

ОРД-УП.ЭК.ФАРМ-22

ОРД-УП.ЭК.ФАРМ-23

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Осетинская государственная медицинская академия»
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

УТВЕРЖДЕНО

**протоколом заседания Центрального
координационного учебно - методического
совета от «14» марта 2023 г. № 4**

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине «Фармацевтический менеджмент»

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы ординатуры по специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации, утвержденной 13.04.2023 г.

для ординаторов первого года обучения

по специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации

**Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры
от «08» февраля 2023 г. (протокол № 7)**

**Заведующая кафедрой фармации
к.фарм.н., доцент Бидарова Ф.Н.**

г. Владикавказ 2023 г.

СТРУКТУРА ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

1. Титульный лист
2. Структура оценочных материалов
3. Рецензия на оценочные материалы
4. Паспорт оценочных материалов
5. Комплект оценочных материалов:
 - экзаменационные билеты,
 - эталоны тестовых заданий,
 - ситуационные задачи,
 - вопросы к экзамену.

Паспорт оценочных материалов по дисциплине

«Фармацевтический менеджмент»

№п/п	Наименование контролируемого раздела(темы) дисциплины	Код формируемой компетенции (этапа)	Наименование оценочных материалов
1	2	3	4
Вид контроля	Текущий контроль успеваемости/Промежуточная аттестация		
1.	Раздел 1. Организационные аспекты менеджмента. Внутренняя и внешняя среда фармацевтической организации.	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	экзаменационные билеты, экзаменационные билеты по практическим навыкам; эталоны тестовых заданий; ситуационные задачи; вопросы к экзамену
2.	Раздел 2. Процесс управления фармацевтической организацией и его этапы (функции).	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	
3.	Раздел 3. Коммуникации и принятие управленческих решений.	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	
4.	Раздел 4. Документационное обеспечение деятельности фармацевтических организаций. Делопроизводство	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	
5.	Раздел 5. Управление персоналом фармацевтической организации	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКАЯ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ» МИНИСТЕРСТВА
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Специальность 33.08.02 Управление и экономика фармации

Год обучения, семестр – первый год обучения

Дисциплина «Фармацевтический менеджмент»

Кафедра фармации

Экзаменационный билет №1

1. Основные определения менеджмента как науки, профессии, области знаний.

2. Понятие и цель коммуникаций в управлении. Виды коммуникаций.

Заведующая кафедрой

И.О. Фамилия

Дата утверждения на ЦКУМС

«___» _____ 20__ г. Пр. №__

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКАЯ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ» МИНИСТЕРСТВА
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Специальность 33.08.02 Управление и экономика фармации
Год обучения, семестр – первый год обучения
Дисциплина «Фармацевтический менеджмент»
Кафедра фармации

Экзаменационный билет №2

1. Фармацевтический менеджмент. Категории, понятия и принципы управления
2. Понятия ответственность, делегированная ответственность.

Заведующая кафедрой

И.О. Фамилия

Дата утверждения на ЦКУМС

«___» _____ 20__ г. Пр. №__

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКАЯ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ» МИНИСТЕРСТВА
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Специальность 33.08.02 Управление и экономика фармации
Год обучения, семестр – первый год обучения
Дисциплина «Фармацевтический менеджмент»
Кафедра фармации

Экзаменационный билет №3

1. Методологические подходы фармацевтического менеджмента.
2. Виды управленческих решений:

Заведующая кафедрой

И.О. Фамилия

Дата утверждения на ЦКУМС

«___» _____ 20__ г. Пр. №__

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКАЯ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ» МИНИСТЕРСТВА
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Специальность 33.08.02 Управление и экономика фармации
Год обучения, семестр – первый год обучения
Дисциплина «Фармацевтический менеджмент»
Кафедра фармации

Экзаменационный билет №4

1. Процесс принятия решений.
2. Этапы жизненного цикла организации.

Заведующая кафедрой

И.О. Фамилия

Дата утверждения на ЦКУМС

«___» _____ 20__ г. Пр. №__

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «СЕВЕРО-ОСЕТИНСКАЯ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ МЕДИЦИНСКАЯ АКАДЕМИЯ» МИНИСТЕРСТВА
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Специальность 33.08.02 Управление и экономика фармации
Год обучения, семестр – первый год обучения
Дисциплина «Фармацевтический менеджмент»
Кафедра фармации

Экзаменационный билет №5

1. Понятие процесса управления
2. Формирование трудового коллектива фармацевтической организации.

Заведующая кафедрой

И.О. Фамилия

Дата утверждения на ЦКУМС

«__» _____ 20__ г. Пр. №__

ОРД-УП.ЭК.ФАРМ-22

ОРД-УП.ЭК.ФАРМ-23

**Федеральное государственного бюджетного образовательного учреждение
высшего образования «Северо-Осетинская государственная медицинская академия»
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

Кафедра _____ фармации _____

Эталоны тестовых заданий

по дисциплине _____ «Фармацевтический менеджмент» _____

основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы ординатуры по специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации,
утвержденной 13.04.2023 г.

для _____ ординаторов _____ первого года обучения _____

по специальности _____ 33.08.02 Управление и экономика фармации _____

г. Владикавказ 2023 г.

Оглавление

№	Наименование контролируемого раздела (темы) дисциплины	Количество тестов (всего)	Код формируемых компетенций (этапа)	стр. с 43 по 69
1	2	3	4	5
Вид контроля	Текущий контроль успеваемости/промежуточная аттестация			
1.	Раздел 1. Организационные аспекты менеджмента. Внутренняя и внешняя среда фармацевтической организации.	10	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	43-44
2.	Раздел 2. Процесс управления фармацевтической организацией и его этапы (функции).	10	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	45-46
3.	Раздел 3. Коммуникации и принятие управленческих решений.	10	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	47-48
4.	Раздел 4. Документационное обеспечение деятельности фармацевтических организаций. Делопроизводство	10	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	49-50
5.	Раздел 5. Управление персоналом фармацевтической организации	10	УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6	51-52

**ЭТАЛОНЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ
ПО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ОРДИНАТОРОВ ПЕРВОГО
ГОДА ОБУЧЕНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ 33.08.02 УПРАВЛЕНИЕ И
ЭКОНОМИКА ФАРМАЦИИ**

Раздел 1. Организационные аспекты менеджмента. Внутренняя и внешняя среда фармацевтической организации.

Под лицензированием фармацевтической деятельности аптечных организаций понимается

- а) определение соответствия условий и места их деятельности установленным требованиям по оказанию лекарственной помощи и услуг
- +б) мероприятия, связанные с предоставлением лицензий, переоформлением документов, подтверждающих наличие лицензий, приостановлением и возобновлением действия лицензий, аннулированием лицензий и контролем лицензирующих органов за соблюдением лицензиатами при осуществлении лицензируемых видов деятельности соответствующих лицензионных требований и условий
- в) изучение документов, оплата государственной пошлины за регистрацию и внесение платы за ее оформление
- г) правила, представляющие собой ограничения, которые люди принимают для взаимодействия между собой, определяя совокупность альтернативных возможностей экономики
- д) совокупность неформальных норм нравственного поведения фармацевтических работников при выполнении ими своих обязанностей

В каналах товародвижения аптека чаще всего представляет

- а) производителя
- б) оптовое звено
- +в) розничное звено
- г) мелкооптовое звено
- д) потребителя

По организационно-правовым формам аптечные организации не могут быть

- а) унитарными муниципальными
- б) унитарными государственными
- +в) товариществами (полными и на вере)
- г) акционерными обществами (закрытыми и открытыми)
- д) частными (индивидуальными)

Фармацевтический рынок определяют как

- а) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
- +б) совокупность существующих и потенциальных потребителей лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения, услуг, идей
- в) эффективный способ удовлетворения нужд потребностей
- г) способ формирования системы ценообразования
- д) преимущество только потребителей фармацевтической продукции

Существуют следующие виды сегментирования рынка, кроме

- +а) простого маркетинга
- б) массового маркетинга
- в) целевого маркетинга
- г) товарно-дифференцированного маркетинга
- д) всех вышеперечисленных

Емкость рынка определяется

- а) суммой всех потребностей населения в данном товаре
- б) величиной неудовлетворенного платежеспособного спроса на данный товар
- +в) объемом реализованного за определенный период товара
- г) стоимостью всех товаров, находящихся в аптеке
- д) количеством наименований в товарной номенклатуре аптеки

Основными задачами, которые решает бизнес – планирование являются:

- а) обновление основных фондов
- б) заключение надежных сделок
- в) получение инвестиций
- +г) все верно

В структуру бизнес – плана могут включаться следующие разделы:

- а) резюме
- б) общее описание предприятия
- в) характеристика товаров и услуг
- г) план маркетинга
- д) план производства
- е) организационный план
- ж) юридический план
- з) финансовый план
- и) экономический план
- +к) все ответы верны

К принципам построения организационных структур не относится

- а) функциональный
- б) ассортиментный
- в) потребительский
- +г) демографический
- д) географический

К основополагающим процессам жизнедеятельности аптеки как организации не относится

- а) получение ресурсов из внешней среды
- б) преобразование ресурсов (сырья) в продукт
- в) выдача продукта во внешнюю среду
- +г) разрешение конфликтов
- д) все вышеперечисленное

Раздел 2. Процесс управления фармацевтической организацией и его этапы (функции).

В зависимости от сферы деятельности организации определяются следующие виды менеджмента, кроме

- а) инновационного
- б) финансового
- +в) нетрадиционного
- г) кадрового
- д) социального

К основным подходам к управлению организацией не относится

- а) системный
- б) процессный
- в) ситуационный
- +г) экологический
- д) традиционный

В фармацевтическом менеджменте не используются модели

- а) информационные
- б) графические
- в) экономико-математические
- +г) материальные
- д) вербальные

Структуры управления не включают следующий тип

- а) линейная
- +б) линейно-масштабная
- в) обслуживающая
- г) линейно-функциональная
- д) матричная

Логическое взаимоотношение уровней управления в организации называется

- +а) организационной структурой
- б) нормой управляемости
- в) функцией управления
- г) неформальными отношениями
- д) деревом цели

Передача полномочий от руководителя подчиненному называется

- а) координацией
- б) коммуникацией
- +в) делегированием
- г) организацией

д) мотивацией

Управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями предприятия и его потенциальными возможностями называется

- а) целеполаганием
- б) финансированием
- в) платежеспособностью
- г) текущим планированием
- +д) стратегическим планированием

В качестве наиболее значимых инструментов управленческого воздействия не выступает

- а) иерархия
- б) культура
- в) рынок
- +г) закон
- д) ни одно из вышеперечисленных

К основным функциям процесса управления относятся все, кроме

- а) контроля
- +б) коммуникации
- в) организации
- г) планирования
- д) мотивации

Система методов управления не включает методы

- а) организационные
- б) административные
- в) экономические
- +г) нормативные
- д) социально-психологические

Раздел 3. Коммуникации и принятие управленческих решений.

Процесс обмена информацией между членами организации называется

- а) координацией
- +б) коммуникацией
- в) делегированием
- г) организацией
- д) мотивацией

Процесс принятия управленческого решения не включает этап

- а) диагностики ситуации
- б) разработки и анализа вариантов решения
- в) принятия и организации выполнения решения
- г) контроля за исполнением
- +д) мотивации

К управленческим решениям не предъявляется требование

- а) конкретности
- б) обоснованности
- в) оптимальности
- +г) упрощения
- д) реальной осуществимости

Основными видами управления процессом межличностных коммуникаций являются:

- а) беседа
- б) совещание
- в) собрание
- +г) все вышеперечисленные

Для разработки перечня альтернатив решения проблемы не применяют метод

- а) аналогии
- б) «мозгового штурма»
- в) эмпатии
- г) упрощения
- +д) динамических показателей

Выбор вариантов управленческих решений осуществляется всеми методами, кроме

- а) экспертных оценок
- б) проб и ошибок
- +в) нормативного
- г) «суживающегося круга»
- д) ранжирования

Характеристика интуитивных управленческих решений:

- а) решение, основанное на знаниях, опыте
- +б) выбор, сделанный на основе того, что оно правильный
- в) не зависит от опыта, основано на анализе ситуации

Характеристика рациональных управленческих решений:

- а) решение, основанное на знаниях, опыте
- б) выбор, сделанный на основе того, что оно правильный
- +в) не зависит от опыта, основано на анализе ситуации

Характеристика управленческих решений, основанных на суждениях:

- +а) решение, основанное на знаниях, опыте
- б) выбор, сделанный на основе того, что оно правильный
- в) не зависит от опыта, основано на анализе ситуации

К основным видам делового взаимодействия не относится

- а) беседа
- б) совещание
- в) собрание
- +г) невербальная коммуникация
- д) собеседование

Раздел 4. Документационное обеспечение деятельности фармацевтических организаций. Делопроизводство

В классификацию документов не входят документы

- а) входящие
- +б) промежуточные
- в) внутренние
- г) исходящие
- д) все вышеперечисленные

К организационным документам не относится

- а) устав
- +б) приказ
- в) положение
- г) инструкция
- д) распоряжение

К распорядительным документам относится

- а) устав
- +б) приказ
- в) положение
- г) инструкция
- д) все вышеперечисленные

Документ, фиксирующий ход обсуждения какого-либо вопроса - это...

- а) акт
- +б) протокол
- в) приказ
- г) докладная записка

К какой группе документов относятся справка и должностная записка?

- а) к личным
- +б) к справочно-информационным
- в) к распорядительным
- г) к организационным

Документооборот - это движение документа с момента...

- а) его создания до отправки
- б) его получения до подшивки в дело
- в) его создания до подшивки в дело
- +г) его получения или создания до подшивки в дело или отправки

В функционально-должностную инструкцию не включают

- +а) неформальные отношения
- б) обязанности сотрудника

- в) функции
- г) ответственность
- д) права

Какие документы относятся к организационным?

- а) приказ
- +б) положение
- в) указание
- г) справка

Руководитель фирмы с помощью организационных документов...

- а) осуществляет увольнение работников
- б) определяет права и обязанности сотрудников
- в) поощряет отличившегося работника
- +г) определяет последовательность действий при выполнении той или иной работы

Назначение распорядительных документов - это...

- +а) реализация системы и процессов управления
- б) регулирование деятельности, позволяющее органу управления обеспечивать реализацию поставленных перед ним задач
- в) планирование деятельности учреждения
- г) сообщение сведений, побуждающих органы управления принимать определенные решения

Раздел 5. Управление персоналом фармацевтической организации

Часть менеджмента, связанная с людьми и их отношениями внутри организации при выполнении трудовых функций, называется

- а) кадровой политикой
- +б) управлением персоналом
- в) аттестацией персонала
- г) групповой динамикой
- д) коммуникацией

Целостная стратегия и тактика работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы с целью создания коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды называется

- +а) кадровой политикой
- б) управлением персоналом
- в) аттестацией персонала
- г) групповой динамикой
- д) коммуникацией

К оперативным задачам кадровой политики аптеки относится все, кроме

- а) прием
- б) распределение работы
- в) заключение договоров о материальной ответственности
- +г) адаптация
- д) перемещение, увольнение

Приспособление работника к новым условиям труда или характеристикам внешней среды называется

- а) аттестация
- +б) адаптация
- в) сертификация
- г) расстановка
- д) повышение квалификации

Механизм государственного контроля за качеством подготовки специалистов, который проводится для определения уровня их квалификации и соответствия его профессионально-должностным требованиям называется

- +а) аттестация
- б) адаптация
- в) сертификация
- г) расстановка
- д) повышение квалификации

Поведение руководителя при авторитарном стиле работы:

- а) максимальная забота о производстве и максимальная забота о сотрудниках
- +б) максимальная забота о производстве и минимальная забота о сотрудниках

в) минимальная забота о производстве и минимальная забота о сотрудниках

Поведение руководителя при демократическом стиле работы:

- +а) максимальная забота о производстве и максимальная забота о сотрудниках
- б) максимальная забота о производстве и минимальная забота о сотрудниках
- в) минимальная забота о производстве и минимальная забота о сотрудниках

Поведение руководителя при либеральном стиле работы:

- а) максимальная забота о производстве и максимальная забота о сотрудниках
- б) максимальная забота о производстве и минимальная забота о сотрудниках
- +в) минимальная забота о производстве и минимальная забота о сотрудниках

Существуют следующие основные типы конфликтов в организации:

- а) внутри личностный
- б) межличностный
- в) между личностью и группой
- г) межгрупповой
- +д) все ответы верны

Трудноразрешимое противоречие, возникающее в коллективе в процессе совместной трудовой деятельности, называется

- +а) конфликтом
- б) стилем руководства
- в) деловым взаимодействием
- г) неформальными отношениями
- д) формальными отношениями

**СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ
ПО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ОРДИНАТОРОВ ПЕРВОГО
ГОДА ОБУЧЕНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ 33.08.02 УПРАВЛЕНИЕ И
ЭКОНОМИКА ФАРМАЦИИ**

**РАЗДЕЛ 1.ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ВНУТРЕННЯЯ И
ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.(УК-1, ПК -4, ПК-5,
ПК-6)**

Ситуационная задача № 1

Заполните таблицу с учетом взаимосвязи между целями и ресурсами фармацевтических организаций.

Организация	Материалы	Технология	Кадры	Информация
Химико-фармацевтический завод	Субстанции, лек.сырье	Заводское оборудование, компьютеры, программное обеспечение,	провизоры технологи, аналитики, инженеры, технологи, операторы	Учет и отчетность, договора с поставщиками и покупателями, анализ рынка
Аптека	ЛС, ИМН, ТАА	Оборудование аптеки, компьютеры, программное обеспечение,	Зав.аптекой, провизоры, фармацевты	Отчет о фин..хоз.деятельности, учет хоз, действий.
Аптечные пункты и киоски	ЛС, ИМН, ТАА	Оборудование аптечное	Провизор, фармацевт	Учет и отчетность
Аптечные базы (склады)	ЛС, ИМН, ТАА	компьютеры, программное обеспечение, складское оборудование	Начальник АС, зав.отделом, провизоры, фармацевты,грузчик и,операторы	Учет в отделах, отчет о затратах на приобретение ЛС
ЦСиКК	Хим.реактивы, титр.р-ры	СФ, ФЭК, химическая посуда	Зав.лабораторией, провизор-аналитик, лаборанты	Отчеты о проведенных анализах, методическое обеспечение

РАЗДЕЛ 2. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ЕГО ЭТАПЫ (ФУНКЦИИ). (УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6)

Ситуационная задача № 2

Посетитель аптеки на следующий день после покупки тонометра потребовал его обмена на тонометр другой марки, ссылаясь на ФЗ «О защите прав потребителей». Провизор попросил посетителя предъявить кассовый чек, проверил комплектность и исправность тонометра и обменял его. Какие нарушения были в действиях провизора.

Ответ:

Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 относит их к группе товаров для профилактики и лечения в домашних условиях, не подлежащих возврату (обмену) при условии, что они НАДЛЕЖАЩЕГО качества.

РАЗДЕЛ 3. КОММУНИКАЦИИ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. (УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6)

Ситуационная задача № 3

Заведующий аптекой решил организовать фитобар по производству чаев, причем он считает, что не потребуются дополнительные площади и оборудование. Будет ли в бизнес-плане аптеки включен раздел «Производственный план»?

Ответ: Да, необходимо указать оборудование, производственные возможности, объём производства, поставщиков сырья, порядок утилизации отходов.

РАЗДЕЛ 4. ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО.(УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6)

Ситуационная задача № 4

Приведите основные приказы по личному составу аптечной организации с указанием номера унифицированной формы.

Ответ: Приказ о приеме работника на работу – Т-1
Приказ о переводе работника на другую работу - Т -5
Приказ о предоставлении отпуска работнику – Т-6
Приказ о прекращении действия трудового договора с работником – Т-8
Приказ о направлении работника в командировку – Т9
Приказ о поощрении работника – Т-11.

РАЗДЕЛ 5. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. (УК-1, ПК -4, ПК-5, ПК-6)

Ситуационная задача № 5

Проведите количественную оценку работы провизора-технолога по приему и отпуску ЛС. 1-й день. За смену аптеку посетило 70 человек, 10 из них выразили устную благодарность, 2 ушли обиженными. Рассчитайте коэффициент удовлетворения и коэффициент неудовлетворения по формуле:

$$K^+ = \frac{\text{К-во «положительных» посещений}}{\text{К-во посетителей}}$$

$$K^- = \frac{\text{К-во «отрицательных» посещений}}{\text{К-во посетителей}}$$

2-й день. За смену аптеку посетило 80 человек. 1 посетитель попросил Книгу жалоб, 4 посетителя выразили благодарность.

3-й день. За смену аптеку посетило 50 человек. Не отмечалось никаких инцидентов. Посетитель (ветеран войны) написал письменную благодарность коллективу аптеки за внимательное обслуживание

Ответ:

1)

К удовлетворения = $10/70 = 0,15$ К неудовлетворения = $2/70 = 0,03$.

2)

К удовлетворения = $4/80 = 0,05$ К неудовлетворения = $1/80 = 0,013$.

3)

К удовлетворения = $1/50 = 0,02$

К неудовлетворения = 0

Кудовлетворения (ср) = $0,15+0,05+0,02/3=0,07$ К неудовлетворения = $0,03+0,013+0/3=0,014$

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ
ПО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ОРДИНАТОРОВ ПЕРВОГО
ГОДА ОБУЧЕНИЯ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ 33.08.02 УПРАВЛЕНИЕ И
ЭКОНОМИКА ФАРМАЦИИ**

1. Основные определения менеджмента как науки, профессии, области знаний.

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

Менеджмент — это разработка и применение на практике научных подходов, принципов и методов управления для достижения поставленных целей. Менеджмент - это управление, т.е. умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей.

Рассмотрим менеджмент с различных позиций:

1. как **процесс** представляет собой профессиональную деятельность людей, реализуемую посредством выполнения ряда управленческих функций, направленных на эффективное функционирование организационных систем;

2. как **наука** образует совокупность знаний о законах и закономерностях, принципах, функциях, формах и методах управленческой деятельности людей;

3. как **искусство** демонстрирует способность руководителя, обусловленную его личностными характеристиками, эффективно применять на практике полученные знания и накопленный опыт;

4. как **здоровый смысл (практика)** определяет основанное на такте, вдумчивости, решительности, риске и опыте руководителя чувство меры в реализации принципов, способов и методов управления в зависимости от внутренних и внешних условий.

2. Фармацевтический менеджмент. Категории, понятия и принципы управления

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

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

В состав основных категорий входят объекты и субъекты, виды, принципы, методы менеджмента. В качестве объекта управления выступает

фармацевтическая организация как система; в качестве субъектов — менеджеры.

Основные принципы управления

1. **Единоначалия** - работник получает распоряжения от одного непосредственного начальника.
2. **Распределения труда** - основан на специализации при выполнении конкретных видов работ.
3. **Мотивации** - отработанная структура поощрений и наказаний.
4. **Лидерства** - люди идут за теми, кто способствует удовлетворению их личных потребностей.
5. **Научности** - система управления строится на новейших данных науки
6. **Ответственности** - ответственность в пределах предоставленных полномочий
7. **Оптимальной степени централизации** - оптимальное соотношение централизации и децентрализации.
8. **Иерархии** - единая иерархическая цепь подчиненности.
9. **Правильного подбора и расстановки кадров** - по деловым качествам на основе правил профессионального отбора.
10. **Экономичности** – прибыль - это не только доход, но и разумные расходы.
11. **Обеспечения «обратной связи»** - получение информации о ходе и результатах работы для внесения соответствующих корректив.
12. **Состоятельности** - получение положительного результата деятельности.
13. **Целесообразности** - выполнение самых необходимых процедур, действий, операций.
14. **Последовательности управленческих действий** - последовательная реализация функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль и координация).

3.Методологические подходы фармацевтического менеджмента

Изучение фармацевтического менеджмента строится в основном исходя из четырех методологических подходов: **традиционного, процессного, системного и ситуационного.**

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

Основными принципами управления считаются; целостность систем; иерархическая упорядоченность; целевая направленность; научная обоснованность; оптимальное сочетание централизации и децентрализации; опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, инновации, мотивация труда, организационная культура (социокультура), стиль руководства; ответственность как обязательное условие менеджмента; эффективные коммуникации по горизонтали и вертикали; создание условий для раскрытия способностей, реализации потенциала каждого работающего и обеспечения удовлетворенности трудом; установление

долевого участия каждого сотрудника в общих результатах; систематическая аттестация, повышение квалификации и обеспечение карьерного роста.

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

Процесс управления начинается с формирования системы целей и задач деятельности организации на определенный период времени. Затем планируют мероприятия, направленные на достижение установленных целей развития. Реализация запланированных мероприятий требует создания определенных организационных структур, привлечения исполнителей, координации их работы во времени и пространстве.

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

Система — это совокупность составляющих единство элементов, взаимодействующих между собой и внешней средой и объединенных общими закономерностями функционирования. Таким образом, система состоит из двух составляющих:

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

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

Наиболее полно реализовать процесс управления позволяет **ситуационный подход**. Он ориентирует менеджера не просто использовать правила управления, а выбирать способы управляющего воздействия, исходя из условий каждой конкретной ситуации в соответствии с поставленной целью.

4. Процесс принятия решений.

Процесс принятия решений может быть достаточно прост и скор, если сама проблема несложна. При решении относительно несложных проблем можно использовать интуитивный подход, имея для этого достаточный опыт. Практика свидетельствует, что чаще всего принимают решения на основе интуиции и накопленного опыта (т.е. рутинным способом) руководители некрупных фармацевтических организаций.

Самая простая схема принятия решений предполагает, что процесс представляет собой последовательный переход от одного этапа к другому:

после выявления проблемы и установления условий и факторов, вызывающих ее, разрабатывают несколько вариантов решений, из которых выбирают лучший.

Во многих случаях сложные ситуации требуют привлечения компетентных специалистов, совместная деятельность которых будет способствовать выработке наиболее эффективного решения.

Следующей компонентой решения является мысленное совершение действия, т.е. его моделирование. Далее осуществляется мысленный подбор доводов «за» и «против». На этом этапе волевое вмешательство не предполагается, используют критерии, выработанные в результате обучения и опыта.

Процесс разработки и принятия решения включает ряд последовательных операций, выполняемых лично руководителем или с привлечением специалистов, в зависимости от того, какая форма использована: единоличная, коллегиальная или коллективная.

Этот процесс реализуют поэтапно:

- сбор информации о задачах деятельности (для постановки цели);
- получение сигнала «обратной связи» (информации о реакции объекта управления на управляющее воздействие);
- анализ информации о результатах управления (степени приближения состояния объекта к запланированному);
- выработка необходимых управленческих решений;
- реализация принятых решений и необходимая корректировка.

5. Понятие процесса управления

Процесс управления в сфере обращения лекарственных средств — это совокупность управляющих воздействий, обеспечивающих достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или фармацевтическую помощь на «выходе» системы. Содержание управления зависит от его объекта:

1. Управление деятельностью (объект управления):

— Формирование и оказание фармацевтической помощи необходимого объема и надлежащего качества в нужные сроки всем категориям и группам потребителей

— Планирование деятельности

— Постановка целей и задач

— Организация рационального взаимодействия структурных элементов

— Создание системы измерения и оценки результатов

— Контроль за достижением поставленных целей и задач

2. Управление людьми:

— Реализация потенциала и интересов работников

— Обеспечение сотрудничества и согласование интересов

- Кадровая политика
- Обучение
- Информирование
- Мотивация
- Аттестация
- Улучшение СПК

3. Управление внешними связями:

— Отношения с партнерами, конкурентами, поставщиками, вышестоящими организациями и др.

Выработка и принятие решений — это главный процесс управления, а само решение является продуктом системы управления.

Управленческое решение — это результат выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

6. Виды управленческих решений:

1. по длительности действия: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, разовые;
 2. по степени обязательности: обязательные, рекомендательные;
 3. по содержанию: организационные, экономические, социальные, технологические и т. д.;
 4. по форме принятия: индивидуальные, групповые, коллективные, коллегиальные;
 5. по степени структурированности: запрограммированные, незапрограммированные;
 6. по характеру действия: стратегические, тактические, оперативные;
 7. по способу выработки: интуитивные, на основе суждения, рациональные.
- Классификация решений по способу выработки:**
1. интуитивное – собственное ощущение правильности выбора,
 2. на основе суждения (адапционное) – аналогия с удачными прошлыми действиями, основано на знаниях, опыте.
 3. рациональное (аналитическое) – всесторонний глубокий анализ проблемы.

7. Понятия ответственность, делегированная ответственность.

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

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

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

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

Неявная (косвенная) ответственность выступает в качестве фактора профессионального роста. Она распределяется персонально с учетом индивидуальности в соответствии с именной ФДИ.

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

8. Этапы жизненного цикла организации.

Этап жизненного цикла организации — определенный период функционирования организации.

Полный жизненный цикл организации включает в себя восемь взаимосвязанных этапов: создание (Э1), становление (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), стабилизация (Э5), спад (Э6), кризис (Э7) и ликвидация (Э8). Каждая фармацевтическая организация начинает свой жизненный цикл с этапа создания, на котором определяется ее предназначение и ожидаемые перспективы развития, т.е. миссия организации.

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

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

На этапе зрелости продолжается систематический сбалансированный рост, освоение новых ниш фармацевтического рынка и т.д.

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

Последняя стадия вовсе не обязательно должна завершиться ликвидацией организации.

9. Формирование трудового коллектива фармацевтической организации.

Трудовой коллектив фармацевтической организации — это объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность по оказанию фармацевтической помощи населению.

Совместная трудовая деятельность является одним из главных, но не единственным признаком трудового коллектива. В их число также входят (единство целей, коллективный интерес, экономическая и социально-психологическая общность членов коллектива, сотрудничество и взаимопомощь, управление на основе демократизма и дисциплины, динамичность развития).

Формирование трудовых коллективов — сложный процесс, включающий в себя, как правило, три стадии:

I стадия — это стадия формирования, она характерна для вновь создаваемых коллективов. Ее важнейшими элементами являются комплектование структуры коллектива и подбор работников. Деятельность членов такой группы сводится в основном к выполнению распоряжений и требований руководителя, при этом работники имеют разные интересы, различную степень подготовленности к исполнению своих функций.

II стадия — адаптация членов коллектива на основе совместного труда и дифференцирования коллектива в результате разделения труда. В коллективе можно уже четко выделить 2 группы; наиболее инициативная (актив) и микрогруппа индифферентных или пассивных работников.

На III стадии наблюдается укрепление и сплочение коллектива. Однако продолжают действовать и механизмы предыдущих стадий, такие как ориентация и взаимоадаптация, но уже не разрозненно, а в комплексе.

10. Понятие и цель коммуникаций в управлении. Виды коммуникаций.

Коммуникация - это процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него.

Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Существуют межличностные и организационные формы коммуникаций, последние в конечном счете тоже сводятся к

межличностным. В зависимости от канала передачи межличностные коммуникации подразделяют на устные и письменные.

Устные коммуникации выступают в форме обсуждений, беседы, диалога, телефонного звонка, и символом кодирования информации здесь является устное слово, речь и невербальная информация (жест, мимика, выражение лица, улыбка, интонация и другая несловесная информация).

Второй формой межличностных коммуникаций являются письменные коммуникации в форме отчета, доклада, письма, докладной записки, представления, приказа и др., где символом кодирования информации выступает письменное слово.