

Лекция № 8

ОСНОВЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

План

1. Понятие менеджмента.
2. Функции управления.
3. Проектирование структуры организации.
4. Координация совместной деятельности.

1. ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджмент (управление) можно определить как процесс достижения поставленных целей посредством использования труда людей. Управление всегда было весьма сложной задачей. Даже в те времена, когда организации были небольшими по размеру, имели сравнительно простые технологии и связи с внешней средой, хороший управляющий заметно отличался от тех, кто был не способен мобилизовать ресурсы для достижения поставленных целей.

История развития фармацевтических организаций знает множество примеров как эффективных, так и малопродуктивных организаций, а также примеров, когда одни и те же организации были эффективными в какой-то определенный период времени и совсем не справлялись со своими задачами в последующем.

Слово **management** переводится с английского языка как:

- 1) деятельность по руководству людьми в различных организациях;
- 2) область человеческого знания, наука управления;
- 3) категория людей, которые осуществляют работу по управлению организациями.

История управления насчитывает тысячелетия, однако самостоятельным видом деятельности и профессией управление стало только в начале XX в., и связано это было в первую очередь с тем, что управление выделилось в самостоятельную область исследования и приобрело статус научной дисциплины.

Основными характеристиками современного мира, которые оказывают влияние на практическую работу руководителя фармацевтической организации, являются:

- ▶ **Глобализация.** Продукция производится в одной стране, а реализуется в других странах, рамки мирового хозяйства расширяются. Транснациональные фармацевтические компании работают на рынках многих стран мира.
- ▶ **Телекоммуникации.** Крупнейшие организации и отдельные лица соединены между собой во всемирную компьютерную сеть, осуществляется передача данных, получение информации посредством спутниковой связи.
- ▶ **Возможности компьютерной обработки данных.** Персональные компьютеры, соединенные в сети с всевозрастающими творческими возможностями, меняют способы сбора и обработки информации.
- ▶ **Технология.** Меняющиеся возможности, которые могут помочь разработке новых подходов к производству товаров и предоставлению услуг. Например, успехи в области генной инженерии, биотехнологии, раскрытие генома человека могут привести к появлению принципиально новых ЛС и методов лечения.
- ▶ **Образованная рабочая сила,** у которой изменились предпочтения и мотивы труда. Например, сотрудники хотят принимать участие в результатах деятельности

организации, мужчины и женщины ищут для себя новый статус в составе рабочей силы, появляются новые реальности времени и места работы (возможность работать дома), необходимость периодического обновления профессиональных навыков делает наиболее конкурентоспособными на рынке труда работников, которые постоянно учатся, и пр.

Теоретические споры о том, кто может и должен управлять организацией (практик или специально подготовленный человек) склоняются в сторону последнего. Поэтому в программы подготовки специалистов со средним и высшим фармацевтическим образованием включен курс менеджмента.

2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Функции управления — это непрерывные, взаимосвязанные действия, последовательная реализация которых составляет процесс управления.

Функции передают содержание управленческой деятельности. К наиболее общим функциям, характеризующим процесс управления, относятся следующие:

- ▶ **Планирование** — формирование программы развития организации, целей и путей их достижения.
- ▶ **Организация** — деятельность по формированию оптимальной структуры управления, а также распределение работы, закрепление прав обязанностей, ответственности.
- ▶ **Координация** направлена на обеспечение согласованности между людьми в процессе работы, регулирует выполнение совместных действий.
- ▶ **Мотивация** — побуждение себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.
- ▶ **Контроль** включает учет, анализ, собственно контроль. Эта функция служит для обеспечения обратной связи. При ее реализации сопоставляют фактически достигнутые результаты с поставленными целями, при необходимости проводят корректировку.

С большинством управленческих функций вы уже знакомы и, надеемся, имеете необходимые знания и практические навыки, например, для того чтобы организовать работу по изготовлению лекарств в аптеке или отпуску лекарств, составить план объема реализации, а затем рассчитать и другие экономические показатели, осуществить первичный учет (это функция контроля) отдельных хозяйственных операций, составить товарный отчет и т.д. Однако некоторые функции менеджмента не были рассмотрены в предыдущих главах учебника и содержание процесса управления не представлено в полном объеме, поэтому дадим краткую их характеристику.

3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

В системе управления фармацевтической службой организация является основным элементом, на который направлены управляющие воздействия.

В теории управления выделены основные требования, которые предъявляются к группе людей, претендующих называться организацией:

- 1) хотя бы два человека должны считать себя частью данной группы;
- 2) должна быть, по крайней мере, одна общая для всех членов группы цель;
- 3) в группе должны быть люди, которые намеренно работают вместе для достижения значимой для всех цели.

Любая организация имеет характеристики, такие как ресурсы (материальные, финансовые, трудовые, информация); зависимость от внешней среды, на изменения которой организация должна реагировать и с которой существует прямая и обратная связь; горизонтальное разделение труда, т.е. разделение всего объема работы на составные части, в результате которого в организации образуются подразделения; вертикальное разделение труда, которое приводит к созданию уровней управления или иерархии управления (как правило, выделяются уровни с руководителями высшего звена, среднего звена, низового звена и работниками); необходимость управления — для реализации целей организации необходимо последовательное выполнение всех управленческих функций; организационная культура — система целей и ценностей, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, способствующих поддержанию высокой репутации организации в деловом мире; жизненный цикл — этапы развития организации; эффективность — степень приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих задач и функций.

Построение организации (организационное проектирование, организационный дизайн) связано с реализацией функции управления, которая так и называется — организация или организывание (organizing).

Функция организации — деятельность по формированию оптимальной структуры управления, а также распределение работы, закрепление прав, обязанностей, ответственности.

Под структурой организации понимают логическое взаимоотношение уровней управления и подразделений, построенное так, что позволяет достичь целей организации. С течением времени под воздействием внешней среды появляются новые цели и новые функции организации, следовательно, должна изменяться и структура организации.

К внешним факторам среды, от которых зависит структура организации, относятся политика государства в области здравоохранения и фармации, приватизация аптечных предприятий, появление новых организационно-правовых форм

собственности и др. К внутренним факторам, обусловленным изменениями в самой организации, необходимо отнести появление новых функций и технологий, убыточность аптечного производства.

Все организационные структуры условно делятся на две группы: иерархические и органические.

Характерными признаками традиционных, иерархических структур является наличие нескольких уровней управления (или иерархии уровней управления) и наличие у каждого подчиненного только одного начальника. В таких структурах реализуется сокровенный закон бизнеса: наличие цепочки команд, порождаемых одним руководителем.

Иерархические структуры, называемые линейными, включают подразделения, непосредственно связанные с производством или реализацией фармацевтической продукции. Например, отделы аптеки являются линейными подразделениями. При выделении отделов аптеки используются разные подходы (принципы). Классическим принципом деления на подразделения является выделение отделов, соответствующих функциям организации (рис. 1).

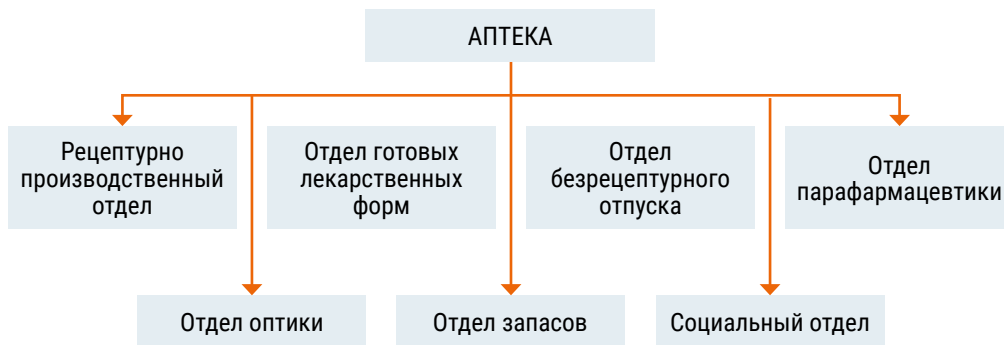


Рис. 1. Линейная организационная структура аптеки

Другими принципами являются разделение отделов по видам продукции, типам потребителей (рис. 2, 3).

Выбор принципа, по которому выделяются подразделения, зависит от того, что считается главным с точки зрения целей организации.

Кроме линейных в иерархических организациях могут существовать штабные (административные) структуры. Штабные подразделения создают условия для работы линейных структур, контролируют их деятельность, выполняют консультационные функции. В крупных сетевых аптечных организациях может быть организован отдел кадров, финансовый, юридический, маркетинга и пр. В аптеках

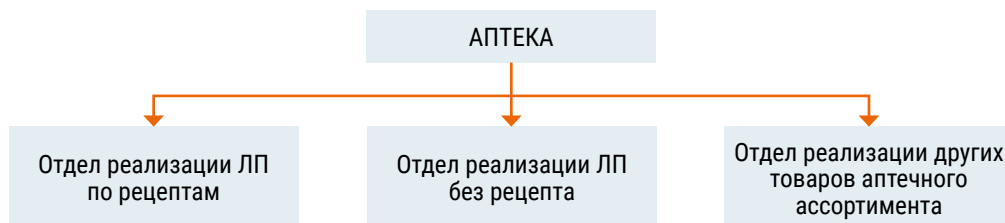


Рис. 2. Организационная структура аптеки по видам продукции



Рис. 3. Организационная структура аптеки по типам потребителей

штабные функции выполняют руководитель аптеки, бухгалтер, экономист. Современная организация — это линейно-штабная структура (рис. 4).

Органические структуры более легко, чем иерархические, приспособляются к новым условиям. Организациям, имеющим органическую модель структуры, присуща децентрализация, коллегиальное принятие решений, в таких структурах у подчиненного может быть несколько руководителей, отвечающих за различные разделы работы или проекта. Такие организации создаются для проведения научных исследований или решения конкретных задач.

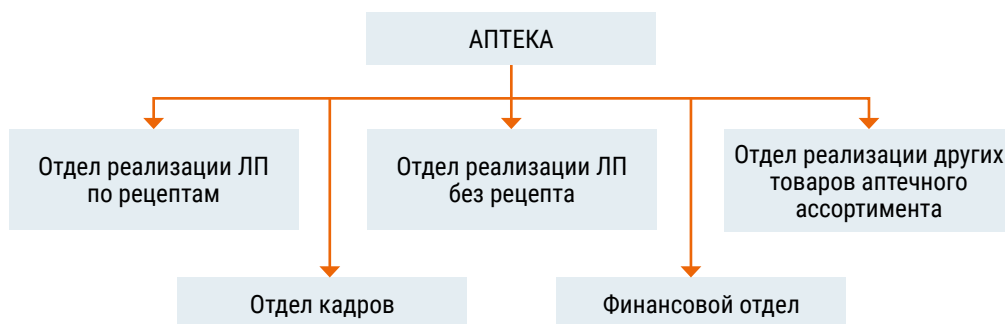


Рис. 4. Линейно-штабная организационная структура аптеки

В менеджменте для обозначения процесса деления организации на блоки, которые могут называться отделами, подразделениями, отделениями или секторами используется термин «департаментализация».

Вторая составляющая процесса организации связана с распределением работы между людьми. Для этого в организации выделяются отдельные виды деятельности, процессы, операции. Существуют рекомендации по организации определенных рабочих мест в аптечных организациях. Распределение работы производится между руководителем аптеки и его заместителями (вертикальное разделение труда), а также между подразделениями аптеки, если они есть, или между отдельными сотрудниками (горизонтальное разделение труда). К нормативно-правовым документам, в которых определены права, обязанности и ответственность специалистов, относятся типовые положения и стандарты. Результаты распределения работы, а также определение и закрепление прав, обязанностей и ответственности каждого работника, фиксируются в функционально-должностных инструкциях (ФДИ).

Структура или модель каждой аптечной организации должны быть приспособлены к ее целям, ценностям и условиям внешней среды. Любые изменения в фармацевтических организациях необходимо тщательно прогнозировать и экономически обосновывать, чтобы обеспечить эффективность работы в условиях непрерывно меняющейся среды.

В соответствии с п. 5 (а) приказа Министерства здравоохранения РФ № 647н от 31.08.2016 «Об утверждении Правил надлежащей аптечной практики лекарственных препаратов для медицинского применения» к документам по эффективному планированию деятельности, осуществлению процессов обеспечения системы качества и управления ими в зависимости от функций реализуемых аптекой, относят организационную структуру, которая должна быть утверждена ее руководителем.

4. КООРДИНАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Только совместная деятельность людей, координация работы для достижения поставленных целей организации способствует максимальному раскрытию потенциала компании.

Координация — обеспечение согласованности между людьми в процессе работы, регулирование выполнения совместных действий.

Координация деятельности. Она необходима как между различными уровнями управления, например, между директором аптеки и руководителями отделов (вертикальная координация), так и между подразделениями организации, например, между отделами аптеки (горизонтальная координация). Эту согласованность можно обеспечить с помощью делегирования полномочий и методов управления.

Делегирование — передача полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Под полномочиями в управлении понимается ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия показывают, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право делать. Полномочия передаются от высших к низшим уровням управления. Должностные полномочия каждого сотрудника имеют пределы, которые определяются правилами и должностными инструкциями, могут быть изложены в письменном виде или переданы устно.

Координация через делегирование полномочий базируется на трех принципах:

1. Необходимость ограничения нормы управляемости. Норма управляемости показывает, сколько подчиненных должно непосредственно подчиняться каждому менеджеру. Практикой управления установлено, что наилучшая норма управляемости — 5–10 человек.
2. Единоначалие — сотрудник должен получать распоряжения только от одного начальника и только перед ним отчитываться.
3. Соответствие (между полномочиями и ответственностью). Объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности. Это значит, что руководитель должен делегировать сотруднику полномочия, например, возможность распоряжаться определенными материальными или денежными ресурсами, достаточными для решения всех задач, за выполнение которых он принял на себя ответственность:

» Правила делегирования:

- » четко определить задачу и требуемые действия;
- » установить время отчета о результатах;
- » обеспечить необходимой информацией;
- » оценивать сроки и методы достижения результата;
- » делегировать последовательно, а не скучные и «горящие» задачи.

Вторым направлением координации совместной деятельности является координация совместной деятельности с помощью методов управления.

Методы управления. Устойчивые и эффективные способы воздействия на группы и отдельных людей для достижения целей организации называются методами управления. Существуют экономические, административные, социально-психологические методы управления.

Экономические методы управления. Это текущее внутрифирменное планирование и контроль за итогами хозяйственной деятельности.

Социально-психологические методы. Они предполагают при организации взаимодействия людей учет социальных отношений и законов психологии. Для реализации социальных воздействий используются методы психологии, например:

внушение, убеждение, побуждение, принуждение. В процессе социальных воздействий особое значение придается обмену информацией или коммуникациям, которые могут осуществляться между:

- ▶ организациями;
- ▶ организацией и личностью;
- ▶ межличностные.

В процессе социально-психологических воздействий руководитель решает две основных проблемы:

- 1) управление индивидуальным;
- 2) коллективным поведением (групповая динамика).

Управление индивидуальным поведением осуществляется путем воздействия на личность, которая представляет собой систему внутренних свойств человека, благодаря которым осуществляется его психологическая деятельность (важные психологические свойства личности — способности, характер, темперамент, эмоции и пр.).

Оценка личности и воздействие руководителя на подчиненного проводятся на основе:

- ▶ наблюдения;
- ▶ тестирования;
- ▶ делового взаимодействия (беседы).

В процессе наблюдения оцениваются внешний вид, манера поведения и пр. Тестирование используется как при приеме на работу, так и в процессе трудовой деятельности.

Деловое взаимодействие предполагает сознательное управление процессом межличностной коммуникации. Если в межличностной коммуникации участвуют два человека, то это деловая беседа. Конечной целью любой деловой беседы является получение или передача информации, на которой будет основано дальнейшее решение.

Существуют правила проведения деловой беседы:

- 1) определить задачи;
- 2) составить план;
- 3) определить продолжительность;
- 4) выбрать время и место;
- 5) создать атмосферу взаимного доверия;
- 6) придерживаться основного плана во время беседы;
- 7) стараться быть приятным собеседником (если это не мешает достижению цели беседы);

- 8) зафиксировать полученную информацию;
- 9) прекратить беседу после выполнения задач и достижения цели беседы.

Управление коллективным поведением (групповая динамика). Она осуществляется путем воздействия руководителя на трудовой коллектив — группу людей, объединенных для достижения целей организации в процессе совместной трудовой деятельности.

Трудовой коллектив — группа людей, организационно объединенных для достижения целей организации в процессе совместной трудовой деятельности.

Методы групповой динамики зависят от существующих внутри организации формальных и неформальных структур.

Формальная структура закреплена в уставе организации или получена в результате организационного проектирования. Например, отделы аптеки — это формальная структура. Подразделения формальной структуры возглавляют руководители различных уровней. При управлении формальной структурой необходимо учитывать такие факторы, как размер группы, состав, сплоченность, групповое мнение, конфликтность и др.

Неформальная структура образуется в результате личных симпатий. Причинами образования неформальных структур являются потребности в принадлежности к какой-либо группе, защите, общении. В такой структуре есть неформальный лидер, группа осуществляет социальный контроль, требуя, чтобы все члены такой структуры в определенных ситуациях вели себя определенным образом. Члены таких структур сопротивляются переменам в организации, поскольку при реорганизации может быть нарушена неформальная организация. Для контроля над неформальными группами руководителю необходимо: выслушивать мнение их членов и лидеров, поощрять тех, кто способствует достижению целей организации; привлекать к решению проблем организации; давать точную информацию о делах организации по всем принципиальным вопросам и причинам принятия важных решений.

Управлять групповым взаимодействием можно с помощью наблюдения (деловые игры, тренинги), тестирования делового взаимодействия (соборание, совещание).

Совещание (соборание) — межличностная коммуникация, в которой участвуют все члены организации или руководитель и сотрудники.

Проведение соборания (совещания) включает три основных этапа:

- 1) подготовка — определение цели и перечня вопросов, разработка порядка и регламента выступлений, определение времени и места, состава участников и их оповещение, предварительное знакомство участников с докладами и решениями;

- 2) проведение — подготовка помещения, регистрация участников, выбор председателя и секретаря, соблюдение регламента и порядка выступлений, выработка решений;
- 3) оценка.

Административные методы управления. Они предполагают воздействие на людей с помощью документов (планов, приказов, инструкций и пр.).

Для реализации организационно-распорядительных методов в аптеке должна быть создана система документационного обеспечения управления (ДОУ), построенная на основе административного делопроизводства, включающего две составляющие: документирование — создание документов и документооборот — организацию работы с готовыми документами, как созданными в самой организации (исходящие и внутренние), так и поступившими из вне (входящие).

Основными документами, регулирующими документационное обеспечение управления, являются Федеральный закон от 22 октября 2004 г. № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации», Федеральный закон от 25 марта 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи» и ряд других.

Документ — зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Приказом Госстандарта РФ от 17 октября 2013 г. № 1185-ст утвержден ГОСТ Р 7.08-2013 «СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения», где даны основные определения, принятые в системе административного делопроизводства. Состав документов в любой организации, в том числе и фармацевтической, определяется ее компетенцией и функциями, порядком решения вопросов, объемом и характером взаимосвязей с другими субъектами рынка.

Единство правил документирования управленческих действий на всех уровнях управления обеспечивается применением ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», утвержденного 31 июля 2003 г., и Общероссийского классификатора управленческой документации (ОКУД).

Унифицированные системы документации (УСД) — комплекс взаимосвязанных документов, созданных по единым правилам и требованиям, содержащих информацию, необходимую для управления в определенной сфере деятельности.

Унифицированные системы документации предназначены для использования как в условиях применения средств вычислительной техники, так и при традиционных методах обработки. Каждый документ создается на бланке и должен иметь определенный набор реквизитов, среди которых есть обязательные, а есть и такие, которые характерны для конкретных видов документа.

Бланки документов допускается изготавливать типографским способом, с помощью средств оперативной полиграфии или воспроизводить с помощью вы-

числительной техники непосредственно при изготовлении документа. Исключение составляют бланки с изображением Государственного герба РФ или гербов субъектов РФ.

Все документы должны иметь определенный набор реквизитов, которые обеспечивают юридическую силу документов. К обязательным реквизитам, которые должны быть практически на каждом документе, относятся: наименование организации, наименование вида документа, дата, регистрационный номер, место составления или издания, заголовок к тексту, текст, подпись.

Управленческие документы по наименованию, форме, составу реквизитов должны соответствовать УСД, требованиям ГОСТа, положениям (уставам) организации и другим нормативным документам, содержащим правила документирования.

Документы изготавливаются при помощи печатающих устройств, средств вычислительной техники. Отдельные внутренние документы, авторами которых являются сотрудники организации, допускается писать от руки — заявление, объяснительная записка и др.

Вся документация, которая оформляется в процессе административной деятельности фармацевтической организации, называется организационно-распорядительной документацией (ОРД) и подразделяется на три группы: организационную, распорядительную и информационную.

Организационные документы. В организационных документах определяют порядок работы организации и его структурных подразделений. Примерами этих документов являются учредительные документы организации (устав, учредительный договор), положение, инструкция.

Инструкция — это правовой акт, издаваемый в целях установления правил, регулирующих организационные, научно-технические, технологические, финансовые или другие аспекты деятельности организаций, их подразделений или отдельных филиалов.

Например, **должностная инструкция** — документ, определяющий функции, права и обязанности сотрудников организации.

Должностные инструкции, специфичные для отдельных отраслей, разрабатываются министерствами (ведомствами) и утверждаются в установленном порядке. Должностная инструкция содержит следующие разделы:

- 1) общие положения;
- 2) основные задачи;
- 3) должностные обязанности;
- 4) права;
- 5) ответственность.

В разделе «Общие положения» устанавливается сфера деятельности работников, порядок его назначения на должность и освобождения от должности,

перечисляются нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности. В разделе «Основные задачи» указывают основные направления деятельности работника. В разделе «Должностные обязанности» перечисляют конкретные виды работ, выполняемых работником. В разделе «Права» определяют права работника, необходимые ему для выполнения своих обязанностей. В разделе «Ответственность» устанавливается, какую ответственность несет работник и конкретно за что. В функционально-должностных инструкциях могут быть указаны дополнительно связи по должности, кто и кого заменяет во время отсутствия.

Распорядительные документы служат для оформления важнейших управленческих решений в организации. К основным видам распорядительных документов относятся приказы, распоряжения, указания, указы, протоколы.

Приказ — это правовой акт, предназначенный для решения конкретных задач организации, который издается руководителем организации, действующим на основе единоначалия, в целях решения основных и оперативных задач, стоящих перед данной организацией. По содержанию приказы делятся на относящиеся к вопросам основной деятельности и приказы по личному составу.

Для приказов по личному составу специально разработаны формы документов по приему, увольнению, переводам и отпускам работников, которые утверждены постановлением Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1, например, унифицированная форма Т-1 — «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу», Т-2 — «Личная карточка», Т-6 — «О предоставлении отпуска работнику», Т-8 — «О прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)» и пр.

Приказы нумеруются порядковыми номерами в пределах календарного года. Дата приказа — это дата подписания его руководителем. Заголовок приказа начинается с предлога «О», например «Об утверждении...», «О проведении...» и пр. Текст приказа по основной деятельности состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части излагаются цели и задачи издания документа. Обычно текст констатирующей части начинается с формулировки «В соответствии...», «Во исполнение...», «В целях...», «Для...» и пр. Распорядительная часть имеет повелительную форму наклонения и начинается со слова «Приказываю...». В пунктах распорядительной части приказа указывают конкретные действия, исполнителей и сроки исполнения предписываемых действий. Распорядительная часть может быть разделена на пункты. В последнем пункте обязательно указывается лицо, на которое возлагается контроль за исполнением приказа. Приказ подписывает руководитель организации или его заместитель, имеющий на то полномочия. Приказ вступает в силу с момента его подписания, если в приказе не указана другая дата.

Протокол — документ, который фиксирует ход обсуждения вопросов и принятия решений на заседаниях коллегиальных органов, совещаниях, собраниях.

Протоколы нумеруются порядковыми номерами в пределах календарного года. Датой протокола является день проведения мероприятия. В заголовке документа указывают наименование коллегиального органа, составившего документ, результаты заседания которого отражаются в протоколе. Текст протокола состоит из двух частей: вводной и основной. В вводной части заполняются следующие реквизиты: председатель (фамилия и инициалы председателя), секретарь (фамилия и инициалы секретаря), состав присутствующих, повестка дня. В разделе «Присутствующие» указывают фамилии и инициалы присутствующих в алфавитном порядке, затем должности и фамилии приглашенных. Если число присутствующих менее 10, то перечисляют всех поименно, если число присутствующих более 10, то указывается общее их количество. В протоколах заседаний указывают фамилии всех присутствующих, независимо от количества. В разделе «Повестка дня» по пунктам указывают вопросы, вынесенные на обсуждение. Каждый пункт повестки дня нумеруется и начинается с предлога «О»: «Об утверждении...», «О создании...», «О присвоении...». Основная часть протокола состоит из разделов, соответствующих повестке дня. Текст каждого раздела строится по схеме: «слушали», «выступили», «постановили (решили)». Основное содержание докладов и выступлений помещается в текст протокола; постановление (решение) печатается полностью. Содержание выступления излагается от третьего лица единственного числа. Протокол подписывается председателем и секретарем.

Информационные документы (документы оперативной информации) содержат различные сведения, необходимые для работы организации и управления ею. К этим документам относятся акты, справки, докладные записки, объяснительные записки, письма и др. Информационные документы в отличие от распорядительных не обязательны к исполнению. Хотя данные, которые содержатся в этих документах, могут служить основой для принятия решений.

Письма — различные по содержанию документы, которые пересылаются по почте, курьером, электронной почтой и пр.

Письма как вид документа по содержанию и назначению могут быть инструктивными, информационными, гарантийными, письмами-запросами, письмами-извещениями, письмами-ответами и пр.

Письма бывают простыми и сложными. Простые письма составляются, когда не требуется изложения сложных в административном или юридическом отношении ситуаций. Текст простого письма не превышает одной-двух страниц текста. Сложные письма составляются по вопросам, требующим подробного изложения ситуации, ее анализа, оценки, аргументации, формулировки выводов, мнений, предложений, просьб. Сложные письма могут содержать до пяти страниц текста.

Исполненные документы передаются в дело, количество и содержание дел определяется номенклатурой дел, которая утверждается в каждой аптечной

организации. Дела, включенные в номенклатуру дел аптечной организации, оформляется по следующим правилам:

- ▶ названия дел должны соответствовать утвержденной номенклатуре дел;
- ▶ делопроизводственный год соответствует календарному;
- ▶ на обложке дела указывается название учреждения, номер дела по номенклатуре дел, заголовок дела по номенклатуре дел, дата начала дела, срок хранения;
- ▶ документы подшиваются вместе по одному вопросу; ответы на документы подшиваются после инициативного документа;
- ▶ объем дела не должен превышать 250 листов;
- ▶ при смене руководителя аптеки дела передаются по акту;
- ▶ ответственность за состояние делопроизводства в аптеке несет директор.

Дела хранятся в организации определенное количество лет, что определяется нормативными документами и отражается в Номенклатуре дел. После окончания срока хранения дела передаются в архив в установленном регламентами порядке.