качества лекарственных препаратов

В) посерийным выборочным контролем лекарственных препаратов Г) фармаконадзором

Решение ситуационных задач

Задание 1.

Определить потребность аптеки в этиловом спирте и соответствие его фактического расхода прогнозируемой потребности, пользуясь приложением №1. Учесть следующие данные, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Показатели, необходимые для определения потребности АО в спирте этиловом

Показатели	Варианты				
	1	2	3	4	5
1.Рецептура аптеки в год (тыс. ед)	450	500	400	550	300
удельный вес ГЛС в рецептуре аптеки (%)	80	75	85	90	95
2. Аптека обеспечивает ЛС следующие учреждения:					
-поликлинику с числом прикрепленных жителей (тыс. чел.)	20	25	30	35	40
-дом-интернат для престарелых и инвалидов с числом мест	250	300	350	200	150
-3 школы с общим числом учащихся	3000	1500	2000	2500	3500
-3 детских сада с общим числом мест	350	200	150	300	250
3.Фактическое потребление этилового спирта в аптеке за месяц (кг)	125	169	160	180	175

Приложение
1

Нормативы потребления этил спирта для учреждения здравоохранения и социального обеспечения (выписка из приказа МЗ СССР № 245)

Наименование учреждения	Расчетные показатели	Нормативы в граммах
Аптечные учреждения	На 1000 экстенпоральных рецептов	2800,0
Амбулаторно-поликлинические учреждения	На 1 прикрепленного жителя в год	50,0
Дома-интернаты для престарелых и инвалидов	На 1 место в год	800,0
Школы	На 1 ученика в год	2,0
Детские сады	На 1 место в год	20

Показатели, необходимые для определения потребности АО в Тримеперидине (промедоле)

Показатели	Варианты				
	1	2	3	4	5
1. Численность населения, обслуживаемой аптекой (тыс. чел)	15	15	20	12	18
2. Норматив потребления Тримеперидина (промедола) на 1000 жителей в год (г)	1,06	1,06	1,06	1,06	1,06

<i>Фактическое потребление тримеперидина (промедола) за месяц:</i>					
- порошок (г.)	-	-	1,0	-	0,5
- раствор 1%-1,0 в амп.	10	200	300	15	250
- раствор 2%-1,0 в амп.	5	100	150	5	100
- таблетки 0,025 №10 (уп.)	-	10	5	1	10

Алгоритм выполнения задания 2.

1. Определить потребность (П год.) аптеки в Тримеперидине (промедоле) (г) за год по формуле:

$$P = N * K / 1000, \text{ где}$$

П – потребность в ЛП,

Н – норма расхода на 1000 жителей в год,
1000 рецептов

К – количество жителей, рецептов

2. Определить потребность (П_{мес.}) аптеки в Тримеперидине (промедоле) (г) за месяц по формуле:

$$P_{\text{мес.}} = P_{\text{год}} : 12$$

3. Определить фактическое потребление Тримеперидина (промедола) в аптеке за месяц (в пересчете на порошок Тримеперидина (промедола), в граммах)

3.1. Порошка

3.2. Раствора 1 %-1,0

3.3. Раствора 2 %-1,0

3.4. Таблеток 0,025 №10

Факт.потребление Тримеперидина (промедола)=3.1+3.2+3.3+3.4

4. Сравнить рассчитанную потребность с фактическим потреблением Тримеперидина (промедола) в аптеке и сделать соответствующий вывод: превышение расхода над потребностью «есть» или «нет».

Задание 3.

Определить месячную потребность аптеки в Валокордине, если

1. Среднемесячная реализация в предыдущем и планируемом периоде является постоянной величиной (при 100% удовлетворении заказа-требования аптеки.)

2. Расход за межинвентаризационный период (с 1.01 по 1.06) составил:

1. вариант-5000 фл.
2. вариант-10000 фл.
3. вариант- 15000 фл.
4. вариант-20000 фл.
5. вариант- 25000 фл.

Алгоритм выполнения задания 4.

1. Рассчитать месячную потребность аптеки в Валокордине по формуле:

P = Расход Валокордина за межинвентаризационный период :

Задание 4.

Рассчитать за квартал спрос на Валокордин:

- 1.1. Действительный
- 1.2. Реализованный
- 1.3. Неудовлетворенный, в т.ч. реальный, скрытый.

Для выполнения задания используйте данные, приведенные в таблице 4. В качестве замены Валокордина при его отсутствии рекомендован Корвалол (фл. по 20 мл)

Таблица 4

Среднедневной спрос на Валокордин, флаконы по 30 мл (данные 3-х дневных выборочных исследований спроса на Валокордин в каждом месяце 1 квартала)

№ варианта	Месяц	Число обращений за Валокордином (среднее в день)	Реализовано флаконов (среднее день)	
			Всего: Валокордин + замена	В том числе замена
1	Январь	20	15	4
	Февраль	21	16	4
	Март	22	17	7
2	Январь	15	10	5
	Февраль	19	10	5
	Март	14	13	8
3	Январь	10	9	6
	Февраль	12	8	7
	Март	11	10	5
4	Январь	15	10	7
	Февраль	10	8	6
	Март	14	12	8

5	Январь	12	11	3
	Февраль	14	13	4
	Март	13	12	5

Алгоритм выполнения задания 5 на примере следующих данных.

Месяц	Число обращений в день за Валокордином	Реализовано в день (среднее значение)	
		Всего: Валокордин + замена	В т.ч. замена
Январь	20	18	12
Февраль	24	16	14
Март	22	20	10

1. **Рассчитать действительный спрос** на Валокордин (равен числу обращения) в 1-ом квартале:

1.1. В день (среднее значение)

Среднее число обращений в день в 1-ом квартале составит: $(20+24+22) : 3=22$ флакона

1.2. Всего за квартал

Общее число обращений в первом квартале равно: $22*90=1980$ флаконов

2. **Рассчитать реализованный спрос** на Валокордин (равен количеству реализованного Валокордина) в 1 квартале:

2.1. В день (среднее значение)

$$(18-12) + (16-14) + (20-10)$$

Средняя реализация в день в 1 квартале = $\frac{\dots}{3} = 6$ фл

2.2. Всего за квартал

Реализация за весь квартал составила: $6*90=540$ (фл.)

3. **Рассчитать неудовлетворенный спрос** на Валокордин (равен разности между действительным и реализованным спросом в 1-ом квартале)

3.1 В день (среднее значение)

Неудовлетворенный спрос в день в 1-м квартале составил: $22 - 6 = 16$ фл.

3.2. Всего за квартал

Неудовлетворенный спрос на Валокордин за весь 1 квартал равен: $16 * 90 = 1440$ флаконов

4. **Определить скрытый неудовлетворенный спрос** (равен числу замен) в 1 квартале:

4.1. В день (среднее значение)

Среднее в день число замен в день в 1 квартале составило: $(12 + 14 + 10) : 3 = 12$ фл.

4.2. Всего за квартал

Число замен за весь квартал равно: $12 * 90 = 1080$ фл.

5. **Определить реальный неудовлетворенный спрос** (равен числу отказов в Валокордине) за 1 квартал

5.1. В день (ср).

$$(20-18)+(24-16)+(22-20)$$

Среднее число отказов в день в 1 квартале = $\frac{\text{-----}}{3} = 4$ фл.

Реальный неудовлетворенный спрос может быть рассчитан как разность между среднедневным неудовлетворенным и скрытым спросом, т.е. $16-12=4$ фл.

5.2. Всего за квартал.

Число отказов за весь 1 квартал составило: $4 * 90 = 360$ фл.

6. Результаты расчётов представить в виде таблицы 5.

Виды спроса и его значения

Таблица 5

№ п/п	Вид спроса	Количество флаконов	
		в день в 1 квартале (среднее значение)	За весь квартал
1.	Действительный		
2.	Реализованный (удовлетворённый)		
3.	Неудовлетворённый, в том числе:		
3.1.	Скрытый		
3.2.	Реальный		

Задание 5.

Определить степень влияния отдельных факторов на величину спроса на ЛП с помощью коэффициента коррекции. Для выполнения задания используйте данные таблицы. В табл. представлены данные выборочного исследования спроса на сердечно-сосудистые средства и формирующих его факторов.

Сведения о действительном спросе на сердечно-сосудистые средства в зависимости от возраста больного (X_1), длительности заболевания (X_2), среднемесячного дохода семьи (X_3).

Таблица 6.

Сведения о действительном спросе на сердечно-сосудистые средства в зависимости от различных факторов

№ варианта	№п/п	У (руб.)	X ₁ (лет)	X ₂ (дней)	X ₃ (руб.)
I	1	235	56	13	32
	2	432	67	15	17
	3	64	57	10	8
	4	130	52	9	25

	5	32	32	5	20	
	6	107	58	12	32	
	7	74	59	13	30	
	8	25	58	10	10	
	9	554	63	14	18	
	10	44	36	8	16	
2	1	212	58	7	30	
	2	190	46	7	16	
	3	235	59	10	16	
	4	424	54	12	14	
	5	250	55	16	18	
	6	318	42	9	17	
	7	335	43	2	8	
	8	32	23	5	9	
	9	95	56	8	10	
	10	130	57	9	20	
3	1	22	54	7	17	
	2	318	55	14	8	
	3	12	38	3	12	
	4	100	24	4	16	
	5	250	58	8	13	
	6	85	48	5	13	
	7	235	59	9	11	
	8	11	54	2	10	
	9	17	37	6	20	
	10	190	49	20	22	
4	1	17	37	6	18	
	2	44	56	8	6	
	3	520	63	14	7	
	4	318	55	12	32	
	5	64	46	7	00	
	6	250	67	15	11	
	7	22	32	5	12	
	8	130	55	16	8	
	9	235	58	8	16	
	10	25	59	13	6	
	5	1	130	57	9	20
		2	212	58	7	30
3		95	56	8	10	
4		190	46	7	16	
5		32	23	5	9	
6		235	59	10	16	
7		5	43	2	8	
8		424	54	12	14	
9		318	42	9	17	
10		250	55	16	18	

Алгоритм выполнения задания б

На примере данных, представленных в таблице 7.

Таблица 7

Пример расчета коэффициента корреляции между действительным спросом на сердечно-сосудистые средства (Y) и возрастом больного (X_1)

№ п/п	Y	X_1	R_y	R_x	$R_y - R_x$	$(R_y - R_x)^2$
1	2	3	4	5	6	7
1	0,94	57	6	6	0	0

2	2,35	62	8	7	1	1
3	0,42	38	3	2	1	1
4	1,28	67	7	9	-2	4
5	0,11	43	1	3	-2	4
6	3,18	69	10	10	0	0
7	0,65	62	4	7	-3	9
8	0,82	23	5	1	4	16
9	0,22	54	2	4	-2	4
10	2,50	55	9	5	4	16

Этапы выполнения задания

1. Ознакомиться с исходными данными (графы 1,2, 3)
2. Проставить ранговые номера (пронумеровать в порядке возрастания: от меньшего значения к большему для значения У (графа 4) и Х (графа 5))
3. Определить разность значений $R_y - R_x$ (графа 6) и квадрат разности $(R_y - R_x)^2$ (графа 7)
4. Подсчитать сумму значений $(R_y - R_x)^2$, сумма = 55
5. Рассчитать коэффициент ранговой корреляции по формуле Спирмена:

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum(RX - RY)^2}{n \cdot (n^2 - 1)}$$

где ρ – коэффициент ранговой корреляции; n - число наблюдений.

Согласно данным, представленным в таблице получаем:

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot 55}{10 \cdot (100 - 1)} = 1 - 0,33 = 0,67$$

6. Сделать вывод о наличии (отсутствии) влияния исследуемых факторов на величину спроса на ЛН. Характеристика тесноты связи представлена в таблице 8.

Таблица 8.

Интервалы значений коэффициента Спирмена

№ п/п	Интервал значений коэффициента Спирмена (ρ)	Характеристика тесноты связи
1.	$\rho \leq 0,3$	Слабая
2.	$0,4 < \rho < \text{менее } 0,7$	Умеренная
3.	$\rho \geq 0,7$	Высокая

Согласно полученным данным, между действительным спросом на сердечно-сосудистые средства и возрастом больного существует умеренная корреляционная зависимость ($0,4 < \rho < \text{менее } 0,7$).

Задание 6.

Заполнить *ЖУРНАЛ регистрации результатов контроля воды очищенной, воды для инъекций* (Таблица 10), используя следующие данные:

- дата получения воды очищенной - 3 декабря 20__г.
- дата контроля - 4 декабря 20__г.
- номер анализа - 128
- номер баллона – 3
- хлориды, сульфаты, соли кальция – отсутствуют
- показатели рН среды – 6
- заключение о результатах анализа воды: удовлетворяет/не удовлетворяет;
- подпись лица, проводившего анализ.

Задание 7.

Заполнить *ЖУРНАЛ регистрации результатов органолептического, физического и химического контроля внутриаптечной заготовки, лекарственных форм, изготовленных по индивидуальным рецептам (требованиям медицинских организаций), концентратов, полуфабрикатов, тритураций, спирта этилового и фасовки* (Таблица 11).

Индивидуально изготовленные рецепты взять из таблицы 3 по вариантам.

Самостоятельно определить виды контроля, которым подвергается ЛП.

Данные, необходимые для заполнения столбцов с 1 по 4, с 10 по 12 взять произвольно.

Таблица 9

Прописи изготовленных по рецептам лекарственных препаратов

Вариант	Прописи
1	Rp.: Benzylpenicillini-natrii 200 000 OD Sol. Natrii chloridi isotonicae 150 ml Misce. Da. Signa. Для промывания ан.
2	Rp.: Dec. foliorum Uvae Ursi 10,0 – 200 ml Hexamethylenetetramini 4,0 Coffeini – natrii benzoatis 1,5 Extracti Belladonnae 0,15 Misce.Da. Signa. По 1 столовой ложке 3 раза в день.

Таблица 10

ЖУРНАЛ

регистрации результатов контроля воды очищенной, воды для инъекций

Дата получения (отгонки) воды	Дата контроля воды	Номер проведенного химического анализа	Номер баллона или бюретки, из которых взята на анализ вода	Результаты контроля на отсутствие примесей*						Показатели рН среды	Заключение о результатах анализа воды (удовлетворяет/не удовлетворяет)	Подпись лица, проводившего анализ
				Хлорид ион	Сульфат ион	Соли кальция	Восстанавливающие вещества	Соли аммония	Углерода диоксид			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

Примечание: * - результаты контроля при отсутствии примесей отмечаются знаком минус (-)

Таблица 11

ЖУРНАЛ

регистрации результатов органолептического, физического и химического контроля ЛП, изготовленных по рецептам, требованиям и в виде внутриаптечной заготовки, концентрированных растворов, triturаций, спирта этилового и фасовки ЛС

№ п/п	Дата	Номер рецепта, требования, наименование МО, выдавшей их	Номер серии ЛС промышленного производства	Состав ЛС	Результат контроля				ФИО лица, изготовившего, расфасованного ЛП	Подпись лица, проверившего изготовленный ЛП	Заключение по результатам письменного контроля: удовлетворительно или неудовлетворительно
					Физический	Органолептический	Качественный (+/-)	Химический (качественное и количественное определение)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Задание 8.

Определить нарушения (показатели), выявленные при приемочном контроле следующих ЛП:

- Пангрол® 10000, капсулы кишечнорастворимые 10000 ЕД 20 шт., флаконы (1), пачки картонные» серия 81141 производства «Адэр Фармасьютиклс С.р.л.», Италия/ «Берлин-Хеми АГ», Германия, нанесен неверный штрих-код;
- Дротаверин, раствор для инъекций 20 мг/мл 2 мл, ампулы светозащитного стекла (10), пачки картонные, производства ФКП «Армавирская биологическая фабрика», Россия, серия 110318 - жидкость интенсивно желтого цвета с обильной взвесью;
- Элекасол, пачка ф/п 2 г №20, производитель Ирбитский фармацевтический завод, серия 254866 - отсутствует на вторичной упаковке ЛП надпись «Продукция прошла радиационный контроль»;
- ЛП «Авастин» (серия 0205B22) Производитель Германия, ГмбХ Рош Диагностикс - отсутствует информация о номере регистрационного удостоверения на вторичной упаковке.

Результаты оформить в виде табл.12. Алгоритм выполнения представлен в табл.13.

Таблица 12.

Нарушения, выявленные при приемочном контроле ЛП, и порядок изъятия ЛП из

гражданского оборота

№ п/п	Название ЛП	Выявленные нарушения	По какому показателю возникли нарушения	Необходимые действия

Алгоритм выполнения задания:

Определить нарушения (показатели), выявленные при приемочном контроле ЛП

«Реополиглюкин, раствор для инфузий 10% 400 мл, бутылки 450 мл (15), ящики картонные (для стационаров)», производитель ОАО «Биохимик», Россия, серия 2430817 - жидкость с включениями в виде пленок белого цвета

Таблица 13.

Нарушения, выявленные при приемочном контроле ЛП

№ п/п	Название ЛП	Выявленные нарушения	По какому показателю возникли нарушения	Необходимые действия
-------	-------------	----------------------	---	----------------------

1.	Реополиглукин, раствор для инфузий 10% 400 мл, бутылки 450 мл (15), ящики картонные (для стационаров)» производства ОАО «Биохимик», Россия, серия 2430817	Жидкость с включениями в виде пленок белого цвета	Недоброкачественное ЛС (по показателю «Описание»)	Обозначить «Забраковано при приёмочном контроле», хранить изолированно от других ЛС, информировать территориальный орган Росздравнадзора
----	---	---	---	--

Литература:

Основная:

1. 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>
2. 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>
3. 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:

1. 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).
2. 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).

Занятие № 10-13

Теория и практика фармацевтического менеджмента. Информационное обеспечение фармацевтического бизнеса.

1.Актуальность темы. Тема и актуальность. «Теория и практика фармацевтического менеджмента. Информационное обеспечение фармацевтического бизнеса».

- Фармацевтический бизнес. Предпринимательская деятельность. Разработка бизнес-плана фармацевтической организации (аптеки).
- Методология управления. Модели и методы в фармацевтическом менеджменте. Методы, приемы, стили управления трудовым коллективом.
- Проектирование организационных структур. Координация деятельности на основе делегирования полномочий. Особенности управления фармацевтическим бизнесом. Выбор организационно-правовой формы. Кадровый менеджмент и подбор персонала Обучение персонала. Взаимодействие с поставщиками
- 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.

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).

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.

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.

Теория менеджмента, основанная на системном подходе, рассматривает организацию как множество связанных между собой и определенным образом упорядоченных компонентов, которое обладает целостностью и образует единство с внешней средой. Ключевым элементом организации является ее структура, т.е. сравнительно устойчивые связи, которые существуют между элементами организации.

Обеспечение эффективности управленческого процесса в значительной мере определяется рациональным распределением (делегированием) полномочий в принятии решений между различными уровнями управлений, т.е. соотношением централизации и децентрализации в управлении.

2. Учебные цели: овладение практическими навыками фармацевтического менеджмента, информационного обеспечения фармацевтического бизнеса.

Для формирования профессиональных компетенций обучающийся 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.
- 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.
- Подходы к пониманию сути лидерства.
- Стили управления и его основы.
- Виды «одномерных» стилей управления и их характеристики.
- Виды «многомерных» стилей управления.
- Общие требования к современному менеджеру.
- общие характеристики и принципы построения организации;
- условия официальных взаимоотношений (руководитель-подчиненный);

- нормативно-правовые документы, определяющие права, обязанности и ответственность работников в аптеке;
- принципы делегирования полномочий, преимущества и достоинства.

Для формирования профессиональных компетенций студент должен **владеть и 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).
- давать характеристику каждому стилю руководства (авторитарный, демократический, либеральный).
- оценивать деловые и личностные качества руководителя по известным методикам и давать краткую характеристику своему руководителю на основании его деловых и личностных качеств.
- определять стиль руководства по «теории жизненного цикла» с использованием ситуационной модели Херси и Бланшара.
- работать с действующими НПД, анализировать организационные структуры, построенные на различных критериях, распределять работу и делегировать полномочия на своих подчиненных работников, разрабатывать ФДИ.
- составлять основные разделы бизнес-плана аптечной организации.

– и овладеть следующими **компетенциями** (частично):

ПК-6. Способен осуществлять анализ, оценку и внедрение систем управления в высокотехнологичных сегментах здравоохранения (фармацевтика, биотехнологии) на основе принципов менеджмента качества

3. Продолжительность: 38 часов

4. Задания для самостоятельной внеаудиторной работы:

Вопросы для самоподготовки:

- 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.
- Лидерство:
 - Подход с позиции личных качеств.
 - Ситуационный подход.
 - Поведенческий подход.
- Стиль управления и его основы.
- «Одномерные» стили управления:
 - Авторитарный стиль управления.
 - Демократический стиль управления.
 - Либеральный стиль управления.
- «Многомерные» стили управления:
 - «Двумерный» стиль управления.
 - «Решетка» менеджмента. Управленческая решетка.
 - Теория «жизненного цикла».
- Требования к фармацевтическому работнику в соответствии с профессиональным стандартом «Провизор».
- Определение понятия «организация». Принципы построения и управления.
- Общие характеристики организации:
 - ресурсы;
 - зависимость от внешней среды;
 - внутренняя среда;
 - горизонтальное разделение труда;
 - вертикальное разделение труда;
 - необходимость управления.
- Менеджмент и его уровни.
- Условия официальных взаимоотношений (руководитель-подчиненный)
- Нормативно-правовые документы, определяющие права, обязанности и ответственность работников в аптеке.
- Делегирование полномочий. Преимущества и достоинства.
- Принципы делегирования полномочий.
- Сущность кадрового менеджмента. Основные принципы кадрового менеджмента.
- Система кадрового менеджмента.
- Персонал. Основные характеристики:

- численность персонала;
- оборот персонала;
- социальная структура персонала.
- Элементы статистической структуры персонала:
 - профессия;
 - специальность;
 - квалификация;
 - категория;
 - должность.
- Система работы с персоналом:
 - оценка и отбор фармацевтических кадров;
 - прием на работу;
 - расстановка кадров;
 - адаптация кадров;
 - аттестация кадров
 - перемещение (перевод)
 - увольнение
- Охрана труда работников в аптечных организациях.
- 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.

Решение студентами индивидуальных наборов тестов по теме:

Выберите один правильный ответ

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

4. СПОСОБНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЛИЯТЬ НА ИНДИВИДУУМОВ И ГРУППЫ ЛЮДЕЙ, ЧТОБЫ ПОБУДИТЬ ИХ РАБОТАТЬ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, ВХОДИТ В ПОНЯТИЕ:

- а) мотивация б) лидерство
- в) коммуникация г) координация

5. СОГЛАСНО ПОЛОЖЕНИЯМ ТЕОРИИ «ПОВЕДЕНЧЕСКОГО ПОДХОДА» ЛИДЕРСТВО ВЫРАЖАЕТСЯ:

- а) уровнем знаний
- б) впечатляющей внешностью
- в) умением вести себя по-разному исходя из качеств подчиненных г) активностью

6. ПРИВЫЧНАЯ МАНЕРА ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО ОТНОШЕНИЮ К ПОДЧИНЕННЫМ, ЧТОБЫ ОКАЗАТЬ НА НИХ ВЛИЯНИЕ И ПОБУДИТЬ ИХ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ, НАЗЫВАЕТСЯ:

- а) стиль управления б) метод управления в) вид управления
- г) контроль

7. ЛОГИЧЕСКОЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ УРОВНЕЙ УПРАВЛЕНИЯ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НАЗЫВАЕТСЯ:

- а) организационной структурой б) нормой управляемости
- в) структурой организации
- г) делегированием полномочий

8. 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

9. К ОБЩИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ ОРГАНИЗАЦИЙ НЕ ОТНОСИТСЯ:

- а) наличие общей цели б) ресурсы
- в) взаимосвязь с внешней средой
- г) горизонтальное разделение труда

10. ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, ОПРЕДЕЛЯЕМАЯ ХАРАКТЕРОМ, СЛОЖНОСТЬЮ И ОБЪЕМОМ РАБОТЫ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, НАЗЫВАЕТСЯ:

- а) списочной
- б) нормативной в) планируемой г) остаточной

11. ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛИСТУ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ ОТРАЖЕНЫ В:

- а) ФЗ-61 б) ФЗ-323
- в) приказе №205н г) приказе №183н

12. 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

13. 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

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

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

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

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

Решение ситуационных задач

Задание 1.

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

3. 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.

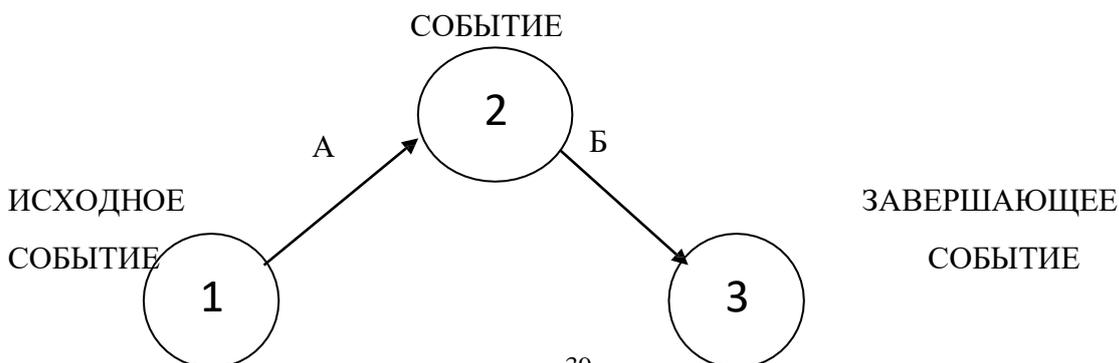
Завершающее событие не имеет последующих работ и выражает собой момент окончания всего комплекса работ и достижение конечной цели.

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.

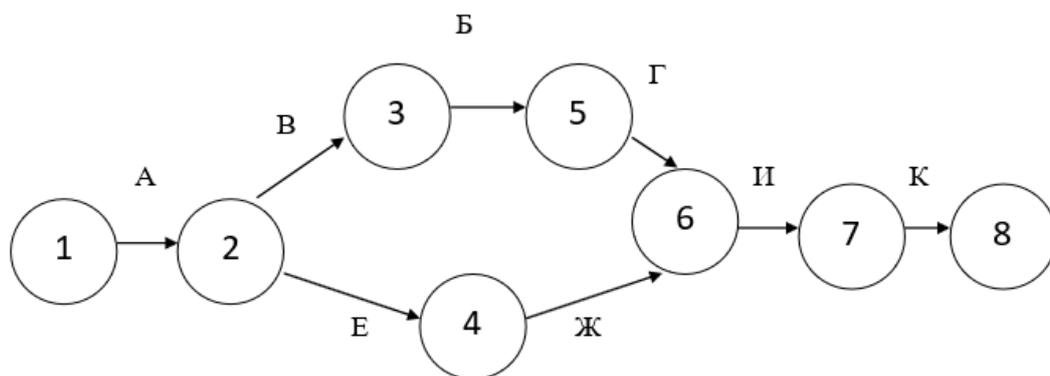
Стрелки, обозначающие работы должны быть направлены слева направо, они могут иметь произвольную длину и наклон. Можно СГ построить в масштабе времени.

- 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.

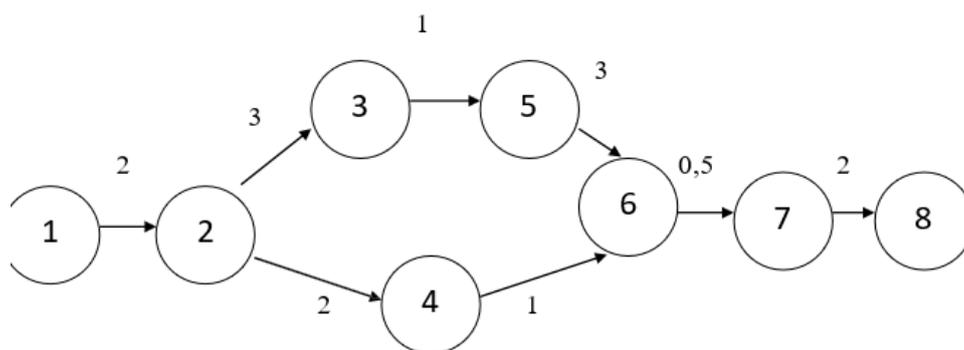
II. Построение СГ в соответствии с изложенными правилами осуществляется в несколько этапов:

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: Б



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)

Таблица 1.

Коды работы	Описание работ	Непосредственно предшествующая	Продолжительность работ (дни)
1	2	3	4
А	Подготовка помещений к проведению ремонта	-	2
Б	Малярные работы 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.

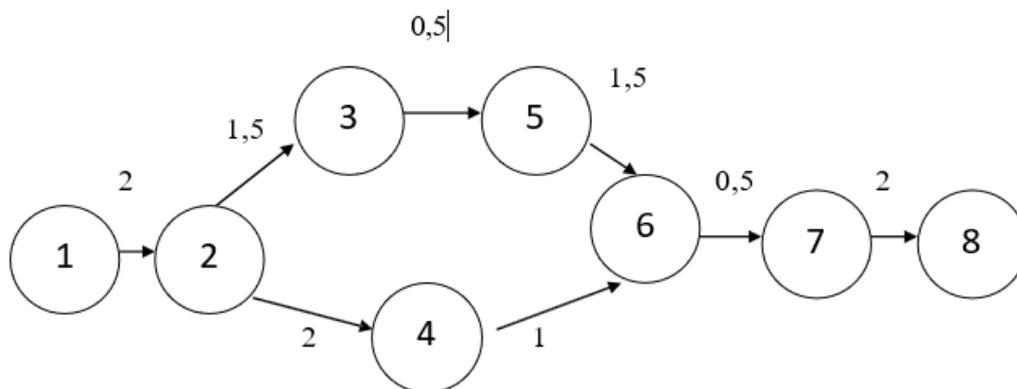
Таким образом, подходя к решению задачи, срок ремонта, определяемый исходя из величины критического пути, равен 11,5 дням. Учитывая 5-ди. рабочую неделю строительной бригады, срок окончания ремонта 17 августа, а, следовательно, договор с лечебными учреждениями целесообразно заключить на срок со 2 по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



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

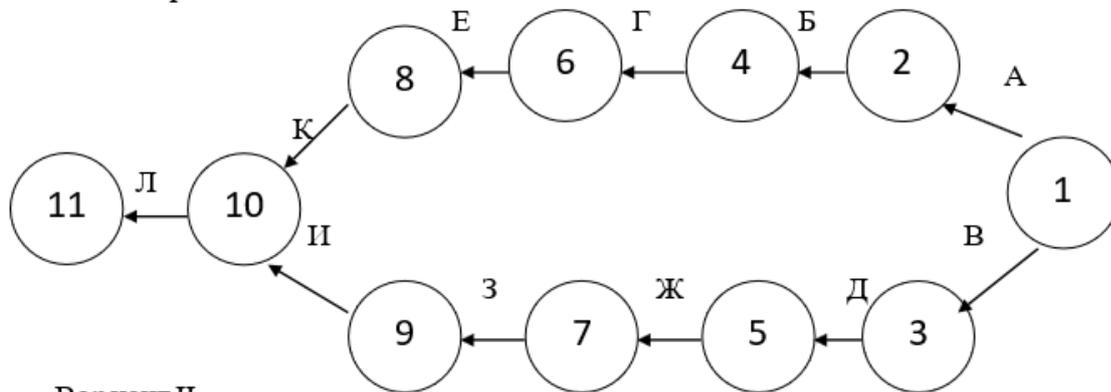
Определите продолжительность работ по компьютеризации аптеки методом

сетевого планирования. При решении задачи 1Б воспользуйтесь информационным материалом по методу сетевого планирования, также можете воспользоваться алгоритмом к задаче 1 А.

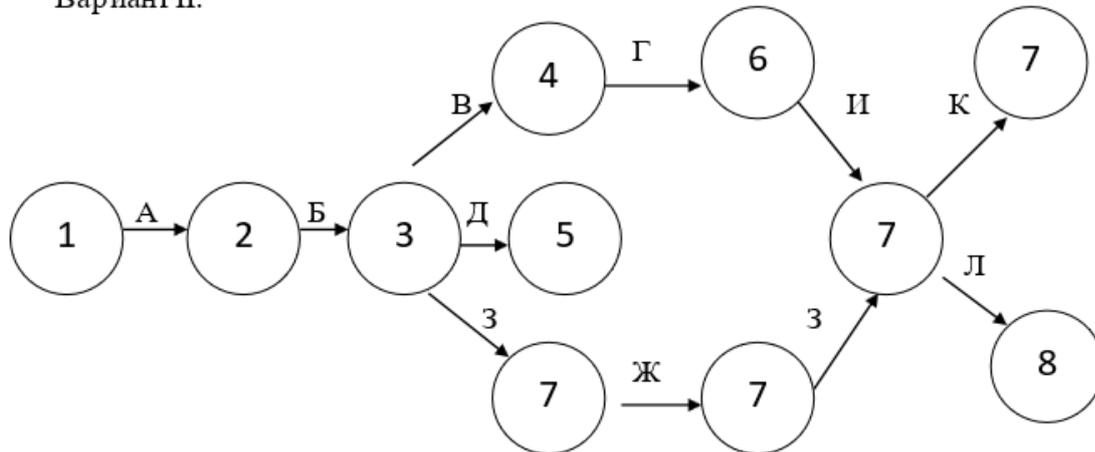
Задача 1В. (решается самостоятельно)

Какие ошибки допущены при построении следующего сетевого графика?

Вариант I.



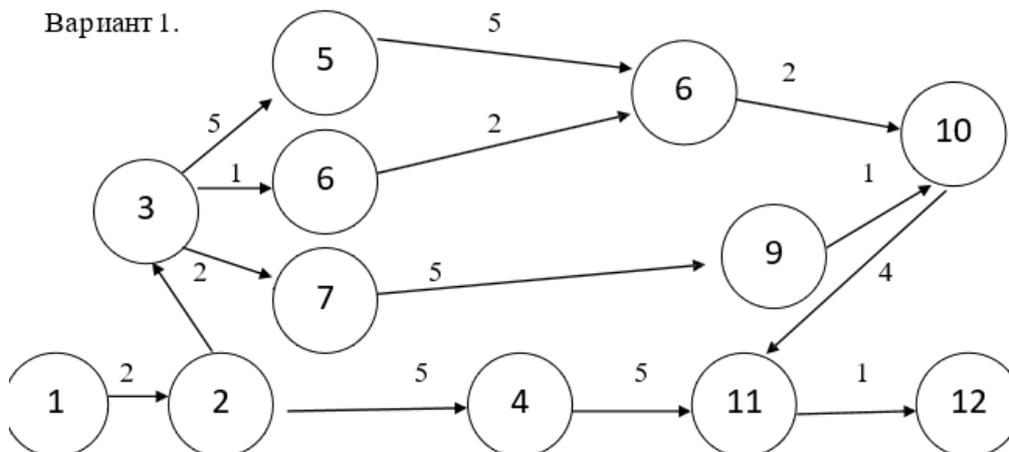
Вариант II.



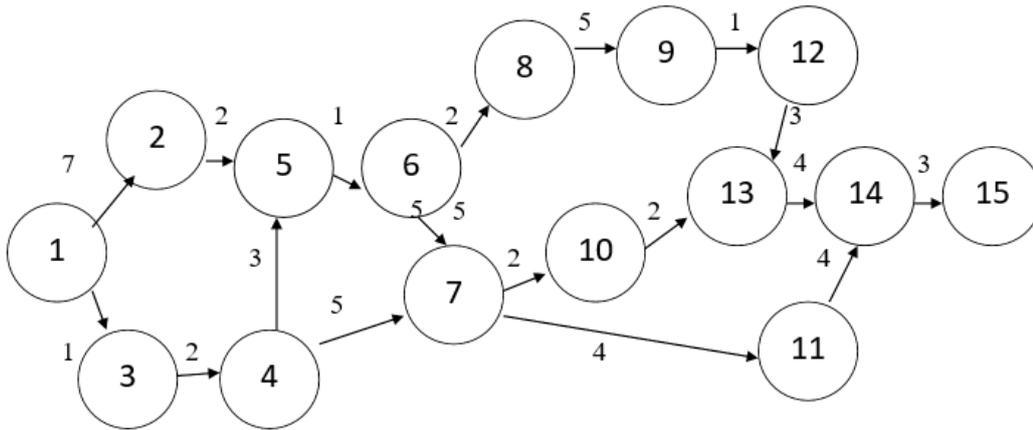
Задача 1Г (решается самостоятельно)

Определите продолжительность критического пути на представленном сетевом графике.

Вариант 1.

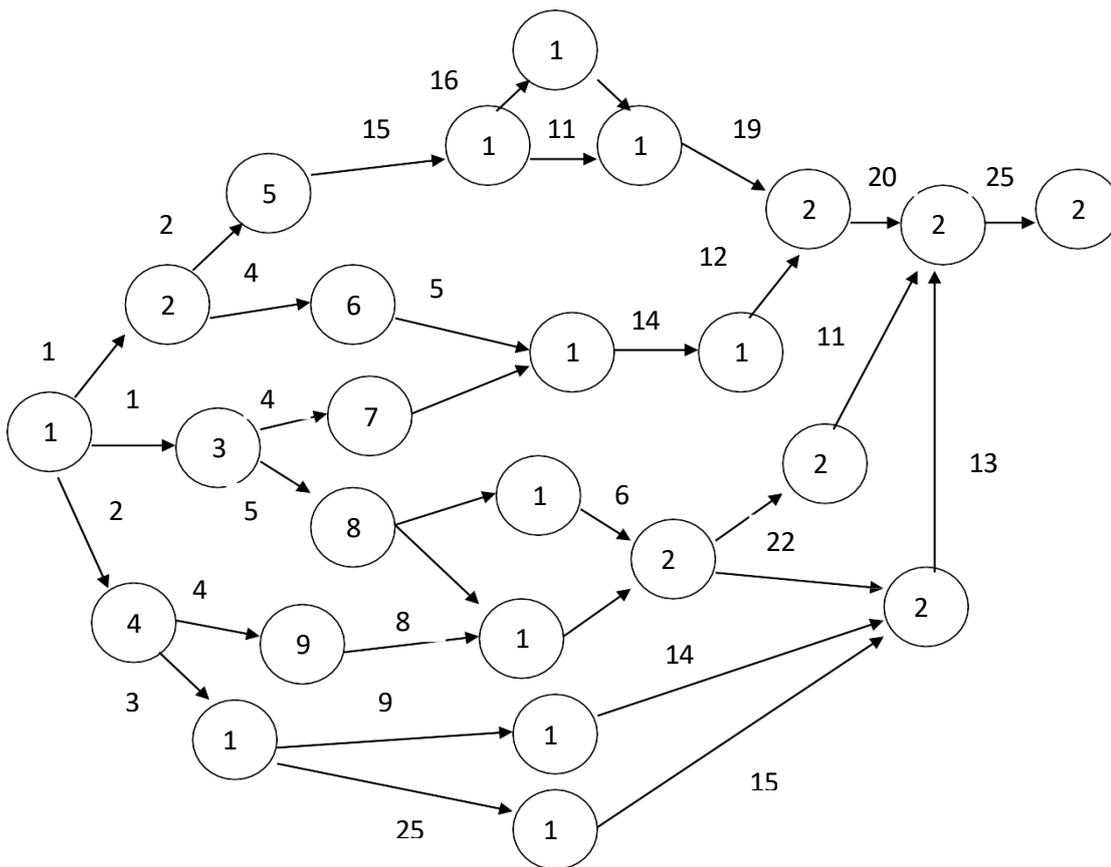


Вариант II.



Задача 1Д (решается самостоятельно). Вариант 1.

Сколько работ и сколько событий изображено на сетевом графике?

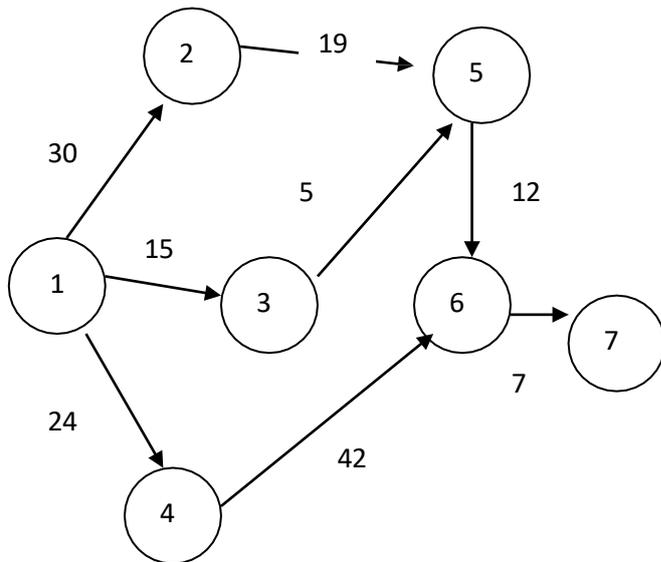


Вариант 2.

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



Задание 2.

1. Изучить метод построения —деревя целей‖, используя информационный материал.
2. Решить предложенную задачу 2 с использованием метода —деревя целей‖.

Информационный материал.

Сущность метода целей заключается в логическом разделении совокупности целей. —Деревя 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.).

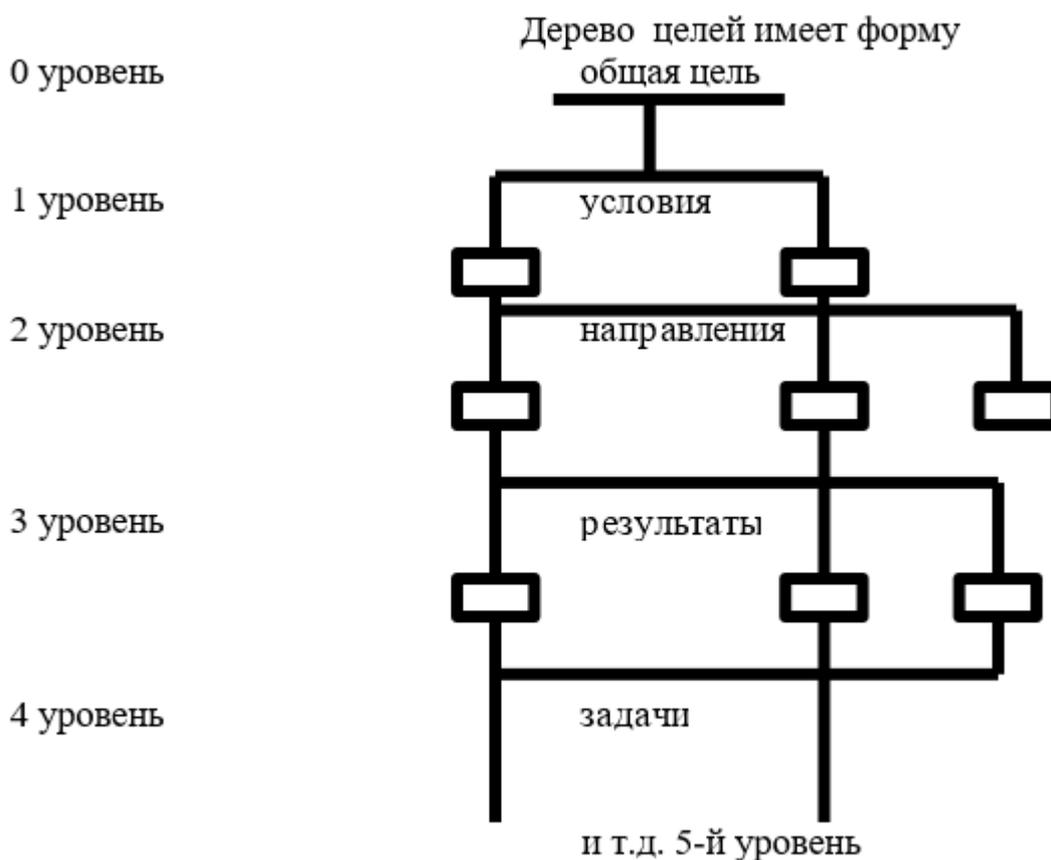
3. Основной принцип расчленения: каждая подцель является средством достижения цели вышестоящего уровня.

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)

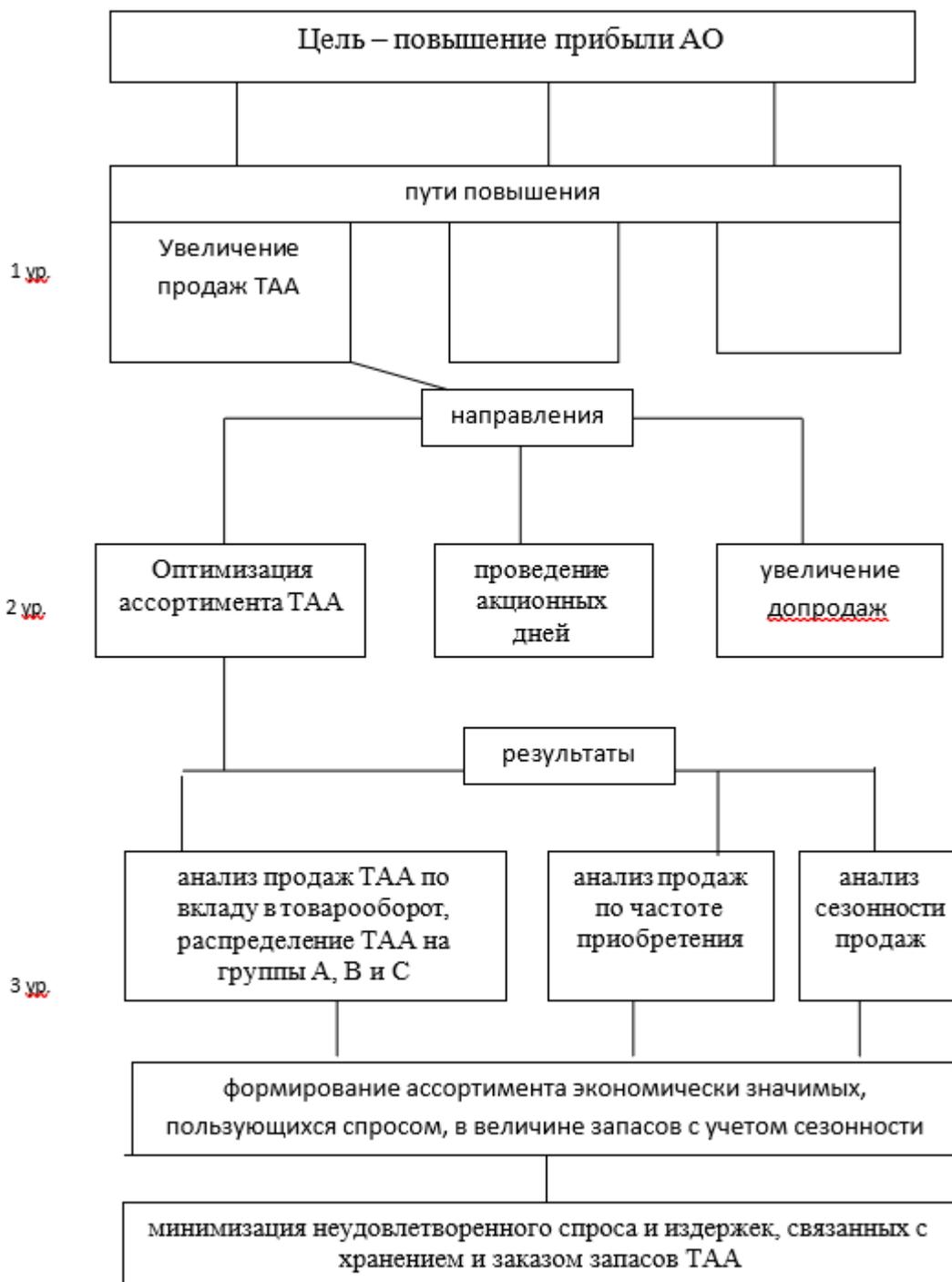
5. Расчленение доводится до того уровня, на котором поставленные подцели (конкретные задания и задачи) обеспечивают достижение общей цели.

6. В результате расчленения получают целевой план, 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.



Фрагмент —дерева целей системы —Аптека



Задание 3.

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

—деревя целий (используя информационный материал в качестве алгоритма решения).

Задание 4

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

Таблица 1а

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 2а), распределите суждения и заполните таблицу 1а.

Таблица 2а

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, упрашивание
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 5.

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 3а):

«+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

Таблица 3а

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
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
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
21	Общительный, с ним легко и приятно говорить								Необщительный, замкнутый

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:			

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

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

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

Задание 6

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.



Задание 7.

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?

Задание 8.

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?

Задание 9.

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?

Задание 10.

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 регистрировать 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?

Задание 11.

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?

Задание 12.

Постройте организационную структуру аптек по трем принципам:

- 12.1. по функциям;
- 12.2. по продукту;
- 12.3. по потребителям.

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

12.1. 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.

12.2. 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

12.3. 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 задания 12

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 13.

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 задачи №13
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 14.

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 задачи 14

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 совещаниях, 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 задачи 14

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 15

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

доклаживаются 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. Доклаживать руководителю о трудностях, нарушениях, недостачах 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 задачи 15.

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 16

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.

Задание 17.

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. 1	Зав.аптекой	Привозор		
2. 2	Зам.зав.аптекой (он же зав.отделом ГЛС)	Провизор		
3. 3	Зав.отделом отпуска без рецептов	Фармацевт		
4. 4	Провизоры	Провизор		
5. 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 18

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)										

Литература:

Основная:

1. 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>
2. 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>
3. 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:

1. 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).
- 2 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).