

UDK 005.216.1:615]:005.52

DOI 10.7251/AKPR1801012J

## FARMACEUTSKI MENADŽMENT U ZDRAVSTVU SA OSVRTOM NA ORGANIZACIJU ZDRAVSTVENE SLUŽBE

Dražen Jovanović<sup>1</sup>, Milan Nikolić<sup>2</sup>

### Apstrakt

*Zdravstveni menadžment predstavlja proces upravljanja svim aspektima u sistemu zdravstva u cilju unapređenja javnog zdravlja, dok farmaceutski menadžment predstavlja proces upravljanja svim aspektima u dijagnostici i liječenju bolesti pacijenata kroz razvoj i primenu medikamenata. Baziraju se na pronalaženju najboljih rešenja uz korišćenje ograničenih resursa, a sprovode se kroz aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Farmaceutski menadžment u zdravstvu jedino može pravilno da funkcioniše ukoliko ima dobru organizaciju. Prioritet farmaceutskog menadžmenta u zdravstvu trebalo bi da bude pravilno snabbevanje lekovima i pravilna politika upravljanja pristupnosti lekovima i drugim zdravstvenim tehnologijama.*

*Ključne reči: menadžment, farmacija, organizacija, zdravstvo.*

---

<sup>1</sup> Dražen Jovanović, dr, docent, Univerzitet „Bijeljina“, Farmaceutski Fakultet, Pavlovića put bb, 76300 Bijeljina, Republika Srpska, BiH, Tel: +387 65 903 795, e-mail: [jdrazen13@yahoo.com](mailto:jdrazen13@yahoo.com)

<sup>2</sup> Milan Nikolić, dr, redovni profesor, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički Fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, Republika Srbija, e-mail: [mikaczr@sbb.rs](mailto:mikaczr@sbb.rs)

# PHARMACEUTICAL MANAGEMENT IN HEALTHCARE WITH THE ORGANISATION OF THE HEALTHCARE SERVICE

Dražen Jovanović<sup>1</sup>, Milan Nikolić<sup>2</sup>

## Abstract

*Health management is a process of managing all aspects of the health system in order to improve public health, while pharmaceutical management represents the process of managing all aspects of diagnosis and treatment of patient illness through the development and application of medicines. They are based on finding the best solutions using limited resources, and are implemented through planning, organizing, guiding and control activities. Pharmaceutical management in healthcare can only function properly if it has a good organization. The priority of pharmaceutical management in healthcare should be proper drug supply and proper drug access management policies and other healthcare technologies.*

*Keywords: management, pharmacy, organization, healthcare.*

---

<sup>1</sup> Dražen Jovanović, PhD, Assistant Professor, University „Bijeljina“, Faculty of Pharmacy, Pavlovica put bb, 76300 Bijeljina, Republic of Srpska, BiH, Tel: +387 65 903 795, e-mail: jdrazen13@yahoo.com

<sup>2</sup> Milan Nikolić, PhD, Full Professor, University of Novi Sad, Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, Serbia, e-mail: mikaczr@sbb.rs

## Uvod

*Zdravlje je stanje potpunog fizičkog, mentalnog i socijalnog blagostanja, a ne samo odsustvo bolesti ili nesposobnosti* - Svetska zdravstvena organizacija (SZO), 1946. godine. Ovom definicijom se u znatnoj meri izjednačavaju pojmovi "zdravlja" i "blagostanja", što podrazumeva i fizičko i mentalno zdravlje, ali i društvenu prilagođenost i ispunjenost.

Tokom decenije političke i ekonomske nestabilnosti kao i poslednje godine praćene globalnom ekonomskom krizom dovele su do toga da je sistem zdravstvene zaštite u Bosni i Hercegovini postao neadekvatan. U ovakvim uslovima teški su pokušaji rekonstrukcije i unapređenja usluga zdravstvene zaštite u skladu sa potrebama građana.

Menadžment u farmaciji predstavlja posebnu granu prema (Mihajlović, Kostić, 2005), zdravstvenog menadžmenta, koja je primenjena na farmaceutsku delatnost i koja se bavi svim aspektima upravljanja u farmaciji. Zdravstveni menadžment predstavlja proces upravljanja svim aspektima u sistemu zdravstva u cilju unapređenja javnog zdravlja, dok farmaceutski menadžment predstavlja proces upravljanja svim aspektima u dijagnostici i lečenju bolesti pacijenata kroz razvoj i primenu medikamenata. I zdravstveni i farmaceutski menadžment baziraju se na pronalaženju najboljih rešenja uz korišćenje ograničenih resursa, a sprovode se kroz aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole.

Menadžment, kao univerzalnu sociološko-ekonomsku kategoriju, moguće je definisati na razne načine, zavisno od ugla posmatranja. U socijalnom pogledu, menadžment predstavlja umetnost (veštinu) postizanja rezultata uz pomoć drugih ljudi.

U sistemskom pogledu, menadžment predstavlja proces vođenja sistema iz tačke A u tačku B, na način koji će unaprijediti performanse tog sistema. U organizacionom pogledu, menadžment predstavlja proces upravljanja (Lazarević, 2013).

Danas se uloga farmaceuta i dalje menja i razvija, ali možemo reći da je uloga farmaceuta da pruži zdravstvenu pomoć, kao i brojne savete po koje pacijenti sve češće dolaze u apoteku. U savremenim uslovima poslovanja, marketing i menadžment predstavlja nezaobilaznu poslovnu koncepciju. Kada je reč o marketingu na farmaceutskom tržištu treba imati u vidu brojne specifičnosti koje pre svega polaze od specifičnosti samih proizvoda, pa se zbog toga u skladu sa zakonskom regulativom mora kreirati marketing koncept.

Apoteka je mesto u kojem se potrošač, odnosno pacijent susreće sa farmaceutskim proizvodom, pa je stoga neizostavno sprovoditi marketinške aktivnosti u apoteci u direktnom kontaktu sa korisnicima farmaceutske usluge. Zato i sam farmaceut, odnosno farmaceutski tehničar ima važnu ulogu u opredeljenju potrošača.

U stalnoj težnji pozitivnije promene zdravstvene zaštite te uloge farmaceutskog menadžmenta će morati da daju sva moguća inovativna rešenja za smanjenje troškova.

### Opšti pojam menadžmenta

Da bi pravilnije shvatili pojam menadžmenta, moramo krenuti od definicije. Najprikladniji pristup ovoj tematici ima Mićović, koji polazi od značenja samih reči (Mićović, 2008):

- *Manage* – rukovoditi, upravljati, snaći se, uspeti, sprovesti nešto;

- *Management* – upravljanje, rukovođenje, sprovođenje;
- *Manager* – poslovođa, upravnik, rukovodilac, onaj koji vodi posao;
- *Administration* – uprava, administracija i
- *Administrator* – upravitelj, direktor.

Menadžment obuhvata:

- Proces menadžmenta
- Nositelje određenih funkcija u sklopu organizacione strukture menadžmenta
- Samu veštinu menadžmenta
- Naučne discipline koje izučavaju i objašnjavaju sami menadžment
- Konkretnu funkciju u firmi, organizaciji i sl.

Hellriegel/Slocum podrazumevaju da je menadžment vještina postizanja nečega učinjenog pomoću drugih osoba. Prema ovom mišljenju, menadžer je osoba koja alocira ljudske i materijalne resurse, te usmjerava operacije u firmi/organizaciji. Oni moraju motivisati zaposlenike, jer samo motivisani zaposlenici povećavaju efektivnost, efikasnost i proizvodnost firme (Mićović, 2008).

Menadžment možemo pogledati na tri načina (Tasić, 2002):

- Proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima, ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva
- Posebna grupa ljudi, čiji je posao upravljanje drugim ljudima, njihovim izvršavanjem poslova i zadataka, radi efikasnijeg postizanja zajedničkih ciljeva
- Posebna naučna disciplina, multidisciplinarnog karaktera, koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, procesima i sistemima.

Za tumačenje menadžmenta od strane raznih autora zaključujemo da većina njih ima zajedničke elemente koji se odnose na (Jovanović, 2011):

- Timski rad – ostvarivanje ciljeva firme izvršavanjem zadataka zahtijeva kolektivnu akciju koja je nezamisliva bez menadžmenta. Naravno, zadatke ne izvršava sam menadžment, već nosioci zadataka, dok menadžment osigurava logistiku i podršku, odgovarajuće uslove za ispunjavanje zadataka, samim time i cilj firme.
- Ostvarenje ciljeva firme – svaka firma postoji sa određenim ciljem ili radi ostvarivanja određenog cilja. Najčešće je konačan cilj upravo profit, ali put do konačnog cilja je popločan sa dosta manjih ciljeva. Ostvarenje cilja podrazumijeva ujedinjenu akciju i obavljanje zadataka zaposlenika. Menadžment se svodi na formiranje jasnih ciljeva i zadataka, te njihovog koordinisanja, praćenja i podrške.
- Efikasnost i efektivnost – efikasan menadžment traži da se reši problem i smanje troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i porast profita. Poenta je naći balans između efikasnosti i efektivnosti.
- Ograničeni resursi – resursi, nebitno da li podrazumevaju novac, materijal, ljude ili nešto drugo, nisu neograničeni, te se moraju upotrebljavati racionalno. Tu ekonomika ukazuje na racionalnu upotrebu, a menadžment se brine o efektivnom i efikasnom iskorištavanju resursa, vodeći računa o njihovoj prirodi i potrošnji.
- Promjenjiva okolina – politička, socijalna, ali i profesionalna okolina svake firme je promjenjiva, heterogena i dinamična. Menadžment se mora uvek pripremiti za nadolazeće promene, ali i prilagoditi prema već nastalim promenama. Zato je

zadatak stalno praćenje okoline, predviđanje pravca promena i najboljeg odgovora na njih.



**Slika 1.** Ključni aspekti menadžment procesa (Buble, 2000).

### *Upravljanje menadžmenta*

Proces upravljanja menadžmenta se deli na pet podprocesa:

- Planiranje.
- Organizovanje.
- Kadriranje ili kadrovanje, u zavisnosti od literature.
- Vođenje ili liderstvo.
- Kontrolisanje.

Planiranje bismo mogli da shvatimo kao početnu fazu procesa upravljanja, u kojoj se stvaraju ciljevi firme i određuju poslovni potezi. To su mere i akcije za dostizanje poželjnih ciljeva. Shvatamo koliko je ovaj proces bitan samo ako znamo da se pored stvaranja ciljeva firme, što deluje tako široko i apstraktno (cilj svake firme je profit), pod planiranjem podrazumeva i izvođenje svih potrebnih analiza, da bi se minimalizirao svaki rizik, predvidio i osmislio mehanizam borbe s njim, kao i pretpostavila svaka prednost i korist, te razradio način materijalizovanja.

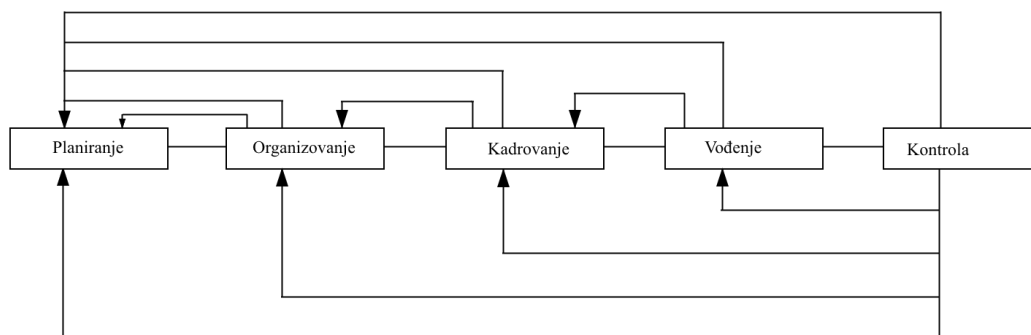
Organizovanje, kao jedan od podprocesa menadžmenta, shvatamo kao definisanje najboljeg, najefikasnijeg i najefektnijeg organizovanja firme radi postizanja apsolutne funkcionalnosti i okrenutosti ciljevima, ali i merama i akcijama za njihovo ispunjavanje.

Da bi samo organizovanje bilo uspešno, potrebno je držati se modela, protokola ili procedura, koje su unapred osmišljene i olakšavaju organizciju u cilju boljeg struktuiranja i funkcionisanja firme.

Kadriranje ili upravljanje ljudskim resursima kao podproces menadžmenta može se reći da je od vitalnog značaja, jer u današnjem vremenu talentovani i zainteresovani zaposlenici su konkurentska prednost. Bez ljudi, planiranje i organizovanje padaju u vodu. Uspješnost bilo kojeg poslovnog poduhvata zavisi uveliko samo od ljudi kojim se posao poveri.

Kontrola kao podproces menadžmenta predstavlja složen i dugotrajan proces brojnih aktivnosti koje su usmerene na analizu i proveru rada, izvršavanja zadataka i ostvarivanja ciljeva i rezultata. Tokom ovog procesa, vrše se brojne analize i merenja, kvantitativna i kvalitativna, analize odstupanja u odnosu na planirano, te mere za poboljšanje poslovanja.

Kontrola je kao i planiranje i organizovanje, kontinuiran proces, koji odgovara na zahteve tržišta, ali i unutrašnje i spoljašnje faktore.



**Slika 2.** Prikaz uzajamnosti pet podprocesa menadžmenta (Tasić, 2002).

## Organizacija

### Definisanje pojma organizacija

Prema (Zećira i dr, 2008), "**Poreklo (etimom) reči organizacija** je od grčke reči *ergon* (rad, delo, čin) i iz nje izvedene reči *organon* (naprava, oruđe, alatka, sprava). Kao poreklo reči može se uzeti i latinska riječ *organisatio* (spajanje pojedinih delova u celinu, ustrojstvo ili organizovanje)."

Organizacija kao naučna disciplina dala je poseban doprinos, omogućavajući da se ljudske aktivnosti obave na efikasan i racionalan način. Rad ili posao bez organizacije ne znači ništa, "snaga bez kontrole i ne znači ništa".

Kao rezultat složenost fenomena organizacije i različitih pristupa njenom proučavanju pojam organizacija još uvek nije precizno određen pa tako imamo brojne *definicije organizacije*:

1. "Organizacija je šema (mreža) veza i odnosa putem kojeg ljudi prema upustvima menadžera ostvaruju zajedničke ciljeve. (Stoner at all, 2012)."
2. "Organizacija je svako ljudsko udruživanje u svrhu postizanja zajedničkog cilja." (Joksimović, Vujović, 2005).
3. "Organizacija je smišljeno povezivanje ljudi, tehnike i misaone podloge." (Miljković, 2006).

Organizacijski procesi zahtevaju često nepovratan utrošak materijalnih resursa, uz utrošak vremena i znanja. Jedan od najpoznatijih autoriteta za izazove organiziranja – Edgar Šajn,

smatra da funkcija organizacije zahteva uređivanje četiri ključne pretpostavke poslovanja (Jovanović, 2012):

1. **Zajednički ciljevi:** Zajedničkim ciljevima organizacija osigurava niz internih i eksternih koristi, pojačava osećaj smisla i svrhe, definiše osnovu za saradnju i sl.
2. **Podela rada:** Nakon što su zaposleni upoznati sa ciljevima potrebno je posao organizovati tako da na najbolji način doprinosi realizaciji ciljeva.
3. **Koordinacija:** Koordinacijom se pojedinačni napori odjela čine konzistentnima sa ukupnim organizacijskim ciljevima.
4. **Struktura autoriteta:** Autoritet se najčešće definiše kao pravo usmeravanja aktivnosti drugih zaposlenih. Struktura autoriteta u današnje se vreme sve više decentralizira, a pitanje obim i dubine decentralizacije jedno je od središnjih pitanja savremenih organizacija.

Ukoliko organizacijska funkcija zanemari ili neadekvatno reši bilo koji od četiri navedena elementa, organizacija neće biti efikasna i efektivna.

### *Organizacijske strukture*

Utvrđivanje organizacione strukture koja je najprilkladnija za strategiju, ljude, tehnologiju i zadatke organizacije naziva se dizajniranje organizacije. Važnost organizacione strukture toliko je velika za preduzeće da se ona često poistovećuje sa organizacijom. Organizacija je širi pojam od organizacione strukture, ona je samo jedan, najvažniji, element organizacije.

Struktura predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Svaka organizacija, pa tako i preduzeće ima svoju određenu strukturu, odnosno neki svoj sistem unutrašnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva anatomijom preduzeća. Bez prave organizacione strukture će i najbolji učinak u svim područjima rukovođenja ostati neefikasan i jalov. Upravo iz tih razloga pred svako se preduzeće kao prioritetan zadatak postavlja izbor adekvatne organizacione strukture, (Matić, 2004). Organizaciona struktura predstavlja formalno utvrđeni odnos između pojedinaca i grupa, u kome su njihove međusobne veze određene rasporedom zadataka, odgovornosti i autoriteta.

Organizacijskom strukturom se određuje način na koji su zadaci i odgovornosti alocirani pojedinim zaposlenicima ili delovima organizacije, kao i način grupisanja u sektore, odeljenja i službe.

Organizacijska struktura predstavlja dinamičan element organizacije – menja se u zavisnosti od uticajnih faktora organizacije, koji izazivaju potrebu za promenama u organizacijskoj strukturi preduzeća. O statičnosti strukture se može govoriti samo uslovno, tj. samo kada se ona posmatra u jednom momentu. Ali, ako se ona posmatra i analizira u dužem vremenskom periodu ona gubi karakter statičnosti i pretvara se u dinamičnu kategoriju. Ono što je statično nije struktura, već šema ili grafički prikaz organizacije. U preduzeću se kao živom organizmu, stalno dešavaju promene pa se i organizaciona struktura preduzeća menja u zavisnosti od uticaja faktora organizacije, koji izazivaju potrebu za promenama organizacione strukture.

Ako se želi osigurati efikasno funkcionisanje organizacione strukture, potrebno ju je adekvatno postaviti i oblikovati, a to se može ukoliko se ima jasna predstava šta treba da odražava i koje sve uslove i zahteve da ispunjava.

### **Organzacija sistema zdravstvene zaštite**

Administracija i organizacija sistema zdravstvene zaštite umrežavanjem bolnica i drugih zdravstvenih ustanova u velikoj mjeri mogu da utiču na zdravstvene rezultate, kvalitet njege i zadovoljstvo pacijenta (Miljković, 2006). Reformom zdravstvene zaštite može se pronaći način na koji zdravstveni sistem može poboljšati svoju organizaciju i upravljanje. Efikasan pristup primarnoj zdravstvenoj zaštiti takođe je od velikog značaja za zdravlje stanovništva. Izmjene mogu da počnu od samog pristupa pacijentu, brzini i preciznom odgovoru na pacijentove zahtjeve. Doktori, medicinske sestre, ali i administrativna služba u primarnoj zdravstvenoj zaštiti moraju ulagati napore u podržavanju prioriteta samih pacijenata, poklanjajući veliki aspekt na samu dostupnost.

Zadaci doma zdravlja kao dijela sistema primarne zdravstvene zaštite (Preuzeto sa web stranice <http://www.mfub.bg.ac.rs/dotAsset/53079.pdf>):

- prati i proučava zdravstveno stanje stanovništva higijenske prilike i uslove života stanovništva,
- sprovodi mere za zdravstvenu zaštitu žena, trudnica, odojčadi, predškolske dece, omladine, radnika,
- sprovodi mere na sprečavanju, suzbijanju, ranom otkrivanju i lečenju zaraznih i drugih masovnih oboljenja i povreda,
- obavlja patronažnu službu,
- organizuje i radi na zdravstvenom vaspitanju,
- leči i sprovodi rehabilitaciju obolelih i povrijeđenih u ustanovi i stanu bolesnika,
- provodi mere u cilju sprečavanja obolenja usta i zuba i vrsi lečenje
- obavlja dezinfekciju i dezinsekciju.

Takođe, sekundarna zdravstvena zaštita se obezbeđuje kroz specijalističke službe gdje je neophodna posebna pažnja na složenija stanja koja ne može da riješi doktor u primarnoj zdravstvenoj zaštiti. To su svi specijalisti doktori koji pružaju zdravstvenu zaštitu u opštim bolnicama. Ovakve bolnice su namenjene uglavnom kratkotrajnom liječenju i trebalo bi da obezbjede najveći dio akutne bolničke zdravstvene zaštite na određenoj teritoriji. Pored opštih tipova bolnica postoje i bolnice koje se specijalizuju samo za jednu vrstu oboljenja ili grupu oboljenja ili za starosnu grupu pacijenata jer će im na taj način obezbediti jedinstvenu vrstu usluge.

Tercijarna zdravstvena zaštita obuhvata visoko specijalizovane nivoe i usluge npr. univerzitetske bolnice, klinike, ali istovremeno i škole za zdravstvene kadrove. Ustanove koje pored zdravstvene, obavljaju i obrazovnu i naučno istraživačku djelatnost i služe kao nastavna baza medicinskim fakultetima i školama zovemo univerzitetkim bolnicama ili klinikama.

Zavod za javno zdravstvo je zdravstvena ustanova koja se osniva za teritoriju više opština koja ima cilj ostvarenje javnog interesa stvaranjem uslova za očuvanje zdravlja stanovništva putem organizovanih sveobuhvatnih aktivnosti društva usmjerenih na očuvanje fizičkog i psihičkog zdravlja.

Zadatak zavoda za javno zdravstvo jeste i očuvanje životne sredine kao i sprečavanje nastanka faktora rizika za nastanak bolesti i povreda primjenom zdravstvenih tehnologija i merama namenjenim za promociju zdravlja, prevenciju bolesti i poboljšanje kvaliteta života.

Bolnička apoteka je organizaciona jedinica zdravstvene ustanove sekundarnog i tercijarnog nivoa zdravstvene zaštite koja vrši snabdevanje lekovima za potrebe zdravstvenih ustanova u kojima je osnovana s ciljem lečenja pacijenata i osiguranja racionalne i efikasne farmakoterapije. Uslovi koje treba ispuniti bolnička apoteka su (Zakon o apotekarskoj djelatnosti „Službene novine Federacije BiH“, broj 40/10. 8. juli 2010):

- prostoriju za izdavanje lekova i medicinskih sredstava,
- laboratorij za izradu magistralnih i galenskih lekova,
- prostorije za smještaj i čuvanje lekova i medicinskih sredstava u skladu sa deklarisanim uslovima proizvođača, te s posebnim prilazom za prijem robe,
- prostoriju za rukovodioca apoteke,
- praonicu posuđa,
- sanitarni čvor.

Bolničke apoteke ne mogu se baviti izdavanjem lekova pacijentima.

Zajedničko svim nivoima zdravstvene zaštite jeste obezbeđenje kvalitetne i sigurne usluge. Zdravstvene ustanove moraju koristiti istraživanja, evaluaciju i poboljšanje strategije upravljanja i komunikacije kako bi efikasno osigurale visoki kvalitet nege za posebne populacije. Aktivnosti koje se fokusiraju na edukaciji, poboljšanje aplikacije za podatke i izgradnja plana unutar i izvan organizacije su samo neki od načina na koji zdravstveni sistemi mogu postići poboljšane rezultate osobama kojima je zdravstvena pomoć potrebna (Preuzeto sa web stranice <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10172690>).

#### *Organizacija menadžmenta u zdravstvenoj zaštiti*

Očuvanje zdravlja je cilj kome teži kompletno čovječanstvo, a koji je realno neostvarljiv za veći deo čovečanstva. Harmonija fizičkog, mentalnog i socijalnog blagostanja iziskuje društvene odnose koji će to i omogućiti, kroz medicinske discipline, ali i kroz poboljšanje opštog standarda života. Ovaj pogled na zdravlje, prema (Dovijanić,2003) je došao do izražaja i u "Opštoj deklaraciji o pravima čoveka".

Na ovom načelu organizovana je većina zdravstvenih sistema i sistema zdravstvene zaštite. Ako posmatramo i neki opšti pojam zdravstvene zaštite ona podrazumeva organizovanu i sveukupnu delatnost društva na očuvanju i unapređivanju zdravlja ljudi, sprečavanju, suzbijanju i ranom otkrivanju bolesti, povreda i drugih poremećaja zdravlja i na blagovremenom i efikasnom lečenju i rehabilitaciji. U zdravstvenoj zaštiti, koja je definisana na ovaj način, učestvuju svi. Građani, zdravstvene ustanove, obrazovne ustanove, ali i sve ostale, kroz sponzorstva i druge zajednice i udruženja kroz aktivno učešće.

Pored toga, kao osnovne dužnosti zdravstvenih ustanova ističu se (Dovijanić,2003):

- Praćenje i proučavanje zdravstvenog stanja stanovništva.
- Sprovođenje mjera zdravstvenog vaspitanja.
- Istraživanje i otkrivanje uzroka epidemija, njihovo liječenje i sprečavanje širenja istih.

- Unapređivanje stručnih i naučnih metoda.
- Organizovanje stručnih usavršavanja zdravstvenih radnika.
- Provođenje programa zdravstvene zaštite.
- Utvrđivanje i provođenje mjera u elementarnim nepogodama.
- Provođenje mjera radi sprječavanja neželjenih komplikacija i posljedica prilikom pružanja zdravstvene zaštite.
- Organizovanje i provođenje unutrašnjeg nadzora nad stručnim radom.

Budući da je farmacija raznolik, ali i veliki i unosan posao, pojam kao što je menadžment ne može zaobići ovu granu industrije. Kako je i sama farmacija raznolika, tako ni iste osobine i zakoni menadžmenta ne mogu važiti za svaki oblik ovog posla. Uvažavajući zakonsku regulativu, kao i posebnost kao grane zdravstva, farmaceutske menadžment je pun posebnosti.

### *Upravljanje i marketing u zdravstvenim ustanovama*

Odnos između primaoca i pružaoca zdravstvene zaštite se moraju promeniti jer i jedni i drugi uz pomoć nacionalne vlade moraju pokušati pronaći najbolji put prema pristupačnom, odgovornom i konkurentnom zdravstvenom sistemu. Plan zdravstvenog osiguranja manje ili više pokriva potrošačku percepciju poverenja u zdravstvenu ustanovu. Svi pojedinci imaju koristi od zdravstvenog sistema koji reguliše vlada i podržava doprinos građana uglavnom preko poreza. Međutim ti su i korisnici zdravstvenih usluga koji ne daju doprinos jer nisu zaposleni.

Zdravstvene ustanove su uslužne organizacije koje daju društveni doprinos koji se meri učinkom u poboljšanju zdravlja, smanjenju mortaliteta, morbiditeta itd. Zdravstvene ustanove moraju izbalansirati ekonomsku i društvenu dimenziju rada kako ne bi naglašavanjem društvene dimenzije bile dovedene na rub egzistencije, a ekonomičnim profitabilnim poslovanjem izgubile kvalitet usluge. Ekonomično poslovanje i standardizacija usluga, cena, kontrola ugovaranja i izvršavanja usluga sa fondovima zdravstva je osnova rada, ali sa fokusom na pacijenta koji očekuje kvalitetnu uslugu.

To otvara prostor za stvaranje zdrave konkurencije među davaocima usluga što zahtijeva organizaciju marketing službi, zdravstvenih ustanova koji će istraživati tržište i prepoznati promene. U zdravstvenim ustanovama sekundarnog i tercijarnog nivoa farmaceuti su oni koji daju izuzetan doprinos racionalizaciji terapije, a u primarnim zdravstvenim ustanovama, javnim apotekama centar marketing aktivnosti je u dizajnu, provođenju i kontroli programa za promociju zdravlja, gdje samo kontinuiranim radom predhodno pomenuta propaganda može biti svedena na minimalnu mjeru.

Ekonomično poslovanje i standardizacija usluga, cena, kontrola ugovaranja i izvršavanja usluga sa fondovima zdravstva je osnova rada, ali sa fokusom na pacijenta koji očekuje kvalitetnu uslugu za svoj novac. Sve veći broj stanovnika zahteva zdravstveno osiguranje, a razvoj novih naučnih dostignuća i uvođenje savremenih zdravstvenih tehnologija povećava zdravstvenu potrošnju. Sve ove faktore marketing službe moraju da uoče i uzmu u obzir pri kreiranju svojih aktivnosti.

Zdravstvena usluga je prema (Tasić, 2002), neopipljiva, a emocionalni doživljaj, ambijent, ljubaznost osoblja, povjerljivost su samo neki od faktora koji će korisnika usluge navesti da odabere određenu zdravstvenu ustanovu.

## Zaključak

Menadžment apoteke, od planiranja, preko organizovanja, odlučivanja, kadriranja i liderstva, do kontrole i monitoringa, je jako komplikovan proces. Prvo, zato što je ova oblast poslovanja varijacijama u uskim granicama zakona. Drugo, zato što je sve veći broj apoteka na tržištu, a sve manje ljudi u državi. Treće, zato što Fond za zdravstveno osiguranje RS konstantno kasni sa isplatama svojih obaveza prema apotekama. Četvrto, zato što je kupovna moć stanovništva sve manja, a cene lekova veće u odnosu na Republiku Srbiju. Peto, zato što se mnogi proizvodi OTC prirode ili kozmetike sve češće javljaju i u prodavnicama ili kozmetičkim marketima, kao isti proizvodi ili direktne paralele, gde se radi i sa manjim maržama. Kako doći do uspeha u poslovanju? Kroz menadžment – odabirom pravog kadra, njihovom konstatnom obukom i motivacijom, jer samo zadovoljan radnik je ljubazan i želi da napreduje, a prvi kontakt korisnika usluga sa apotekom je kroz zaposlenog, enterijer i ponudu. Zato je potrebno enterijer učiniti što prijatnijim, ponudu što raznovrsnijom i povoljnijom. Učiniti apoteke što pristupačnijim, pozicijom i samim pristupom, te dobro organizovati svaki detalj rada, komunikacije i saradnje. A, sve to kroz organizovanje, odlučivanje, kadriranje i liderstvo, kontrolu i monitoring!

Menadžment veleprodaje je nešto komplikovaniji, zakonski okviri su striktniji, odnose se na mnogo više stavki, a još je veći i broj inspekcija kojima veleprodaja mora otvoriti vrata i svu dokumentaciju. Ipak ako se odmaknemo od zakona, glavne stavke se ponavljaju – kadar, ponuda i povoljnost, ali ističemo novu – redovnost i učestalost isporuke!

Na kraju svega, ono što možemo zaključiti je da je menadžment apsolutno neophodan, kako u apoteci, veleprodaji, ali i farmaceutske industriji kao ključ uspeha dobre organizacije, ali i opšteg poslovanja. Nadamo se da će i tržište pratiti potrebe za menadžmentom, te da će, ubuduće, te funkcije pripadati farmaceutima, specijaliziranim na farmaceutski menadžment i marketing, a ne šarolikoj strukturi ljudi, kao što je sada slučaj.

Farmaceutska nega i farmaceutske javne zdravstvene ustanove mogu pomoći profesiji da istakne činjenicu mogućnosti ne samo snabdevanja i troškova nego i činjenicu da doprinosi zdravlju stanovništva mnogo više nego što je to bilo u prošlosti.

## Literatura

1. (dostupno na: <http://www.mfub.bg.ac.rs/dotAsset/53079.pdf> )
2. (dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10172690>)
3. Buble, M, (2000). Management, Ekonomski fakultet, Split.
4. Dovijanić P, Savremena organizacija zdravstvene službe i ustanova, Obeležja, Beograd, 2003.
5. Joksimović O, Vujović, S. Uvod u menadžment u zdravstvu, Megatrent univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.
6. Jovanović, D, (2011): Uloga menadžmenta u zdravstvu i farmaciji, Poslovni Konsultant-FINconsult, Godina III; Broj 10; januar, Tuzla.
7. Jovanović, D, (2012): Funkcija lidera u zdravstvenoj i farmaceutske organizaciji, 3. Međunarodni Naučno-stručni skup, Tehnološke inovacije generator privrednog razvoja, Zbornik, Banja Luka.

8. Lazarević, I, (2013). Farmaceutsko poslovanje – menadžment i podrška. BB informator. Beograd
9. Matic, N, (2004). Farmaceutski marketing, Grafopapir, Beograd.
10. Mićović, P, (2008). Zdravstveni menadžment – menadžment zdravstvenog sistema i zdravstvenih ustanova, Komora zdravstvenih ustanova Srbije i Fakultet za menadžment Zaječar, Beograd.
11. Mihajlović, B, Kostić, N, (2005). Menadžment u zdravstvu, Čigoja, Beograd.
12. Miljković, S, (2006). Menadžment i organizacija zdravstvenih ustanova, Megatrent univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
13. Stoner DŽ., Freman E., Gilbert D, (2011). Menadžment, Želind, Beograd.
14. Tasić, Lj, (2002). Farmaceutski menadžment i marketing, "Nauka", Beograd.
15. Zakon o apotekarskoj djelatnosti „Službene novine Federacije BiH“, broj 40/10. 8. juli 2010
16. Zećir H, Senad S. Dženan K, (2008). Organizacija, Ekonomski fakultet u Sarajevu (EFSA), Sarajevo.