Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«Уфимский государственный авиационный технический университет»

Кафедра управления в социальных и экономических системах

Пояснительная записка

к курсовой работе

по дисциплине Менеджмент

Анализ системы управления развитием предприятия

Уфа

2011

Введение

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении. Фармацевтический менеджмент представляет собой процесс управления людьми, финансами, производством с целью достижения основной цели фармации – обеспечение населения эффективными лекарственными средствами, изделиями медицинского назначения, парафармацевтической продукции. Управление аптеками в рыночных условиях значительно сложнее, чем в централизованной командно-административной системе. Это связано с расширением прав и ответственности аптечных организаций в условиях рыночных отношений, а также с необходимостью более гибкой адаптации к изменениям окружающей среды. Возникают новые цели и задачи, которые раньше аптеки самостоятельно не решали. Налаживаются новые хозяйственные связи, формируются рыночные механизмы управления.

Актуальность выбора темы заключается в том, что все возникающие в связи с выше сказанным проблемы, невозможно решать без современного профессионального менеджмента.

Объектом курсовой работы является ОАО – Аптека 36.6 №15.

Целью курсовой работы является:

─ углубление знаний, полученных в результате изучения курса "Менеджмент";

─ закрепление навыков работы с экономической литературой, компьютерными технологиями;

─ формирование навыков научно-исследовательской работы.

На основе теоретических знаний проведём анализ структуры управления ОАО «Аптека 36.6 №15» и сделаем предложения по улучшения структуры управления.

1. **Теоретическая часть**
   1. **Современные проблемы развития менеджмента**

Менеджер – это человек, обладающий активностью предпринимателя, мудростью педагога, ответственностью врача, логикой юриста. Именно эти качества позволяют ему делать события случившимися, то есть принимать такие решения, которые отражают интересы человека и общества.

Современный менеджмент, учитывая достижения всех своих направлений, интегрирует их в процессе управления.

Современный менеджмент характеризуют следующие положения и проблемы:

1) Отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, то есть воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого первостепенной становится проблема гибкости и адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации.

2) Использование в управлении теории систем, облегчающей задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха предприятия находятся во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, то есть предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

3) Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому функционирование предприятия обуславливается реакциями на различные по своей природе воздействия извне. Центральный момент здесь - ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели.

4) Проблема качества подготовки менеджеров. Немногие учебные заведения уделяют достаточное внимание этой проблеме. Нередко преобладают сиюминутные, иногда меркантильные цели; они реализуются в ущерб качеству подготовки. Сейчас в России существует некоторая поляризация потребностей в менеджмент – образовании. Для одних предпринимателей она настолько высока, что они стараются хоть что-то узнать, не отстать от конкурентов безнадежно. Существует и другое представление: я и без знаний буду иметь успех, а вот обзавестись дипломом о высшем образовании не мешало бы. В этом случае возникает ситуация фактической купли-продажи дипломов или сертификатов вместо получения образования определенного качества. Краткосрочные курсы становятся дороже, спрос на них растет.

5) Преподавательский потенциал менеджмент – образования, создание корпуса преподавателей, ориентированных на сложные условия работы нынешних учебных заведений, – также актуальная проблема. В большинстве случаев преподавательский корпус составляют преподаватели вузов, имеющие практику подготовки специалистов в условиях плановой экономики и не всегда владеющие приемами подготовки и обучения для условий рыночной конкуренции. Проблема подготовки преподавателей не менее остра, чем проблема подготовки предпринимателей.

6) Проблема развития многоуровневого образования по специальностям «менеджмент».

7) Распространенность тренингов в организациях России пока еще не достаточно велика. Хотя мировой опыт показывает тенденцию роста числа сотрудников, прошедших тренинги в организациях всех типов.

**1.2 Проблемы развития менеджмента в России**

Переход от административно-командной экономики к рыночной, с одной стороны, и специфика российской системы ценностей, российского менталитета, с другой, определили особенности российского менеджмента на современном этапе. В период после 1992 года выявлены реальное направление реформ экономики и управления, а также роль отдельных сфер хозяйствования общественно-активных групп и личностей.

1. Приватизация государственной собственности как формирование массы собственников, необходимых для рыночной среды.

Различные темпы перестройки основных групп субъектов хозяйствования: государства, трудовых коллективов (персонала, руководителей, менеджеров) - осложнили переходные процессы и их анализ. Вместе с тем проведенные исследования позволяют выделить следующие направления преобразований социально – экономического характера.

2. Кардинальный отход от социально благоприятной экономики к рациональной.

Для поведения руководителей в рамках благоприятной экономики характерно: сохранение рабочих мест, минимизация потерь квалифицированных рабочих при сокращении объемов производства и его диверсификации. В рамках рациональной экономики это жесткое распределение ресурсов внутри предприятия: борьба за рынки сбыта, укрепление своих позиций на рынке, проведение новой финансовой политики и изменение внутренней организации, при усилении роли финансового капитала над производительным и человеческим.

3. Изменение поведения и целей трудового коллектива в сторону более рационального отношения к себе.

Это, прежде всего, предложения, поступающие "снизу" и касающиеся более рационального использования ресурсов, производства более выгодных и потребляемых рынком товаров. Акционерами из числа рабочих осознается дилемма, возникающая при требовании выплат дивидендов, повышение зарплаты, с одной стороны, и дополнительный налог в форме выплат неработающим акционерам, с другой. Подобное смешение происходит в силу до конца не прошедшего разделения интересов менеджмента и рабочих. Там где разделение произошло, контроль становится менеджерским, а работники превращаются в элемент издержек в деятельности предприятия. С другой стороны, можно отметить увеличение числа переподготовленных работников, неконфликтное решение вопросов увольнения, сокращение производственного и административно-управленческого персонала. Активная роль рабочих-акционеров проявилась и облегчила смену менеджерской команды на предприятии.

4. Изменение в целях выживания предприятия методов управления в сторону открытости.

Российские менеджеры в начале переходного периода ориентировались на управление с позиций рационального использования всех внутренних ресурсов и опирались на работников - собственников этого предприятия (владельцев крупных пакетов акций). В настоящее время акценты изменились, и управление добровольно идет на увеличение доли акций, принадлежащих внешним владельцам. Иными словами, сдвиг произошел от "закрытого" управления в сторону "открытого". При этом доля "внешних" владельцев акции часто расширяется в целях привлечения инвесторов для реконструкции производства, его перепрофилирования и диверсификации. Прослеживаются и тенденции добровольного уменьшения "цены" за переход под "внешнее" управление. Речь идет об уступке менеджерами части своей власти "внешним" управлениям взамен на гарантированное владение определенной долей акций.

5. Изменение характеристики корпуса менеджеров российской экономики.

Формирование этой категории управленцев происходило по двум направленным. С одной стороны, это работники, которые воспользовались экономической свободой и построили сами свой бизнес. Начальной стадией практически у всех было создание малых предприятий. Как правило, это высокообразованные молодые люди (25-40 лет), способные к быстрой переориентации, хорошие организаторы, желающие и умеющие много работать для достижения своей цели. Менеджеров этой категории характеризует быстрое восприятие норм экономического поведения их "западных" коллег, умение комплексно видеть и решать проблемы своего бизнеса, быстрое освоение методов выстраивания деловых, партнерских отношений с "западными" коллегами. При этом ранее эти люди, как правило, не имели опыта руководителей работы, хозяйственными объектами, крупными производственными коллективами, так как не проходили школы экономического взаимодействия административно – командной экономики. С другой стороны, - руководители крупных предприятий, управленческий опыт которых сложился в административно-командной экономике, но вынужденные осуществлять управление в рыночных условиях, на своем опыте. "Ошибки" в таком обучении приобретают большую цену для предприятия. Более того, иная качественная определенность управления в рыночной экономике во многом определила небольшой удельный вес успешных руководителей. Это руководители уже старшего поколения (50-65 лет) на смену им приходят более, молодые (30-40 лет), имеющие опыт руководящей работы на данном предприятии. К ним относятся работники, ушедшие со своих должностей и пробовавшие строить свой самостоятельный бизнес. Эту категорию работников объединяет опыт самостоятельного управления бизнесом в условиях рынка. Иными словами, на должности первых руководителей крупных предприятий приходят работники данного предприятия. Они приносят с собой опыт рыночного менеджмента, свои капиталы, накопленные в частном бизнесе и наработанные связи с банками. Для обоих направлений формирования образа современных руководителей бизнеса характерно омолаживание этой категории менеджеров. Переход к рыночным условиям ускорил так же приход к "власти" в бизнесе молодого поколения управленцев. Таким образом, российский опыт переходной к рынку экономики внес следующие особенности реформирования управления. Это переход к рациональной экономике, где завоевание позиций на рынке представляется более высокой ценностью для менеджеров, чем максимизация числа сохранения рабочих мест, диверсификация производства взамен массового производства изделий, которые умели выпускать. Прослеживается расширение "открытости" в управлении предприятиями. При этом "открытость" обеспечивается не столько за счет утери власти менеджерами, сколько за счет уменьшения влияния рабочих. Более того, менеджмент ряда предприятий готов добровольно поделиться властью (с предоставлением гарантий в виде передачи прав собственности) и ведет активный поиск внешних инвесторов, в том числе и зарубежных, но это следующая ступень эволюции.

1. **Аналитическая часть**
   1. **Краткое описание аптечной сети 36.6**

Аптечная сеть 36.6 на данный момент является одной из наиболее динамично развивающихся российских компаний, специализирующейся на розничной продаже фармацевтической продукции, средств по уходу и предметов личной гигиены. В состав компании входит также производственное предприятие Верофарм – ведущий российский производитель лекарственных средств, занимающий первое место по производству пластырей и онкологических препаратов. По данным маркетинговых исследований компания является лидером по узнаваемости бренда среди московских ритейлеров и входит в Топ – 40 (23 место) крупнейших российских ритейлеров.

Компания выбрала модель ведения бизнеса по западному образцу фарммаркетов (основная продукция в аптеках – БАД, витамины, сопутствующие товары), что не совсем соответствует российской культуре потребления лекарств, однако может служить основным фактором выбора аптечной сети при слиянии с иностранным фармритейлером.

Общая прибыль сети от розничной торговли за 2006 финансовый год составила $385 млн (консолидированный объем продаж - $525 млн). По состоянию на апрель 2006 г. компания включала в себя 854 действующие аптеки в 26 регионах и 80 городах по всей России. В 2006 г. компания приобрела свою первую медицинскую клинику - European Medical Group – и планирует дальнейшее продвижение в данном секторе в ближайшем будущем.

ОАО «Аптеки 36,6» является членом и одним из основателей Российской Ассоциации Аптечных Сетей (РААС). Аптечная сеть 36,6 также является членом международных объединений участников розничного рынка - NRF и NACDS.

В Аптечной сети 36,6 и ее дочерних предприятиях работает 9000 сотрудников.

Адрес Аптеки 36.6 №15 пр. Октября, 146 тел.: (347) 235-98-02. Официальный сайт: http://www.366.ru

**2.2 Модель организационной структуры системы управления предприятием**

Аптека 36.6 №15 является коммерческой организацией, созданной для осуществления финансово – хозяйственной деятельности. Аптека 36.6 №15 является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет в банке, круглую печать со своим наименованием, штамп, бланки, фирменное наименование, товарный знак. Аптека 36.6 №15 действует на основе хозяйственного расчета и самофинансирования. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, но не несет ответственности по обязательствам муниципального образования. Аптека 36.6 №15 выступает истцом и ответчиком в суде и арбитражном суде в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Предприятие несет ответственность за результаты своей производственной и финансовой деятельности и выполнение обязательств перед собственником имущества, поставщиками, потребителями, банками и другими юридическими и физическими лицами. Предприятие осуществляет деятельность в целях оказания доступной лекарственной помощи населению в условиях государственного регулирования цен на лекарственные средства, изделия медицинского назначения.

Предприятие осуществляет следующие виды фармацевтической деятельности:

1) закуп, хранение, контроль качества на разрешенных законом условиях лекарственных средств, субстанций, изделий медицинского назначения, парафармацевтической продукции, готовых гомеопатических средств, лекарственного растительного сырья в заводской упаковке, предметов ухода за больными, изделий медицинской техники и расходных материалов к ней, медицинской техники профилактического назначения, диагностических средств, лечебно-профилактического белья, чулочных изделий, бандажей, предметов ухода за детьми, аптечек первой медицинской помощи и других, дезинфицирующих средств, предметов личной гигиены, оптики (готовых очков, средств по уходу за очками и других), минеральных вод (натуральных и искусственных), лечебного, детского, диетического питания, пищевые добавки лечебного и профилактического назначения и др., косметическую и парфюмерную продукцию, средств измерения;

2) реализацию населению лекарственных средств (в том числе гомеопатических) по рецептам и без рецептов врача, учреждениям здравоохранения по требованиям и заявкам;

3) изготовление лекарственных средств по рецептам врачей и требованиям учреждений здравоохранения, изготовление внутриаптечной заготовки в соответствии с утвержденными прописями, фасовку лекарственных средств и лекарственного растительного сырья с последующей их реализацией;

4) предоставление населению необходимой информации по надлежащему использованию и хранению лекарственных препаратов в домашних условиях; оказание консультативной помощи в целях обеспечения ответственного самолечения;

5) предоставление медицинским работникам учреждений здравоохранения, просвещения, социального обеспечения и др. необходимой информации об имеющихся в аптеке лекарственных препаратах, а также о новых лекарственных препаратах;

6) оказание первой медицинской помощи;

7) оказание консультативной помощи в целях обеспечения ответственного самолечения и др.

Структура Аптеки 36.6 №15 – линейно-функциональная. Линейные связи – это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, то есть эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п. Природа функциональных связей – совещательная, и по средствам этих связей реализуется информационное обеспечение координации.

Директор: Аптеку 36.6 №15 возглавляется директором, Васильева Е.В. Руководитель действует от имени предприятия без доверенности, добросовестно и разумно представляет его интересы на территории района и за его пределами. Руководитель действует на принципе единоначалия и несет ответственность за последствия своих действий в соответствии с законом, иными нормативными актами Российской Федерации, Уставом и заключенным с ним трудовым договором. Руководитель организует работу Аптеки 36.6 №15 в установленном порядке, распоряжается его имуществом, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и другие счета, утверждает структуру и штатное расписание, в пределах своей компетенции, издает приказы и другие акты, принимает и увольняет работников предприятия, принимает к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрения.

Зам.директора по управлению производством: Компенсация заместителей руководителя предприятия устанавливается руководителем предприятия. Заместители руководителя действуют от имени предприятия, представляют его в государственных органах, на предприятиях, организациях, учреждениях, совершают сделки и иные юридические действия в пределах полномочий, предусмотренных в доверенностях, выдаваемых руководителем предприятия. В обязанности администратора входит: организация и контроль процесса обслуживания; контроль работы персонала; разрешение конфликтных ситуаций; контроль прихода и отправки товара; подготовка отчетных документов.

Зам. директора по связям с рынком сырья и сбыта: Его основное назначение своевременно обеспечить аптеку нужным товаром в различных количествах.

Контролеры: В каждой аптеке должен присутствовать контроллер, присутствовать средства наблюдения для обеспечения безопасности посетителей и предотвращения краж имущества аптеки. В зависимости от размеров аптеки в ней может присутствовать различное количество контроллеров, обычно, это 1 – 2 контроллера. К контроллерам должны предъявляться следующие требования:

- внимательность

- ответственность

- добросовестность

Провизор: Является фармацевтом с высшем медицинским образованием. Основным видом деятельности является консультация по аптечным препаратам, выдача рекомендации в применении того или иного лекарства, определения дозировки, а так же осуществляет контроль над качеством и соответствием товара.

Фармацевт: Это медик с фармацевтическим средним специальным образованием. Является помощником провизора, а так же может выполнять посредственные задачи (выступать в роли кассира).

В данной структуре управления присутствует значительный недостаток. Он связан с отсутствием должности Главного бухгалтера. В связи, с чем большая доля нагрузки по финансовой отчетности ложиться на директора аптеки. Что может привести к потерям полезного времени директора и ошибки, влекущую за собой денежные убытки. Так же в структуре отсутствовала должность Кассира, ее выполняли фармацевты. Соответственно это работа была не связана с их основной деятельностью и не оплачивалась, при этом влекла за собой серьезную нагрузку.

В результате небольшого анализа существующей организационной структуры ОАО «Аптека 36.6 №15» нами предложена более рациональная структура для этой фирмы.

Главный бухгалтер: Назначается и освобождается от должности руководителем предприятия, подчиняется непосредственно руководителю предприятия и несет ответственность за формирование учетной политики, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, обеспечивает соответствие осуществляемых хозяйственных операций законодательству РФ, контроль за движением имущества и выполнением обязательств. Требования главного бухгалтера по документальному оформлению всех хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников предприятия.

**2.3 Организационная структура подсистемы управления отдел приема товара в аптеки 36.6 №15**

Отдел “приема товара” относится к подсистеме обеспечения снабжением сырьем и сбыта производимой продукции. Данный отдел тесно связан с основным складом компании 36.6, другими фирмами и их курьерами, а так же с менеджером отдела закупок. Его основное назначение своевременно обеспечить аптеку нужным товаром в различных количествах. Отделом приема товара управляет Зам. директора по связям с рынком сырья и сбыта

Основные задачи данной подсистемы:

- Прием товара;

- Проверка целостности упаковки и ее содержимого;

- Заполнение накладных бумаг;

- Внесение полученного товара в электронную базу данных;

- Распределение товара на складе;

- Наблюдение за сохранностью товара (соблюдение влажности и t°);

- Наклейка ценников и магнитов на товар.

В настоящее время аптеки и фармацевтические склады представляют не элементы единой, жестко регулируемой структуры, как некогда, а, как правило, самостоятельные рыночные субъекты. Налаживание отношений между ними, поэтому, отличается значительно большей вариабельностью и представляет собой многоступенчатый процесс. С точки зрения аптеки он включает в себя следующие этапы:

* Выбор поставщика.
* Заключение договора с поставщиком.
* Текущая работа с поставщиком.

Аптечная сеть 36.6 осуществляет закупку фармацевтических препаратов на заводах – изготовителях данных лекарственных средств, а также оптовых предприятиях. Необходимо отметить, что в предлагаемых фармацевтических препаратах преобладает доля зарубежных лекарственных средств. Аптечная сеть 36.6 производит наиболее тщательный отбор поставщиков фармацевтических препаратов, которым вплотную занимаются менеджеры отделов закупок. При доставке фармацевтических препаратов и лекарственных средств от поставщиков оформляется счет – фактура, протокол согласования отпускных (оптовых) цен на лекарственные средства и изделия медицинского назначения, товарная накладная, спецификация.

Менеджер отдела закупок: Поддерживает связь с отделом сметных расчетов и техническим отделом для получения от них технической информации и информации о стоимости; вырабатывает рекомендации по вопросам выбора поставщиков. Санкционирует выплаты поставщикам и субподрядчикам. Вместе с менеджером по контрактам ведет переговоры с поставщиками по выявлению причин увеличения затрат.

**2.4 Должностная инструкция: заместитель директора по связям с рынком сырья и сбыта**

организационный структура управление аптека

1. Название занимаемой должности: Зам. директора по связям с рынком сырья и сбыта
2. Подчиненность: Директору аптеки
3. Общие положения

1. Заведующий аптекой относится к категории руководителей.

2. На должность заведующего аптекой назначается лицо, имеющее высшее фармацевтическое образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

3. Назначение на должность заведующего аптекой и освобождение от нее производится директором организации.

4. В своей работе администратор аптеки руководствуется законодательными, нормативными актами и официальными документами в области фармации, Уставом и приказами Компании, трудовым договором, положением об аптеке, настоящей инструкцией, документами по технике безопасности, пожарной безопасности и охраны труда, распоряжениями и указаниями вышестоящих должностных лиц.

5. Заведующий аптекой должен знать:

5.1. Конституцию Российской Федерации.

5.2. Закон РФ от 22.6.98 № 86-ФЗ "О лекарственных средствах", Закон РФ от 7.02.92 № 2300- I "О защите прав потребителей", иные законы и иные нормативные правовые акты по вопросам здравоохранения и фармацевтики.

5.3. Критерии и показатели, характеризующие состояние обеспечения населения лекарственными препаратами.

5.4. Теоретические и организационные основы фармацевтического дела.

5.5. Установленный федеральным органом исполнительной власти в сфере здравоохранения минимальный ассортимент лекарственных средств, необходимых для оказания медицинской помощи.

5.6. Действующий порядок ценообразования.

5.7. Систему льгот, установленных органами исполнительной власти субъектов федерации и органами местного самоуправления, для отдельных категорий граждан.

5.9. Основы экономики, организации труда и управления.

5.10. Законодательство о труде и охране труда Российской Федерации.

5.11. Правила и нормы охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

6. Заведующий аптекой в своей деятельности руководствуется:

6.1. Уставом организации.

6.2. Настоящей должностной инструкцией.

7. На время отсутствия заведующего аптекой (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет заместитель (при отсутствии такового - лицо, назначенное в установленном порядке), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

1. Должностные обязанности

1. Организация работы по сохранению товарно-материальных ценностей , охране труда и технике безопасности, выполнению действующих положений санитарного режима , фармацевтического порядка , хозяйственной деятельности аптеки.

2. Организация работы по обеспечению правил приемки товарно-материальных ценностей и правильного хранения, учета и отпуска лекарственных средств и изделий медицинского назначения, в соответствии с утвержденными положениями и требованиями ГФ и других нормативных документов.

3. Контроль ассортимента лекарственных средств и изделий медицинского назначения, имеющихся в аптеке.

4. Соблюдение правил продажи и отпуска медикаментов и ИМН.

5. Организовать выполнение сотрудниками аптеки заданий руководства, в соответствии с основными задачами по своевременному обеспечению населения медикаментами и ИМН, не допуская жалоб на культуру обслуживания и неправильного ценообразования.

6. Обеспечить рациональное распределение обязанностей между сотрудниками аптеки, контролировать выполнение ими поставленных производственных задач.

7. Обеспечить своевременную приемку товарно-материальных ценностей, передачу данных для расценки оператору.

8. Обеспечить своевременную расценку товарно-материальных ценностей по целевым поступлениям.

9. Осуществлять учет, составление и своевременное представление отчетности о деятельности аптеки.

10. Обеспечить соблюдение в аптеке правил хранения, учета, и отпуска медикаментов, ИМН, парафармации, в соответствии с их физико-химическими свойствами, требованиями ГФ, другой нормативной документацией.

11. Осуществлять контроль правил продажи и отпуска медикаментов в соответствии с действующим положением и нормативно-технической документацией.

12. Организовать выполнение сотрудниками аптеки требований по оформлению торгового зала в соответствии с требованиями мерчендайзинга (выкладка товара, наполняемость полок, витринные ценники, рекламные материалы, сезонные товары и т.д.)

13. Организовать активное участие сотрудников аптеки, во всех проводимых Компанией рекламных акциях.

14. Принимать активное участие в проводимых обучающих семинарах по активизации продаж, консультации клиентов, продвижению линий и марок парафрмацевтической продукции, в семинарах фирм-производителей медицинской продукции.

15. Контролировать соблюдение сотрудниками аптеки санитарного режима на своих рабочих местах, фармацевтического порядка, правил внутреннего трудового распорядка.

16. Систематически знакомить сотрудников аптеки с приказами, инструкциями и другими материалами, регламентирующими работу аптеки.

17. Организовать и контролировать своевременное прохождение сотрудниками аптеки медицинского осмотра и аттестационных курсов повышения квалификации в соответствии с действующими требованиями.

18. Контролировать рациональное использование производственного оборудования, приборов, элктронно-вычислительной техники, инвентаря аптеки, за его состоянием и своевременным ремонтом.

19. Обеспечить соблюдение правил и инструкций по охране труда, производственной санитарии и пожарной безопасности, подчиненными ему сотрудниками.

20. Организовать и контролировать соблюдение необходимых условий для обеспечения сохранности товарно-материальных ценностей в аптеке.

21. Организовать и контролировать сроки годности лекарственных средств и ИМН, не допуская необоснованного списания медикаментов с истекшим сроком годности.

22. Контролировать наличие списков препаратов с ограниченным сроком годности на рабочих местах специалистов.

23. Вести делопроизводство в аптеке.

24. Организовать и контролировать учет рабочего времени сотрудников аптеки, утверждать график работы сотрудников аптеки, утверждать график отпусков сотрудников ( равномерно в течение календарного года).

25. Обеспечить соблюдение сотрудниками аптеки правил торговли.

26. Рассматривать заявления, жалобы граждан в установленном законодательством порядке, и принимать по ним решения.

27. Оказывать в случае необходимости первую неотложную медицинскую помощь.

28. Осуществлять общее руководство по гражданской обороне.

29. Организовать сотрудников аптеки на проведение плановых и внезапных инвентаризаций.

30. Соблюдать в работе принципы фармацевтической деонтологии, морально-правовых норм профессионального общения.

31. Проводить информационную работу.

1. Права

Заведующий аптекой имеет право:

1. Действовать от имени аптеки во взаимоотношениях с иными организациями и органами государственной власти.

2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3. Запрашивать от работников необходимые информацию и документы.

4. Давать работникам обязательные для исполнения указания.

5. Вносить на рассмотрение директора организации представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников аптеки; предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

6. Принимать участие в работе совещаний, конференций, секций, на которых рассматриваются вопросы, относящиеся к профессиональной компетенции.

1. Ответственность

Заведующий аптекой несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

4. За причинение вреда здоровью человека - в пределах, определенных действующим уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

1. Взаимозаменяемость

1. Во время отсутствия администратора аптеки (отпуск, болезнь, командировка) его обязанности выполняет руководитель отдела закупок, в соответствии с должностной инструкцией.

2. При производственной необходимости и по указанию руководства администратор аптеки:

* заменяет в работе любого специалиста аптеки,
* выполняет другие работы, соответствующие квалификации и состоянию здоровья.

1. Контакты

1. С клиентами.

2. С персоналом своего отдела.

3. Поддерживает связь с персоналом главного управления.

4. С поставщиками и субподрядчиками.

**2.5 Система управления развитием предприятия**

**2.5.1 Совершенствование методов менеджмента**

Исходя из того, что предприятие использует экономические методы управления – хозяйственный расчет и самофинансирование, которые в свою очередь предусматривают не только новые права руководителя, но и высокую ответственность его перед собственником и трудовым коллективом, нами были разработаны предложения по совершенствованию методов менеджмента:

1) руководитель аптеки, как главный управляющий, должен добиваться поставленных целей деятельности, удовлетворяющие современному состоянию общественных и индивидуальных потребностей в фармацевтической помощи, обеспечивать предприятие их достижением с надлежащим качеством и создавать резервы, способствующие продолжению успешной деятельности;

2) для успешного руководства людьми директор должен знать чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы внешние и внутренние мотивы их поведения, как можно воздействовать на них и каких результатов от них ожидать. Исходя из этого, директор должен формировать определенную мотивационную структуру поведения подчиненных. Развивать у них желательные мотивы и ослаблять нежелательные;

3) руководитель аптеки должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных;

4) предприятие должно использовать новейшие информационные и управленческие технологии, что позволит максимально автоматизировать и компьютеризировать деловые процессы;

5) должен развиваться, повышаться и совершенствоваться профессионализм трудового коллектива и руководителя, управляющего этим коллективом;

6) на предприятии должно происходить формирование надежных коммуникаций, позволяющих своевременно обеспечивать всех работников предприятия необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат;

7) должны быть усовершенствованы методы обработки информации и принятия решений (ускорение разработки, совершенствование порядка доведения, контроля над их исполнением);

8) на предприятии должны внедряться методы по формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, по развитию доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказанию им помощи;

9) должны быть четко разработаны административные методы воздействия на работников предприятия, выступающие в форме обязательных предписаний (приказов, распоряжений), либо рекомендаций (консультаций, разъяснений);

10) на предприятии должна повышаться материальная заинтересованность работников в деле самостоятельного поиска оптимальных решений и принятии на себя ответственности за их результаты.

**2.5.2 Радикальное совершенствование бизнес – процессов на базе информатизации**

Целый ряд ключевых мер оптимизации бизнеса потребует от многих (если не большинства) российских аптек радикального улучшения своей информационной системы. Прогнозирование спроса и управление запасами на базе компьютерного статистического прогноза. При типичном для средней аптеки ассортименте порядка 1500-2000 и более позиций оптимального уровня дефектуры и запасов по каждой позиции можно достичь только посредством статистической компьютерной модели.

Хорошая компьютерная модель должна, в частности, обеспечивать:

1. интеграцию показателей внутринедельной динамики и сезонности, как по истории собственных продаж, так и по показателям динамики рынка, полученным из других источников (отраслевая статистика, данные дистрибьюторов)
2. дифференциацию уровня запасов в соответствии с приоритетами ассортиментных позиций:

* для нескольких сот «верхних» бестселлеров - уровень запасов, не допускающий дефектуры с вероятностью, очень близкой к 100% (в т.ч. с учетом негативного «системного» влияния дефектуры бестселлеров на посещаемость аптеки)
* менее приоритетные позиции могут иметь значительно меньший уровень обеспеченности запасами, определяемый из стандартных логистических критериев (обеспечение среднего спроса и т.п.).

Оптимизация ширины ассортимента на базе анализа рентабельности в разрезе артикулов. Хотя «верхняя тысяча» позиций обычно обеспечивает около 90% оборота аптеки, в большинстве случаев ассортимент городской аптеки для удовлетворения спроса и обеспечения конкурентоспособности должен быть в 2-3 раза шире. Для заметной доли городских аптек (в основном проходимых) целесообразен и существенно более широкий ассортимент.

Вместе с тем, чрезмерное раздувание ассортимент влечет за собой затоваривание и падение прибыльности. Лишь часть нерентабельных позиций - обычно в пределах ~5-10% ассортимента - может удерживаться в ассортименте: по имиджевым соображениям, новая продукция на период апробации, из-за требований ключевых поставщиков и т.п. Эффективный верхний предел ширины ассортимента определяется рентабельностью позиций: большинство артикулов должны быть рентабельными. Соответственно, информационная система должна обеспечивать возможность анализа рентабельности каждого артикула.

Дифференциация наценки по ценовым сегментам - одно из важнейших направлений совершенствования ценообразования. Это обусловлено, прежде всего, тем, что на ценовом уровне свыше 150-200 руб. (в зависимости от региона) для большинства покупателей обычно характерен поиск приемлемых цен в масштабах всего города. В данном ценовом сегменте определенное понижение наценки в большинстве случаев позволяет эффективно стимулировать спрос.

Оптимальная дифференциация наценки по ценовым сегментам требует информационной системы, позволяющей осуществлять управление наценкой на основе систематического мониторинга прибыльности в ценовых сегментах.

*Кибернетическая модель управления*

Цель ОАО “Аптечной сети 36.6” можно считать завоевание весомой доли на фармацевтическом рынке России, приобретение постоянных и перспективных клиентов, расширение организации, усиление бренда, а также укрупнение производства и внедрение в ассортимент большего количества парафармацевтической продукции под собственным брендом 36.6 .

Достижение поставленных целей возможно при эффективном управлении. Для этого сначала необходимо на основании кибернетической модели управления правильно выделить в организации объект и систему управления (СУ) и в соответствии с ними решать задачи развития.

Система управления в организации – это группа людей, имеющая общие цели, владеющая необходимыми материальными, финансовыми, трудовыми ресурсами и располагающая средствами сбора, хранения, отображения информации, обладающая правами распоряжаться ресурсами для достижения общих целей. В ОАО “Аптечная сеть 36.6” в качестве системы управления выступает Президент ОАО “Аптечная сеть 36.6” Джерри Калмис, группа руководителей высшего звена (директор), среднего звена (менеджеры по продажам (закупкам), коммерческий директор).

Объект управления – состояние рынка сырья и сбыта.

Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня, на котором руководитель отвечает за работу неуправленческого персонала – людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. В результате такого вертикального разделения труда в организации образуются уровни управления (в нашем случае их 3).

Информация о различных отклонения и сбоях в работе с низших уровней поступает на верхние по обратной связи. Обратная связь образуется из фактических параметров состояния {Yiф}, планируемых параметров состояния {Yiпл}, элементов сравнения (Э.С.) и множества отклонений {∆Yi}. Высшее руководство анализирует полученные данные и принимает соответствующее управленческое решение {Uk}. Затем объект управления ставится в известность о принятом решении {xp}, измененном под воздействием внешней среды {fe}, и координирует свою деятельность в соответствии с ним. Так в организации образуется замкнутая система.

В качестве фактических параметров состояния объекта управления ОАО «Аптечной сети 36.6» {Yiф} могут выступать:

* объемы реализованной продукции;
* количество новых клиентов.

В качестве множества показателей функционирования объекта управления ОАО «Аптечной сети 36.6» {Yiф} могут выступать:

* рост прибыли;
* амортизационные отчисления;
* количество новых открытых аптек;
* количество новых поставщиков;
* количество новых видов сырья и комплектующих.

Планируемыми {Yiпл} обычно являются те же показатели, но полученные не в реальном производственном процессе, а смоделированные в соответствии с целями организации.

Управленческое решение {Uk}:

* поиск новых клиентов;
* планомерное изучение рынка;
* проведение различных мероприятий для привлечения большего числа клиентов;
* постоянный поиск новых и перспективных поставщиков;
* улучшение качества обслуживания;
* своевременное увеличение ассортимента производимых товаров и услуг;
* качественное изучение потребительского спроса;
* анализ деятельности конкурентов и другие меры в зависимости от ситуации.

Разницу между планируемыми и фактическими показателями составляет множество отклонений {∆Yi}. Они возникают из-за несоответствия реальных возможностей фирмы с желаемыми. Чтобы свести разницу к минимуму, руководству организации необходимо особое внимание уделять факторам риска, являющимся основными причинами появления отклонений. В ОАО «Аптечной сети 36.6» к факторам риска можно отнести:

* Планы роста требуют привлечения дополнительного капитала, который может оказаться, недоступен в нужный момент - в настоящее время долговой рычаг компании высок, менеджмент больше не сможет обращаться на рынок долга за деньгами на развитие компании. Недавно созданное СП со Стандарт Банком покроет лишь 1/3 капвложений на 2007П. Менеджмент постоянно обещал продать Верофарм в ближайшее время, однако покупатель пока так и не объявился. Если компании не удастся продать Верофарм или привлечь капитал другими творческими способами решения проблем с финансированием, то наша оценка компании значительно снизится.
* Без Верофарма, в 2008 г. Компания понесет чистый убыток - руководству пока не удается добиться рентабельности профильного розничного бизнеса и нет гарантий того, что компании получится достичь достаточного уровня рентабельности в ближайшее время. Более того, если 36.6 удастся продать Верофарм к концу 2007 г., по нашим оценкам, розничное и другие направления бизнеса компании понесут в 2008 г. чистые убытки, не учитывая воздействие рентабельности Верофарма и неоперационного дохода от продажи акций производственного дочернего предприятия.
* Планы агрессивного роста, по определению, несут в себе риски - оценка основана на предложенной руководством компании стратегии агрессивного роста, которая предполагает открывать, начиная с 2008 г., по 500 собственных магазинов (органический рост) в год. Нет гарантий того, что компания сможет найти достаточное количество выгодных мест для их открытия и реализует свой план в соответствии с графиком. Также не ясно, смогут ли новые магазины достичь целей по эффективности и рентабельности. Кроме того, стратегия органического роста компании опирается на привлечение новых покупателей за счет других аптечных сетей в целевых регионах, в которых компания надеется занять долю рынка. Более того, открытие новых аптек в тех районах, где у компании уже есть свои аптеки, в некоторой степени, приведет к каннибализации существующих магазинов.

Но зачастую высшему руководству приходится принимать во внимание не столько внутренние помехи, вызывающие небольшие сбои производства, сколько влияние внешних факторов {fe}, игнорирование которых может привести к краху предприятия.

Угрозы и возможности, с которыми может столкнуться ОАО «Аптечной сети 36.6», можно разделить на семь областей:

Экономические факторы. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь губительное влияние на цели организации. Некоторые факторы должны постоянно оцениваться. Среди них: темпы инфляции, уровни занятости, стабильность валюты и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы.

Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является четким доказательством важности государственной политики для предприятия.

Рыночные факторы. Изменчивая рыночная среда является главной причиной для беспокойства системы управления организацией. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать решающее влияние на процветание организации. К этим факторам относятся жизненные циклы различных изделий и услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В столкнуться ОАО «Аптечной сети 36.6» анализу рыночных факторов уделено достаточное внимание, поскольку изучение этих воздействий дает возможность руководству уточнить стратегии и укрепить позицию компании по отношению к конкурентам.

Технологические факторы. Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение, поэтому системе управления представленной организации (а именно инженеру-технологу, отвечающему за новые технологии) необходимо контролировать появление новейших, революционных технологий, применение которых сделает фирму более конкурентоспособной.

Международные факторы. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных конкурентов, изменения валютного курса. Собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов.

Факторы конкуренции. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. В их анализе присутствует четыре элемента:

* анализ будущих целей конкурентов;
* оценка текущей стратегии конкурентов;
* обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли;
* углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы быстро и качественно реагировать на изменения в окружающей среде, фирма сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой социальной среде.

На основании внутренних и внешних факторов в качестве конечного решения {xp} могут быть приняты следующие меры:

* планомерное изучение рынка;
* применение новейших технологий или закупка современного оборудования;
* проведение различных мероприятий для привлечения большего числа клиентов;
* постоянный поиск новых и перспективных поставщиков и покупателей;
* улучшение качества обслуживания;
* своевременное увеличение ассортимента производимых товаров и услуг;
* осуществление стратегического планирования;
* анализ деятельности конкурентов и другие меры в зависимости от ситуации.

**Заключение**

Цели нашей работы достигнуты, вследствие чего можно сделать ряд выводов.

Организационная структура описывает предприятие как организацию, состоящую из социальной группы высокоорганизованных структур, совместная деятельность которых ориентирована на достижение общезначимых и согласованных целей, направленных на осуществление эффективной финансово-хозяйственной деятельности.

Структура управления предприятием представляет собой форму разделения должностных полномочий между работниками, в рамках которой, деятельность осуществляется путем выполнения соответствующих обязанностей, ориентированных на достижение намеченных целей.

Проанализировав основные методы менеджмента, используемые на предприятии, мы пришли к выводу, что директор является главным лицом по выработке управленческих решений. Основная задача директора - добиться реальных конечных результатов деятельности. Он правильно определяет, выясняет свои цели, ставит цели персоналу с тем, чтобы определить и уточнить исходные данные, выяснить сильные и слабые стороны системы и эффективно их использовать. Руководитель постоянно контролирует цели и результаты их достижения. В процессе управления осуществляет постоянный процесс согласования и определение взаимного соответствия целей и результатов.

Разработанные предложения по совершенствованию методов менеджмента Аптеки 36.6 №15 говорят о том, что эффективное управление возможно лишь при использовании экономических, административных, социально-психологических, информационно-вычислительных и воспитательных методов управления.

**Список литературы**

1. ВалуевС.А., Игнатьев А.В. Организационный менеджмент. - М.: Перспектива, 2003.-с.385.
2. Основы менеджмента: Учебное пособие -4-е изд.-М.: Дашков и К, 2002. - с.432.
3. Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: Дело, 2003.-с.383.
4. Кабушкин Н.И. Основа менеджмента: Учебное пособие - 5-е изд.-М.: Новое знание,2002.-с.421.
5. http://www.kareeva-konstruktiv.ru – Персональный сайт бизнес-консультанта Юлианы Кареевой.
6. <http://eup.ru> – Электронная библиотека.
7. http://www.dis.ru – издательская группа “Дело и Сервис”
8. <http://www.tisbi.ru> – Академия управления “Тисби”
9. http://www.pharmvestnik.ru – Фармацевтический вестник
10. <http://www.kadrovik.ru> – Национальный союз кадров
11. http://www.nov-ap.ru – Новая аптека