

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ
ЗАПОРОЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ ФАРМАЦИИ, МЕДИЦИНСКОГО И
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ПРАВОВЕДЕНИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ

Модуль 1

**«МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-
КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ. МАРКЕТИНГ КАК
ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для практических занятий студентов фармацевтического факультета
специальности
«ТЕХНОЛОГИЯ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ»

Запорожье
2015

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

М50

Авторы:

Ткаченко Н.А., Демченко В.А., Червоненко Н.М., Заричная Т.П.

Под редакцией д.фарм.н., профессора Кныша Е.Г.

Рецензенты:

д.фарм.н., профессор Гладышев В.В.,

д.фарм.н., профессор Панасенко А.И.

М50 Менеджмент и маркетинг в фармации и парфюмерно-косметической отрасли. Модуль 1. Менеджмент в фармации и парфюмерно-косметической отрасли: учебно-методическое пособие для практических занятий студентов фармацевтического факультета специальности «технология парфюмерно-косметических средств» / Н.А. Ткаченко., В.А. Демченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Заричная - Запорожье: ЗГМУ, 2015. – 162 с.

Пособие содержит комплекс учебно-методического обеспечения по изучению модуля 1 «Менеджмент в фармации и парфюмерно-косметической отрасли» дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» (методические указания для изучения тем дисциплины, дискуссионные вопросы, вопросы для самоконтроля, задачи и задания для практической работы, перечень рекомендованной литературы, краткий информационный материал и примеры тестовых заданий для самоконтроля).

Для студентов фармацевтического факультета дневной формы обучения специальности 7.12020104 «Технология парфюмерно-косметических средств» направления 1202 «Фармация»

Учебно-методическое пособие рассмотрено и утверждено:

на методическом заседании кафедры управления и экономики фармации, медицинского и фармацевтического правоведения ЗГМУ

(протокол №14 от «14» апреля 2015.),

на цикловой методической комиссии по фармацевтическим дисциплинам ЗГМУ (протокол №8 от «22» апреля 2015г.).

на Центральном методическом Совете ЗГМУ (протокол №6 от «20» мая 2015г.)

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

© Ткаченко Н.А., Демченко В.А.,
Червоненко Н.М., Заричная Т.П., 2015

© Запорожский государственный
медицинский университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ПЛАН ЗАНЯТИЙ И РЕЙТИНГ МОДУЛЯ 1	5
ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ. ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (РАБОТА С ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ БАЗОЙ)	7
ТЕМА: "ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА"	10
ТЕМА: "ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СРЕДА. ОРГАНИЗАЦИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ СИСТЕМ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ"	18
ТЕМА: "ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ, КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА "	26
ТЕМА: « МОТИВАЦИЯ, КАК ОДНА ИЗ ыхФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА. КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»	36
ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ"	50
КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 1 "МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ "	57
ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ РЫНКА"	58
ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. РЕГИСТРАЦИЯ И ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ"	75
ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ В УСЛОВИЯХ РИСКОВ. БАНКРОТСТВО"	98
КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 2 "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО"	125
ТЕМА: "СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ.	126
ТЕМА: « ДОКУМЕНТ, КАК СРЕДСТВО КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА»	136
ТЕМА: "УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ. КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ"	150
ТЕМА: "ОСНОВЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ТРУДЕ"	160
ТЕМА: «МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА»	173
КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 3 "УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ. МАРКЕТИНГ ЯК ИНТЕГРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА"	184
КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ МОДУЛЯ 1 «МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ»	184

ВВЕДЕНИЕ

Современная теория управления рассматривает менеджмент как один из главных ресурсов отдельных стран в целом. Менеджмент – наука, практика и искусство управлять людьми, производством и бизнесом в условиях правового государства и рыночной экономики.

Несмотря на универсальность фундаментальных положений менеджмента для отдельных отраслей экономики, существует специфика их применения, чем и объясняется необходимость адаптации общей теории к фармацевтической практике.

Цель данного учебно-методического пособия - сформировать у студентов профессиональные и коммуникационные компетенции в области фармацевтического менеджмента и самоменеджмента, а также необходимые личностные качества для будущей деятельности в сфере обращения лекарственных средств.

Предлагаемое учебное издание является переработанным и дополненным изданием, поскольку произошли определенные изменения в нормативно-правой базе, структурах управления и хозяйствования в фармации, появились новые тенденции в управлении деятельностью фармацевтических (аптечных) предприятий. Учебно-методическое пособие для практических занятий студентов фармацевтического факультета (специальность «ТПКС») предусматривает изучение тем модуля 1 «Менеджмент в фармации и парфюмерно-косметической отрасли». При разработке данного пособия составители опирались на положения Типовой программы по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в фармации и парфюмерно-косметической отрасли» (2014), Рабочей программы по дисциплине (2014-2015 учебный год). Для качественного изучения модуля все темы подобраны в их взаимной связи. Для охвата большого массива информации представлен перечень справочной литературы.

В пособии с выраженной практической направленностью показана философия, содержание и технология современного менеджмента организации, позволяющие студентам «додумать и развить» раскрываемые задачи, вопросы и проблемы. Такой подход изложения, сам по себе, предполагает дальнейшую самостоятельную и творческую работу обучаемым, стимулирует их поиск более глубоких источников познания. Подготовка к практическим занятиям выполняется студентами на основе учебных, учебно-методических материалов дисциплины и материалов лекций, приведенных в перечне рекомендуемой литературы.

ПЛАН ЗАНЯТИЙ И РЕЙТИНГ МОДУЛЯ 1
«МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ
ОТРАСЛИ. МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА»

№ п/п	Баллы	Тема занятия
	60-110	Содержательный модуль 1
		Менеджмент как наука и практика управления организацией
1		Введение в дисциплину. Законодательное регулирование фармацевтической деятельности (работа с законодательной базой)
2		Теоретические основы менеджмента
3		Организация и ее среда. Организации фармацевтической и парфюмерно-косметической систем как объекты управления
4		Функции управления. Планирование и организация, как функции менеджмента
5		Мотивация как одна из основных функций менеджмента. Контроль в менеджменте
6		Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решения
7		Контроль усвоения содержательного модуля 1
		Содержательный модуль 2
		Менеджмент и предпринимательство
8		Менеджмент и предпринимательство. Хозяйственная деятельность в условиях рынка
9		Менеджмент и предпринимательство. Регистрация и лицензирование фармацевтической деятельности
10		Менеджмент и предпринимательство. Управление предпринимательством в условиях рисков, банкротство
11		Контроль усвоения содержательного модуля 2
		Содержательный модуль 3
	Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Коммуникационные процессы в управлении. Маркетинг как интегративная функция менеджмента	
12	Связующие процессы в управлении	
13	Документ, как средство коммуникационного процесса	
14	Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Конфликты и стрессы	
15	Основы законодательства о труде	
16	Маркетинг как интегрированная функция менеджмента. Основные положения маркетинга в фармации	
17	50-80	Контроль усвоения содержательного модуля 3
18	10	Итоговый тестовый контроль модуля 1 «МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ. МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»
	Всего 200 баллов	

Критерии оценивания успеваемости студентов

	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Оценивание текущей успеваемости и контроля усвоенных содержательных модулей	60	110
Индивидуальная СРС: подготовка обзора научной литературы по представленным темам	0	10
Всего баллов	60	120
Итоговый контроль усвоения модуля 1	50	80
Всего баллов по модулям	110	200

Примечание:

Для оценивания текущей успеваемости устанавливается единая шкала, определяющая фиксированные значения для максимально возможного и минимального необходимого количества баллов: 110 баллов, если текущие оценки - «отлично» и 60 баллов, если текущие - «удовлетворительно».

К максимальным 110 баллам могут добавляться баллы за индивидуальную работу. Индивидуальная работа студентов оценивается за каждый вид работы с учетом качества ее выполнения. Максимальное количество баллов, которое может добавляться к количеству баллов текущей успеваемости не может превышать 10 баллов.

Баллы за текущую успеваемость привязываются к средней арифметической оценке по традиционной пятибалльной системе независимо от количества занятий в модуле и количества опросов конкретного студента.

Окончательная конвертация средней арифметической оценки в количество баллов по КМСОУП проводится перед итоговым модульным контролем.

Студент допускается к итоговому контролю усвоения модуля 1 при выполнении всех требований учебной программы и при условии, что на текущее оценивание и за контроль усвоенных содержательных модулей он набрал не менее 60 баллов. Модуль сдан студентом, если при итоговом модульном контроле он набрал не менее 50 баллов

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1

МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ЗАНЯТИЕ 1

ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ. ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (работа с законодательной базой)

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Разделение труда по мере развития производственных отношений привело к выделению специфических трудовых процессов - процессов управления. Их суть сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности. Бизнес - слово заграничное. Оно распространено по всему миру, им пользуются во всех странах. По-русски же бизнес есть предпринимательство, а бизнесмен – предприниматель. Русские слова соответствуют иностранным, но передают им и дополнительный смысл. За словами «предпринимательство» и «предприниматель» стоит «дело», да не просто дело, а предприятие, т.е. сложное, значительное дело. Бизнес, таким образом, есть не что иное, как организация производственной деятельности, производства продукта или услуги.

Из этого легко заключить, что предпринимательство требует не только желания и рвения к делу, но и умения. Предпринимательству следует учиться и не только на первых порах, но и всегда, и постоянно. Любой предприниматель должен уметь принимать самостоятельные решения, быть творцом и руководителем, а для этого – быть не только знающим, но и думающим.

Особый интерес вызывают такие элементы рыночной экономики как **менеджмент и маркетинг**, обеспечивающие решение многих задач организации.

Аптеки, фармацевтические предприятия, а также предприятия парфюмерно-косметической отрасли сталкиваются с вопросами снабжения и сбыта, ценообразования, изучения рынка, конкурентоспособности товара и услуг, обеспечения эффективной деятельности предприятий.

Особенности деятельности аптечных учреждений, а именно то, что они одновременно являются предприятиями здравоохранения и торговли, обуславливает изучение понятий «**менеджмент**» и «**маркетинг**» с учетом специфики их применения аптеками.

На сегодняшний день существует более пятидесяти определений понятия «менеджмент».

Так в «Энциклопедии бизнесмена, экономиста, менеджера» **менеджмент** представлен как совокупность принципов, методов, средств, функций и форм управления организациями, учреждениями с целью реализации стратегических планов, достижения эффективности производства и увеличения прибыли.

Американские учебники предлагают следующее определение: «**Менеджмент** – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации».

С функциональной позиции менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования, необходимый для формирования и достижения целей организации.

Например, Оксфордский словарь английского языка, следующим образом определяет понятие менеджмента:

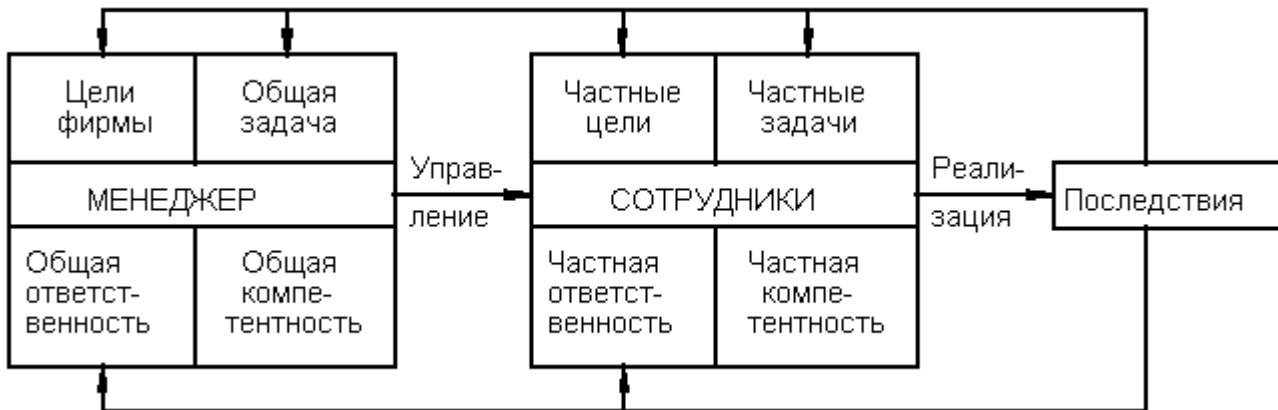
- менеджмент – это способ и мера общения с людьми (работниками);
- менеджмент – это власть и творчество руководства;

- менеджмент – это умение и административные навыки организовывать эффективную работу аппарата;
- менеджмент – это орган управления, административные единицы, службы и подразделения.

Иначе говоря, менеджмент - это система принятия оптимальных решений в области управления, это управление в условиях рыночной экономики.

Управление включает три аспекта:

- "Кто" управляет "кем" (институциональный аспект);
- "Как" осуществляется управление и "как" оно влияет на управляемых (функциональный аспект);
- "Чем" осуществляется управление (инструментальный аспект).



В связи с выше сказанным следует сформулировать сущность менеджмента (управления):

- сопоставление существующего состояния с желаемым ("где мы?" и "куда идем?");
- руководящие требования к действиям ("что надо сделать?");
- критерии принятия решений ("какой путь лучший?");
- инструменты контроля ("куда мы в действительности пришли и что из этого следует?" (это отражено на рисунке).



Рис. Сущность менеджмента

Наряду с термином "менеджмент" появился термин "менеджер", который обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего, руководителя, директора (аптеки, фирмы, завода).

Термин "маркетинг" от английского marketing - торговля, продажа, сбыт, который в свою очередь является производным от market и означает рынок, базар, а в более широком

современном значении - рыночная деятельность. Маркетинг как экономическая категория обладает очень емким содержанием.

На рубеже XIX и XX столетий он появился в экономической литературе, прежде всего, США, что было продиктовано необходимостью совершенствования сложившейся системы управления рыночной деятельностью. Именно на маркетинг как философию бизнеса возлагалась задача обеспечить более высокий уровень управления сбытовой деятельностью отдельных предпринимательских структур.

Эволюция маркетинга, как науки так и практики, не могла не сказаться на формулировках определения понятия маркетинг. В экономической литературе можно выделить классические и современные определения маркетинга. В классическом понимании он определяется либо как предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю, либо как социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги путем их разработки, продвижения и реализации". Эти определения носят несколько ограниченный характер. Их генетические недостатки заключаются в преувеличении роли товародвижения и каналов сбыта, недооценке взаимодействия покупателей и продавцов и влияния на маркетинг различных социальных групп (профсоюзы, акционеры, объединения потребителей и т. д.).

Современные определения маркетинга содержат, как правило, более широкий диапазон функций:

- Маркетинг - вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена.
- Маркетинг - совокупность планомерных организационно-технических действий предприятия по изучению рынка, производству продукции с учетом рыночного спроса и продвижению товаров к потребителю с целью получения максимальной прибыли.
- Маркетинг - предпринимательская деятельность, связанная с направлением потока товаров и услуг от производителя к потребителю.
- Маркетинг - процесс согласования возможностей компании и запросов потребителя.
- Маркетинг – процесс выбора **ассортимента, политики ценообразования, каналов распределения, продвижения товара** с тем, чтобы удовлетворить потребности клиентов и получить свою прибыль”.

Это теоретическое изобилие приводит к существенным разногласиям в отношении маркетинга. Так многие специалисты считают, что это понятие должно включать и непредпринимательскую деятельность. Их оппоненты делают акцент на традиционные области применения, т.е., на отношения купли - продажи и считают; что маркетинг должен ограничиваться исследованием экономических потребностей и желаний, а поскольку не все отношения обмена носят такой характер, то и принципы маркетинга не могут быть применимы ко всем ситуациям.

ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА: "ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА"

Студент должен знать: основы менеджмента, организационную структуру управления фармацевтической службой в Украине, механизмы и подходы к управлению.

Основные термины и понятия: менеджмент, управление, фармация, механизмы управления, подходы к управлению, уровни управления, части менеджмента

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Значение и понятие менеджмента. Цель, задачи и функции менеджмента
2. Понятие о составных частях менеджмента.
3. Особенности менеджмента в фармации и парфюмерно-косметической отрасли.
4. Субъекты и уровни управления
5. Управление как процесс. Механизмы и подходы к управлению.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Цель, задачи и функции менеджмента
2. Основные принципы современного менеджмента
3. Классификация функций управления.
4. Понятие о составных частях менеджмента.
5. Особенности менеджмента в фармации .
6. Особенности менеджмента в парфюмерно-косметической отрасли.
7. Уровни управления.
8. Суть и классификация методов фармацевтического менеджмента.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1: Дайте определение и охарактеризуйте понятия: цели, задачи и методы управления в фармацевтическом менеджменте.

	Определение понятия	Фармацевтическая отрасль
цель		
задачи		
методы		

Задание 2: Представить в виде схемы организационную структуру управления фармацевтической службой Украины на современном этапе и отметить все уровни управления.

Институциональный уровень	
Управленческий уровень	
Технический уровень	

Задание 3: Частный предприниматель собирается открыть салон красоты. У него есть возможность выбрать и установить оборудование различных торговых марок. Этот предприниматель всегда был готов принимать очень оптимистичные решения.

Оборудование	Благоприятный рынок + \$	Неблагоприятный рынок - \$
D1	300 000	200 000
M	250 000	100 000
TX	75 000	18 000

Проанализируйте данные таблицы и определите лучший вариант.

Анализ и вывод:

Задание 4: Женщина-предприниматель собирается открыть салон красоты в университетском городке. По одному плану проект включает отдел продажи косметики, другой план не включает этот отдел. Ежегодный доход, включая отдел, равен \$ 325 000. Без отдела доход составит только \$ 250 000. Провал при наличии отдела был бы оценен в \$ 70 000, а без отдела - \$20 000. Выберите вариант для предпринимателя. Должен ли бизнес-план включать отдел продажи косметики?

Анализ и вывод:

Задание 5. Укажите отличия между менеджером и предпринимателем по указанным признакам. Результаты оформите в виде таблицы.

Признаки	Характерные особенности	
	Менеджера	Предпринимателя
Формальный статус		
Производственно-хозяйственная деятельность		
Осуществление задуманного		
Привлечение ресурсов		
Материальные интересы		
Отношение к построению организации		

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- выделять особенности менеджмента в парфюмерно-косметической отрасли
- применять ситуационный и системный подходы в процессе принятия управленческих решений
- применять методы управления фармацевтическими и парфюмерно-косметическими учреждениями относительно производственных ситуаций

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное пособие.- СПб: Питер, 2000.- С. 7, 13-14, 33-38.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.- М.: Гард арики, 2001.- С. 186-203.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. - С. 147-179.
4. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П.Громовик, Г.Д.Гасюк, О.Р.Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 6-33, 125-149.
5. Камай Ю.Д., Беличко А.Г., Гутовский Г.Н. Руководитель и рынок: Конспект лекций. Ч.1. - С. 54-60.
6. М.Кузнецов, Е Иванов. Суперприбыльный салон красоты. Как преуспеть в этом бизнесе. – Из-во: Вершина, 2006.- 460 с.
7. Мартин Грин. Менеджмент салона красоты. Как создать и сделать успешным бизнес в салоне красоты.- Из-во: Рипол Классик, 2005.- 180с.
8. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.І. Менеджмент в фармации: Учебник для студентов вузов /З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Изд-во НфаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 8-31.
9. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.6-35.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
11. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес. / Под редакцией Ю.М. Осипова. - М., 1992. - 432 с.
12. Основы менеджмента: вопросы и ответы [Учебное пособие / Мнушко З.Н., Скрылева Н.Н., Дихтярева Н.М., Субботникова Н.В., Омельченко Н.М.]. – Х.: 1997. – С. 11 - 21, 30 - 34.
13. Пиняжко Р.М., Парновский Б.Л., Гром О.Л. Основы и методы управления в фармации. - Киев: Вища шк., 1986. - С. 156 - 160.
14. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ под ред. проф. Ю.А. Цыпкина.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- С. 10-49.
15. Материалы лекций.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Менеджмент- это совокупность методов и средств управления аптечным, фармацевтическим или другим предприятием (фирмой) с целью успешного решения экономических и социальных задач и получения прибыли. Это система принятия оптимальных решений в области управления. Иначе говоря, менеджмент- это управление в условиях рыночной экономики.

Целью менеджмента является постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций, не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются наличие определенных резервных денежных средств и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в целях быстрого реагирования на меняющиеся условия.

Менеджмент решает основные задачи:

1. Получение прибыли с соблюдением принципов социальной ответственности

2. Сокращение собственных издержек производства и реализации лекарственных средств

3. Расширение рынка сбыта лекарств.

Кроме этих глобальных задач менеджмент решает также следующие:

1. Разработка стратегии развития аптеки, фирмы

2. Выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения

3. Разработка системы мероприятий для решения намеченных проблем в различные временные периоды

4. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения

5. Установление контроля за выполнением поставленных задач.

Итак, конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности, или доходности в деятельности аптечного предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством, реализацию медикаментов, а также рациональным использованием кадрового потенциала.

Принципы менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.

Основные принципы менеджмента:

- Разделение труда (выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству)
- Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказы, а ответственность – его составляющая противоположность
- Дисциплина
- Единоначалие.
- Единство направлений
- Подчиненность личных интересов общим
- Вознаграждение персонала
- Централизация управления
- Скалярная цепь (Иерархическая структура).
- Порядок. Место для всего и все на своем месте
- Справедливость. Сочетание доброты и правосудия
- Стабильность рабочего места для персонала
- Инициатива
- Корпоративный дух. Союз – это система, а она является результатом гармонии персонала

В целом область деятельности, называемая менеджментом фирмы, может быть разделена на отдельные функции, которые сосредоточены в трех основных группах:

- общее управление (установление нормативных требований и политики управления, политики инноваций, планирование, организация работы, мотивация, координация, контроль, ответственность);
- управление структурой предприятия (его создание, предмет деятельности, правовые формы, связи с другими предприятиями, территориальные вопросы, организация, реконструкция, ликвидация);
- конкретные области управления (маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды).

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления.

Общие функции выделяются по этапам (стадиям) управления. К ним относятся:

- прогнозирование и планирование;

- организация работы;
- мотивация;
- координация и регулирование;
- контроль, учет, анализ.

Функции, выделяемые по сфере деятельности, называются **конкретными**. К ним относятся:

- перспективное и текущее экономическое и социальное планирование;
- организация работ по стандартизации;
- учет и отчетность;
- экономический анализ;
- техническая подготовка производства;
- организация производства;
- управление технологическими процессами;
- оперативное управление производством;
- метрологическое обеспечение;
- технологический контроль и испытания;
- сбыт продукции;
- организация работы с кадрами;
- организация труда и заработной платы;
- материально-техническое снабжение;
- капитальное строительство;
- финансовая деятельность.

Управление осуществляется в рамках единого процесса управления (кольца управления), что показано на рисунке 1.

Менеджмент делится на:

1. Производственный менеджмент.
2. Финансовый менеджмент.
3. Кадровый и рациональный менеджмент.
4. Инновационный менеджмент
5. Маркетинг.

Производственный менеджмент представляет собой организацию и управление производственной функцией аптеки, фирмы. Он связан с принятием необходимых решений для обеспечения производства лекарств в соответствии с НДТ в требуемом количестве, в положенное время и при минимальных затратах.

Финансовый менеджмент имеет дело с финансами аптеки, фирмы, т.е. её собственными и заемными капиталами.

Принципы рационального менеджмента требуют от менеджера, управляющего производством, людьми проанализировать свою деятельность в соответствии с такими правилами:

- научиться правильно оценивать идеи и предложения;
- узнать как упростить сложность проблемы;
- приобрести уверенность в себе;
- уметь правильно распределять обязанности между подчиненными;
- уметь завоёвывать доверие и проявлять коммуникабельность. Чтобы завоёвывать доверие, необходимы знания человеческих отношений. Первым и главным условием является умение убеждать и быть доброжелательным к другим;
- уметь плодотворно использовать свое рабочее время;
- отточить логику мышления в оценке ситуации;
- культивировать философию социального партнерства. Сегодня успех предприятия зависит не только от производительности труда, но все в большей степени от возможности менеджера создать сплоченную производственную команду.

Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.



Рис.1 Кольцо управления

Уровень управления соответствует функции, выполняемой руководителем в организации.

Различают следующие уровни управления:

а) **технический** - люди в основном занимаются ежедневными операциями, необходимыми для обеспечения эффективной работы.

б) **управленческий** - руководители в основном заняты координацией внутри организации, они согласовывают различные формы деятельности.

в) **институциональный** - руководители заняты в основном разработкой долгосрочных и перспективных планов, формулированием целей.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Концепцию развития аптечного предприятия определяют:

Общие цели аптеки

Объем розничной продажи лекарственных средств

Объем розничной и оптовой продажи лекарственных средств

Организационная структура аптечного предприятия

Контингент обслуживаемого населения и профиль обслуживаемых ЛПУ

2

Деятельность предпринимателя (по сравнению с управляющим) развивается преимущественно в сфере:

Внутренней работы коллектива

Коммуникаций во внешней среде

Планирования стратегии развития предприятия

Анализа текущего состояния дел

Контроля за деятельностью всего аптечного предприятия и его структурных подразделений

3

Укажите правильные определения понятия «менеджмент» с функциональной позиции:

это власть и творчество руководства

это умение и административные навыки организовывать эффективную работу аппарата

это процесс планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования, необходимый для формирования и достижения целей организации.

это орган управления, административные единицы, службы и подразделения

это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации

4

Вопросы организации и управление производственной функцией аптеки (фирмы) относятся к:

Финансовому менеджменту

Производственному менеджменту

Кадровому менеджменту

Инновационному менеджменту

Маркетингу

5

Вопросы организации и управления финансами аптеки (фирмы) относятся к:

Производственному менеджменту

Кадровому менеджменту

Финансовому менеджменту

Инновационному менеджменту

Маркетингу

ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА: "ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СРЕДА. ОРГАНИЗАЦИИ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ СИСТЕМ КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ"

Студент должен знать: системные понятия об организации как объекте управления, элементы внутренней и внешней среды организации, организационные структуры

Основные термины и понятия: менеджмент, организация, фармацевтическая организация, организация как объект управления, внешняя и внутренняя среда организации, жизненный цикл организации, факторы успеха организации

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие организации. Общая характеристика организаций.
2. Внутренняя среда организации и ее характеристика
3. Виды организационных структур предприятия
4. Внешняя среда организации. Характеристика ее составляющих.
5. Жизненный цикл организации.
6. Факторы, составляющие успех организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие организации.
2. Общая характеристика организаций.
3. Внутренняя среда организации и ее характеристика.
4. Виды организационных структур предприятия
5. Характеристика внешней среды организации.
6. Жизненный цикл организации.
7. Факторы, составляющие успех организации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1: Представьте в виде схемы взаимосвязь внутренних переменных организации (аптеки, салона) и опишите их.

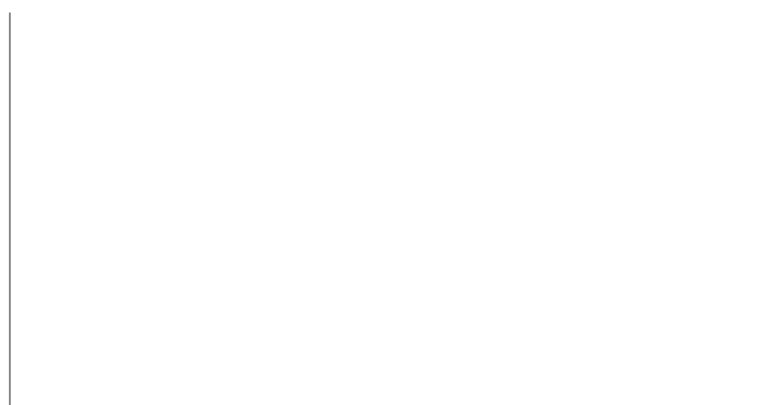
	Цель –
	Задачи –
	Структура-
	Люди –
	Технологии –

Задание 2: Схематически представить аспекты и характеристики внешней среды аптечного предприятия и салона.



Задание 3. Графически отразить этапы жизненного цикла организации. Охарактеризуйте деятельность организации соответственно каждому этапу жизненного цикла организации. Результаты оформите в таблице.

Объем продаж



Время

Этапы жизненного цикла организации

Этапы жизненного цикла организации	Характер деятельности
Рождение	
Детство	
Юность	
Зрелость	
Старение	
Возрождение	

Задание 4: Представить в виде схемы организационную структуру аптечного предприятия, учитывая наличие права изготовления лекарственных средств по экстермпоральной рецептуре. Отразить их взаимосвязь.

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- Определять цель и задачи, структуру фармацевтических и парфюмерно-косметических учреждений и их структурных подразделений
- Оценивать влияние и использовать внешние факторы в деятельности фармацевтических организаций

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большаков А.С. Менеджмент / Учебное Пособие.- СПб: Питер, 2000.- С. 7, 13-14.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд.- М.: Гард арики, 2001.- С. 186-203.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. - С. 147-179.
4. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П.Громовик, Г.Д.Гасюк, О.Р.Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 33-39, 44- 53.
5. М.Кузнецов, Е Иванов. Суперприбыльный салон красоты. Как преуспеть в этом бизнесе. – Из-во: Вершина, 2006.- 460 с.
6. Мартин Грин. Менеджмент салона красоты. Как создать и сделать успешным бизнес в салоне красоты.- Из-во: Рипол Классик, 2005.- 180с.
7. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.І. Менеджмент в фармации: Учебник для студентов вузов /З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Изд-во НфаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 8-31, 88-94
8. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.36-55., 113-119.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – С. 31 - 60, 88 - 140.
10. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес. / Под редакцией Ю.М. Осипова. - М., 1992. - 432 с.
11. Основы менеджмента: вопросы и ответы [Учебное пособие / Мнушко З.Н., Скрылева Н.Н., Дихтярева Н.М., Субботникова Н.В., Омельченко Н.М.]. – Х.: 1997. – С. 11 - 21, 30 - 34.
12. Пиняжко Р.М., Парновский Б.Л., Гром О.Л. Основы и методы управления в фармации. - Киев: Вища шк., 1986. - С. 156 - 160.
13. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ под ред. проф. Ю.А. Цыпкна.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.- С. 116-158.
14. Материалы лекций.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организации представляют собой созданные людьми системы, которые состоят из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных с внешним окружением, то есть такие, которые имеют внутреннюю и внешнюю среду. К основным **внутренним переменным** организации, которые требуют управления со стороны руководства, принадлежат: цели, структура, задачи, технология и люди.

1. Цели - это конкретное конечное состояние или желательный результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

2. Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая разрешает эффективно достигать целей организации.

3. Задачи в общем понимании и как внутренняя переменная - это предложенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее обусловленные сроки. С технической точки зрения задачи предлагаются не работнику, а его должности. На основании решения руководства относительно структуры организации каждая должность вмещает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый взнос в достижение общих целей.

4. Технология - четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как кое-что связанное с изобретениями и машинами, однако социолог Чарльз Перроу описывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Существует еще одно похожее определение: "**Технология** - это объединение квалифицированных навыков, оснащения, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желательных преобразований в материалах, информации или людях".

5. Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Ситуационный подход к управлению рассматривает три основных аспекта человеческой переменной: поведение отдельных людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Но объединяет их то, что поведение человека в обществе и на работе является следствием сложного объединения индивидуальных характеристик личности и внешней среды. Наиболее важными из этих характеристик являются: **способности, склонность, одаренность, потребности, ожидание, восприятие, отношение, взгляд, ценность.**

Внешняя среда организации делится на *среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.*

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под **средой косвенного воздействия** понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее сказываются на них: политические и социокультурные факторы, состояние экономики, международные события, научно-технический прогресс (технологии). К характеристикам внешней среды относятся: взаимосвязанность факторов сложность, подвижность, неопределенность.

Не менее важными факторами **прямого влияния** являются **Законы и государственные органы.**

Деятельность учреждений и организаций здравоохранения, кроме того, регламентируется Основами законодательства Украины "О здравоохранении"; законом Украины "О лекарственных средствах"; законом Украины "Об обороте в Украине наркотических средств, психотропных веществ, их аналогов и прекурсоров", Постановлениями кабинета Министров Украины, другими законами и подзаконными актами.

Законодательными органами власти в Украине являются:

- Верховная Рада Украины;
- Совет народных депутатов.

Исполнительную власть осуществляют:

- Президент Украины;
- Кабинет Министров Украины;
- Органы местного самоуправления.

Этапы жизненного цикла организации:

- рождение
- детство
- юность
- зрелость
- старение

- возрождение или смерть

Современная теория управления предполагает существование ряда альтернативных вариантов организационных структур. Выбор конкретной организационной структуры определяется стоящими перед организацией целями.

Бюрократическая организационная структура характеризуется четким разделением труда, иерархической соподчиненностью сотрудников и органов управления, наймом и профессиональным ростом сотрудников, базирующемся на компетентности, а также упорядоченной системой правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Данные характеристики присущи большинству промышленных фирм, организациям сферы услуг и всем видам государственных учреждений, что и объясняет столь длительное и широкое распространение бюрократической структуры в современном управлении.

К бюрократическим структурам управления относятся линейные, функциональные и линейно-штабные.

При линейной структуре управления каждый исполнитель имеет только одного непосредственного руководителя, от которого он получает распоряжения по всем вопросам деятельности организации. Основными преимуществами таких структур являются:

- отсутствие искажений распоряжений руководителя;
- высокая оперативность управления;
- относительно небольшие затраты на управление, т.е. высокая экономичность.

В то же время при таком типе организации руководитель должен быть всесторонне компетентным, обладать необходимыми технологическими, нормативно-правовыми, экономическими, маркетинговыми и другими знаниями.

Функциональные структуры предусматривают деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определённую задачу и обязанности. Так, традиционными функциональными блоками производящих фирм-производителей являются отделы производства, маркетинговый и финансовый. Для предприятий сферы услуг таковыми являются отдел эксплуатации, сбыта и финансов. Функциональная структура целесообразна в организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

К положительным характеристикам функциональных структур относится качество принимаемых решений по отдельным сферам деятельности предприятия, так как они разрабатываются руководителями – специалистами в данной области. Недостатками структур этого типа являются:

- возможность противоречивых показаний от отдельных управленцев одним и тем же исполнителям;
- снижение оперативности управления вследствие согласований противоречивых распоряжений;
- снижение экономичности управления;
- один исполнитель вынужден подчиняться нескольким руководителям, что нарушает принцип единоначалия.

Линейно-штабная структура отличается от функциональной тем, что руководители функциональных подразделений не имеют права отдавать распоряжения исполнителям, а сами подразделения играют роль штабов при руководителе организации. Таким образом, руководитель действует на принципах единоначалия.

Более совершенными бюрократическими структурами являются построенные по принципу **департаментализации**. Это означает деление организации на блоки, которые могут быть департаментами, отделами, секторами. Специализируются они, как правило, по функциям (производственная, коммерческая, финансово-экономическая и т.п. деятельность). Такая структура приемлема для предприятий, выпускающих однотипную продукцию, к которым в основном относятся и фармацевтические производства.

Дивизиональная структура считается более эффективной для крупных фирм с широкой номенклатурой производимых товаров и осуществляющих диверсификацию в другие отрасли. Основными типами дивизиональной структуры являются структуры, ориентированные на различные виды продукции, на различные группы потребителей, на различные регионы. Выбор в пользу того или иного типа определяется важностью конкретного показателя в стратегических планах организации.

Стремительные изменения во внешней среде, возрастающая сложность технологий, характерные для последних десятилетий, явились причиной разработки так называемых адаптивных организационных структур. **Адаптивные** структуры более гибкие, поскольку лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоёмкой технологии. Это временные структуры, создаваемые в рамках головной организации для решения конкретных задач, с выполнением которых они расформируются.

В основе рассмотренных типов организационных структур лежит разделение деятельности сотрудников по горизонтали. Деление же работ по вертикали, включая и принятие управленческих решений, определяет существование **централизованных** и **децентрализованных** организаций.

Централизованными организациями называются те, в которых большая часть полномочий, необходимых для принятия решения, сосредоточена у высшего руководства. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специальными видами деятельности.

Децентрализованные организации – это организации, в которых полномочия, связанные с управлением, распределены по нижестоящим уровням управления. Преимущества такой структуры заключаются в улучшении обмена информацией между руководителями разных уровней, повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации, деятельности руководителей и т.д.

Однако какой бы ни была степень централизации или децентрализации организации, право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы, разработка финансовой и бухгалтерской системы, высшее руководство оставляет за собой.

К факторам, составляющим успех организации, относятся:

а) Выживание, т.е. возможность как можно дольше существовать. Однако, чтобы выжить и оставаться сильными, большинству организаций приходится периодически менять или расширять свои цели, выбирая их соответственно потребностям меняющегося мира.

б) Результативность и эффективность. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной. Результативность - следствие того, что "делаются нужные вещи". А эффективность является следствием того, что "правильно создаются эти самые вещи".

в) Производительность. Результативность в том смысле, что "делаются правильные вещи", является чем-то неосоздаемым, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов (потребляемых ресурсов и выпускаемой продукции).

г) Практическая реализация принятых решений. Управленческие решения, как бы они ни были хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой всего лишь идеи, мысли. А цель управления - это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением является такое, которое реализуется практически - превращается в действие - результативно и эффективно.

д) положительная оценка работы с партнерами.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Главным критерием успешной деятельности организации является:

Практическая реализация принятых решений

Производство продукции в требуемом количестве
Производство продукции при минимальных затратах
Достижение поставленных целей
Платежеспособность организации

2

Должна ли самоуправляемая организация как система иметь общие характерные для всех систем признаки?

Должна

Не должна

На определенном этапе развития

В определенных случаях

Зависит от специфики организации

3

Что не относится к факторам, составляющим успех организации относятся:

Выживание

Результативность

Эффективность

Вознаграждение

Практическая реализация принятых решений

4

Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, называется:

Структура

Организация

Цель

Задача

Технология

5

Серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в говоренные сроки, это:

Структура

Организация

Цель

Задача

Технология

ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА: "ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ, КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА "

Студент должен знать: системные понятия по основным функциям менеджмента – планированию и организации, формированию и ранжированию целей, выработке оптимальной стратегии, этапах текущего планирования, особенностях оперативного планирования.

Основные термины и понятия: планирование, стратегическое планирование, процесс стратегического планирования, цели организации, организационная структура, делегирование полномочий

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Планирование – как одна из функций менеджмента.
2. Основные понятия стратегического планирования и их характеристика.
3. Процесс стратегического планирования.
4. Тактическое планирование. Его содержание и виды.
5. Текущее планирование как разновидность тактического планирования
6. Оперативное планирование в управленческой деятельности.
7. Организация – как одна из функций менеджмента.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность, функции и выгоды планирования
2. Взаимосвязь понятий «миссия», «цель», «стратегия», «задача», «политика», их характеристика
3. Этапы стратегического планирования
 - a) Цели организации
 - b) Оценка и анализ внешней и внутренней среды
 - c) Выбор стратегии
 - d) Реализация стратегии и ее оценка (тактика, политика, процедуры, правила, бюджет, управление по целям)
4. Особенности тактического планирования.
5. Содержание текущего планирования.
6. Этапы текущего планирования.
7. Оперативное планирование, его разновидности.
8. Содержание функции организации в управлении

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Процесс стратегического планирования, как правило, включает следующие элементы (Рис. 1). Правильно определив последовательность действий ("дорожку шагов") менеджера при формировании стратегического плана, постройте схему со связями - соединив элементы схемы с помощью стрелок в определенных направлениях.

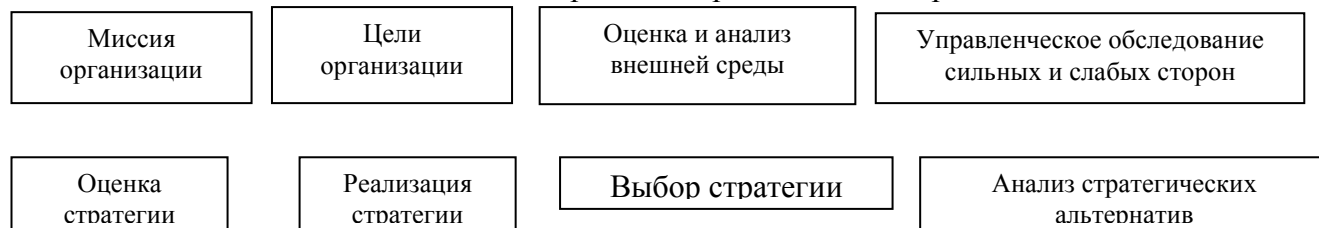


Рис. 1. Модель процесса стратегического планирования

Задание 2. Изучив взаимосвязь понятий «миссия», «цель», «стратегия», «задача», «политика», определите, на какие вопросы отвечают следующие элементы стратегического планирования, соединив стрелками подходящие пары – блок вопросов и элемент планирования на Рис. 2.

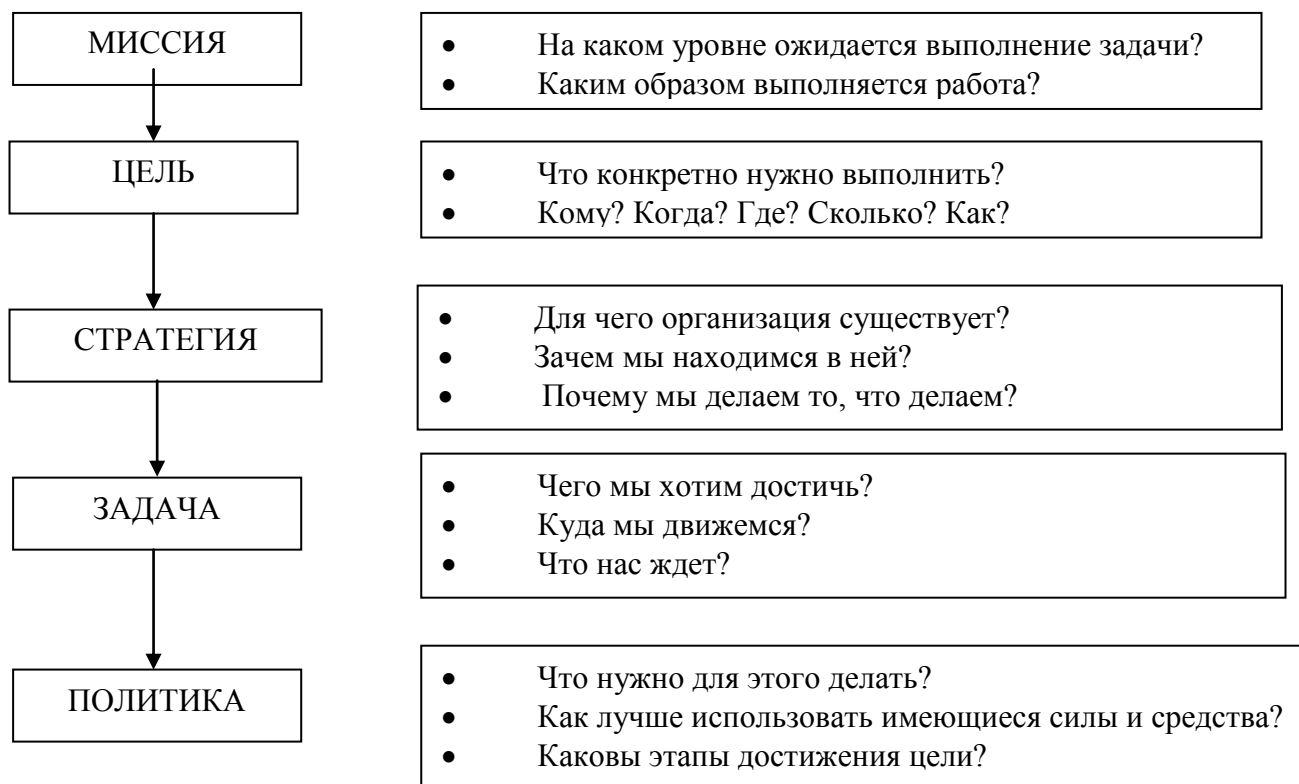


Рис. 2 Взаимосвязь понятий «миссия», «цель», «стратегия», «задача», «политика»

Задание 3. Цели организации – это цели, общие для всех ее членов. Различают три типа организационных целей:

- *Официальные* определяют общее назначение организации; они абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах, оправдывая существование организации перед обществом
- *Оперативные* исходят из действительной политики и указывают, что организация на самом деле пытается делать; они имеют внутреннюю направленность, важны для членов организации.
- *Операционные* - еще более специфичны; они направляют поведение и по ним дают оценку работе; они разрабатываются до деталей и выражаются в количественных терминах

Знание различий между этими тремя типами целей дает ценную информацию для понимания логики управления организацией. Цели становятся инструментом управления, когда они определены и сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению. Формулирование целей – процесс сложный, к нему предъявляются определенные требования.

Укажите наиболее важные характеристики целей.

Задание 4. Проведя анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон, руководство рассматривает и оценивает все возможные стратегические альтернативы и варианты, обращаясь к конкретной стратегии. Укажите основные стратегические альтернативы, дайте им характеристику.

Задание 5. Представьте себе, что Вас пригласила известная фармацевтическая компания «Панацея» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего Вы начнете свою работу:

1. Анализ финансового положения фирмы
2. Изучение целей фирмы
3. Доскональный анализ деятельности высшего руководства
4. Изучение положения и поведения фирмы на рынке
5. Анализ производственного потенциала фирмы
6. Изучение структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений
7. Анализ человеческого потенциала фирмы и системы управления кадрами

Проранжируйте указанные направления анализа деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления.

Задание 6. Дайте характеристику основным этапам текущего планирования.

№ п\п	Название этапа	характеристика
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- Определять цели предприятия;
- Проводить анализ и давать оценку внутренней и внешней среды предприятия;
- Формировать варианты стратегий и выбирать наиболее оптимальный из них;
- Разрабатывать механизмы реализации выбранной стратегии посредством текущего и оперативного планирования.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С. 96-104, 149- 155
2. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.89-113, 168-180.
3. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
5. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации: ч.1. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – С. 79-88, 102-109.
6. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
7. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
8. Материалы лекций

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Процессный подход рассматривает управление как серию непрерывных взаимосвязанных действий, каждое из которых в свою очередь тоже является процессом. Такие действия получили название **управленческих функций**. Среди общих функций управления главными принято считать планирование, организацию, мотивацию, контроль, которые объединены посредством коммуникаций и принятием решений.

Планирование как функция – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению их общих целей.

Планирование подразумевает формирование целей предприятия на определенную перспективу, способов их реализации и ресурсного обеспечения. В соответствии с теми задачами, которые предприятие ставит перед собой на перспективу, планирование может быть долгосрочным, среднесрочным и краткосрочным.

Если долгосрочное планирование в основном является сферой деятельности наиболее крупных фирм, то текущее оперативное планирование – необходимый элемент управленческой деятельности на самых различных предприятиях.

Термин «стратегия» происходит от греческого «strategos» – «искусство военачальника».

Стратегическое планирование - это процесс определения целей организации и их изменения, ресурсов для их достижения и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов. Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые приводят к разработке

специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

В рамках стратегического планирования рассматриваются 4 вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- осознание организационных стратегий или организационное стратегическое предвидение.

Процесс распределения ресурсов включает распределение ограниченных организационных ресурсов, таких, как фонды, дефицитные управленческие таланты, технологический опыт.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением.

Внутренняя координация – это координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Осознание организационных стратегий предусматривает развитие мышления менеджеров на основе формирования организации, учитывающей опыт прошлых стратегических решений. Это дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Стратегия представляет собой детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Исходя из этого:

- стратегия формулируется и разрабатывается, как правило, высшим руководством;
 - в реализации стратегии участвуют все уровни управления;
 - стратегия разрабатывается с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;
 - стратегический план должен обосновываться исследованиями и фактическими данными (сбор и анализ информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах);
 - стратегический план придает фирме индивидуальность и определенность;
 - стратегический план должен быть разработан так, чтобы быть достаточно гибким.
- Это должна быть программа, которая направляет деятельность фирмы.

Стратегическое планирование – это сложный последовательный процесс, предусматривающий следующие этапы:

- 1) определение миссии организации;
- 2) установление целей;
- 3) выбор стратегии по выполнению миссии (диагностика процесса, оценка и анализ внешней среды и внутренних составляющих организации, выбор альтернативы);
- 4) формирование или оптимизация структуры организации;
- 5) реализация стратегического плана;
- 6) проведение заключительного контроля;
- 7) оценка стратегического плана или сопоставление достигнутых результатов с миссией организации

Миссия организации – это основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования. Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Цель есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь организация. Цели формируются и устанавливаются на основе общей

миссии организации. Чтобы способствовать успешному осуществлению миссии, цели должны отвечать ряду требований. Они должны быть:

- конкретными и измеримыми
- ориентированными во времени.
- достижимыми, чтобы способствовать эффективности организации.
- взаимноподдерживающими.

После установления миссии и целей организации наступает диагностический этап процесса стратегического планирования, первым шагом которого является изучение и оценка внешней среды. *Оценка внешней среды* составляется по трем параметрам:

- а) оценка изменений, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
- б) определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы;
- в) выявление факторов, которые дают больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Для успешного планирования организации важно иметь представление не только о внешних факторах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках, чтобы уменьшить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних сильных и слабых сторон, называется управленческим обследованием. *Управленческое обследование* осуществляется по пяти направлениям или функциям: маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (управление производством), человеческие ресурсы, культура и образ организации (имидж).

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, организация готова к *выбору соответствующей стратегической альтернативы*:

- 1) Организационный рост
- 2) Рост
- 3) Сокращение
- 4) Сочетание

Объективно выбор стратегической альтернативы определяется положением организации и ее продукции на рынке. Но на стратегический выбор оказывают влияние и ряд других факторов, заставляющих руководство действовать так, а не иначе.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Поэтому руководители организаций должны составлять дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению процесса реализации стратегического плана. Основными компонентами подобного планирования являются: тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика – это краткосрочная стратегия, согласующаяся с общими долгосрочными планами.

Политика – это общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Политика формируется на длительный период и рассматривается как кодекс законов организации.

Процедуры – выраженные формальным образом стандартизированные указания, описывающие способ действий в конкретной ситуации. Разрабатываются процедуры в дополнение к политике и основываются на накопленном опыте.

Правила точно определяют, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. То есть, правила ограничивают действия работника, чтобы гарантировать их выполнение только определенным способом.

Управление реализацией стратегического плана осуществляется с помощью двух управленческих инструментов: бюджета и управления соответственно целям.

Бюджет представляет собой метод распределения ресурсов, выраженных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Составление бюджета – обязательное условие успешной деятельности организации.

Управление по целям – это способ объединения планирования и контроля в сфере человеческих ресурсов. Данный управленческий инструмент помогает реализовать

стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

Заключительным этапом процесса стратегического планирования является *оценка стратегии* путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно, охватывая все уровни управления.

Тактическое планирование заключается в разработке механизмов реализации выбранной стратегии, т.е. оно является одновременно логическим продолжением стратегического планирования и способом реализации стратегии для достижения выполнения миссии организации. В американском менеджменте его называют планированием реализации стратегии. Тактическое планирование имеет две разновидности: текущее и оперативное.

Текущее планирование - это разновидность управленческой деятельности, направленное на разработку годовых планов относительно функционирования организации в целом и / или конкретных сфер ее деятельности с целью достижения выбранной стратегии. Текущее планирование реализуется через определенные этапы.

I этап. Информационное обеспечение текущего планирования заключается в отборе, классификации и подготовке к использованию информации по формированию системы плановых параметров, выбора необходимых мер, осуществление процесса бюджетирования, формирование альтернативных текущих планов, методического обеспечения. Определяющей информацией здесь являются данные разработанного стратегического плана. При этом следует помнить о необходимости использования современных информационных технологий.

II этап. Оценку и анализ сильных и слабых позиций организации проводят аналогично стратегическому планированию, но в отличие от предыдущего, по текущему планированию оценивают сильные и слабые позиции организации с точки зрения формирования возможностей для реализации выбранной стратегии деятельности.

III этап. Выбор и формирование плановых параметров (системы экономических, технологических, социальных и других показателей) на основе стратегии. Этот этап текущего планирования является одним из важнейших, поскольку его основной задачей является разработка системы экономических, технологических и социальных показателей, которые будут способствовать реализации выбранной стратегии деятельности на основе имеющегося информационного обеспечения, выявленных сильных и слабых позиций организации. К экономическим показателям целесообразно относить следующие: рентабельность, ликвидность, размер прибыли, объемы производства и реализации, экономическую эффективность, эффект, себестоимость продукции, оборачиваемость и т.д. Подсистема социальных показателей включает: уровень заработной платы, производительность труда, трудоемкость работ, удельный вес управленцев в общей численности работников, затраты на улучшение условий труда, оздоровительные и развлекательные мероприятия для работников, питание работников и т.п. В отличие от предыдущих подсистем (экономической и социальной), которые могут характеризовать предприятие любого профиля деятельности, подсистема технологических показателей является весьма специфической для каждого предприятия. К технологическим показателям можно отнести производственную мощность оборудования или оборудования, расходы на модернизацию и обновление технологии, фондоотдачу, фондоемкость, затраты на механизацию и автоматизацию производства и др.

IV этап. Отбор на альтернативной основе мероприятий по достижению плановых параметров. После определения основных показателей, которых прежде стремится достичь организация в рамках реализации обратной стратегии, нужно разработать мероприятия для достижения установленных параметров. При этом они будут весьма специфическими для конкретных предприятий. Примерами возможных мер могут быть: освоение производства новых видов продукции; автоматизация производственных трудоемких процессов; модернизация технологии производства, внедрение прогрессивных технологий, передовых методов работы, интегрированных управленческих систем; обработки прогрессивных

стандартов; разработка масштабной рекламной кампании; прирост производственных мощностей вследствие реконструкции, изменение и совершенствование характеристик продукции и т.п.

V этап. Бюджетное планирование, т.е. процесс формирования бюджетов для конкретных объектов в год для определения на основе многовариантного анализа в натуральной или денежной формах объема потребностей и ресурсов, оптимизации их структуры и корреспонденции с целью достижения установленных целей организации с учетом наличия определенных ограничений и влияния факторов среды функционирования. Цель бюджетного планирования как одного из этапов текущего планирования - разработка механизмов реализации сформированных на предыдущем этапе мероприятий с минимальными потерями и максимальными удобствами для предприятия.

VI этап. Выбор административных рычагов (политики, процедур, правил) достижение плановых параметров. Административные рычаги формируются на основе разработки политики, процедуры, правила и т.п. . Политика - это общее руководство для действий и принятия решений, способствующих достижению целей. Как пример можно рассматривать политику, направленную на унификацию рецептурных прописей. Процедурами являются действия, которые нужно делать в конкретной ситуации. Например, содержание инструкций по эксплуатации рН -метра определяет сущность процедур его технического осмотра и обслуживания, ремонта и т.п. Правило указывает на то, что должно быть сделано в специфической одноразовой ситуации. Оно рассчитано на конкретный и ограниченный вопрос. Примером правила, может быть, порядок подписания определенного документа. Правила и процедуры выполняют следующие функции: указывают работникам направление действий; исключают повторы; формируют содержание деятельности; дают возможность предсказывать события, способствуют сравнению с прошлым, аналогом т.п. . Таким образом, применение политики , процедур и правил позволяет создать определенный организационно - распорядительный механизм, направленный на обеспечение реализации определенных мероприятий для достижения основных показателей .

VII этап. Формирование текущего плана. Сводный текущий план формируется на текущий календарный или финансовый год и должен содержать следующие разделы :

- 1) перечень плановых ключевых показателей, которых стремится достичь организация в рамках реализации обратной стратегии деятельности и которые должны отражать все области деятельности предприятия;
- 2) перечень операций (мероприятий), реализация которых будет способствовать достижению определенных показателей, экономический эффект и эффективность от внедрения плановых мероприятий;
- 3) бюджет организации и т.п.

VIII этап. Детализация текущего плана по центрам выполнения (ответственности). Заключается в формировании текущих планов для центров выполнения. Центры выполнения (ответственности) - это подразделения, службы, группы организации, ответственных за выполнение определенных работ, реализацию определенных мероприятий и достижения определенного уровня результативности. Центрами ответственности могут быть:

- центры стоимости - производственные подразделения , формирующие новую стоимость ;
- центры расходов - подразделения (отдел кадров, планово-экономический отдел и др.). Результаты деятельности которых трудно оценить по обычным критериям;
- центры обращения - коммерческие подразделения предприятия;
- центры прибыли - автономные подразделения предприятия (представительства, аптечные пункты, аптечные киоски и т.п.);

Оперативное планирование – это разновидность управленческой деятельности, которая направлена на формирование узких, детализированных, краткосрочных планов, охватывающих конкретные вопросы деятельности предприятия и создаются в процессе развития текущих планов.

Организация как функция управления - это процесс установление порядка и последовательности, согласованной во времени и пространстве целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения намеченных целей

специальными средствами с наименьшими затратами ресурсов в определенные сроки, в конкретных условиях. Существует два аспекта организационного процесса. Один - основан на взаимоотношении полномочий, второй - на разделении организации на подразделения соответственно ее целей и стратегий. Выбранная структура должна лучше всего соответствовать важнейшим направлениям деятельности организации и спланировать соотношение полномочий различных должностей так, чтобы эффективно использовать каждого работника и предотвратить перегрузку руководителей.

Разработка организационной структуры имеет следующую последовательность:

- 1. Осуществление деления организации по горизонтали на блоки, которые отвечают важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии.
- 9. Установка соотношения полномочий различных должностей, которые позволяют более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководящих работников.
- 10. Определение должностных обязанностей, которые указываются в должностных инструкциях работников.

Существуют моменты, когда руководитель возлагает выполнение части своих функций на подчиненного. Такой элемент называется *делегирование полномочий* и позволяет освободить руководителя от рассмотрения и решения второстепенных вопросов. Но перечень полномочий, которые не подлежат делегированию, определенный действующими законодательными и нормативными актами.

Процесс развития структуры организации предполагает следующие этапы:

- диагностика системы управления;
- выявление проблем организации;
- выработки концепции реорганизации;
- разработка системы управления после реорганизации;
- реализация намеченных мероприятий;
- контроль.

Структура организации может претерпевать определенные изменения согласно изменениям целей и задач или в процессе приспособления к внутренним и внешним факторам среды. Организационные изменения могут осуществляться как внутрифирменными подразделениями или специалистами, так и внешними организациями или консультантами - специализированными организациями и службами. Изменения внутри организации обычно происходят как реакция на изменения во внешней среде. Поэтому организации, которые функционируют в нестабильных условиях, должны периодически оценивать и изменять свои цели. Значительные изменения в целях и стратегии организации приводят к необходимости структурных изменений, изменения технологии и задач организации. Но нововведения всегда вызывают неоднозначные реакции к сопротивлению.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

2

Какое определение больше подходит к понятию «стратегия»?

детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции

гибко изменяющийся долгосрочный план действий организации с целью достижения конкурентных преимуществ

срочный план действий для достижения целей организации

текущий план развития организации

неизменяющийся план срочных действий организации с целью достижения конкурентных преимуществ

1

Процесс стратегического планирования в менеджменте начинается с:

Установления миссии и целей

Анализа и оценки существующей ситуации
Реализации стратегии
Координации задач между подразделениями организации
Управленческого обследования сильных и слабых сторон организации

2

Наиболее радикальным вариантом стратегии сокращения является

переориентация
отсечение лишнего
ликвидация
сокращение
увеличение

3

Началом всякой управленческой деятельности является:

приказы
бюджетное планирование
распоряжения
контроль
целеполагание

4

Функция организации в менеджменте определяет

что именно будет делать организация
структуру организации и условия для обеспечения функционирования организации
процесс обеспечения достижения организацией своих целей
обмен информацией между людьми
направление на повышение трудовой активности работников

5

Регуляция стимулов труда, которая побуждает к выполнению определенной работы, в теории управления называется функцией:

Планирования
Организации
Мотивации
Контроля
Координации

ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА: «МОТИВАЦИЯ, КАК ОДНА ИЗ **ОСНОВНЫХ** ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА. КОНТРОЛЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»

Студент должен знать: системные понятия о мотивации и контроле, как основных функциях менеджмента в управлении; системные понятия по вопросам контроля в менеджменте, его видам, содержания процесса контроля, а также об особенностях контроля в фармацевтическом менеджменте, документального оформления результатов контроля соблюдения субъектом хозяйствования требований к обеспечению качества лекарственных средств

Основные термины и понятия: мотивация, процессуальные и содержательные теории мотивации, контроль, виды контроля, процесс контроля, поведенческие аспекты контроля, эффективный контроль

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Мотивация как общая функция менеджмента. Виды мотивации.
2. Понятие активной деятельности. Мотивационный процесс.
3. Характерные черты основных содержательных теорий мотивации.
4. Характерные черты основных процессуальных теорий мотивации.
5. Материальное стимулирование.
6. Нематериальное стимулирование. Вознаграждение в системе мотивации.
7. Контроль – как функция менеджмента. Особенности контроля в фармацевтическом менеджменте.
8. Принципы классификации видов контроля. Основные виды контроля.
9. Процесс контроля, основные его этапы.
10. Эффективный контроль, его характеристики.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Мотивация как общая функция менеджмента.
2. Виды мотивации
3. Понятие активной деятельности.
4. Мотивационный процесс.
5. Основные характеристики содержательных теорий мотивации
 - 5.1. Теория потребности Н. Тугана-Барановского
 - 5.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу.
 - 5.3. Теория потребностей Д. Мак-Клеланда.
 - 5.4. Двухфакторная теория потребностей Ф. Герцберга.
 - 5.5. Теория ERG К. Альдерфера.
 - 5.6. Теория «X» и «Y» Д. Мак-Грегора.
 - 5.7. Теория «Z» В. Оучи.
6. Основные характеристики основных процессуальных теорий мотиваций.
 - a. Теория ожидания В. Врума.
 - b. Теория справедливости С. Адамса.
 - c. Теория партисипативного управления.
 - d. Теория результативной валентности Дж. Аткинсона.
 - e. Комплексная теория Л. Портера и Е. Лоулера.
 - f. Теория морального стимулирования
 - g. Теория материального стимулирования.
7. Вознаграждение в системе мотивации.

8. Сущность и необходимость контроля. Особенности контроля в фармацевтическом менеджменте.
9. Классификация видов контроля
 - 9.1. По содержанию (финансовый, производственный, операционный, маркетинговый и др.);
 - 9.2. По этапам осуществления (предварительный, текущий, заключительный);
 - 9.3. По уровню централизации (централизованный и децентрализованный);
 - 9.4. По уровню охвата объектов (сплошной, выборочный, разовый).
10. Последовательность реализации процесса контроля:
 - 10.1. Выработка стандартов и критериев оценки.
 - 10.2. Составление реальных результатов с установленными стандартами.
 - 10.3. Принятие необходимых корректирующих действий.
11. Поведенческие аспекты контроля
12. Понятие эффективного контроля, рекомендации по его проведению

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1. Составьте схему ступенчатой модели мотивации через потребности, используя следующие критерии: *цели, вознаграждение, поведение, мотивы, стимулы, интересы, результат удовлетворения потребности* (рис. 5.1).

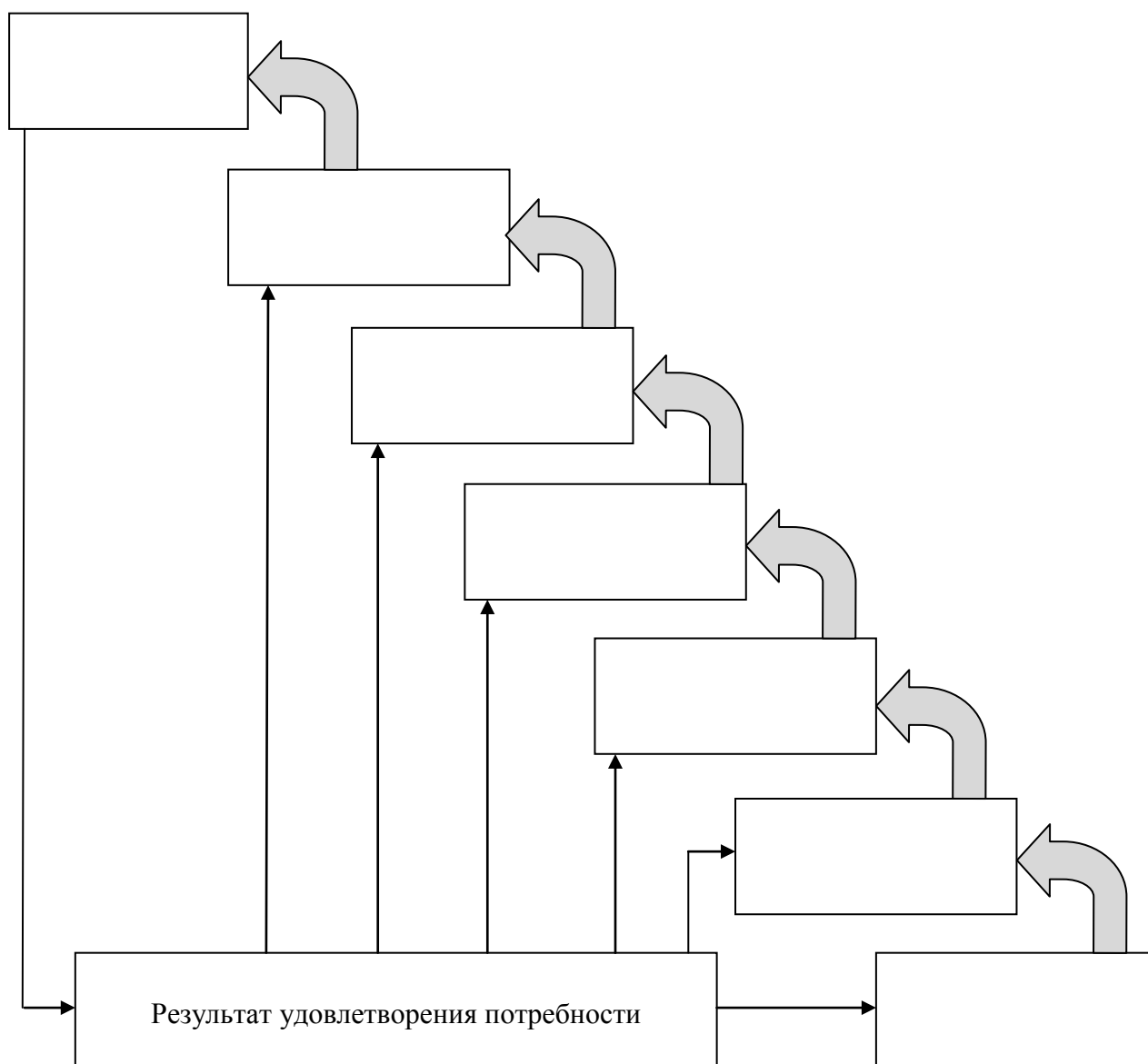


Рис. 5.1. Схема ступенчатой модели мотивации через потребности

Задание 2. Понятие «активизация деятельности», как повышение ее интенсивности, подразумевает развитие в деятельности персонала четырех компонентов, характеризующих деятельность работника. Схематически укажите эти компоненты (рис. 5.2).

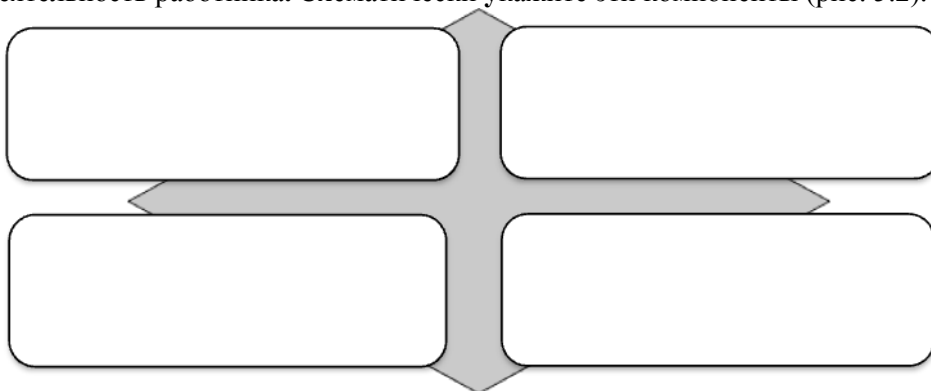


Рис. 5.2. Основные составляющие активной деятельности человека

Задание 3. Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде ряда последовательно сменяющихся этапов. Назовите этапы мотивационного процесса и впишите в схему (рис. 5.3).

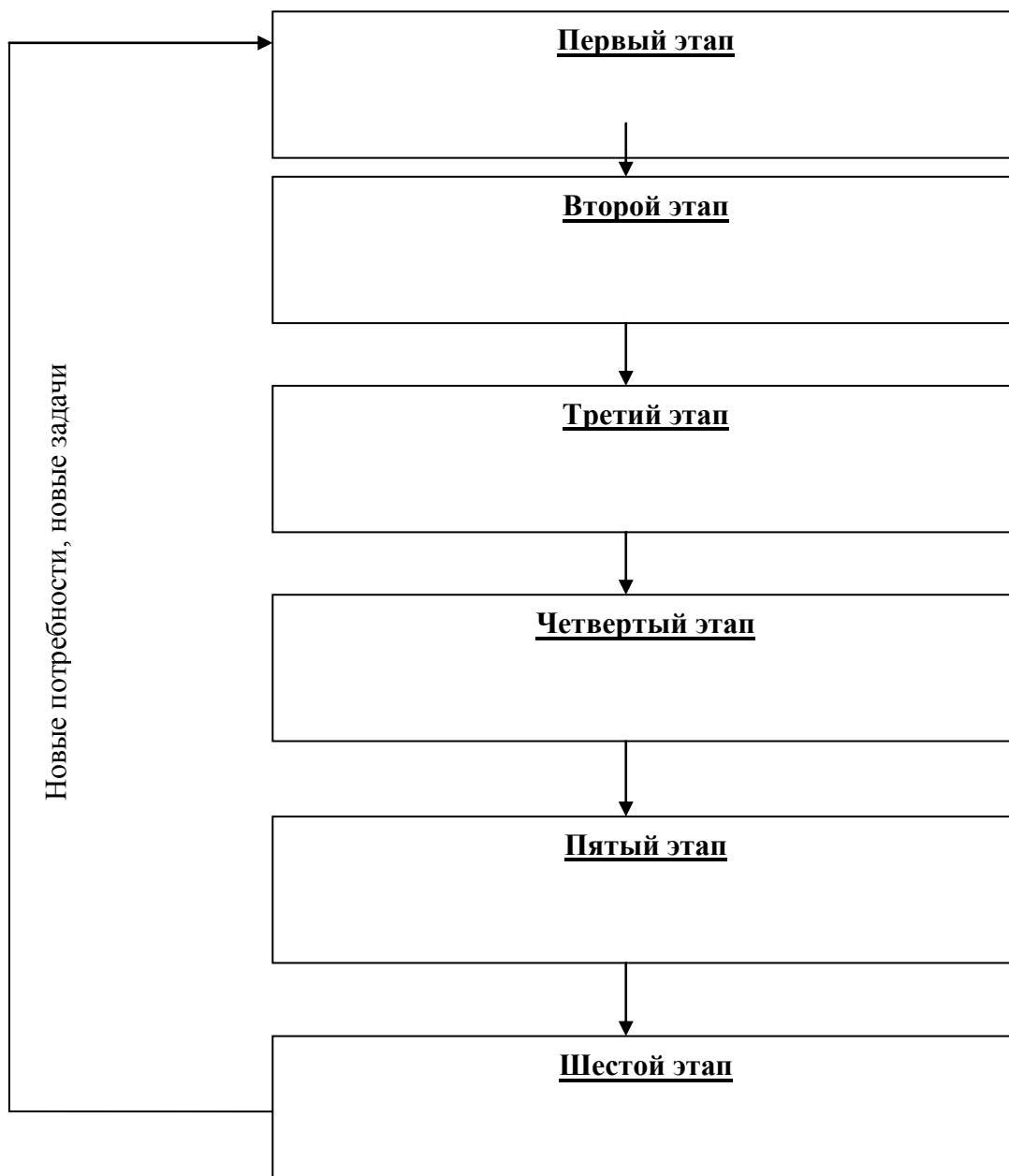


Рис. 5.3. Схема мотивационного процесса

Задание 4. Дайте краткую характеристику содержательных и процессуальных мотиваций, данные представьте в виде таблиц 5.1. - 5.2.

Таблица 5.1

Краткая характеристика содержательных теорий мотивации

Теория мотивации	Основные характеристики
1	2
1	2

Таблица 5.2

Краткая характеристика процессуальных теорий мотивации

Теория мотивации	Основные характеристики
1	2

1	2

Задание 5. Дайте ответы на вопросы теста: «Мотивация к успеху» и сделайте вывод

ТЕСТ «Мотивация к успеху».

Тест поможет вам понять свою установку только на победу и страх перед неудачей, что проявляется в том, что руководитель всегда, напряжен, работает в хроническом стрессе и старается действовать «по правилам» или своим представлениям о роли, которую он должен играть в коллективе. На каждый из предложенных вопросов отвечайте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание?
3. Когда работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту?
4. При возникновении проблемной ситуации, я чаще всего принимаю решение одним из последних?
5. Если у меня нет несколько дней подряд работы, я теряю покой?
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних?
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим людям?
8. Я более доброжелателен, чем другие люди?
9. Если отказываюсь от трудного задания, потом осуждаю себя, так как знаю, что добился бы успеха?
10. В процессе работы нуждаюсь в небольших паузах отдыха?
11. Усердие — не основная моя черта?
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы?
13. Больше привлекает другая работа, чем та, которой Вы заняты?

14. Стимулирует ли порицание больше, чем похвала?
15. Знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком?
16. Делают ли препятствия вас более твердым?
17. Легко ли вызвать у вас честолюбие?
18. Заметно ли, когда работаете без вдохновения?
19. Рассчитываете ли на помощь других при выполнении работы?
20. Откладываете иногда то, что должны были сделать сейчас?
21. Считаете, что нужно полагаться только на себя?
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги?
23. Всегда ли, когда предстоит выполнить важную работу, ни о чем другом не думаете?
24. Менее честолюбивы, чем многие другие?
25. В конце отпуска обычно рады, что скоро выходить на работу?
26. Когда расположены к работе, то делаете ее лучше, чем другие?
27. Вам проще и легче общаться с людьми, которые могут, упорно работать?
28. Когда нет дел, то чувствую, что мне не по себе?
29. Приходится ли выполнять ответственную работу чаще, чем другим?
30. Когда принимаете ответственное решение, то стараетесь это сделать как можно лучше?
31. Зависят ли в какой-то мере ваши успехи от ваших партнеров?
32. Бессмысленно ли противодействовать воле высшего руководства?
33. Всегда ли знаете, какую работу придется выполнять?
34. Когда что-то не ладится, то становитесь нетерпеливым?
35. Считают ли друзья вас иногда ленивым?
36. Когда работаете с другими людьми, то ваши результаты выше, чем у них?
37. Обращаете ли внимание на свои достижения?
38. Многое, за что беретесь, доводите ли до конца?
39. Завидуете ли людям, которые не так загружены работой, как вы?
40. Завидуете ли тем, кто стремится к власти?
41. Когда уверены в том, что стоите на правильном пути, то для доказательства своей правоты, можете пойти вплоть до крайних мер?

Подсчитайте сумму баллов за ответ:

«Да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 36, 31, 36, 41 и «Нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 35, 37, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 32, 33, 34, 40 учитывать не нужно.

1—10 баллов. Вы имеете низкую мотивацию к успеху, не очень-то стремитесь к тому, чтобы быть первым и добиваться всегда победы.

11-16 баллов. Вы в принципе стремитесь к успеху, но можете также хладнокровно принять и неудачу.

17-20 баллов (это лучший результат по данному тесту). Вы активны в достижении успеха, но для вас не будет трагедией, если вы его не достигните по причинам, которые возможно от вас не зависят. Будете делать еще попытки достигнуть поставленной цели, неудачи вас не будут останавливать.

Свыше 21 балла. Вы слишком стремитесь к успеху и каждую свою ошибку или неудачу очень сильно переживаете, поэтому в какой-то момент можете отказаться от борьбы из-за сильного эмоционального перенапряжения.

Вывод:

Задание 6. Предоставить в виде схемы виды контроля в зависимости от содержания, этапов осуществления, уровня централизации, уровня охвата и дать им краткую характеристику.

Задание 7. Используя схему модели процесса контроля (рис. 5.4), описать этапы процесса контроля с указанием комплекса различных мер.

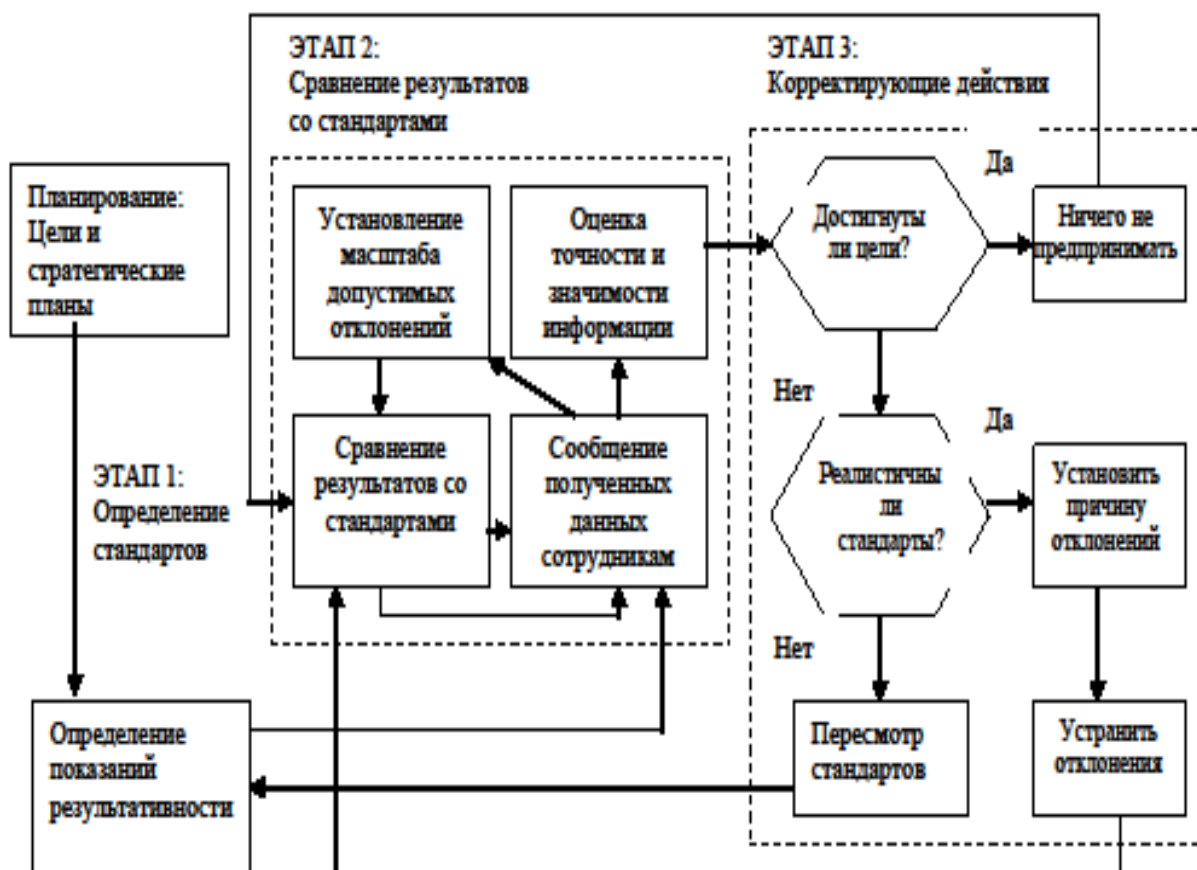


Рис. 5.4. Модель процесса контроля

Этапы процесса контроля

Задание 8. Изучив характеристики эффективного контроля, разработать рекомендации по его проведению.

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- Определять и разрабатывать рациональную структуру организации
- Подбирать мотивы и стимулы
- Применять соответствующую теорию мотивации
- Разрабатывать схему процесса контроля
- Разрабатывать рекомендации по проведению эффективного контроля
- Характеризовать поведенческие аспекты контроля

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисципл. / М.В. Афанасьев, Л.Г. Шемаева, В.С. Верлока; за ред. проф. М.В. Афанасьева. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 484 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / О.М.Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
3. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С. 105-120.
4. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.
5. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта КНТ, 2007. – 516 с.
6. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. / Ф. Питер Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
7. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.113-140.
8. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
9. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
10. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации: ч.1. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – С. 88-102.
11. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
12. Осовська Г.В. Основы менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
13. Пилипенко А.А. Менеджмент: підруч. / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2005. – 456 с.
14. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
15. Материалы лекций.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Термин «мотив» (франц. «слово») — побудительная причина, повод к действию. Его применяют для определения всех факторов, которые вызывают какое-либо действие.

Мотивация как функция управления — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Рассматривая вопрос о том, на какие аспекты трудовой деятельности человека оказывает влияние мотивация, можно выделить следующие характеристики деятельности:

- Усилие.
- Старание.
- Настойчивость.
- Инициатива.
- Добросовестность.
- Направленность на достижение определенной цели.

Активная деятельность работников подразумевает, что работа ими выполняется старательно, с затратой необходимых усилий, настойчиво и с проявлением инициативы. Понятие **«активизация деятельности»**, как повышение ее интенсивности, подразумевает **развитие в деятельности персонала четырех первых компонентов, характеризующих деятельность работника: усилия, старания, настойчивости и инициативы**. Все они могут быть сформированы приемами и методами мотивационного менеджмента, что еще раз доказывает тесную взаимосвязь мотивирования деятельности с активностью персонала фирмы.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде ряда последовательно сменяющихся этапов:

- 1. Возникновение потребностей.
- 2. Поиск путей устранения потребностей.
- 3. Определение набора и направления необходимых действий.
- 4. Осуществление действий.
- 5. Получение вознаграждения за осуществление действий.
- 6. Устранение потребностей.

История мотивации уходит далеко в прошлое трудовых отношений. Самым первым приемом был метод Ф. Тейлора "кнута и пряника". Позднее Тейлор сделал этот тип мотивации более эффективным, предложив оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. С улучшением жизни средних трудящихся этот принцип стал недостаточным. Появление работ Элтона Мейо переместило поиск новых решений проблемы мотивации в сферу психологии работника, однако не привело к созданию научной модели мотивации, объясняющей побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации возникли в 40-х годах XX ст. и развиваются в настоящее время.

Современные теории мотивации разделены на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, заставляющими людей действовать так, а не иначе.

К содержательным теориям относятся: теория нужд М. Тугана-Барановского, иерархия нужд А. Маслоу, теория нужд Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория нужд Ф. Герцберга, теория ERG Альдерфера, теории "X" и "Y" Д. Мак-Грегора и теория "Z" В. Оучи.

В основе **процессуальных** теорий мотивации лежит анализ поведения людей с учетом их восприятия и познания.

К процессуальным теориям относятся: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория партисипативного управления, теория результативной валентности Дж. Аткинсона, комплексная теория Л. Портера и Э. Лоулера, теория морального стимулирования и теория материального стимулирования.

Таким образом, основополагающими понятиями мотивации являются потребности, поведение и вознаграждение.

Потребность в общем понимании – это ощущение недостатка в чем-либо.

Существует множество классификаций потребностей, но общепринятым является деление их на первичные или физиологические и на вторичные, связанные с психологической сферой человека.

Поведение представляет собой явную или наблюдаемую реакцию людей на внешние стимулы и внутренние потребности. То есть, можно сказать, поведение – форма проявления

потребностей. Требуемого поведения от подчиненных менеджер может добиться с помощью вознаграждений.

Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Внутреннее вознаграждение дает сама работа, ее содержательность и значимость, чувство достижения результата. Внешнее вознаграждение дается организацией в виде похвалы, признания, заработной платы и дополнительных выплат, продвижения по службе и другое. Если же работник ощущает нехватку реакции на его работу, то со временем он теряет интерес к ней. Поэтому руководитель должен затрачивать усилия на выявление и вознаграждение позитивных сторон человека в работе.

Правильное социальное, моральное и материальное стимулирование работников за улучшение результатов труда играет важную роль в закреплении новых моделей поведения, разрабатываемых в рамках фирмы. Планы должны быть увязаны с индивидуальными особенностями работников и конкретными обстоятельствами.

Помимо заработной платы, можно выделить следующие виды *материальной* компенсации:

1. Компенсационные вознаграждения,
2. Сдельная оплата труда.
3. Покупка акций рабочими и служащими предприятия.
4. Дополнительная выплата наличными деньгами и разделение прибыли
5. Индивидуальные или групповые системы стимулирования.
6. Денежные вознаграждения.

Нематериальное мотивирование. Каждый человек в первую очередь должен стремиться к тому, чтобы не испытывать нужды, которая угрожала бы самому его существованию. Как только базисные потребности сбалансированы, эта мотивационная группа отпадает. Человек делает ставку на безопасность и устраняет все, что стоит на его пути. Этот мотив приобретает особое значение для всех организаций во все времена, когда рабочие места оказываются под угрозой. Когда человек чувствует себя защищенным, отпадает и этот мотив.

Следующие мотивационные ступени — контакт, причастность, престиж, положение, признание. Высший мотив в пирамиде, построенной Маслоу, составляет самореализация, стремление человека реализовать себя в деле, в своем творении.

Правило «Следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени пройдены».

Стремление человека найти себя в чем-то другом, узнать себя в результатах своего труда, участвовать в формировании этого мира в настоящее время бесспорно. Там, где управление и организация труда предоставляет сотрудникам такие возможности, они выкладываются на работе полностью.

Мотивировать сотрудников — значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Сотрудник должен быть знаком с успехом. *Успех* — это реализованная цель. Необходимо вместе с ним формировать цели, в достижении которых он заинтересован. Иметь возможность узнать себя в результатах своего труда, выразить себя в труде. Должен ощущать свою значимость. Чувство собственного достоинства для него превыше всего. Критерий оптимальной мотивации состоит в том, что в результате обе стороны оказываются удовлетворенными.

Контроль — четвертая и заключительная функция менеджмента. На практике, при этом, он служит основой планирования на новый отчетный период, уже начавшийся или только начинающийся. Объекты, временные интервалы и точные моменты контроля определяются уже на стадии планирования. В процессе контроля одновременно следует осуществлять активный контроль за достижением промежуточных целей, намеченных на разные отрезки времени, и максимально быстро реагировать на отклонения — как положительные, так и, в особенности, отрицательные.

В общем понимании **контроль** – это процесс обеспечения достижения организацией ее целей. Он является неотъемлемым элементом сущности организации и необходим для

обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, для стимулирования успешной деятельности фирмы. Предназначение контроля – своевременно фиксировать отклонения от нормы и вносить коррективы в ход работ, исправляя допущенные ошибки.

Существуют три вида контроля, используемых по этапам осуществления производственно-хозяйственной деятельности: предварительный, текущий и заключительный.

Основными средствами осуществления **предварительного контроля** является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях: в отношении к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организации за счет тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных специалистов. Нередко этот вид контроля продолжается и после найма работников в ходе их обучения.

Предварительный контроль в области материальных ресурсов предполагает контроль сырья, соответствие его техническим условиям, определение уровня обеспеченности им предприятия и др.

Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет или текущий финансовый план.

В связи с подверженностью организации влиянию факторов внешней среды, необходимостью взаимодействия и адаптации к изменяющимся условиям работы в предварительном контроле имеет значение также качество используемой информации. Проверяется достоверность и объективность получаемых данных, формируется система сбора, обработки и проверки информации.

Текущий контроль осуществляется в ходе проведения работ на основе обратной связи. Контроль при помощи систем обратной связи позволяет организации выявлять отклонения при выполнении поставленных задач и эффективно скорректировать свои действия.

Текущий контроль материальных ресурсов включает как поэтапный контроль качества в процессе производства продукции, так и эффективность использования ресурсов. В оптово-розничных предприятиях необходим контроль за соблюдением сроков годности, условий хранения и транспортировки лекарственных средств и изделий медицинского назначения, выявление фальсифицированных лекарств и т.п.

Контроль финансовых ресурсов является типовым для всех организаций и направлен на проверку использования финансовых поступлений, затрат, соблюдение финансовой дисциплины.

Заключительный контроль осуществляется по окончании работ путем сравнения полученных результатов с требуемыми, также на основе обратной связи. Данный вид контроля дает руководству организации необходимую информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить и в будущем.

Заключительный контроль трудовых ресурсов предполагает проверку или аттестацию работников на соответствие занимаемой должности, оценку производительности и эффективности труда.

В качестве заключительного контроля материальных ресурсов деятельности аптечных учреждений можно рассматривать годовые (плановые) инвентаризации. Сопоставление результатов инвентаризации с данными учета и отчетности позволяет определить правильность использования ценностей и их сохранность, а также получить исходные данные для последующей корректировки планов.

Итогом финансового контроля является расчёт финансовых результатов работы предприятия и сравнения с запланированными показателями.

В общей процедуре контроля выделяют три этапа: выработка стандартов и критериев, сравнение результатов со стандартами и выявление отклонений, изменение результатов и корректировка действий.

Стандарты – это конкретные цели, характеризующиеся наличием временных рамок и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Второй этап процесса контроля позволяет определить, насколько достигнутые результаты соответствуют ожиданиям, масштаб отклонений и их безопасность для дальнейшей деятельности организации.

На третьем этапе менеджер должен выработать соответствующую результатам тактику поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонения, пересмотреть стандарт.

Поскольку люди являются неотъемлемым элементом контроля, то менеджеру при разработке процедуры контроля необходимо принимать во внимание и поведение людей. Сотрудники организации обычно знают, что для контроля эффективности их действия будут проверяться установленные стандарты, поэтому они делают то, что хочет увидеть начальство. В этой связи менеджеру следует разрабатывать такую процедуру контроля, которая исключила бы подобную ситуацию.

Другой возможный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побудить людей выдавать организации неверную информацию в силу недооценки или переоценки хозяйственно-производственных ситуаций (например, неверная информация о необходимых и фактически используемых ресурсах).

Чтобы избежать негативного воздействия контроля на поведение людей, менеджеру следует:

- устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- налаживать двустороннее общение;
- избегать чрезмерного контроля;
- устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- вознаграждать за достижение стандарта.

Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен не только учитывать организационные и поведенческие аспекты, но и обладать рядом важных свойств, а именно:

- 1• иметь стратегический характер, то есть быть нацеленным на достижение конкретных результатов организации;
- 2• соответствовать контролируемому виду деятельности, показателям целей;
- 3• должен быть ориентирован на результаты;
- 4• быть своевременным;
- 5• быть гибким, напористым и приспосабливаться к происходящим изменениям;
- 6• быть простым и экономичным.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1
Какая функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования?

организация
планирование
контроль
мотивация
регулирование

2
В процессе становления менеджмента сложилась обоснованная система теорий мотивации. Какие группы потребностей выделены в теории мотивирования А. Маслоу?

Власти, успеха, причастности

Физиологические, безопасности и защиты, социальные, уважение и самовыражение

Физиологические, половые, альтруистические, потребности практического характера

Явные, скрытые, врожденные, приобретенные

Гигиенические и мотивационные

3

Сбор, обработка и анализ информации, сравнение полученных данных с плановыми показателями, принятие мер по корректировке, учет и отчетность являются функциями:

контроля

прогнозирования

планирования

программирования

управления

4

Выбор одного из следующих вариантов: отсутствие действий, устранение отклонений от стандартов и пересмотр самих стандартов является задачей:

второго этапа контроля

первого этапа контроля

четвертого этапа контроля

третьего этапа контроля

пятого этапа планирования

5

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

установление стандартов

корректировка

измерение результатов

изменение стандартов

установление масштаба допустимых отклонений

ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ"

Студент должен знать: основы технологии менеджмента, требования к современному менеджменту, сущность самоменеджмента руководителя и систему методов управления, характеристику управленческих решений

Основные термины и понятия: технология менеджмента, самоменеджмент, методы управления, управленческое решение, модели управленческих решений

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

1. Понятие технологии менеджмента.
2. Самоменеджмент руководителя и его значение в организации работы фармацевтического предприятия.
3. Требования к современному менеджеру.
4. Система методов управления.
5. Характеристика и классификация управленческих решений.
6. Принципы, модели и методы принятия решений.
7. Стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Понятие технологии менеджмента.
2. Деятельность руководителя и его многофункциональность.
3. Сущность и структура самоменеджмента руководителя аптечного предприятия.
4. Система методов управления.
5. Характеристики методов непосредственного влияния.
6. Характеристики косвенных методов управления.
7. Понятие и классификация решений.
8. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
9. Подходы и модели принятия решений.
10. Характеристика моделей принятия решений.
11. Этапы принятия и реализации управленческих решений.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

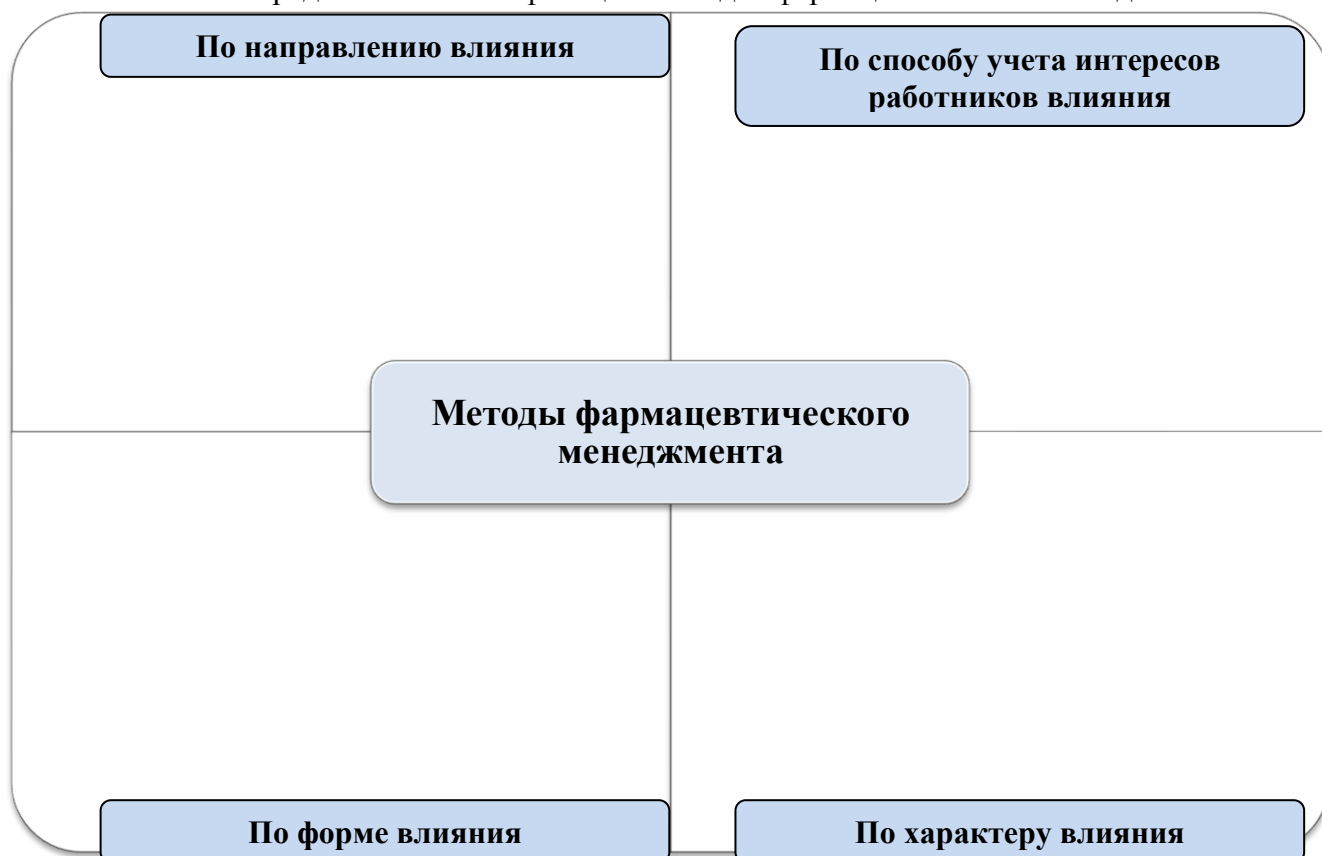
Задание 1. Изобразить в виде схемы структуру самоменеджмента руководителя по следующему алгоритму:

понятие → цель → составляющая самоменеджмента → установление системы личного труда → причины установления самоменеджмента

Структура самоменеджмента руководителя



Задание 2. Методы управления представляют собой совокупность способов и средств, с помощью которых осуществляется влияние на объект управления.
Схематически представить классификацию методов фармацевтического менеджмента.



Задание 3. Схематически представить этапы принятия рационального управленческого решения.

Задание 4. К управленческому решению предъявляется ряд общих требований. Укажите эти требования и их содержание, заполнив таблицу.

Требования	Содержание

Задание 5. Составить алгоритм процесса принятия рационального управленческого решения

Алгоритм процесса принятия рационального управленческого решения

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- применять самоменеджмент в будущей своей работе
- характеризовать базовые модели менеджмента
- различать методы управления непосредственного влияния и косвенные методы влияния.
- использовать социально-психологические методы управления.
- выполнять все требования к управленческому решению.
- классифицировать управленческие решения с указанием признаков, характерных для различных групп управленческих решений.
- учитывать факторы, которые влияют на процесс решения в организациях.
- принимать эффективное управленческое решение, используя различные модели и методы принятия решений.
- Использовать алгоритм принятия и реализации управленческих решений.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 125-130, 149-158.

2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 153-164,182-196.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 43-53, 102-110.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
6. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
7. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Процесс технологии управления представляет собой сознательный, планируемый направляемый координируемый процесс, с помощью которого управляющий обеспечивает выполнение подчиненным ему работником политики высшего руководства фирмы.

Такой процесс управления предполагает определение целей деятельности фирмы и стратегии ее развития на ближнюю и дальнюю перспективы, исходя из оценки потенциальных возможностей фирмы и обеспеченности ее соответствующими ресурсами.

Важнейшим элементом управления, его главной "продукцией" является управленческое решение. Подобно к процессу коммуникаций принятие решения отражается на всех аспектах реализации управленческих функций. От того, насколько обоснованы и своевременные решения, которые принимаются, как они воплощаются, во многом зависит эффективность управления, успешность деятельности организации в целом.

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Поэтому процесс принятия решений является основополагающим моментом теории управления. С целью повышения объективности и обоснованности решений наука управления предполагает использование моделей и методов принятия решений.

Модель - это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Так, например, организация - целостность, а схема организации - это и есть модель, которая представляет ее структуру. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется.

Известны три базовых типа моделей: физическая, аналоговая и математическая.

Физическая модель представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта. Примеры физической модели - рисунки, уменьшенные копии-макеты зданий, машин, станков и др.

Аналоговая модель представляет исследуемый объект аналогом, который поводит себя как реальный объект, но не выглядит такой. Примером аналоговых моделей могут служить графики зависимости (соотношение торговых наложений и товарооборота, зависимость уровня спроса и товарооборота, зависимость уровня спроса от цены на товар и др.).

Математическая модель разрешает вообразить свойства и характеристики объекта или события с помощью математических символов.

Построение модели, как и управление в целом, является процессом. Основные этапы процесса заключаются в постановке задачи, построении модели, проверке ее на достоверность, применении и обновлении модели.

Число возможных моделей науки управления весьма велико и зависит от количества конкретных проблем, для решения которых они разработаны. Наиболее распространены в практике принятия решений такие модели, как теория игр, имитационное моделирование, экономический анализ.

В общем понимании решение – это состояние неопределенности, вызванное необходимостью выбора действий, которые позволят достичь определенного заранее

заданного результата. Иными словами, решение — это выбор альтернатив. Деятельность руководителя связана с принятием организационных или управленческих решений. *Организационное решение* — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Целью такого решения является обеспечение движения к стоящим перед организацией задачам. Существует несколько подходов к классификации организационных решений (рис. 6.1).

В дополнение к моделированию наука управления предусматривает использование ряда **методов**, способствующих выбору объективно обоснованных решений.

Эвристические методы принятия решения представляют собой совокупность логических приемов и методических правил выбора оптимального решения руководителем путем теоретического сравнения предложенных вариантов и соответствующих им предпочтений.

Методы прогнозирования предусматривают использование как накопленного в прошлом опыта, так и текущих допущений насчет будущего с целью его определения. Различают количественные и качественные методы прогнозирования.



Рис. 6.1. Классификация управленческих решений

Современная теория управления рассматривает **три подхода** к процессу принятия решения: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный.

Интуитивное решение — это выбор, продиктованный ощущением того, что он правилен.

Решения, основанные на суждениях, — обусловлены знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

К управленческим решениям предъявляется **ряд общих требований**:

- всесторонняя научная обоснованность;
- правомочность;
- направленность;
- единство;
- краткость и полнота содержания;
- конкретность во времени;
- оперативность (своевременность).

На рисунке 6.2 представлена последовательность процесса принятия рационального решения, в отношении которого сложилось большинство положительных мнений.

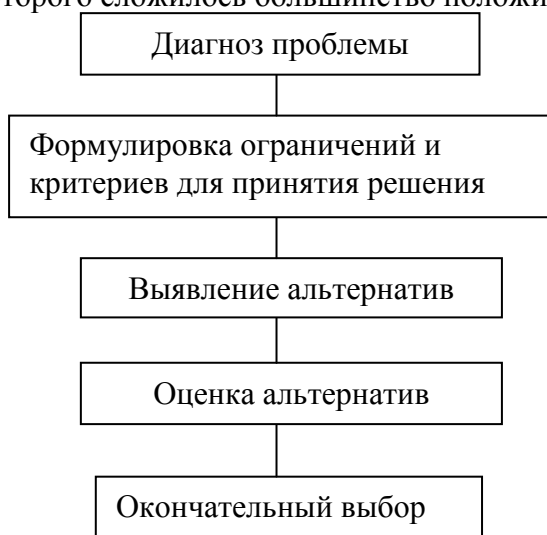


Рис. 6.2. Этапы принятия рационального решения

Сложность и многообразие внутренней и внешней среды организации оказывают влияние на принимаемые управленческие решения. К числу наиболее важных **факторов**, от которых непосредственно зависит процесс принятия решений и их эффективность, относятся:

- личностные оценки руководителя;
- среда принятия решения, проявляющаяся как условия определенности, риска и неопределенности;
- время и изменяющаяся среда;
- информационные ограничения;
- поведенческие ограничения;
- негативные последствия;
- взаимосвязанность решений.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Началом всякой управленческой деятельности является:

приказы
бюджетное планирование
распоряжения
контроль
целеполагание

2

Решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является:

рациональным
аналитическим
интуитивным
основанным на суждении
основанным на моделировании

3

Минимальное участие руководителя в принятии решений характерно для:

Либерального стиля руководства
Авторитарного стиля руководства
Демократического стиля руководства
Либерального и демократического стилей руководства
Авторитарного и демократического стилей руководства

4

Существуют следующие стили руководства:

Организационный
Административный
Воспитательный
Назидательный
Экономический

5

Высокая степень единоличной власти руководителя характерна:

Для демократического стиля руководства
Для либерального стиля руководства
Для авторитарного стиля руководства
Для демократического и авторитарного стилей руководства
Для либерального и технического стилей руководства

ЗАНЯТИЕ 7

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 1 "МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ "

Содержательный модуль – это логически завершенный объем учебного материала, который должен усвоить студент, или законченная часть образовательно-профессиональной программы (учебной деятельности), которую студент должен выполнить. Содержательный модуль представляет собой совокупность разделов (тем) учебной дисциплины и включает в себя взаимосвязанные части теоретического и практического учебного материала.

Контроль усвоения содержательного модуля 1 (комплексная работа) является промежуточным видом контроля. Оценка за содержательный модуль определяется как сумма теоретических и практических навыков в соответствии с программой дисциплины. Комплексная работа при сдаче содержательного модуля включает выполнение письменных и тестовых заданий последующим темам практической и самостоятельной работе:

- Теоретические основы менеджмента
- Эволюция развития теории менеджмента
- Организация и ее среда. Организации фармацевтической и парфюмерно-косметической систем как объекты управления
- Организация как объект менеджмента
- Функции управления. Планирование и организация, как функции менеджмента
- Количественные и качественные критерии оценки стратегического плана
- Мотивация как одна из основных функций менеджмента. Контроль в менеджменте
- Организация взаимодействий
- Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решения
- Стили управления. Власть и лидерство в организациях

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 2

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ЗАНЯТИЕ 8

ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ РЫНКА"

Студент должен знать: системные понятия по основам предпринимательской деятельности, роли государства в условиях рыночных отношений, о праве собственности, формах собственности, видах предприятий.

Основные термины и понятия: предприятие, предпринимательство, объекты и субъекты права собственности, виды собственности, объединения предприятий, организационно-правовые формы объединений предприятий: ассоциация, корпорация, концерн, консорциум.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

1. Основные положения хозяйственной деятельности. Нормативно-правовое регулирование хозяйственной деятельности. Общие принципы хозяйствования.
2. Предпринимательство как вид хозяйственной деятельности. Субъекты предпринимательской деятельности. Принципы предпринимательства.
3. Право собственности. Объекты и субъекты права собственности. Виды собственности
4. Предприятие как организационная форма хозяйствования. Виды предприятий. Аптека как предприятие
5. Объединения предприятий. Организационно-правовые формы объединений предприятий.
6. Основы ответственности участников хозяйственных отношений. Возмещение ущерба или убытков

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Общие принципы хозяйствования
2. Нормативно-правовое регулирование хозяйственной деятельности
3. Субъекты хозяйствования
4. Понятие предпринимательства
5. Субъекты предпринимательской деятельности
6. Свобода и ограничения в осуществлении предпринимательской деятельности
7. Принципы предпринимательства
8. Условия осуществления предпринимательской деятельности
9. Государственная гарантия прав предпринимателей
10. Государственное регулирование предпринимательской деятельности
11. Прекращение предпринимательской деятельности
12. Особенности предпринимательской деятельности в фармации
13. Право собственности. Субъекты и объекты права собственности
14. Виды собственности
15. Предприятие: понятие и характеристика.
16. Виды и организационные формы предприятий
17. Управление предприятием. Имущество предприятия
18. Хозяйственные отношения предприятия с другими предприятиями, организациями, гражданами
19. Внешнеэкономическая деятельность предприятий
20. Социальная деятельность предприятий
21. Объединения предприятий

22. Организационно-правовые формы объединений предприятий (ассоциация, корпорация, концерн, консорциум, холдинг и др.)
23. Основы ответственности участников хозяйственных отношений
24. Возмещение ущерба или убытков

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Схематически представить виды собственности, субъекты и объекты

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Представить виды собственности, субъекты и объекты права собственности.

Вид собственности	субъекты	объекты

Задание 2. Отразить в рабочих тетрадях классификацию различных видов предприятий и основные аспекты их образования.

Вид предприятия	характеристика
по форме собственности	
по степени охвата рынка	

по рыночной нише	
по степени создания и формирования уставного фонда	

Задание 3. Представить в виде схемы основные признаки создания различных видов объединений предприятий.



Задание 4. Используя информационный материал Приложения 1 и Приложения 2. оформить протокол общего собрания учредителей ООО "Панацея"

Протокол №1

_____ 200__ г.

г. Запорожье

*собрания участников инициативной группы по созданию предприятия
частной формы собственности*

Присутствовали: Зоринов Павел Михайлович,
Коробова Елена Андреевна,
Овчаренко Татьяна Анатольевна,
Парамонова Иванна Олеговна,
Пастухов Игорь Алексеевич

Председатель: И.О.Парамонова

Секретарь: Е.А.Коробова

На собрании присутствовало 5 человек инициативной группы, т.е. 100%. Собрание признано правомочным.

Повестка дня:

1. Выбор организационно-правовой формы предприятия.
2. Выборы ответственного за регистрацию предприятия.

Слушали: Выбор организационно-правовой формы предприятия.

Выступили: Парамонова И.О. предложила создать ООО «Панацея».

Постановили: Создать общество с ограниченной ответственностью «Панацея», учредителями которого выступают физические лица.

Слушали: Выборы ответственного за регистрацию предприятия.

Выступили: Т.А. Овчаренко предложила кандидатуру Пастухова И.А.

Постановили: Избрать ответственным за регистрацию предприятия Пастухова И.А.

Результаты голосования: «За» - 5; «Против» - 0; «Воздержались» – 0

Председатель собрания: /подпись/ И.О. Парамонова

Секретарь собрания: /подпись/ Е.А. Коробова

Приложение 2

На собрании участников ООО «Панацея» присутствовали (см. Приложение 1). Дата проведения собрания – "___" _____ 200__ года г. Запорожье.

Участниками заседания рассмотрены следующие вопросы:

1. Об утверждении Устава ООО «Панацея».
2. Об избрании руководителя (директора) Общества.

Докладчиками по данным вопросам в порядке очередности явились: Е.А. Коробова, Т.А. Овчаренко.

Вопросы рассмотрены учредителями ООО «Панацея» и приняты следующие решения:

- По вопросу N 1: «Утвердить Устав ООО «Панацея».
- По вопросу N 2:
 1. Избрать директором ООО «Панацея» Зоринова П.М..
 2. Председателю Собрания учредителей ООО «Панацея» заключить с Зориновым П.М. контракт на 3 года.

Принятие решений по каждому вопросу осуществлялось открытым голосованием.

Результаты голосования положительные, единогласные.

Ответственные за проведение собрания: Председатель – И.О. Парамонова,

Секретарь - Е.А. Коробова.

От _____ 2015г. **Протокол № ____** г. Запорожье
Общего собрания учредителей ООО «Панацея»

Присутствовали: _____

Председатель: _____
 Секретарь: _____

Повестка дня:

Задание 5. Оформить Раздел 4 (*цель, предмет и виды деятельности*) Устава ООО «Панацея», используя данные Приложения 3.

Приложение 3

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Рішенням Учасника
 від «__» листопада 2015 р.

СТАТУТ
 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 «ПАНАЦЯ»
 м. Запоріжжя
 2015 р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Статут ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПАНАЦЯ» розроблений у відповідності з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та Законом України «Про господарські товариства» та іншим законодавчим актам України.

1.2. ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПАНАЦЯ» - є підприємницьким товариством (далі по тексту Товариство) та створене з метою одержання прибутку.

1.3. Товариство має повне найменування:

українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПАНАЦЯ»**

російською мовою: **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ПАНАЦЯ»**

англійською мовою: **SOCIETY WITH LIMITED LIABILITY «PANACEA»**

Скорочене найменування:

українською мовою: **ТОВ «ПАНАЦЯ»**

російською мовою: **ООО «ПАНАЦЯ»**

англійською мовою: **«PANACEA» LTD**

1.4. Місце знаходження товариства: 68000, м. Запоріжжя, _____

2. УЧАСНИК ТОВАРИСТВА

2.1. Учасником Товариства є фізична **особа[ПІВ1]**, яка прийняла відповідне рішення про утворення Товариства і внесла внесок у майно Товариства.

Учасником товариства є громадянка України:

- Ірина Іванівна Гром, 18 вересня 1965 року народження, паспорт серія ЕМ № 123456, виданий Запорізьким МВ УМВС України в Запорізькій області 21 вересня 1981 року, ідентифікаційний код 2345678910, зареєстрована за адресою: 68000, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Мала, буд. 3.

3. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

3.1. Товариство є юридичною особою приватного права, що створена на підставі прийнятого рішення Учасника Товариства і здійснює свою діяльність на підставі Рішення про утворення Товариства, цього Статуту та законодавства України.

Товариство має право від свого імені укладати договори та інші угоди, придбавати та продавати майно, набувати майнових та особистих немайнових прав, вступати в зобов'язання, виступати від власного імені в суді, господарському та третейському.

3.2. Товариство набуває всіх прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації у відповідних державних установах.

Термін дії Товариства є необмеженим, крім випадків припинення діяльності Товариства у відповідності з цим Статутом та законодавством України.

3.3. Товариство у своїй діяльності має повну економічну самостійність щодо визначення своєї організаційної структури, процедури прийняття рішень, маркетингової та цінової політики, системи оплати праці, та всіх інших аспектів своєї господарської діяльності та внутрішнього розпорядку.

3.4. Товариство має відокремлене власне майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків в національній та іноземній валюті, круглу печатку з власною назвою та інші печатки і штампи, інші реквізити необхідні для здійснення його господарської діяльності.

5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА ТА ПОРЯДОК ЙОГО УТВОРЕННЯ

5.1. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок внесків Учасника створюється Статутний капітал. Розмір Статутного капіталу дорівнює сумі вартості таких внесків.

Статутний капітал Товариства визначає мінімальний розмір майна товариства, що гарантує інтереси його кредиторів.

5.1.1. В рахунок свого вкладу у Статутний капітал Учасник у відповідності з Рішенням про утворення може вносити рухоме та нерухоме майно, грошові кошти у національній та іноземній валюті, цінні папери, права користування землею, водою, іншими природними ресурсами, майном, а також інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності) та інше, що має вартісну оцінку.

5.2. Якщо внески до Статутного капіталу Товариства здійснюються в іноземній валюті, то Учасник повинен визначити у відповідності з чинним валютним законодавством валюту та курс обміну, що будуть застосовуватися у разі сплати внеску в іншій валюті, за курсом, встановленим Національним банком України на момент внесення вкладу до Статутного капіталу.

5.3. Статутний капітал Товариства становить 2 000 (дві тисячі) гривень і формується із внесків Учасника, здійснених у такий спосіб:

Учасник здійснює внесок до Статутного капіталу Товариства у відповідності з п. 5.1.1 Статуту на загальну суму 2 000 (дві тисячі) гривень, що становить 100 % Статутного капіталу.

5.4. Учасник зобов'язаний повністю здійснити свій внесок протягом одного року після державної реєстрації Статуту Товариства.

5.5. Збільшення або зменшення Статутного капіталу проводиться по рішенням Учасника за умов, передбачених чинним законодавством.

5.5.1. Збільшення Статутного капіталу може бути здійснено тільки після внесення повністю Учасником своїх внесків. Учасник може вносити додаткові вклади в наступних випадках:

- а) при необхідності розширення обсягів виробництва,
- б) при необхідності соціального розвитку Товариства.

Статутний капітал Товариства може збільшуватись за рахунок:

- прибутку одержаного товариством від господарської діяльності,
- прийняття нового учасника,
- за рахунок додаткового вкладу учасника.

5.5.2. Рішення про зменшення Статутного капіталу товариства надсилається поштовим відправленням всім кредиторам товариства не пізніше триденного строку з дня його прийняття. Зменшення Статутного капіталу при наявності заперечень кредиторів Товариства не дозволяється.

5.5.3. Зміни до Статуту пов'язані із зміною розміру Статутного капіталу підлягають державній реєстрації в установленому законом порядку.

6. МАЙНО ТОВАРИСТВА

6.1. Майно Товариства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Товариства.

6.2. Джерелами формування майна Товариства є [ПВ2]:

- грошові та матеріальні внески Учасника,

- доходи одержані від реалізації продукції, надання послуг, а також від інших видів господарської діяльності,
- кредити банків та інших кредиторів,
- капітальні вкладення і дотації з бюджету,
- надходження від роздержавлення і приватизації власності,
- доходи, одержані від реалізації цінних паперів,
- відрахування від прибутків спільних підприємств, організацій і об'єднань, створених за участю Товариства, а також інших госпрозрахункових організацій пов'язаних з Товариством відповідними договірними відношеннями,
- безкоштовні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян,
- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

6.3. Товариство є власником:

- майна, яке передане йому Учасником Товариства, як вклад до Статутного капіталу [ПВ3];
- продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- іншого майна придбаного протягом діяльності Товариства, на підставах не заборонених законодавством.

Майном Товариства є також майно підприємств, створених Товариством, якщо інше не встановлено в установчих документах цих підприємств.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Товариство [ПВ4].

6.4. Учасник Товариства не володіє відокремленими правами на майно Товариства [ПВ5].

Для вирішення конкретних проблем господарського, комерційного, виробничого і соціального розвитку можуть використовуватись додаткові внески Учасника Товариства, які здійснюються на добровільній основі.

6.5. Товариство не відповідає по зобов'язанням держави, а держава не відповідає по зобов'язанням Товариства.

7. ПРАВА І ОBOB'ЯЗКИ УЧАСНИКА

7.1 Учасник Товариства має право:

- брати участь в управлінні справами Товариства в порядку визначеному Законом України «Про господарські товариства»;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди), в т. ч. і в іноземній валюті;
- одержувати повну інформацію про діяльність Товариства. На вимогу Учасника посадові особи Товариства зобов'язані надавати йому для ознайомлення річний баланс, дані бухгалтерського обліку, звітності та іншу документацію;
- в першу чергу одержувати продукцію (товари. Послуги), яку виробляє (надає) Товариство;
- вийти в установленому порядку з Товариства;
- вносити додаткові внески;
- користуватися будь-якими іншими правами, наданими законодавством України.

7.2 Учасник Товариства зобов'язаний:

- дотримуватися положень установчих документів і виконувати рішення Учасника Товариства;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі і пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, порядку та способами, передбаченими установчими документами;
- не розголошувати конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- сприяти діяльності Товариства з метою досягнення ним максимального результату;
- виконувати інші обов'язки, визначені законодавством України.

8. ПЕРЕХІД ЧАСТКИ УЧАСНИКА У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ ДО ІНШОЇ ОСОБИ ТА ВСТУП НОВОГО УЧАСНИКА ТОВАРИСТВА

8.1. Учасник Товариства має право відчужувати свою частку (її частину) третім особам[ПВ6].

8.2. Відчуження частки (її частини) третім особам можлива тільки після повного внесення внеску Учасником що її відчужує.

8.3. При відчуженні частки (її частини) третій особі відбувається одночасний перехід до останнього прав та обов'язків, що належали минулому учаснику, в обсязі відчуженої частки (її частині).

8.4. Особа яка створила товариство та формувала первісний Статутний капітал набула статусу учасника товариства з моменту його державної реєстрації. Інші[ПВ7] особи які бажають вступити до товариства після його державної реєстрації, набувають статусу Учасника Товариства з таких підстав:

- внесення вкладу до статутного капіталу Товариства;
- придбання частки (її частини) учасника Товариства, який її відчужив;
- з інших підстав передбачених законодавством України.

Зміни у складі учасників товариства, що пов'язані з прийняттям до товариства нового учасника, який вносить внесок до статутного капіталу, або зміни, що пов'язані з прийняттям до товариства нового учасника в наслідок відчуження частки у статутному капіталі, відбуваються на підставі рішення Учасника або загальних зборів.

8.5. Зміни у складі Учасників Товариства набувають чинності з дня державної реєстрації відповідних змін

9. ФОНДИ ТОВАРИСТВА

9.1. Товариство утворює такі фонди:

- резервний страховий фонд у розмірі не менше 25 % від Статутного капіталу;
- інші фонди які можуть створюватися за рішенням учасника.

9.2 Обсяг щорічних відрахувань до резервного (страхового) фонду визначається у розмірі 5% від суми чистого прибутку до досягнення рівня 25 % Статутного капіталу.

10. РОЗПОДІЛ ПРИБУТКУ ТОВАРИСТВА.

10.1. Прибуток товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку Товариства сплачуються проценти по кредитах банків та по облігаціям, а також вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету[ПВ8].

10.2. Щорічний прибуток, що залишився після сплати, передбачених законодавством України податків та інших виплат до бюджету (чистий прибуток), залишається у власності Товариства.

10.3. У відповідності з рішенням Учасника із чистого прибутку здійснюється поповнення фондів Товариства. Чистий прибуток залишається у повному розпорядженні Товариства і використовується згідно рішення Учасника.

11. ВІДШКОДУВАННЯ ЗБИТКІВ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЩОДО БОРГІВ

11.1. Збитки, що можуть виникнути в результаті діяльності товариства, відшкодовуються за рахунок резервного (страхового) фонду, або на підставі рішення Учасника - за рахунок додаткових внесків[ПВ9].

11.2. Товариство відповідає перед кредиторами своїм майном[ПВ10].

11.3. Учасник Товариства не відповідає по зобов'язанням Товариства і несе ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства в межах вартості свого вкладу.

11.4. Стягнення власних боргів учасника за рахунок його частки в Товаристві не допускається.

11.5. При недостатності майна учасника для покриття його власних боргів кредитори мають право вимагати виділення частки учасника-боржника в порядку, передбаченому законодавством[ПВ11].

12. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА

12.1. Управління Товариством здійснюється Учасником на підставі прийнятих ним рішень.

12.2. До виключної компетенції Учасника Товариства входить:

- визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
- прийняття (затвердження) Статуту Товариства і внесення в нього змін і доповнень, змін Статутного капіталу;
- встановлення розміру, форм і порядку внеску Учасником додаткових і допоміжних внесків[ПВ12];
- визначення структури Товариства;
- обрання та відкликання виконавчого органу Товариства та ревізійної комісії;
- затвердження результатів річної діяльності Товариства з його філіями включно, затвердженням звітів та висновків ревізійної комісії, визначення порядку розподілу прибутків та порядку покриття збитків;
- винесення рішень про притягнення до відповідальності матеріально-відповідальних посадових осіб Товариства;
- визначення фондів Товариства, порядку їх утворення і напрямків їх використання;
- розгляд і затвердження пропозицій про створення, здійснення реорганізації і ліквідації підприємств, установ і організацій Товариства, а також філій і представництв, затвердження положень (статутів) про них;
- прийняття рішень про вступ Товариства в асоціації, союзи, концерни, конгломерати, господарські товариства та інші організації;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;
- визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- визначення форм контролю за виконавчим органом Товариства, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- вирішення питань про відчуження майна Товариства на суму. Що становить 50 і більше відсотків майна Товариства;
- прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

12.3. Рішення Учасника стосовно діяльності Товариства приймаються не рідше двох разів на рік.

12.4. Директор може ініціювати та виносити питання на розгляд Учасником Товариства[ПВ13].

12.5. Рішення Учасника Товариства є обов'язковим для виконання виконавчим органом, якщо вони не суперечать Статуту і чинному законодавству.

13. ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН ТОВАРИСТВА

13.1. У Товариства створюється виконавчий орган - директор.

13.2. Директором може бути також особа, яка не є Учасником Товариства.

13.3. Директор має повне право здійснювати всі дії щодо діяльності та справ Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Учасника Товариства. Учасник Товариства може винести рішення про передачу частини повноважень, що належать йому, до компетенції виконавчого органу Товариства.

Директор звітує Учаснику Товариства і організовує виконання його рішень.

13.4. Директор представляє Товариство у відносинах з третіми особами, в суді та інших державних органах, а також діє від імені Товариства без довіреності.

13.5. Директор затверджує підписами всі документи фінансового, матеріального, майнового, розрахункового та кредитного характеру, які є основою бухгалтерських записів, в тому числі, зобов'язання, звіти та баланси.

13.6. Директор:

- організовує поточну роботу Товариства;

- забезпечує виконання поточних та перспективних планів;
- приймає рішення з питань реалізації продукції Товариства на території України та за її межами;
- здійснює призначення посадових осіб Товариства, приймає на роботу і звільнює працівників, визначає форму і розмір заробітної плати, преміювання працівників, приймає спеціалістів на роботу за контрактом;
- періодично надає звіти Учаснику Товариства про свою діяльність;
- управляє, контролює та розпоряджається майном Товариства, у тому числі без обмежень, коштами на банківських рахунках;
- вирішує питання про відчуження майна Товариства на суму, що становить менш ніж 50 відсотків майна Товариства;
- укладає від імені Товариства без довіреності чи будь-яких інших додаткових повноважень будь-які договори, правочини та забезпечує їх виконання;
- представляє інтереси Товариства в стосунках з юридичними та фізичними особами України та інших країн по всіх питаннях діяльності Товариства;
- здійснює від імені Товариства будь-які інші [ПВ14] дії, необхідні для досягнення мети діяльності Товариства, за винятком тих, що віднесені законодавством України та цим Статутом до компетенції Учасника Товариства;
- від імені Товариства підписує установчі документи юридичних осіб, власником (учасником, акціонером, тощо) яких є Товариство [ПВ15].

13.7. Для реалізації своїх функцій, забезпечення скоординованої роботи Товариства виконавчий орган може створити інші органи колегіального управління, що забезпечує процес спільного прийняття ефективних рішень.

14. КОНТРОЛЬ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ВИКОНАВЧОГО ОРГАНУ ТОВАРИСТВА [ПВ16]

14.1. За рішенням учасника та у випадках визначених законодавством для перевірки фінансової діяльності Товариства може призначатися аудиторська перевірка.

14.2. Аудиторська перевірка проводиться аудиторською службою або аудитором по мірі необхідності але не менше одного разу на рік.

14.3 На вимогу Учасника Товариства може бути проведено аудиторську перевірку річної фінансової звітності Товариства. Витрати пов'язані з проведенням такої перевірки, покладаються на Учасника [ПВ17].

15. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

15.1. Зовнішньоекономічна діяльність є складовою частиною діяльності Товариства і здійснюється ним самостійно.

15.2. Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство має право в межах встановлених законодавством України:

- 1) у встановленому порядку виступати, як учасник зовнішньоекономічних зв'язків;
- 2) укладати від свого імені на території України та за її межами різного роду угоди та інші юридичні акти (контракти) з іноземними юридичними та фізичними особами у т.ч., купівлі-продажу, обміну, поставки, підяду, оренди, позики, перевезення, страхування, доручення, комісії, схову, спільної діяльності, кредитні, вексельні та інші, а також приймати участь у торгах, конкурсу, надавати гарантії, набувати і надавати права на охоронні документи і їх застосування та укладати інші угоди відповідно до чинного законодавства України;
- 3) користуватись в міжнародних економічних відносинах різноманітними організаційними формами і методами здійснення зовнішньоекономічних операцій як то: експорт та імпорт продукції, торгівля готовою продукцією, оренда машин і обладнання, зустрічна торгівля та зустрічна закупівля, здійснення бартерних операцій, спільна діяльність з іноземними партнерами;
- 4) створювати спільні підприємства з іноземними юридичними та фізичними особами на території України та за кордоном;
- 5) будувати, набувати, брати і здавати у найом за кордоном необхідне для здійснення

свої діяльності різного роду рухоме та нерухоме майно;

6) здійснювати міжнародний туризм, приймати участь у міжнародних спортивних змаганнях та культурних заходах;

7) займатися міжнародною рекламною та маркетинговою діяльністю;

8) одержувати кредити в іноземній валюті;

9) одержувати матеріальну допомогу від своїх іноземних партнерів;

10) у встановленому порядку відкривати свої валютні рахунки в банках;

11) відряджати за кордон спеціалістів;

12) засновувати філії, контори, відділення, представництва та агентства, створювати дочірні підприємства, а також приймати участь у різного роду іноземних і міжнародних організаціях і об'єднаннях;

13) здійснювати інші права, які надаються чинним законодавством України.

15.3. Валютна виручка зараховується до валютного балансового рахунка Товариства і використовується ним згідно з валютним законодавством України.

15.4. Діяльності щодо питань економічної, екологічної та соціальної безпеки контролюється державними органами. Товариство може бути представником або дилером будь-якої фірми за межами України, а також між ними.

16. РЕОРГАНІЗАЦІЯ І ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

16.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, розділення, виділення, перетворення) або ліквідації.

16.2. Реорганізація Товариства здійснюється за рішенням Учасника Товариства.

16.2.1. При реорганізації Товариства вся сукупність прав та обов'язків Товариства переходить до його правонаступників.

16.3. Товариство ліквідується:

16.3.1. За рішенням Учасника Товариства.

16.3.2. За рішенням інших осіб – засновників суб'єкта господарювання чи їх правонаступників.

16.3.3. На підставі рішення суду чи господарського суду.

16.4. Ліквідація Товариства проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у випадках банкрутства та припинення діяльності Товариства за рішенням суду чи господарського суду - ліквідаційною комісією, призначеною цими органами. Ліквідацію суб'єкта господарювання може бути покладено на орган управління суб'єкта, що ліквідується, якщо це не заборонено законом.

16.5. З дати призначення ліквідаційної комісії до неї переходять всі повноваження по управлінню справами Товариства. Ліквідаційна комісія протягом трьох днів з моменту її призначення публікує інформацію про ліквідацію Товариства в передбачених законом друкованих виданнях із зазначенням строку подачі кредиторами своїх претензій (що не може бути менший, ніж передбачений діючим законодавством), оцінює наявне майно Товариства, виявляє його дебіторів і кредиторів та розраховується з ними, вживає заходів щодо сплати боргів Товариства третім особам, а також його Учаснику, складає ліквідаційний баланс і надає його Учаснику Товариства або органу який її призначив.

16.6. Грошові кошти, що належать Товариству, включаючи виручку від розпродажу майна Товариства при ліквідації, після розрахунків по оплаті праці робітників, що працюють на умовах найму, та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, кредиторами, передається ліквідаційною комісією в порядку і на умовах, передбачених діючим законодавством України та установчими документами, Учаснику Товариства. [ПІВ18]

16.7. Майно, яке передано Товариству Учасником у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

16.8. Ліквідація вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

16.9. Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за збитки спричинені нею Товариству, його Учаснику, а також третім особам у відповідності з чинним законодавством.

16.10. При реорганізації і ліквідації Товариства, звільненим працівникам гарантується збереження їх прав та інтересів відповідно до трудового законодавства України.

17. ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

17.1 Спори Товариства з українськими та іноземними юридичними та фізичними особами розглядаються органами господарського суду, судом чи іншими органами України чи іноземних держав, відповідно до чинного законодавства України, а також за домовленістю сторін, у випадках, що встановлені чи припускаються чинним законодавством, третейським (українським чи іноземним) судом.

17.2 Стосунки, що виникають у процесі здійснення Рішення про утворення або цього Статуту та не урегульовані Рішенням про утворення чи цим Статутом, регулюються нормами чинного матеріального та процесуального права України.

18. ВНЕСЕННЯ ЗМІН І ДОПОВНЕНЬ

18.1. Зміни які стались в установчих документах господарського товариства і які вносяться до державного реєстру, підлягають реєстрації за тими ж правилами, що встановлені для державної реєстрації товариства. Товариство зобов'язане у триденний строк повідомити орган, що здійснив реєстрацію, про зміни в установчих документах товариства.

Ірина Іванівна Гром

(ПІДПИС УЧАСНИКА)

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- формировать и выделять принципы хозяйственной деятельности
- выделять и учитывать особенности предпринимательской деятельности в фармации
- применять теоретические знания при оформлении документации

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436 – IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №18. - С.439 – 462,. №19-20. - С.463 – 510. №21-22. - С.511-558.
2. Закон України від 19.09.91 р. № 1576 - XII “Про господарські товариства” (остання редакція).
3. Гражданский кодекс от 16.01.2003 № 435-IV (раздел 1, глава 23).
4. Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицька О.Р. Менеджмент і маркетинг у фармації. Підручник /за ред. проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С.58- 71.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. С англ. – М.:Дело, 1997. – С. 31-60, 88-140.
5. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації, ч. I. Менеджмент у фармації: Підручник для фарм. вузів і факультетів, / За ред. З.М. Мнушко. – Харків: Основа, 1998.- С. 138-151.
6. Основы менеджмента: вопросы и ответы [Учебное пособие / З.Н. Мнушко, Н.Н. Скрылева, Н.М. Дихтярева, Н.В. Субботникова, Н.М. Омельченко]. – Х.: 1997. – С. 11-21, 30-34.
7. Основи підприємницької діяльності у фармації. Навч. посібник / За редакцією Толочка В.М.- Х: Тимченко, 2009.- 312 с.
8. О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник Менеджмент в фармації.-Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – С.56-65.
9. Матеріали лекцій.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Предпринимательство - это самостоятельная, инициативная, систематическая, на собственный риск хозяйственная деятельность, осуществляемая субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получения прибыли.

Предпринимательство осуществляется на основе:

- свободного выбора предпринимателем видов предпринимательской деятельности;
- самостоятельного формирования предпринимателем программы деятельности, выбора поставщиков и потребителей производимой продукции, привлечения материально-технических, финансовых и других видов ресурсов, использование которых не ограничено законом, установления цен на продукцию и услуги в соответствии с законом;
- свободного найма предпринимателем работников;
- коммерческого расчета и собственного коммерческого риска;
- свободного распоряжения прибылью, которая остается у предпринимателя после уплаты налогов, сборов и других платежей, предусмотренных законом;
- самостоятельного осуществления предпринимателем внешнеэкономической деятельности, использование предпринимателем принадлежащей ему доли валютной выручки по своему усмотрению.

Предприятие - самостоятельный субъект хозяйствования, созданный компетентным органом государственной власти или органом местного самоуправления, или другими субъектами для удовлетворения общественных и личных нужд путем систематического осуществления производственной, научно-исследовательской, торговой, другой хозяйственной деятельности в порядке, предусмотренном настоящим Кодексом и другими законами.

Предприятия могут создаваться как для осуществления предпринимательства, так и для некоммерческой хозяйственной деятельности.

Предприятие, если законом не установлено иное, действует на основе устава.

Предприятие является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием и идентификационным кодом. В зависимости от *форм собственности*, предусмотренных законом, в Украине могут действовать предприятия следующих видов:

- *частное предприятие*, действующее на основе частной собственности граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица);
- предприятие, действующее на основе коллективной собственности (*предприятие коллективной собственности*);
- *коммунальное предприятие*, действующее на основе коммунальной собственности территориальной громады;
- государственное предприятие, действующее на основе государственной собственности;
- предприятие, основанное на *смешанной форме собственности* (на базе объединения имущества разных форм собственности);
- *общее коммунальное предприятие*, которое действует на договорных началах совместного финансирования (содержания) соответствующими территориальными общинами - субъектами сотрудничества.

В Украине могут действовать также другие виды предприятий, предусмотренные законом.

В случае если в уставном капитале предприятия иностранная инвестиция составляет не менее десяти процентов, оно признается предприятием с иностранными инвестициями. Предприятие, в уставном капитале которого иностранная инвестиция составляет сто процентов, считается иностранным предприятием.

В зависимости от способа образования (учреждение) и формирование уставного капитала в Украине действуют предприятия *унитарные и корпоративные*.

Унитарное предприятие создается одним учредителем, который выделяет необходимое для того имущество, формирует соответственно закону уставный капитал, не

разделенный на доли (паи), утверждает устав, распределяет доходы, непосредственно или через руководителя, который ним назначается, руководит предприятием и формирует его трудовой коллектив на основах трудового найму, решает вопрос реорганизации и ликвидации предприятия. Унитарными являются предприятия государственные, коммунальные, предприятия, основанные на собственности объединения граждан, религиозной организации или на частной собственности основателя.

Корпоративное предприятие образуется, как правило, двумя или более учредителями по их общему решению (договору), действует на основе объединения имущества и / или предпринимательской или трудовой деятельности основателей (участников), их общего управления делами, на основе корпоративных прав, в том числе через органы, создаваемые ими, участия учредителей (участников) в распределении доходов и рисков предприятия. Корпоративными являются кооперативные предприятия, предприятия, создаваемые в форме хозяйственного общества, а также другие предприятия, в том числе основанные на частной собственности двух или более лиц.

Особенности правового статуса унитарных и корпоративных предприятий устанавливаются Хозяйственным Кодексом, другими законодательными актами.

Предприятия в зависимости от количества работающих и объема валового дохода от реализации продукции за год могут быть отнесены к *малым предприятиям, средних или крупных предприятий.*

Для предприятий определенного вида и организационных форм законами могут устанавливаться особенности хозяйствования.

Субъекты хозяйствования - юридические лица, которые стали учредителями или участниками хозяйственного общества, сохраняют статус юридического лица. Хозяйственные объединения получаются как ассоциации, корпорации, консорциумы, концерны, другие объединения предприятий, предусмотренные законом.

Ассоциация - договорное объединение, созданное с целью постоянной координации хозяйственной деятельности предприятий, которые объединились, путем централизации одной или нескольких производственных и управленческих функций, развития специализации и кооперации производства, организации совместных производств на основе объединения участниками финансовых и материальных ресурсов для удовлетворения преимущественно хозяйственных потребностей участников ассоциации. В уставе ассоциации должно быть указано, что она является хозяйственной ассоциацией. Ассоциация не имеет права вмешиваться в хозяйственную деятельность предприятий - участников ассоциации. По решению участников ассоциация может быть уполномочена представлять их интересы в отношениях с органами власти, другими предприятиями и организациями.

Корпорацией признается договорное объединение, созданное на основе объединения производственных, научных и коммерческих интересов предприятий, которые объединились, с делегированием ими отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников органам управления корпорации.

Консорциум - временное уставное объединение предприятий для достижения его участниками определенной общей хозяйственной цели (реализации целевых программ, научно-технических, строительных проектов и т.д.). Консорциум использует средства, которыми его наделяют участники, централизованные ресурсы, выделенные на финансирование соответствующей программы, а также средства, поступающие из других источников, в порядке, определенном его уставом. В случае достижения цели его создания консорциум прекращает свою деятельность.

Концерном признается уставное объединение предприятий, а также других организаций, на основе их финансовой зависимости от одного или группы участников объединения, с централизацией функций научно-технического и производственного развития, инвестиционной, финансовой, внешнеэкономической и другой деятельности. Участники концерна наделяют его частью своих полномочий, в том числе правом представлять их интересы в отношениях с органами власти, другими предприятиями и организациями. Участники концерна не могут быть одновременно участниками другого концерна.

Государственные и коммунальные хозяйственные объединения получают преимущественно в форме корпорации или концерна, независимо от наименования объединения (комбинат, трест и т.п.).

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1
Какому понятию соответствует определение « - деятельность субъектов хозяйствования в сфере общественного производства, направленная на изготовление и реализацию продукции, выполнение работ или предоставление услуг стоимостного характера»?

Аттестация

Хозяйственная деятельность

Сертификация

Лицензирование

Государственная регистрация

2
Общими принципами хозяйствования в Украине являются:
Обеспечение экономического многообразия и равная защита государством всех субъектов хозяйствования

Свобода предпринимательской деятельности, определенная законом

Свободное движение капиталов, товаров и услуг на территории Украины

Защита национального товаропроизводителя и ограничение государственного регулирования экономических процессов

Все ответы верны

3
В зависимости от способа образования (учреждения) и формирования уставного фонда предприятия подразделяются на следующие виды

Кооперативные предприятия

Хозяйственные общества

Средние предприятия

Корпоративные и унитарные предприятия

Все ответы верны

4
Временное уставное объединение предприятий для достижения его участниками определенной общей хозяйственной цели называется:

Ассоциация

Корпорация

Концерн

Консорциум

Холдинг

5
Предприятие, созданное двумя или более учредителями по их общему решению на основе объединения имущества и предпринимательской или трудовой деятельности основателей называется:

Унитарное предприятие

Корпоративное предприятие

Некоммерческое предприятие

Коммерческое предприятие

Свободное предприятие

ЗАНЯТИЕ 9

ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. РЕГИСТРАЦИЯ И ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ"

Студент должен знать: о порядке государственной регистрации и лицензировании предпринимательской деятельности предприятий фармацевтического профиля

Основные термины и понятия: лицензия, лицензиат, лицензионные условия оптовая и розничная реализация лекарственных средств, контроль

Студент должен знать: порядок государственной регистрации предпринимательской деятельности; порядок лицензирования фармацевтической деятельности

Основные термины и понятия: государственная регистрация юридических лиц и физических лиц-предпринимателей, единый государственный реестр, лицензия, лицензиат, лицензирование, лицензионные условия

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

1. Понятие государственной регистрации юридических лиц и физических лиц – предпринимателей
2. Порядок проведения государственной регистрации юридического лица
3. Порядок проведения государственной регистрации физического лица-предпринимателя
4. Порядок лицензирования фармацевтической деятельности
5. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по производству лекарственных средств, оптовой и розничной реализации лекарственных средств
6. Порядок осуществления контроля за соблюдением лицензионных условий по производству лекарственных средств, оптовой и розничной реализации лекарственных средств

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Правовые источники регулирования предпринимательской деятельности
2. Понятие государственной регистрации юридических лиц и физических лиц – предпринимателей
3. Государственный регистратор
4. Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц – предпринимателей
5. Место проведения государственной регистрации юридических лиц и физических лиц – предпринимателей
6. Требования к оформлению документов, которые подаются государственному регистратору
7. Регистрационный сбор за проведение государственной регистрации
8. Порядок проведения государственной регистрации юридического лица
9. Основания для отказа в проведении государственной регистрации юридического лица
10. Срок проведения государственной регистрации юридического лица
11. Порядок внесения изменений в учредительные документы юридического лица
12. Государственная регистрация прекращения юридического лица
13. Порядок проведения государственной регистрации физического лица-предпринимателя

14. Отказ в проведении государственной регистрации физического лица-предпринимателя
15. Срок проведения государственной регистрации физического лица – предпринимателя
16. Государственная регистрация прекращения деятельности физического лица – предпринимателя
17. Понятие "лицензия", "лицензионные условия", "лицензирование"
18. Виды предпринимательской деятельности, подлежащие лицензированию в области фармации
19. Порядок лицензирования фармацевтической деятельности (выдача, переоформление и аннулирование, выдача дубликатов лицензии и т.д.)
20. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по производству лекарственных средств
21. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по оптовой, розничной реализации лекарственных средств
22. Порядок осуществления контроля за соблюдением лицензионных условий по производству лекарственных средств
23. Порядок осуществления контроля за соблюдением лицензионных условий по оптовой и розничной реализации лекарственных средств

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Указать документы, которые подаются для проведения государственной регистрации физического лица, которое имеет намерение стать предпринимателем.

Перечень документов для проведения государственной регистрации физического лица - предпринимателя

Задание 2. Составить алгоритм порядка государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности ООО "Панацея". Для каждого этапа государственной регистрации представить необходимый перечень пакета документов.

Порядок государственной регистрации ООО «Панацея»

Задание 3. Оформить регистрационную карточку на проведение государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности ООО "Панацея" - юридического лица, созданного путем основания нового юридического лица. Для выполнения задания необходимо использовать информацию практических заданий из предыдущей темы. (*Приложение 1*).

Приложение 1

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства юстиції

України 14.10.2011 № 3178/5

(у редакції наказу Міністерства

юстиції України 03.12.2014 № 2046/5)

Відомості про фізичних осіб – платників податків, які обираються (призначаються) до органу управління юридичної особи, уповноважених представляти юридичну особу у правовідносинах з третіми особами, – про керівника юридичної особи

Прізвище																											
Ім'я, по батькові																											
Реєстраційний номер облікової картки платника податків																											
Паспортні дані*:														серія				номер									
Дата обрання (призначення) (дд.мм.рррр)																											
Наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи																											

Відомості про фізичних осіб – платників податків, які мають право вчиняти дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори

Прізвище																											
Ім'я, по батькові																											
Реєстраційний номер облікової картки платника податків																											
Паспортні дані*:														серія				номер									
Дата обрання (призначення) (дд.мм.рррр)																											
Наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи																											

Прізвище																											
Ім'я, по батькові																											
Реєстраційний номер облікової картки платника податків																											
Паспортні дані*:														серія				номер									
Дата обрання (призначення) (дд.мм.рррр)																											
Наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи																											

Відомості про органи управління юридичною особою (назва відповідно до установчих документів)																											
Вищий																											
Виконавчий																											
Інший**																											

*Зазначаються тільки для осіб, які через свої релігійні або інші переконання відмовилися від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та мають відмітку в паспорті.

**Заповнюється, якщо є інший орган управління юридичної особи, передбачений установчими документами цієї юридичної особи.

Сторінку заповнив _____ (прізвище, ініціали) (підпис) (дата)

Відомості про засновників юридичної особи*																													
Повне найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) фізичної особи																													
Паспортні дані**:										серія					номер														
Ідентифікаційний код (реєстраційний номер облікової картки платника податків (за наявності) засновника***																													
Країна резидентства/громадянства засновника																													
Місцезнаходження (місце проживання) засновника:																													
Україна										Інша країна																			
Область										Автономна Республіка Крим																			
Район області/Автономної Республіки Крим																													
Місто										Селище міського типу										Селище					Село				
Район міста																													
Вулиця (інший тип елемента вулично-дорожньої мережі) – зазначається разом з назвою																													
Будинок										Корпус					Тип приміщення****										№				
Поштовий індекс																													
Розмір внеску до статутного або складеного капіталу (грн)																													

*Якщо засновників більше одного, заповнюється відповідна кількість аркушів третьої сторінки реєстраційної картки форми 1.

**Значаються серія та номер паспорта громадянина України або паспортного документа іноземця.

***Якщо засновником виступає іноземна юридична особа, зазначене поле не заповнюється.

****Значається тип приміщення – квартира, кімната, кабінет або офіс тощо.

Сторінку заповнив _____ (прізвище, ініціали) _____ (підпис) _____ (дата)

Задание 4. Указать перечень документов, которые должны быть представлены ООО "Панацея" в Государственную службу Украины лекарственных средств для получения лицензии на розничную реализацию лекарственных средств. Заполнить бланк заявления на выдачу лицензии (*Приложение 2*) и сведения о наличии материально-технической базы и квалифицированного персонала, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности по розничной торговле лекарственными средствами (*Приложение 3*).

Перечень документов на получение лицензии на розничную торговлю лекарственными средствами

(найменування органу ліцензування)

**ЗАЯВА
на видачу ліцензії**

Заявник

(найменування, місцезнаходження юридичної особи)

(прізвище, ім'я, по батькові керівника юридичної особи)

(прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи - підприємця)

(серія, номер паспорта, дата видачі,

орган, що видав паспорт, місце проживання)

Номер телефону:

Організаційно-правова форма:

Код за ЄДРПОУ (для юридичної особи):

Реєстраційний номер облікової картки платника податків
(для фізичної особи – підприємця)*:

Поточний рахунок в національній валюті, номер в

Поточний рахунок в іноземній валюті, номер в

Прошу видати ліцензію на провадження такого виду діяльності:

виробництво лікарських засобів

оптова торгівля лікарськими засобами

роздрібна торгівля лікарськими засобами

При провадженні діяльності з оптової торгівлі:

маю намір займатись виключно експортом лікарських засобів

маю ліцензію на провадження господарської діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів

є офіційним та/або ексклюзивним представником виробників лікарських засобів та/або власником реєстраційних посвідчень лікарських засобів та маю намір здійснювати реалізацією лікарських засобів тільки таких виробників

маю намір забезпечувати лікарськими засобами власну мережу аптечних закладів, до складу якої входять: аптека з правом виробництва (виготовлення) лікарських засобів та аптечний заклад, який розташований в сільській місцевості, при цьому обсяг оптової торгівлі буде становити менше 10% від щомісячного обсягу товарообігу в грошовому виразі;

маю намір здійснювати оптову торгівлю виключно лікарськими засобами у вигляді субстанції

маю намір здійснювати оптову торгівлю виключно медичними газами

Місце провадження господарської діяльності:

Виробництво:

(структурний підрозділ та адреса місця провадження господарської діяльності)

Аптечний склад (база):

(номер, найменування (за наявності) аптечного складу та адреса місця провадження господарської діяльності)

загальною площею ___ кв.м, який має у своєму складі виробничі приміщення
площею ___ кв.м.

Аптека:

(номер, найменування (за наявності) аптеки та адреса місця провадження господарської діяльності)

Аптечний пункт:

(номер, найменування (за наявності) аптечного пункту, номер та найменування (за наявності) аптеки, структурним підрозділом якої він є,

Аптечний кіоск:

(номер, найменування (за наявності) аптечного кіоску, номер та найменування (за наявності) аптеки, структурним підрозділом якої він є,

Прошу за місцем провадження господарської діяльності провести перевірку:
наявності матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу
умов щодо контролю за якістю лікарських засобів, що вироблятимуться

З порядком отримання ліцензії ознайомлений. Ліцензійним умовам провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами відповідаю і зобов'язуюсь їх виконувати.

Керівник заявника
або фізична особа –
підприємець

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

" ___ " _____ 20__ року

М.П.

_____ (посада особи, яка прийняла заяву)

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

" ___ " _____ 20__ року

* Для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний орган державної податкової служби і мають відмітку у паспорті, - серія та номер паспорта.

Відомості про наявність матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу, необхідних для провадження господарської діяльності з роздрібною торгівлі лікарськими засобами

1										Відомості про суб'єкта господарювання									
1.1		Для юридичної особи:					Для фізичної особи – підприємця:												
		найменування					прізвище												
							ім'я												
							по батькові												
							телефон												
		код за ЄДРПОУ					реєстраційний номер облікової картки платника податків					□□□□□□□□□□							
		форма власності																	
							паспорт:		серія		□□		№		□□□□□□□□				
							виданий												
1.2										Відомості про керівника суб'єкта господарювання:									
										прізвище									
										ім'я									
										по батькові									
										телефон									
1.3										Місцезнаходження юридичної особи або місце проживання фізичної особи - підприємця									
Електронна адреса:					E-mail:														
2										Відомості про матеріально-технічну базу									
2.1										Аптечний заклад									
		Аптека		□		номер		найменування аптечного закладу (за наявності)											
		Аптечний пункт		□															
		Аптечний кіоск		□															
2.2										Місцезнаходження аптечного закладу									
2.3										Режим роботи									
		з				до				вихідні дні									
2.4										Характеристика будівлі, у якій розміщено аптечний заклад (структурний підрозділ)									
Створені необхідні умови для доступності осіб з обмеженими фізичними можливостями до аптек					так <input type="checkbox"/>					ні <input type="checkbox"/>									
Загальний вхідний тамбур					так <input type="checkbox"/>					ні <input type="checkbox"/>									
					якщо «так», то зазначити, з яким приміщенням:														
Кількість поверхів																			
Основне використання будівлі																			
2.5										Правова підстава для використання приміщення									
Приміщення					власності <input type="checkbox"/>					користування <input type="checkbox"/>									

	використовується на праві	
	Документ, що підтверджує право власності або користування приміщенням	
2.6	Характеристика приміщення, у якому розміщено аптечний заклад (структурний підрозділ)	
	ізольоване	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	кількаповерхове	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> якщо «так», то мінімум один із залів обслуговування населення розташований на першому поверсі з обов'язковою організацією одного робочого місця для відпуску лікарських засобів так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	наявний окремий самостійний вихід назовні	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	суміщене	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> якщо «так», то суміщене з торговельним центром, санаторно-курортним закладом, готелем, аеропортом, вокзалом, лікувально-профілактичним закладом (необхідне підкреслити)
	зал обслуговування населення знаходиться на першому поверсі	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> якщо «ні», то рівень підлоги залу обслуговування населення не нижче/вище планувального рівня землі більше ніж на 0,5 метра так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	приміщення знаходиться у лікувально-профілактичному закладі	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> якщо «так», то зазначити поверх, на якому розташовано аптечний заклад (структурний підрозділ) <input type="checkbox"/>
2.7	Наявність інженерного обладнання для забезпечення:	
	теплопостачання	централізоване <input type="checkbox"/> автономне <input type="checkbox"/>
	вентиляція	механічна <input type="checkbox"/> природна <input type="checkbox"/> припливно-витяжна з механічним спонуканням <input type="checkbox"/>
	каналізація	центральна <input type="checkbox"/> автономна <input type="checkbox"/> відсутня <input type="checkbox"/>
2.8	Структура аптечного закладу (структурного підрозділу)	
	Загальна площа, у тому числі площа:	_____ кв. м
	торговельного залу	≥ 18 , кв. м. так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> (для аптек, розташованих у містах та селищах міського типу)
		≥ 10 кв.м так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> (для аптек, розташованих у селах)
	приміщень зберігання лікарських засобів	≥ 10 , кв. м. так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> (для аптек, розташованих у містах та селищах міського типу)
		≥ 6 кв.м так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> (для аптек, розташованих у селах)
	приміщень персоналу	≥ 8 кв.м так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> (для аптек, розташованих у містах та селищах міського типу)
		≥ 4 кв.м так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/> (для аптек, розташованих у селах)
	В аптечному закладі (структурному підрозділі) наявні:	
	вбиральня з рукомийником	

		так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	місце санітарної обробки рук	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	зони робочих місць персоналу (для аптечних кіосків)	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	зони обслуговування населення (для аптечних кіосків)	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
2.9	Облаштування аптечного закладу (структурного підрозділу)	
	Обладнання для зберігання та відпуску лікарських засобів	шафи <input type="checkbox"/> стелажі <input type="checkbox"/> холодильник <input type="checkbox"/> сейф <input type="checkbox"/> піддони <input type="checkbox"/> екран для захисту від прямої крапельної інфекції <input type="checkbox"/>
	Наявні технічні засоби для постійного контролю за температурою та відносною вологістю повітря	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
	Обладнання службово-побутових приміщень	шафи для роздільного зберігання особистого та технологічного одягу <input type="checkbox"/> кімната/шафа для інвентарю <input type="checkbox"/> холодильник <input type="checkbox"/> меблі для вживання їжі <input type="checkbox"/>
	Наявність промаркованого інвентарю для прибирання, призначеного для прибирання різних приміщень або зон	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
3	Відомості про кваліфікацію персоналу	
3.1	Відомості про завідуючого аптечним закладом (структурним підрозділом):	
	прізвище	
	ім'я	
	по батькові	
	освіта, найменування навчального закладу, рік закінчення, номер диплома, спеціальність	
	номер і дата укладання трудового договору, номер і дата наказу про призначення на посаду	
	Відповідність єдиним кваліфікаційним вимогам	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>
3.2	Відомості про Уповноважену особу (для аптеки)	
	прізвище	
	ім'я	
	по батькові	
	телефон	
	освіта, найменування навчального закладу, рік закінчення, номер диплома, спеціальність	
	номер і дата укладання трудового договору, номер і дата наказу про призначення Уповноваженою особою	
	Відповідність єдиним кваліфікаційним вимогам	так <input type="checkbox"/> ні <input type="checkbox"/>

4	Декларація		
4.1	Ліцензійним умовам провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами відповідаю і зобов'язуюсь їх виконувати		
4.2	Вся надана у цих відомостях інформація є достовірною та повною		
Прізвище, ініціали керівника суб'єкта господарювання або фізичної особи – підприємця		підпис	
Дата складання цих Відомостей		М.П.	

Задание 5. Пользуясь соответствующей нормативно-правовой документацией, составьте алгоритм порядка проведения контроля за соблюдением лицензионных условий осуществления розничной торговли лекарственными средствами.

Алгоритм порядка проведения контроля за соблюдением лицензионных условий осуществления розничной торговли лекарственными средствами

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- - уметь воспроизводить алгоритм государственной регистрации юридических лиц и физических лиц – предпринимателей

- уметь вести документацию при регистрации предприятий
- - выделять особенности получения лицензии на производство лекарственных средств
- - выделять особенности получения лицензии на оптовую торговлю ЛС
- - выделять особенности получения лицензии на розничную торговлю ЛС
- - уметь применять порядок проверки за соблюдением Лицензионных условий

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 2.1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436 – IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №18. - С.439 – 462., №19-20. - С.463 – 510. №21-22. - С.511-558.
- 3.2. Гражданский кодекс Украины от 16.01.2003 № 435-IV
- 4.3. Закон України від 01.06.2000 р. № 1775 III “Про ліцензування певних видів господарської діяльності”(остання редакція)
- 5.4. Закон України від 15.05.03 р. №755 – IV “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців”(остання редакція)
- 6.5. Наказ Міністерства юстиції України №3178/5 від 14.10.2011р «Про затвердження форм реєстраційних карток»
- 7.6. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р., за ред. д-ра фарм н., проф. Громовика Б.П.- К.: Медицина, 2008.- С.71-78.
- 8.7. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації, ч. I. Менеджмент у фармації: Підручник для фарм. вузів і факультетів, / За ред. З.М. Мнушко. – Харків: Основа, 1998.- С. 151-157.
- 9.8. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч.1. Менеджмент в фармации: Учебник для студентов вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; Под ред. З.Н. Мнушко.- Харьков:Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.-С.1180-190, 213-218.
- 10.9. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р., Мельник О.Г. Менеджмент в фармації.-Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.-С.65-75.
- 11.10. Матеріали лекції.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Необходимым условием осуществления предпринимательской деятельности является государственная регистрация субъектов предпринимательства (ст. 58 ХК Украины). Порядок государственной регистрации субъектов хозяйственной деятельности регламентируется Законом Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц — предпринимателей». Таким образом, предусмотрена единая система государственной регистрации в соответствующих органах в одинаковом порядке.

Государственная регистрация юридических лиц и физических лиц — предпринимателей — это удостоверение факта создания или прекращения юридического лица, удостоверение факта приобретения или лишения статуса предпринимателя физическим лицом, а также совершение других регистрационных действий, предусмотренных Законом, путем внесения соответствующих записей в Единый государственный реестр (ЕГРПУО).

Единый государственный реестр — это автоматизированная система сбора, накопления, защиты, учета и предоставления информации о юридических лицах и физических лицах - предпринимателях. Он создается и ведется специально уполномоченным органом по вопросам государственной регистрации, являющимся его распорядителем и администратором.

Государственная регистрация юридических и физических лиц — предпринимателей проводится государственным регистратором исключительно в исполнительном комитете городского совета города областного значения или в

районной в городах Киеве и Севастополе государственной администрации по местонахождению юридического лица или месту жительства физического лица — предпринимателя.

Изменения в учредительных документах юридического лица, а также изменение фамилии и/или имени, и/или отчества (далее имени) или места жительства физического лица — предпринимателя подлежат обязательной государственной регистрации путем внесения соответствующих изменений в записи Единого государственного реестра в порядке, установленном Законом.

Для проведения государственной регистрации юридического лица учредитель (учредители) или уполномоченное ими лицо должны лично подать государственному регистратору (направить почтовым отправлением с описью вложения или в случае представления электронных документов подать описание, содержащее сведения об отправленных электронных документах, в электронной форме) следующие документы:

1. заполненную регистрационную карточку на проведение государственной регистрации юридического лица;
2. экземпляр оригинала (ксерокопия, нотариально заверенную копию) решения учредителей или уполномоченного ими органа о создании юридического лица в случаях, предусмотренных законом;
3. два экземпляра учредительных документов (в случае представления электронных документов - один экземпляр);
4. документ, удостоверяющий внесение регистрационного сбора за проведение государственной регистрации юридического лица. В случае представления электронных документов для проведения государственной регистрации юридического лица подтверждением внесения платы за проведение государственной регистрации юридического лица является экземпляр электронного расчетного документа, заверенного электронной цифровой подписью;
5. информацию с документами, подтверждающими структуру собственности учредителей - юридических лиц, позволяет установить физических лиц - владельцев существенного участия этих юридических лиц;
6. информацию о конечном получателе (-лях) выгоды юридического лица, в т. ч. его учредителя

При отсутствии оснований для отказа в проведении государственной регистрации государственный регистратор должен внести в регистрационную карточку на проведение государственной регистрации юридического лица идентификационный код заявителя в соответствии с требованиями ЕГРПОУ и внести в Единый реестр запись о проведении государственной регистрации юридического лица на основании сведений этой регистрационной карточки.

Срок регистрации не должен превышать трех рабочих дней с даты поступления документов. Т.е., свидетельство о государственной регистрации юридического лица должно быть выдано не позднее следующего дня от даты государственной регистрации юридического лица.

Государственный регистратор не позднее следующего рабочего дня с момента государственной регистрации юридического лица обязан передать соответствующим органам статистики, государственной налоговой службы, Пенсионного фонда Украины, фондов социального страхования уведомление о проведении государственной регистрации юридического лица с указанием номера и даты внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр и сведения из регистрационной карточки.

Для проведения государственной регистрации физического лица, имеющее намерение стать предпринимателем (далее — заявитель), должно предоставить лично (направить заказным письмом с описью вложения) государственному регистратору по месту жительства следующие документы:

- заполненную регистрационную карточку на проведение государственной регистрации физического лица — предпринимателя;
- копию справки о включении заявителя в Государственный реестр физических лиц — плательщиков налогов и других обязательных платежей;
- документ, подтверждающий внесение регистрационного сбора за проведение государственной регистрации физического лица — предпринимателя;
- паспорт, в случае, если документы предоставляются лично.

При отсутствии оснований для отказа в проведении государственной регистрации физического лица — предпринимателя государственный регистратор должен внести в Единый реестр запись о проведении государственной регистрации физического лица — предпринимателя на основании сведений регистрационной карточки.

Срок государственной регистрации физического лица — предпринимателя не должен превышать два рабочих дня от даты поступления документов для проведения государственной регистрации физического лица — предпринимателя.

Государственный регистратор не позднее следующего рабочего дня с даты государственной регистрации физического лица — предпринимателя обязан передать соответствующим органам статистики, государственной налоговой службы, Пенсионного фонда Украины, фондов социального страхования уведомление о проведении государственной регистрации физического лица — предпринимателя с указанием номера и даты внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр и сведения из регистрационной карточки для взятия физического лица на учет.

Не позднее следующего рабочего дня после получения государственным регистратором от органов статистики, доходов и сборов, Пенсионного фонда Украины сведений о постановке на учет физического лица - предпринимателя государственным регистратором выдается (направляется почтовым отправлением с описью вложения) заявителю выписка из Единого государственного реестра.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим вопросы лицензирования является Закон Украины «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности» от 01.06.2000 г. Его действие распространяется на всех субъектов хозяйствования.

Лицензия — документ государственного образца, удостоверяющий право лицензиата на осуществление указанного в нем вида хозяйственной деятельности в течение определенного срока при условии выполнения лицензионных условий.

Лицензирование — выдача, переоформление и аннулирование лицензий, выдача дубликатов лицензий, ведение лицензионных реестров, контроль за соблюдением лицензиатами лицензионных условий, издание распоряжений об устранении нарушений лицензионных условий, а также распоряжений о ликвидации нарушений законодательства в сфере лицензирования.

Лицензионные условия - установленный с учетом требований законов исчерпывающий перечень организационных, квалификационных и других

специальных требований, обязательных для выполнения при осуществлении видов хозяйственной деятельности, подлежащих лицензированию;

Субъект хозяйствования, имеющий намерение осуществлять определенный вид лицензируемой хозяйственной деятельности, лично или через уполномоченный им орган либо лицо обращается в соответствующий орган лицензирования с заявлением установленного образца о выдаче лицензии, в котором должны содержаться следующие данные:

1) сведения о субъекте хозяйствования - заявителя: наименование, местонахождение, банковские реквизиты, идентификационный код - для юридического лица; фамилия, имя, отчество, данные паспорта гражданина Украина (серия, номер паспорта, кем и когда выдан, место проживания), идентификационный номер физического лица – плательщика налогов и других обязательных платежей - для физического лица;

2) вид хозяйственной деятельности, указанный в соответствии с Законом Украины «О лицензировании ...» (полностью или частично), на осуществление которого заявитель намеревается получить лицензию.

В случае наличия у заявителя - юридического лица филиалов, других обособленных подразделений, по месту которых будет осуществляться заявленная деятельность, а у заявителя - физического лица – предпринимателя мест осуществления заявленной деятельности в заявлении отмечается их местонахождение.

Для отдельных видов хозяйственной деятельности, подлежащих лицензированию, к заявлению о выдаче лицензии также прилагаются документы, исчерпывающий перечень которых устанавливается Кабинетом Министров Украины по представлению специально уполномоченного органа по вопросам лицензирования.

Таким образом, к заявлению о выдаче лицензии прилагаются документы, в соответствии со ст. 10 Закона Украины «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности» и постановления КМУ от 04.07.2001 г. №756 «Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності»:

1) на производство лекарственных средств
- копия досье производственного участка, утвержденного субъектом хозяйствования (для промышленного производства лекарственных средств)

- сведения за подписью заявителя - субъекта хозяйствования (по форме ЛУ) о наличии материально-технической базы и квалифицированного уровня работников (для изготовления лекарственных средств в условиях аптеки),

2) на оптовую и розничную торговлю лекарственными средствами
- Сведения за подписью заявителя - субъекта хозяйствования о наличии материально-технической базы и квалифицированного персонала по формам, приведенным в ЛУ

Все документы принимаются по описи, копия которой выдается заявителю с отметкой о дате приема документов органом лицензирования и подписью ответственного лица.

Заявление о выдаче лицензии остается без рассмотрения, если:

- заявление подано (подписано) лицом, которое не имеет на это полномочий;
- документы оформлены с нарушением требований Закона.

Об этом заявитель уведомляется в письменной форме с указанием основания.

Орган лицензирования принимает решение о выдаче лицензии или об отказе в ее выдаче в срок не позднее, чем десять дней, с даты поступления заявления о выдаче лицензии и документов, в случае, если иное не установлено законом.

Уведомление о принятии решения направляется заявителю в письменной форме в течение трех рабочих дней, с даты принятия соответствующего решения.

Срок действия лицензии на проведение определенного вида хозяйственной деятельности составляет не менее 5 лет, а плата за ее выдачу равна одной минимальной заработной плате.

Новая лицензия выдается органом лицензирования не ранее последнего рабочего дня действия предварительно выданной лицензии.

За выдачу лицензии взимается плата, размер и порядок зачисления которой в Государственный бюджет Украины устанавливается Кабинетом Министров Украины.

Плата за лицензию — это разовый платеж, вносимый субъектом хозяйствования за получение лицензии. Она вносится после принятия решения о выдаче лицензии.

Согласно законодательству лицензированию подлежат:

- производство лекарственных средств;
- оптовая торговля лекарственными средствами;
- розничная торговля лекарственными средствами.

Прием документов, которые подаются для получения лицензии, выдача, переоформление, аннулирование лицензий, выдача дубликатов лицензий, ведение лицензионных дел и лицензионных реестров, контроль в пределах своей компетенции за соблюдением лицензиатами этих Лицензионных условий, выдача распоряжений об устранении нарушений этих Лицензионных условий проводятся Государственной службой Украина по лекарственным средствам.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВИХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Засвидетельствование факта создания или прекращения деятельности юридического лица, факта приобретения или лишения статуса предпринимателя физическим лицом путем внесения соответствующих записей в Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц-предпринимателей - это

Государственная регистрация юридических лиц и физических лиц-предпринимателей

Лицензирование

Сертификация

Аттестация

Банкротство

2

Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц-предпринимателей представляет собой

Автоматизированную систему сбора, накопления, защиты, учета и представление информации о юридических лицах и физических лицах-предпринимателях

Папку организационно-учетного типа с документами или электронными документами, которые подаются государственному регистратору

Перечень учетных документов юридических лиц и физических лиц-предпринимателей

Журнал лицензий

Папку регистрационных дел

3

Порядок проведения государственной регистрации юридических лиц и физических лиц - предпринимателей включает:

Проверку комплектности документов, которые подаются государственному регистратору, и полноты сведений, указанных в регистрационной карточке;

Проверку документов, которые подаются государственному регистратору на отсутствие оснований для отказа в проведении государственной регистрации;

Внесение сведений о юридическом лице или физическом лице - предпринимателе в единый государственный реестр;

Оформление и выдачу выписки из единого государственного реестра

Все перечисленное

4

Документ государственного образца, удостоверяющий право лицензиата на осуществление указанного в нем вида хозяйственной деятельности в течение определенного срока при условии выполнения лицензионных условий - это

Лицензия

Сертификат

Выписка из Единого государственного реестра

Справка из органов статистики

Регистрационная карточка

ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА: "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ В УСЛОВИЯХ РИСКОВ. БАНКРОТСТВО"

Студент должен знать: системные понятия о предпринимательском риске и возможных путях его снижения, управлением предприятием в условиях риска, о банкротстве и возобновлении платежеспособности должника

Основные термины и понятия: предпринимательский риск, источники потерь, банкротство, банкрот, санация, мировое соглашение

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

1. Понятие риска. Предпринимательский риск
2. Классификация рисков
3. Предпринимательские потери, их виды
4. Источники и причины возникновения рисков
5. Факторы, влияющие на уровень риска
6. Управление рисками как процесс
7. Способы снижения риска
8. Сущность понятия банкротства. Основания для возбуждения дела о банкротстве
9. Порядок ведения дел о банкротстве.
10. Понятие санации. Основные ее элементы
11. Ликвидация предпринимательской деятельности

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие риска, предпринимательский риск. Основные черты риска
2. Классификация рисков
 - 2.1. По времени возникновения (ретроспективные, текущие и перспективные)
 - 2.2. По факторам возникновения (политические, экономические)
 - 2.3. По характеру учета (внешние и внутренние)
 - 2.4. По характеру последствий (чистые и спекулятивные)
 - 2.5. По сфере предпринимательской деятельности (производственный, коммерческий, финансовый и страховой риски)
 - 2.6. По последствиям (допустимый, критический и катастрофический)
 - 2.7. По определению с количественной стороны (абсолютный и относительный риск)
3. Виды предпринимательских потерь
4. Источники и причины возникновения рисков
5. Факторы, влияющие на уровень риска (внешние и внутренние)
6. Управление рисками. Этапы процесса управления рисками.
7. Способы снижения риска (диверсификация, страхование, лимитирование, резервирование средств, распределение риска и получение информации)
8. Способы снижения риска.
9. Сущность понятия банкротства.
10. Основания для возбуждения дела о банкротстве
11. Порядок ведения дел о банкротстве.
12. Понятие санации. Основные ее элементы
13. Наиболее распространенные причины прекращения предпринимательской деятельности.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Схематически представить классификацию рисков в зависимости от различных критериев

Задание 2. Указать основные способы снижения риска и дать им краткую характеристику

Задание 3. Составить алгоритм ведения дела о банкротстве

Задание 4. Схематически представить юридические основания прекращения предпринимательской деятельности

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- Выявлять источники (причины) рисков
- Определять возможные типы рисков
- Определять категории оценки риска, выбор критериев и параметров для оценки каждого типа риска и сравнительной оценки риска, суммирование рисков
- Проводить оценку вероятности возникновения разных типов рисков и ущерба от них
- Управлять рисками, используя различные методы

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисципл. / М.В. Афанасьєв, Л.Г. Шемаєва, В.С. Верлока; за ред. проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / О.М.Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
3. Господарський кодекс України
4. Господарський процесуальний кодекс України
5. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С. 78-87.
6. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.
7. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта КНТ, 2007. – 516 с.
8. Друкер Питер Ф. Енциклопедія менеджмента. / Ф. Питер Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «І.Д. Вільямс», 2006. – 432 с.
9. Закон України від 15.05.03 №755-IV “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців”
10. Закон України від 14.05.92 №2343-ХІІ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»
11. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.75-84.

12. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
14. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации: ч.1. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – С. 213-218.
15. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
16. Осовська Г.В. Основы менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
17. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
18. Материалы лекций.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Хозяйственный Кодекс определяет предпринимательство как "самостоятельную, инициативную, систематическую, на собственный риск хозяйственную деятельность, осуществляемую субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получения прибыли". Таким образом, законодательно установлено, что осуществление предпринимательской деятельности в любом виде связано с риском.

Любое предприятие несет риски, связанные с его производственной, коммерческой и другой деятельностью, любой предприниматель отвечает за последствия принимаемых управленческих решений. Фактор риска заставляет предпринимателя экономить финансовые и материальные ресурсы, обращать особое внимание на расчеты эффективности новых проектов, коммерческих сделок и т.д. Фактор риска в предпринимательской деятельности особенно увеличивается в периоды нестабильного состояния экономики, сопровождаемого инфляционными процессами, сверхдолгими кредитами и т.п.

В общем случае под **риском** понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери (например, потеря имущества, получение доходов ниже ожидаемого уровня и т.д.).

В предпринимательской деятельности под "**риском**" принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной, финансовой или коммерческой деятельности.

Есть и другой подход к определению риска – вероятность не достижения заранее поставленных целей.

По своей сущности **риск** представляет собой событие с отрицательными, особо невыгодными экономическими последствиями, которые, возможно, наступят в будущем в какой-то момент в неизвестных размерах.

Основными чертами риска являются противоречивость, альтернативность и неопределенность.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск.

Риски могут быть определены с количественной стороны посредством определения абсолютного или относительного уровня потерь.

Абсолютный риск определяется величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении, если только ущерб поддается такому измерению.

Относительный риск — определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в качестве которой чаще всего выступают либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль). При выборе той или иной базы предпочтение отдается показателю, определяемому с более высокой степенью достоверности. Как правило, относительный риск определяется в долях единицы или в процентах.

Предпринимательские потери — это случайное, непредвиденное снижение предпринимательской прибыли. Потери, связанные с риском, могут быть: материальные, трудовые, потери времени, финансовые специальные.

По источнику возникновения принято различать:

- собственно хозяйственный риск;
- риск, связанный с личностью человека;
- риск, обусловленный природными факторами.

По причине возникновения выделяют риск:

- неопределенности будущего;
- непредсказуемости поведения партнеров;
- недостатка информации.

Предпринимательский риск складывается под влиянием объективных (внешних) и субъективных (внутренних) факторов. Под внешними факторами следует понимать те условия, которые предприниматель, как правило, не может изменить, но должен учитывать. К факторам внешнего воздействия относятся: изменения законодательства, регулирующие предпринимательскую деятельность; конкуренцию предпринимателей; взаимоотношения с хозяйствующими партнерами; налоговую систему; коррупцию и рэкет (факторы прямого воздействия), политическую обстановку, международные события, экономическое положение в стране стихийные бедствия (факторы косвенного воздействия).

Не менее многочисленны и внутренние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска. В экономической литературе, посвященной проблемам предпринимательства, выделяются следующие четыре группы факторов:

- стратегия фирмы;
- принципы деятельности фирмы;
- ресурсы и их использование;
- качество и уровень использования маркетинга.

Управление рисками является важной стратегической составляющей в деятельности любой организации, ориентированной на получение стабильных прибылей и эффективную работу. В рамках организации процесса управления можно дать следующее определение управления рисками: выявление, анализ и экономический контроль факторов риска, которые потенциально угрожают капиталам, доходности или эффективности работы предприятия.

Процесс управления риском состоит из следующих четырех стадий:

- выявление фактора риска;
- анализ риска;
- контроль риска;
- оценка и переосмысление.

Первый шаг в процессе управления риском — это выявление. Оно состоит в том, чтобы определить, как и от чего могут пострадать капиталы, доходность или эффективность работы организации.

Второй этап процесса управления риском – анализ риска. Как только фактор риска выявлен, следует определить к каким последствиям он может привести.

Смысл контроля риска, *третьего этапа* процесса управления риском, заключается в том, чтобы добиться максимально возможной отдачи за счет минимальных затрат путем избегания, снижения, принятия на себя, передача части или всего риска третьим лицам.

На завершающем этапе управления рисками выбранных методов воздействия на риск проводится анализ и оценка эффективности принятых решений и корректировка управления рисками.

Для снижения степени риска используются различные способы:

- диверсификация,
- страхование,
- лимитирование,
- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов,
- распределение риска,
- получение большей информации о предстоящем выборе и результатах.

В процессе хозяйственной деятельности предприниматели не гарантированы от возможного причинения ущерба чьим-либо интересам, будь то интересы граждан, предприятий, учреждений, организаций, государства. В таком случае предприниматель несет имущественную или иную установленную законом ответственность.

По общему правилу должник обязан возместить кредитору убытки в полном объеме.

В общем понимании **банкротство** – это финансовая несостоятельность юридических лиц, физических лиц-предпринимателей и граждан, неспособных платить кредиторам по долговым обязательствам и продолжать нормальную деятельность.

Как показывает анализ предпринимательской деятельности, главными причинами банкротства являются:

- некомпетентность (менеджерская и служебная);
- несбалансированный опыт субъекта предпринимательства, который может быть опытным менеджером, но неопытным коммерсантом;
- нехватка опыта в финансовых операциях, неумение налаживать и поддерживать деловые связи и контакты.

В Украине вопросы банкротства регламентируются Хозяйственным процессуальным кодексом Украины, законом Украины «О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом», которые устанавливают четкую ответственность за ведение хозяйственной деятельности, регулируют процедуру ликвидации предприятия и удовлетворения претензий кредиторов и бюджета.

Банкротство - признанная хозяйственным судом неспособность должника восстановить свою платежеспособность с помощью процедур санации и мирового соглашения и погасить установленные в определенном порядке денежные требования кредиторов не иначе как через применение ликвидационной процедуры.

Неплатежеспособность - неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить после наступления установленного срока денежные обязательства перед кредиторами не иначе, как через восстановление его платежеспособности.

Должник - субъект предпринимательской деятельности (юридическое лицо или физическое лицо - предприниматель), неспособный выполнить в течение трех месяцев свои денежные обязательства после наступления установленного срока их выполнения, подтвержденные судебным решением, вступившими в законную силу.

Физическое лицо - предприниматель является должником только по обязательствам, возникшим у нее в связи с осуществлением предпринимательской деятельности.

Должником не могут быть обособленные структурные подразделения юридического лица (филиалы, представительства, отделения и т.п.).

Денежное обязательство - обязательство должника уплатить кредитору определенную денежную сумму согласно гражданско-правового соглашения (договора) и на других основаниях, предусмотренных законодательством Украины. К денежным

обязательствам относятся также обязательства по уплате налогов, сборов (обязательных платежей), страховых взносов на общеобязательное государственное пенсионное и прочее социальное страхование; обязательства, возникающие вследствие невозможности исполнения обязательств по договорам хранения, подряда, найма (аренды), ренты, которые должны быть выражены в денежных единицах. В состав денежных обязательств должника не включаются неустойка (штраф, пеня) и иные финансовые санкции, определенные на дату подачи заявления в хозяйственный суд, а также обязательства, возникшие вследствие причинения вреда жизни и здоровью граждан, обязательства по выплате авторского вознаграждения, обязательства перед учредителями (участниками) должника - юридического лица, возникшие из такого участия. Состав и размер денежных обязательств определяются на день подачи в хозяйственный суд заявления о возбуждении дела о банкротстве.

Кредитор - юридическое или физическое лицо, а также органы государственной налоговой службы и другие государственные органы, которые имеют подтвержденные в установленном порядке документами требования относительно денежных обязательств к должнику; конкурсные кредиторы - кредиторы по требованиям к должнику, возникшим до возбуждения производства по делу о банкротстве и выполнение которых не обеспечены залогом имущества должника; текущие кредиторы - кредиторы по требованиям к должнику, возникшим после возбуждения производства по делу о банкротстве; обеспеченные кредиторы - кредиторы, требования которых обеспечены залогом имущества должника (имущественного поручителя).

Участники в деле о банкротстве - конкурсные кредиторы (представитель комитета кредиторов), должник (банкрот), обеспеченные кредиторы, арбитражный управляющий (распорядитель имущества, управляющий санацией, ликвидатор), собственник имущества (орган, уполномоченный управлять имуществом) должника, государственный орган по вопросам банкротства, Фонд государственного имущества Украины, представитель органа местного самоуправления, представитель работников должника, уполномоченное лицо учредителей (участников, акционеров) субъекта предпринимательской деятельности - должника, другие лица, участвующие в производстве по делу о банкротстве.

Официальное обнародование - обнародование сведений о деле о банкротстве на официальном веб-сайте Высшего хозяйственного суда Украины в сети Интернет.

Дела о банкротстве подведомственны хозяйственным судам и рассматриваются ими по местонахождению должника - юридического лица или месту жительства физического лица-предпринимателя.

Право на обращение в хозяйственный суд с заявлением о возбуждении дела о банкротстве имеют должник и кредитор.

Дело о банкротстве возбуждается хозяйственным судом, если бесспорные требования кредитора (кредиторов) к должнику совокупно составляют не менее трехсот минимальных размеров заработной платы, которые не были удовлетворены должником на протяжении трех месяцев после установленного для их погашения срока.

Бесспорные требования кредиторов - денежные требования кредиторов, подтвержденные судебным решением, вступившим в законную силу, и постановлением об открытии исполнительного производства, согласно которому в соответствии с законодательством осуществляется списание средств со счетов должника. В состав этих требований, в том числе по уплате налогов, сборов (обязательных платежей), не включаются неустойка (штраф, пеня) и другие финансовые санкции.

Суд, в производстве которого находится дело о банкротстве, решает все имущественные споры с требованиями к должнику. Заявление о возбуждении производства по делу о банкротстве подается должником или кредитором в письменной форме.

Должник подает заявление в хозяйственный суд при наличии имущества, достаточного для покрытия судебных расходов, если иное не предусмотрено настоящим Законом.

При отсутствии оснований для отказа в принятии или для возвращения заявления о возбуждении дела о банкротстве хозяйственный суд принимает заявление к рассмотрению, о чем не позднее пяти дней со дня его поступления выносит решение, в котором указываются:

- дата проведения подготовительного заседания суда;
- фамилия, имя и отчество арбитражного управляющего, определенного автоматизированной системой из числа лиц, внесенных в Единый реестр арбитражных управляющих (распорядителей имущества, управляющих санацией, ликвидаторов) Украины.

Подготовительное заседание суда проводится не позднее четырнадцатого дня со дня вынесения решения о принятии заявления о возбуждении дела о банкротстве, а при наличии уважительных причин (осуществления оплаты денежных обязательств кредиторам и т.п.) - не позднее тридцатого дня.

Решение о принятии заявления о возбуждении дела о банкротстве направляется сторонам и органам государственной исполнительной службы по местонахождению (месту жительства) должника, государственному регистратору по местонахождению (месту жительства) должника, органу, уполномоченного управлять государственным имуществом должника, в уставном капитале которого доля государственной собственности превышает пятьдесят процентов, арбитражному управляющему..

Проверка обоснованности требований заявителя, а также выяснение наличия оснований для возбуждения производства по делу о банкротстве осуществляются хозяйственным судом в подготовительном заседании, которое проводится в предусмотренном Законом порядке.

На подготовительном заседании хозяйственный суд рассматривает представленные документы, заслушивает объяснения сторон, оценивает обоснованность возражений должника, а также решает другие вопросы. По результатам рассмотрения заявления о возбуждении дела о банкротстве и отзыва вопросы, связанные с рассмотрением дела должника хозяйственный суд выносит решение о возбуждении производства по делу о банкротстве или отказе.

В решении о возбуждении производства по делу о банкротстве говорится о:

- возбуждении производства по делу о банкротстве;
- признании требований кредитора и их размер;
- введении моратория на удовлетворение требований кредиторов;
- введении процедуры распоряжения имуществом;
- назначении распорядителя имущества,
- установлении размера оплаты его услуг и источники ее уплаты;
- принятии мер по обеспечению требований кредиторов путем запрета должнику и собственнику имущества (органа, уполномоченного управлять имуществом) должника принимать решения по ликвидации, реорганизации должника, а также отчуждать основные средства и предметы залога;
- сроках представления распорядителем имущества в хозяйственный суд сведений о результатах рассмотрения требований кредиторов, который не может превышать одного месяца и двадцати дней после даты проведения подготовительного заседания суда;
- дату составления распорядителем имущества реестра требований кредиторов и представление его на утверждение хозяйственного суда, не может быть позднее одного месяца и двадцати дней после даты проведения подготовительного заседания суда;
- дату предварительного заседания суда, которое должно состояться не позднее двух месяцев и десяти дней, а в случае большого количества кредиторов - не позднее трех месяцев после даты проведения подготовительного заседания суда;
- срока проведения распорядителем имущества инвентаризации имущества должника, который не может превышать двух месяцев, а в случае значительного объема имущества - трех месяцев после проведения подготовительного заседания суда.

С целью выявления всех кредиторов и лиц, изъявивших желание принять участие в санации должника, осуществляется официальное обнародование объявления о возбуждении

дела о банкротстве на официальном веб-сайте Высшего хозяйственного суда Украины в сети Интернет.

Хозяйственный суд в постановлении о возбуждении дела о банкротстве может обязать должника провести аудит. Если у должника нет для этого средств, хозяйственный суд может назначить проведение аудита за счет кредитора (кредиторов) только с согласия последнего.

Меры по предупреждению банкротства должника и внесудебные процедуры

Учредители (участники, акционеры) должника, собственник имущества (орган, уполномоченный управлять имуществом) должника, центральные органы исполнительной власти, органы Автономной Республики Крым, органы местного самоуправления в пределах своих полномочий обязаны принимать своевременные меры для предупреждения банкротства должника.

В случае возникновения признаков банкротства руководитель должника обязан направить учредителям должника, собственнику имущества должника сведения о наличии признаков банкротства.

Учредителями должника, собственником имущества должника, кредиторами должника, другими лицами в рамках мероприятий по предупреждению банкротства должника может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств должника перед кредиторами, в том числе обязательств по уплате налогов и сборов (обязательных платежей), страховых взносов на общеобязательное государственное пенсионное и прочее социальное страхование и восстановлению платежеспособности должника (санация должника до возбуждения производства по делу о банкротстве).

В случае предоставления должнику финансовой помощи он берет на себя соответствующие обязательства перед лицами, которые предоставили такую помощь, в порядке, установленном законом.

Санация должника до возбуждения дела о банкротстве - система мероприятий по восстановлению платежеспособности должника, которые может осуществлять учредитель должника, собственник имущества должника, кредитор должника, другие лица с целью предотвращения банкротства должника путем принятия организационно-хозяйственных, управленческих, инвестиционных, технических, финансово-экономических, правовых мероприятий в соответствии с законодательством по возбуждению производства по делу о банкротстве.

Срок действия процедуры санации должника до возбуждения производства по делу о банкротстве не может превышать 12 месяцев со дня утверждения судом соответствующего плана санации. В течение действия этой процедуры может быть возбуждено дело о банкротстве должника по его заявлению или по заявлению любого из кредиторов.

В течение процедуры санации должника до возбуждения производства по делу о банкротстве действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов.

Положение о порядке проведения санации до возбуждения производства по делу о банкротстве утверждается Высшим хозяйственным судом Украины.

Судебные процедуры, применяемые в отношении должника

Согласно Закону относительно должника применяются такие судебные процедуры банкротства:

- распоряжение имуществом должника;
- мировое соглашение;
- санация (восстановление платежеспособности) должника;
- ликвидация банкрота.

Санация должника или ликвидация банкрота осуществляется с соблюдением требований законодательства о защите экономической конкуренции.

В зависимости от категории должника, вида его деятельности и наличия у него имущества хозяйственный суд применяет общий, специальный или упрощенный порядок производства по делу о банкротстве.

Общий порядок предусматривает применение процедуры распоряжения имуществом с последующим переходом к процедуре санации, ликвидации или мирового соглашения.

Специальный порядок предусматривает привлечение к участию в деле дополнительных участников, продление сроков санации, совпадения процедур распоряжения имуществом и санации.

Упрощенный порядок применяется при ликвидации банкрота без применения процедур распоряжения имуществом и санации.

Под *распоряжением имуществом* понимается система мероприятий по надзору и контролю за управлением и распоряжением имуществом должника с целью обеспечения сохранности, эффективного использования имущественных активов должника, проведения анализа его финансового положения, а также определение следующей оптимальной процедуры (санации, мирового соглашения или ликвидации) для удовлетворения в полном объеме или частично требований кредиторов.

Распорядитель имущества - физическое лицо, которое в соответствии с судебным решением хозяйственного суда обеспечивает осуществление процедуры распоряжения имуществом. О назначении распорядителя имущества выносится решение.

Процедура распоряжения имуществом должника вводится сроком на сто пятнадцать календарных дней и может быть продлена хозяйственным судом по ходатайству распорядителя имущества, комитета кредиторов или должника не более чем на два месяца.

Физические лица и / или юридические лица, желающие принять участие в санации должника (далее - инвесторы), могут подать распорядителю имущества заявление об участии в санации должника и свои предложения относительно санации должника (план санации и т.п.).

В процедуре распоряжения имуществом должник с участием распорядителя имущества готовит план санации должника и представляет его на рассмотрение собрания кредиторов.

Предварительное заседание хозяйственного суда проводится не позднее двух месяцев и десяти дней, а в случае большого количества кредиторов - не позднее трех месяцев после подготовительного заседания суда.

На предварительном заседании хозяйственный суд рассматривает все требования кредиторов, в том числе относительно которых были возражения должника и которые не были внесены распорядителем имущества в реестр требований кредиторов, а также те, которые признаны должником и внесены распорядителем имущества в реестр требований кредиторов, и решает вопрос о его утверждении.

По результатам рассмотрения требований кредиторов хозяйственный суд выносит решение, в котором указываются:

- размер и перечень всех признанных судом требований кредиторов, которые вносятся распорядителем имущества в реестр требований кредиторов;
- размер и перечень не признанных судом требований кредиторов;
- дата проведения собрания кредиторов и комитета кредиторов;
- дата итогового заседания суда, на котором будет вынесено постановление о санации должника или постановление о признании должника банкротом и открытии ликвидационной процедуры,
- решение о прекращении производства по делу о банкротстве или постановление о продлении срока внешнего управления и отложения итогового заседания суда.

В течение десяти дней после вынесения решения по результатам предварительного заседания хозяйственного суда распорядитель имущества письменно уведомляет кредиторов согласно реестру требований кредиторов, уполномоченное лицо работников должника и уполномоченное лицо учредителей должника о месте и времени проведения собрания кредиторов и организует проведение.

Участниками собрания кредиторов должника с правом решающего голоса являются конкурсные кредиторы, признанные хозяйственным судом и внесены в реестр требований кредиторов.

На итоговом заседании суда в процедуре распоряжения имуществом должника осуществляется переход к следующей судебной процедуре (процедуры санации, ликвидации, мирового соглашения) или прекращается производство по делу.

На итоговом заседании хозяйственный суд по предложению распорядителя имущества должника и на основании решения собрания кредиторов принимает одно из следующих судебных решений:

- определение о введении процедуры санации и утверждение плана санации в случае одобрения плана санации должником собранием кредиторов и согласование его обеспеченными кредиторами в установленном законом порядке;
- определение о введении процедуры санации и обязательства управляющего подготовить план санации в случае отклонения плана санации должником собранием кредиторов или непредставление его должником;
- постановление о признании должника банкротом и открытии ликвидационной процедуры;
- определение о прекращении производства по делу о банкротстве;
- решение о продлении срока внешнего управления и отложения итогового заседания суда в пределах предельного срока, определенного Законом.

В случае если комитетом кредиторов в пределах срока действия процедуры распоряжения имуществом не принято ни одно из предусмотренных этой статьей решений, хозяйственный суд в течение пяти дней после окончания процедуры распоряжения имуществом должника при наличии признаков банкротства принимает постановление о признании должника банкротом и открытии ликвидационной процедуры, если иное не предусмотрено.

Хозяйственный суд по ходатайству комитета кредиторов выносит решение о введении процедуры санации сроком на шесть месяцев. По ходатайству руководителя санации или комитета кредиторов этот срок может быть продлен хозяйственным судом, но не более чем на двенадцать месяцев.

Под *санацией* понимается система мероприятий, осуществляемых во время производства по делу о банкротстве с целью предотвращения признания должника банкротом и его ликвидации, направленная на оздоровление финансово-хозяйственного положения должника, а также удовлетворение в полном объеме или частично требований кредиторов путем реструктуризации предприятия, долгов и активов и / или изменения организационно-правовой и производственной структуры должника

Официальное обнародование сообщения о введении процедуры санации осуществляется на официальном сайте Высшего хозяйственного суда Украины в сети Интернет.

Под *реструктуризацией* предприятия понимается осуществление организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, в частности путем его разделения с переходом долговых обязательств к юридическому лицу, которое не подлежит санации, на смену формы собственности, управления, организационно-правовой формы, что будет способствовать финансовому оздоровлению предприятия, повышению эффективности производства, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции и полном или частичном удовлетворению требований кредиторов.

В случаях принятия решения о признании должника банкротом хозяйственный суд открывает ликвидационную процедуру сроком на двенадцать месяцев.

Банкрот - должник, несостоятельность которого выполнить свои денежные обязательства установлена хозяйственным судом.

Под ликвидацией понимается прекращение субъекта предпринимательской деятельности, признанного хозяйственным судом банкротом, с целью осуществления мероприятий по удовлетворению в порядке Закона требований кредиторов путем продажи его имущества.

В постановлении о признании должника банкротом и открытие ликвидационной процедуры хозяйственный суд назначает ликвидатора банкрота из числа арбитражных управляющих.

По ходатайству ликвидатора, согласованным с комитетом кредиторов, хозяйственный суд назначает членов ликвидационной комиссии.

В состав ликвидационной комиссии банкрота включаются представители кредиторов, уполномоченное лицо учредителей должника, финансовых органов и профсоюза, а в случае необходимости - также представители специально уполномоченного центрального органа исполнительной власти по делам надзора за страховой деятельностью, Антимонопольного комитета Украины, органа, уполномоченного управлять государственным имуществом, и представитель органов местного самоуправления.

Ликвидатор (ликвидационная комиссия) исполняет свои полномочия до завершения ликвидационной процедуры. Имущество, которое подлежит реализации в ликвидационной процедуре, оценивается ликвидатором. Начальной стоимостью целостного имущественного комплекса является совокупность признанных в установленном порядке требований кредиторов.

При продаже имущества банкрота на аукционе стоимость имущества, определяемая ликвидатором, является начальной стоимости.

Очередность удовлетворения требований кредиторов

Средства, полученные от продажи имущества банкрота, направляются на удовлетворение требований кредиторов в следующем порядке. При этом:

1) в первую очередь удовлетворяются:

требования относительно выплаты задолженности по заработной плате перед работающими и уволенными работниками банкрота, денежные компенсации за все неиспользованные дни ежегодного отпуска и дополнительного отпуска работникам, имеющим детей, другие средства, принадлежащие работникам в связи с оплачиваемым отсутствием на работе (оплата времени простоя не по вине работника, гарантии на время выполнения государственных или общественных обязанностей, гарантии и компенсации при служебных командировках, гарантии для работников, направляемых для повышения квалификации, гарантии для доноров, гарантии для работников, направляемых на обследование в медицинское учреждение, социальные выплаты в связи с временной потерей трудоспособности за счет средств предприятия и т.д.), а также выходного пособия, надлежащего работникам в связи с прекращением трудовых отношений и начисленных на эти суммы страховых

- взносов на общеобязательное государственное пенсионное страхование и другое социальное страхование, в том числе возмещения кредита, полученного на эти цели;
- требования кредиторов по договорам страхования;
- расходы, связанные с производством по делу о банкротстве в хозяйственном суде и работой ликвидационной комиссии, в том числе:
- расходы на оплату судебного сбора;
- расходы кредиторов на проведение аудита, если аудит проводился по решению хозяйственного суда за счет их средств;
- расходы заявителя на публикацию объявления о возбуждении дела о банкротстве, введения процедуры санации, признание должника банкротом;
- расходы на публикацию в официальных печатных органах информации о порядке продажи имущества банкрота;
- расходы на публикацию в средствах массовой информации о возобновлении производства по делу о банкротстве в связи с признанием мирового соглашения недействительным;
- требования о выплате основного денежного вознаграждения арбитражному управляющему;
- требования о возмещении расходов арбитражного управляющего, связанных с выполнением им полномочий распорядителя имущества, управляющего санацией должника или ликвидатора банкрота;
- расходы арбитражного управляющего (распорядителя имущества, управляющего санацией, ликвидатора), связанные с содержанием и хранением имущественных активов банкрота;

2) во вторую очередь удовлетворяются:

требования по обязательствам, возникшим вследствие причинения вреда жизни и здоровью граждан, путем капитализации в ликвидационной процедуре соответствующих платежей, в том числе в Фонд социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний Украины за граждан, застрахованных в этом фонде, в порядке, установленном Кабинетом Министров Украины, обязательств по уплате страховых взносов на общеобязательное государственное пенсионное страхование и другое социальное страхование, кроме требований, удовлетворенных вне, по возврату неиспользованных средств Фонда социального страхования по временной потере трудоспособности, а также требования граждан - доверителей (вкладчиков) доверительных обществ или других субъектов предпринимательской деятельности, которые привлекали имущество (Средства) доверителей (вкладчиков);

3) в третью очередь удовлетворяются:

- требования по уплате налогов и сборов (обязательных платежей);
- требования центрального органа исполнительной власти, осуществляющего управление государственным резервом;

4) в четвертую очередь удовлетворяются:

требования кредиторов, не обеспеченные залогом, в том числе и требования кредиторов, которые возникли из обязательств в процедуре распоряжения имуществом должника или в процедуре санации должника;

5) в пятую очередь удовлетворяются:

- требования относительно возвращения взносов членов трудового коллектива в уставный капитал предприятия;
- требования о выплате дополнительного денежного вознаграждения управляющему санацией или ликвидатору в части 5 процентов объема взысканных в пользу должника активов (возврат денежных средств, имущества, имущественных прав), которые на дату возбуждения производства по делу о банкротстве находились у третьих лиц;
- требования о выплате дополнительного денежного вознаграждения управляющему санацией или ликвидатору в части 3 процентов объема погашенных требований конкурсных кредиторов, подлежат внеочередному удовлетворению и отнесены к конкурсным;

б) в шестую очередь удовлетворяются другие требования.

Требования каждой следующей очереди удовлетворяются по мере поступления на счет средств от продажи имущества банкрота после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

В случае недостаточности средств, полученных от продажи имущества банкрота, для полного удовлетворения всех требований одной очереди требования удовлетворяются пропорционально сумме требований, принадлежит каждому кредитору одной очереди.

В случае отказа кредитора от удовлетворения признанного в установленном порядке требования ликвидатор (ликвидационная комиссия) не учитывает сумму денежных требований этого кредитора.

Требования, не удовлетворенные из-за недостаточности имущества, считаются погашенными.

Под мировым соглашением в деле о банкротстве понимается договоренность между должником и кредиторами относительно отсрочки и / или рассрочки, а также прощения (списание) кредиторами долгов должника, которая оформляется путем заключения соглашения между сторонами.

Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии производства по делу о банкротстве. В процедуре распоряжения имуществом должника мировое соглашение может быть заключено только после выявления всех кредиторов и утверждения хозяйственным судом реестра требований кредиторов.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т.е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект-это

Допустимый риск

Катастрофический риск

Критический риск

Политический риск

Абсолютный риск

2

Потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами называются:

Трудовые потери

Материальные потери

Финансовые потери

Потери времени

Специальные потери

3

Страхование цены товара от риска либо нежелательного для производителя падения, либо невыгодного для потребителя увеличения – это:

Лимитирование

Резервирование

Хеджирование

Банкротство

Диверсификация

4

Неплатёжеспособность – это:

Неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить в срок денежные обязательства перед ликвидационной комиссией

Неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить в срок денежные обязательства перед кредиторами

Неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить в срок денежные обязательства по заработной плате

Платёжная несостоятельность по уплате налогов и сборов

Не знаю.

5

Должник, несостоятельность которого выполнить свои денежные обязательства установлена хозяйственным судом – это

Банкрот

Учредитель

Ликвидатор

Распорядитель имущества

Арбитражный управляющий

Студент должен знать: системные понятия о предпринимательском риске и возможных путях его снижения, управлением предприятием в условиях риска, о банкротстве и возобновлении платёжеспособности должника

Основные термины и понятия: предпринимательский риск, источники потерь, банкротство, банкрот, санация, мировое соглашение

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

12. Понятие риска. Предпринимательский риск
13. Классификация рисков
14. Предпринимательские потери, их виды
15. Источники и причины возникновения рисков
16. Факторы, влияющие на уровень риска
17. Управление рисками как процесс
18. Способы снижения риска
19. Сущность понятия банкротства. Основания для возбуждения дела о банкротстве
20. Порядок ведения дел о банкротстве.
21. Понятие санации. Основные ее элементы
22. Ликвидация предпринимательской деятельности

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

14. Понятие риска, предпринимательский риск. Основные черты риска
15. Классификация рисков
 - 2.1. По времени возникновения (ретроспективные, текущие и перспективные)
 - 2.2. По факторам возникновения (политические, экономические)
 - 2.3. По характеру учета (внешние и внутренние)
 - 2.4. По характеру последствий (чистые и спекулятивные)
 - 2.5. По сфере предпринимательской деятельности (производственный, коммерческий, финансовый и страховой риски)
 - 2.6. По последствиям (допустимый, критический и катастрофический)
 - 2.7. По определению с количественной стороны (абсолютный и относительный риск)
16. Виды предпринимательских потерь
17. Источники и причины возникновения рисков
18. Факторы, влияющие на уровень риска (внешние и внутренние)
19. Управление рисками. Этапы процесса управления рисками.
20. Способы снижения риска (диверсификация, страхование, лимитирование, резервирование средств, распределение риска и получение информации)
21. Способы снижения риска.
22. Сущность понятия банкротства.
23. Основания для возбуждения дела о банкротстве
24. Порядок ведения дел о банкротстве.
25. Понятие санации. Основные ее элементы
26. Наиболее распространенные причины прекращения предпринимательской деятельности.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- Выявлять источники (причины) рисков
- Определять возможные типы рисков

- Определять категории оценки риска, выбор критериев и параметров для оценки каждого типа риска и сравнительной оценки риска, суммирование рисков
- Проводить оценку вероятности возникновения разных типов рисков и ущерба от них
- Управлять рисками, используя различные методы

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисципл. / М.В. Афанасьев, Л.Г. Шемяева, В.С. Верлока; за ред. проф. М.В. Афанасьева. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2003. – 484 с.
2. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / О.М.Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
3. Господарський кодекс України
4. Господарський процесуальний кодекс України
5. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. – С. 78-87.
6. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.
7. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта КНТ, 2007. – 516 с.
8. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. / Ф. Питер Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
9. Закон України від 15.05.03 №755-IV “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців”
10. Закон України від 14.05.92 №2343-ХІІ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»
11. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.75-84.
12. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
14. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации: ч.1. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – С. 213-218.
15. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
16. Осовська Г.В. Основы менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
17. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
18. Матеріали лекцій.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Хозяйственный Кодекс определяет предпринимательство как "самостоятельную, инициативную, систематическую, на собственный риск хозяйственную деятельность, осуществляемую субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получения прибыли". Таким образом, законодательно установлено, что осуществление предпринимательской деятельности в любом виде связано с риском.

Любое предприятие несет риски, связанные с его производственной, коммерческой и другой деятельностью, любой предприниматель отвечает за последствия принимаемых управленческих решений. Фактор риска заставляет предпринимателя экономить финансовые

и материальные ресурсы, обращать особое внимание на расчеты эффективности новых проектов, коммерческих сделок и т.д. Фактор риска в предпринимательской деятельности особенно увеличивается в периоды нестабильного состояния экономики, сопровождаемого инфляционными процессами, сверхдолгими кредитами и т.п.

В общем случае под **риском** понимают возможность наступления некоторого неблагоприятного события, влекущего за собой различного рода потери (например, потеря имущества, получение доходов ниже ожидаемого уровня и т.д.).

В предпринимательской деятельности под "**риском**" принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной, финансовой или коммерческой деятельности.

Есть и другой подход к определению риска – вероятность не достижения заранее поставленных целей.

По своей сущности **риск** представляет собой событие с отрицательными, особо невыгодными экономическими последствиями, которые, возможно, наступят в будущем в какой-то момент в неизвестных размерах.

Основными чертами риска являются противоречивость, альтернативность и неопределенность.

Наиболее важными элементами, положенными в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и другие.

В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск.

Риски могут быть определены с количественной стороны посредством определения абсолютного или относительного уровня потерь.

Абсолютный риск определяется величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) выражении, если только ущерб поддается такому измерению.

Относительный риск — определяется как величина возможных потерь, отнесенная к некоторой базе, в качестве которой чаще всего выступают либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты ресурсов на данный вид предпринимательской деятельности, либо ожидаемый доход (прибыль). При выборе той или иной базы предпочтение отдается показателю, определяемому с более высокой степенью достоверности. Как правило, относительный риск определяется в долях единицы или в процентах.

Предпринимательские потери – это случайное, непредвиденное снижение предпринимательской прибыли. Потери, связанные с риском, могут быть: материальные, трудовые, потери времени, финансовые специальные.

По источнику возникновения принято различать:

- собственно хозяйственный риск;
- риск, связанный с личностью человека;
- риск, обусловленный природными факторами.

По причине возникновения выделяют риск:

- неопределенности будущего;
- непредсказуемости поведения партнеров;
- недостатка информации.

Предпринимательский риск складывается под влиянием объективных (внешних) и субъективных (внутренних) факторов. Под внешними факторами следует понимать те условия, которые предприниматель, как правило, не может изменить, но должен учитывать.

К факторам внешнего воздействия относятся: изменения законодательства, регулирующие предпринимательскую деятельность; конкуренцию предпринимателей; взаимоотношения с хозяйствующими партнерами; налоговую систему; коррупцию и рэкет (факторы прямого воздействия), политическую обстановку, международные события, экономическое положение в стране стихийные бедствия (факторы косвенного воздействия).

Не менее многочисленны и внутренние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска. В экономической литературе, посвященной проблемам предпринимательства, выделяются следующие четыре группы факторов:

- стратегия фирмы;
- принципы деятельности фирмы;
- ресурсы и их использование;
- качество и уровень использования маркетинга.

Управление рисками является важной стратегической составляющей в деятельности любой организации, ориентированной на получение стабильных прибылей и эффективную работу. В рамках организации процесса управления можно дать следующее определение управления рисками: выявление, анализ и экономический контроль факторов риска, которые потенциально угрожают капиталам, доходности или эффективности работы предприятия.

Процесс управления риском состоит из следующих четырех стадий:

- выявление фактора риска;
- анализ риска;
- контроль риска;
- оценка и переосмысление.

Первый шаг в процессе управления риском – это выявление. Оно состоит в том, чтобы определить, как и от чего могут пострадать капиталы, доходность или эффективность работы организации.

Второй этап процесса управления риском – анализ риска. Как только фактор риска выявлен, следует определить к каким последствиям он может привести.

Смысл контроля риска, *третьего этапа* процесса управления риском, заключается в том, чтобы добиться максимально возможной отдачи за счет минимальных затрат путем избегания, снижения, принятия на себя, передача части или всего риска третьим лицам.

На завершающем этапе управления рисками выбранных методов воздействия на риск проводится анализ и оценка эффективности принятых решений и корректировка управления рисками.

Для снижения степени риска используются различные способы:

- диверсификация,
- страхование,
- лимитирование,
- резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов,
- распределение риска,
- получение большей информации о предстоящем выборе и результатах.

В процессе хозяйственной деятельности предприниматели не гарантированы от возможного причинения ущерба чьим-либо интересам, будь то интересы граждан, предприятий, учреждений, организаций, государства. В таком случае предприниматель несет имущественную или иную установленную законом ответственность.

По общему правилу должник обязан возместить кредитору убытки в полном объеме.

В общем понимании **банкротство** – это финансовая несостоятельность юридических лиц, физических лиц-предпринимателей и граждан, неспособных платить кредиторам по долговым обязательствам и продолжать нормальную деятельность.

Как показывает анализ предпринимательской деятельности, главными причинами банкротства являются:

- некомпетентность (менеджерская и служебная);

- несбалансированный опыт субъекта предпринимательства, который может быть опытным менеджером, но неопытным коммерсантом;
- нехватка опыта в финансовых операциях, неумение налаживать и поддерживать деловые связи и контакты.

В Украине вопросы банкротства регламентируются Хозяйственным процессуальным кодексом Украины, законом Украины «О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом», которые устанавливают четкую ответственность за ведение хозяйственной деятельности, регулируют процедуру ликвидации предприятия и удовлетворения претензий кредиторов и бюджета.

Банкротство - признанная хозяйственным судом неспособность должника восстановить свою платежеспособность с помощью процедур санации и мирового соглашения и погасить установленные в определенном порядке денежные требования кредиторов не иначе как через применение ликвидационной процедуры.

Неплатежеспособность - неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить после наступления установленного срока денежные обязательства перед кредиторами не иначе, как через восстановление его платежеспособности.

Должник - субъект предпринимательской деятельности (юридическое лицо или физическое лицо - предприниматель), неспособный выполнить в течение трех месяцев свои денежные обязательства после наступления установленного срока их выполнения, подтвержденные судебным решением, вступившими в законную силу.

Физическое лицо - предприниматель является должником только по обязательствам, возникшим у нее в связи с осуществлением предпринимательской деятельности.

Должником не могут быть обособленные структурные подразделения юридического лица (филиалы, представительства, отделения и т.п.).

Денежное обязательство - обязательство должника уплатить кредитору определенную денежную сумму согласно гражданско-правового соглашения (договора) и на других основаниях, предусмотренных законодательством Украины. К денежным обязательствам относятся также обязательства по уплате налогов, сборов (обязательных платежей), страховых взносов на общеобязательное государственное пенсионное и прочее социальное страхование; обязательства, возникающие вследствие невозможности исполнения обязательств по договорам хранения, подряда, найма (аренды), ренты, которые должны быть выражены в денежных единицах. В состав денежных обязательств должника не включаются неустойка (штраф, пеня) и иные финансовые санкции, определенные на дату подачи заявления в хозяйственный суд, а также обязательства, возникшие вследствие причинения вреда жизни и здоровью граждан, обязательства по выплате авторского вознаграждения, обязательства перед учредителями (участниками) должника - юридического лица, возникшие из такого участия. Состав и размер денежных обязательств определяются на день подачи в хозяйственный суд заявления о возбуждении дела о банкротстве.

Кредитор - юридическое или физическое лицо, а также органы государственной налоговой службы и другие государственные органы, которые имеют подтвержденные в установленном порядке документами требования относительно денежных обязательств к должнику; конкурсные кредиторы - кредиторы по требованиям к должнику, возникшим до возбуждения производства по делу о банкротстве и выполнение которых не обеспечены залогом имущества должника; текущие кредиторы - кредиторы по требованиям к должнику, возникшим после возбуждения производства по делу о банкротстве; обеспеченные кредиторы - кредиторы, требования которых обеспечены залогом имущества должника (имущественного поручителя).

Участники в деле о банкротстве - конкурсные кредиторы (представитель комитета кредиторов), должник (банкрот), обеспеченные кредиторы, арбитражный управляющий (распорядитель имущества, управляющий санацией, ликвидатор), собственник имущества (орган, уполномоченный управлять имуществом) должника, государственный орган по вопросам банкротства, Фонд государственного имущества Украины, представитель органа местного самоуправления, представитель работников должника, уполномоченное лицо

учредителей (участников, акционеров) субъекта предпринимательской деятельности - должника, другие лица, участвующие в производстве по делу о банкротстве.

Официальное обнародование - обнародование сведений о деле о банкротстве на официальном веб-сайте Высшего хозяйственного суда Украины в сети Интернет.

Дела о банкротстве подведомственны хозяйственным судам и рассматриваются ими по местонахождению должника - юридического лица или месту жительства физического лица-предпринимателя.

Право на обращение в хозяйственный суд с заявлением о возбуждении дела о банкротстве имеют должник и кредитор.

Дело о банкротстве возбуждается хозяйственным судом, если бесспорные требования кредитора (кредиторов) к должнику совокупно составляют не менее трехсот минимальных размеров заработной платы, которые не были удовлетворены должником на протяжении трех месяцев после установленного для их погашения срока.

Бесспорные требования кредиторов - денежные требования кредиторов, подтвержденные судебным решением, вступившим в законную силу, и постановлением об открытии исполнительного производства, согласно которому в соответствии с законодательством осуществляется списание средств со счетов должника. В состав этих требований, в том числе по уплате налогов, сборов (обязательных платежей), не включаются неустойка (штраф, пеня) и другие финансовые санкции.

Суд, в производстве которого находится дело о банкротстве, решает все имущественные споры с требованиями к должнику. Заявление о возбуждении производства по делу о банкротстве подается должником или кредитором в письменной форме.

Должник подает заявление в хозяйственный суд при наличии имущества, достаточного для покрытия судебных расходов, если иное не предусмотрено настоящим Законом.

При отсутствии оснований для отказа в принятии или для возвращения заявления о возбуждении дела о банкротстве хозяйственный суд принимает заявление к рассмотрению, о чем не позднее пяти дней со дня его поступления выносит решение, в котором указываются:

- дата проведения подготовительного заседания суда;
- фамилия, имя и отчество арбитражного управляющего, определенного автоматизированной системой из числа лиц, внесенных в Единый реестр арбитражных управляющих (распорядителей имущества, управляющих санацией, ликвидаторов) Украины.

Подготовительное заседание суда проводится не позднее четырнадцатого дня со дня вынесения решения о принятии заявления о возбуждении дела о банкротстве, а при наличии уважительных причин (осуществления оплаты денежных обязательств кредиторам и т.п.) - не позднее тридцатого дня.

Решение о принятии заявления о возбуждении дела о банкротстве направляется сторонам и органам государственной исполнительной службы по местонахождению (месту жительства) должника, государственному регистратору по местонахождению (месту жительства) должника, органу, уполномоченного управлять государственным имуществом должника, в уставном капитале которого доля государственной собственности превышает пятьдесят процентов, арбитражному управляющему..

Проверка обоснованности требований заявителя, а также выяснение наличия оснований для возбуждения производства по делу о банкротстве осуществляются хозяйственным судом в подготовительном заседании, которое проводится в предусмотренном Законом порядке.

На подготовительном заседании хозяйственный суд рассматривает представленные документы, заслушивает объяснения сторон, оценивает обоснованность возражений должника, а также решает другие вопросы. По результатам рассмотрения заявления о возбуждении дела о банкротстве и отзыва вопросы, связанные с рассмотрением дела должника хозяйственный суд выносит решение о возбуждении производства по делу о банкротстве или отказе.

В решении о возбуждении производства по делу о банкротстве говорится о:

- возбуждении производства по делу о банкротстве;
- признании требований кредитора и их размер;
- введении моратория на удовлетворение требований кредиторов;
- введении процедуры распоряжения имуществом;
- назначении распорядителя имущества,
- установлении размера оплаты его услуг и источники ее уплаты;
- принятии мер по обеспечению требований кредиторов путем запрета должнику и собственнику имущества (органа, уполномоченного управлять имуществом) должника принимать решения по ликвидации, реорганизации должника, а также отчуждать основные средства и предметы залога;
- сроках представления распорядителем имущества в хозяйственный суд сведений о результатах рассмотрения требований кредиторов, который не может превышать одного месяца и двадцати дней после даты проведения подготовительного заседания суда;
- дату составления распорядителем имущества реестра требований кредиторов и представление его на утверждение хозяйственного суда, не может быть позднее одного месяца и двадцати дней после даты проведения подготовительного заседания суда;
- дату предварительного заседания суда, которое должно состояться не позднее двух месяцев и десяти дней, а в случае большого количества кредиторов - не позднее трех месяцев после даты проведения подготовительного заседания суда;
- срока проведения распорядителем имущества инвентаризации имущества должника, который не может превышать двух месяцев, а в случае значительного объема имущества - трех месяцев после проведения подготовительного заседания суда.

С целью выявления всех кредиторов и лиц, изъявивших желание принять участие в санации должника, осуществляется официальное обнародование объявления о возбуждении дела о банкротстве на официальном веб-сайте Высшего хозяйственного суда Украины в сети Интернет.

Хозяйственный суд в постановлении о возбуждении дела о банкротстве может обязать должника провести аудит. Если у должника нет для этого средств, хозяйственный суд может назначить проведение аудита за счет кредитора (кредиторов) только с согласия последнего.

Меры по предупреждению банкротства должника и внесудебные процедуры

Учредители (участники, акционеры) должника, собственник имущества (орган, уполномоченный управлять имуществом) должника, центральные органы исполнительной власти, органы Автономной Республики Крым, органы местного самоуправления в пределах своих полномочий обязаны принимать своевременные меры для предупреждения банкротства должника.

В случае возникновения признаков банкротства руководитель должника обязан направить учредителям должника, собственнику имущества должника сведения о наличии признаков банкротства.

Учредителями должника, собственником имущества должника, кредиторами должника, другими лицами в рамках мероприятий по предупреждению банкротства должника может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств должника перед кредиторами, в том числе обязательств по уплате налогов и сборов (обязательных платежей), страховых взносов на общеобязательное государственное пенсионное и прочее социальное страхование и восстановлению платежеспособности должника (санация должника до возбуждения производства по делу о банкротстве).

В случае предоставления должнику финансовой помощи он берет на себя соответствующие обязательства перед лицами, которые предоставили такую помощь, в порядке, установленном законом.

Санация должника до возбуждения дела о банкротстве - система мероприятий по восстановлению платежеспособности должника, которые может осуществлять учредитель

должника, собственник имущества должника, кредитор должника, другие лица с целью предотвращения банкротства должника путем принятия организационно-хозяйственных, управленческих, инвестиционных, технических, финансово-экономических, правовых мероприятий в соответствии с законодательством по возбуждению производства по делу о банкротстве.

Срок действия процедуры санации должника до возбуждения производства по делу о банкротстве не может превышать 12 месяцев со дня утверждения судом соответствующего плана санации. В течение действия этой процедуры может быть возбуждено дело о банкротстве должника по его заявлению или по заявлению любого из кредиторов.

В течение процедуры санации должника до возбуждения производства по делу о банкротстве действует мораторий на удовлетворение требований кредиторов.

Положение о порядке проведения санации до возбуждения производства по делу о банкротстве утверждается Высшим хозяйственным судом Украины.

Судебные процедуры, применяемые в отношении должника

Согласно Закону относительно должника применяются такие судебные процедуры банкротства:

- распоряжение имуществом должника;
- мировое соглашение;
- санация (восстановление платежеспособности) должника;
- ликвидация банкрота.

Санация должника или ликвидация банкрота осуществляется с соблюдением требований законодательства о защите экономической конкуренции.

В зависимости от категории должника, вида его деятельности и наличия у него имущества хозяйственный суд применяет общий, специальный или упрощенный порядок производства по делу о банкротстве.

Общий порядок предусматривает применение процедуры распоряжения имуществом с последующим переходом к процедуре санации, ликвидации или мирового соглашения.

Специальный порядок предусматривает привлечение к участию в деле дополнительных участников, продление сроков санации, совпадения процедур распоряжения имуществом и санации.

Упрощенный порядок применяется при ликвидации банкрота без применения процедур распоряжения имуществом и санации.

Под *распоряжением имуществом* понимается система мероприятий по надзору и контролю за управлением и распоряжением имуществом должника с целью обеспечения сохранности, эффективного использования имущественных активов должника, проведения анализа его финансового положения, а также определение следующей оптимальной процедуры (санации, мирового соглашения или ликвидации) для удовлетворения в полном объеме или частично требований кредиторов.

Распорядитель имущества - физическое лицо, которое в соответствии с судебным решением хозяйственного суда обеспечивает осуществление процедуры распоряжения имуществом. О назначении распорядителя имущества выносится решение.

Процедура распоряжения имуществом должника вводится сроком на сто пятнадцать календарных дней и может быть продлена хозяйственным судом по ходатайству распорядителя имущества, комитета кредиторов или должника не более чем на два месяца.

Физические лица и / или юридические лица, желающие принять участие в санации должника (далее - инвесторы), могут подать распорядителю имущества заявление об участии в санации должника и свои предложения относительно санации должника (план санации и т.п.).

В процедуре распоряжения имуществом должник с участием распорядителя имущества готовит план санации должника и представляет его на рассмотрение собрания кредиторов.

Предварительное заседание хозяйственного суда проводится не позднее двух месяцев и десяти дней, а в случае большого количества кредиторов - не позднее трех месяцев после подготовительного заседания суда.

На предварительном заседании хозяйственный суд рассматривает все требования кредиторов, в том числе относительно которых были возражения должника и которые не были внесены распорядителем имущества в реестр требований кредиторов, а также те, которые признаны должником и внесены распорядителем имущества в реестр требований кредиторов, и решает вопрос о его утверждении.

По результатам рассмотрения требований кредиторов хозяйственный суд выносит решение, в котором указываются:

- размер и перечень всех признанных судом требований кредиторов, которые вносятся распорядителем имущества в реестр требований кредиторов;
- размер и перечень не признанных судом требований кредиторов;
- дата проведения собрания кредиторов и комитета кредиторов;
- дата итогового заседания суда, на котором будет вынесено постановление о санации должника или постановление о признании должника банкротом и открытии ликвидационной процедуры,
- решение о прекращении производства по делу о банкротстве или постановление о продлении срока внешнего управления и отложения итогового заседания суда.

В течение десяти дней после вынесения решения по результатам предварительного заседания хозяйственного суда распорядитель имущества письменно уведомляет кредиторов согласно реестру требований кредиторов, уполномоченное лицо работников должника и уполномоченное лицо учредителей должника о месте и времени проведения собрания кредиторов и организует проведение.

Участниками собрания кредиторов должника с правом решающего голоса являются конкурсные кредиторы, признанные хозяйственным судом и внесены в реестр требований кредиторов.

На итоговом заседании суда в процедуре распоряжения имуществом должника осуществляется переход к следующей судебной процедуре (процедуры санации, ликвидации, мирового соглашения) или прекращается производство по делу.

На итоговом заседании хозяйственный суд по предложению распорядителя имущества должника и на основании решения собрания кредиторов принимает одно из следующих судебных решений:

- определение о введении процедуры санации и утверждение плана санации в случае одобрения плана санации должника собранием кредиторов и согласование его обеспеченными кредиторами в установленном законом порядке;
- определение о введении процедуры санации и обязательства управляющего подготовить план санации в случае отклонения плана санации должника собранием кредиторов или непредставление его должником;
- постановление о признании должника банкротом и открытии ликвидационной процедуры;
- определение о прекращении производства по делу о банкротстве;
- решение о продлении срока внешнего управления и отложения итогового заседания суда в пределах предельного срока, определенного Законом.

В случае если комитетом кредиторов в пределах срока действия процедуры распоряжения имуществом не принято ни одно из предусмотренных этой статьей решений, хозяйственный суд в течение пяти дней после окончания процедуры распоряжения имуществом должника при наличии признаков банкротства принимает постановление о признании должника банкротом и открытии ликвидационной процедуры, если иное не предусмотрено.

Хозяйственный суд по ходатайству комитета кредиторов выносит решение о введении процедуры санации сроком на шесть месяцев. По ходатайству руководителя санации или комитета кредиторов этот срок может быть продлен хозяйственным судом, но не более чем на двенадцать месяцев.

Под *санацией* понимается система мероприятий, осуществляемых во время производства по делу о банкротстве с целью предотвращения признания должника

банкротом и его ликвидации, направленная на оздоровление финансово-хозяйственного положения должника, а также удовлетворение в полном объеме или частично требований кредиторов путем реструктуризации предприятия, долгов и активов и / или изменения организационно-правовой и производственной структуры должника

Официальное обнародование сообщения о введении процедуры санации осуществляется на официальном сайте Высшего хозяйственного суда Украины в сети Интернет.

Под *реструктуризацией* предприятия понимается осуществление организационно-хозяйственных, финансово-экономических, правовых, технических мероприятий, направленных на реорганизацию предприятия, в частности путем его разделения с переходом долговых обязательств к юридическому лицу, которое не подлежит санации, на смену формы собственности, управления, организационно-правовой формы, что будет способствовать финансовому оздоровлению предприятия, повышению эффективности производства, увеличению объемов выпуска конкурентоспособной продукции и полном или частичном удовлетворению требований кредиторов.

В случаях принятия решения о признании должника банкротом хозяйственный суд открывает ликвидационную процедуру сроком на двенадцать месяцев.

Банкрот - должник, несостоятельность которого выполнить свои денежные обязательства установлена хозяйственным судом.

Под ликвидацией понимается прекращение субъекта предпринимательской деятельности, признанного хозяйственным судом банкротом, с целью осуществления мероприятий по удовлетворению в порядке Закона требований кредиторов путем продажи его имущества.

В постановлении о признании должника банкротом и открытие ликвидационной процедуры хозяйственный суд назначает ликвидатора банкрота из числа арбитражных управляющих.

По ходатайству ликвидатора, согласованным с комитетом кредиторов, хозяйственный суд назначает членов ликвидационной комиссии.

В состав ликвидационной комиссии банкрота включаются представители кредиторов, уполномоченное лицо учредителей должника, финансовых органов и профсоюза, а в случае необходимости - также представители специально уполномоченного центрального органа исполнительной власти по делам надзора за страховой деятельностью, Антимонопольного комитета Украины, органа, уполномоченного управлять государственным имуществом, и представитель органов местного самоуправления.

Ликвидатор (ликвидационная комиссия) исполняет свои полномочия до завершения ликвидационной процедуры. Имущество, которое подлежит реализации в ликвидационной процедуре, оценивается ликвидатором. Начальной стоимостью целостного имущественного комплекса является совокупность признанных в установленном порядке требований кредиторов.

При продаже имущества банкрота на аукционе стоимость имущества, определяемая ликвидатором, является начальной стоимости.

Очередность удовлетворения требований кредиторов

Средства, полученные от продажи имущества банкрота, направляются на удовлетворение требований кредиторов в следующем порядке. При этом:

1) в первую очередь удовлетворяются:

требования относительно выплаты задолженности по заработной плате перед работающими и уволенными работниками банкрота, денежные компенсации за все неиспользованные дни ежегодного отпуска и дополнительного отпуска работникам, имеющим детей, другие средства, принадлежащие работникам в связи с оплачиваемым отсутствием на работе (оплата времени простоя не по вине работника, гарантии на время выполнения государственных или общественных обязанностей, гарантии и компенсации при служебных командировках, гарантии для работников, направляемых для повышения квалификации, гарантии для доноров, гарантии для работников, направляемых на обследование в медицинское учреждение, социальные выплаты в связи с временной потерей

трудоспособности за счет средств предприятия и т.д.), а также выходного пособия, подлежащего работникам в связи с прекращением трудовых отношений и начисленных на эти суммы страховых

- взносов на общеобязательное государственное пенсионное страхование и другое социальное страхование, в том числе возмещения кредита, полученного на эти цели;
- требования кредиторов по договорам страхования;
- расходы, связанные с производством по делу о банкротстве в хозяйственном суде и работой ликвидационной комиссии, в том числе:
- расходы на оплату судебного сбора;
- расходы кредиторов на проведение аудита, если аудит проводился по решению хозяйственного суда за счет их средств;
- расходы заявителя на публикацию объявления о возбуждении дела о банкротстве, введения процедуры санации, признание должника банкротом;
- расходы на публикацию в официальных печатных органах информации о порядке продажи имущества банкрота;
- расходы на публикацию в средствах массовой информации о возобновлении производства по делу о банкротстве в связи с признанием мирового соглашения недействительным;
- требования о выплате основного денежного вознаграждения арбитражному управляющему;
- требования о возмещении расходов арбитражного управляющего, связанных с выполнением им полномочий распорядителя имущества, управляющего санацией должника или ликвидатора банкрота;
- расходы арбитражного управляющего (распорядителя имущества, управляющего санацией, ликвидатора), связанные с содержанием и хранением имущественных активов банкрота;

2) во вторую очередь удовлетворяются:

требования по обязательствам, возникшим вследствие причинения вреда жизни и здоровью граждан, путем капитализации в ликвидационной процедуре соответствующих платежей, в том числе в Фонд социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний Украины за граждан, застрахованных в этом фонде, в порядке, установленном Кабинетом Министров Украины, обязательств по уплате страховых взносов на общеобязательное государственное пенсионное страхование и другое социальное страхование, кроме требований, удовлетворенных вне, по возврату неиспользованных средств Фонда социального страхования по временной потере трудоспособности, а также требования граждан - доверителей (вкладчиков) доверительных обществ или других субъектов предпринимательской деятельности, которые привлекали имущество (Средства) доверителей (вкладчиков);

3) в третью очередь удовлетворяются:

- требования по уплате налогов и сборов (обязательных платежей);
- требования центрального органа исполнительной власти, осуществляющего управление государственным резервом;

4) в четвертую очередь удовлетворяются:

требования кредиторов, не обеспеченные залогом, в том числе и требования кредиторов, которые возникли из обязательств в процедуре распоряжения имуществом должника или в процедуре санации должника;

5) в пятую очередь удовлетворяются:

- требования относительно возвращения взносов членов трудового коллектива в уставный капитал предприятия;
- требования о выплате дополнительного денежного вознаграждения управляющему санацией или ликвидатору в части 5 процентов объема взысканных в пользу должника активов (возврат денежных средств, имущества, имущественных прав),

которые на дату возбуждения производства по делу о банкротстве находились у третьих лиц;

- требования о выплате дополнительного денежного вознаграждения управляющему санацией или ликвидатору в части 3 процентов объема погашенных требований конкурсных кредиторов, подлежат внеочередному удовлетворению и отнесены к конкурсным;

б) в шестую очередь удовлетворяются другие требования.

Требования каждой следующей очереди удовлетворяются по мере поступления на счет средств от продажи имущества банкрота после полного удовлетворения требований предыдущей очереди.

В случае недостаточности средств, полученных от продажи имущества банкрота, для полного удовлетворения всех требований одной очереди требования удовлетворяются пропорционально сумме требований, принадлежит каждому кредитору одной очереди.

В случае отказа кредитора от удовлетворения признанного в установленном порядке требования ликвидатор (ликвидационная комиссия) не учитывает сумму денежных требований этого кредитора.

Требования, не удовлетворенные из-за недостаточности имущества, считаются погашенными.

Под мировым соглашением в деле о банкротстве понимается договоренность между должником и кредиторами относительно отсрочки и / или рассрочки, а также прощения (списание) кредиторами долгов должника, которая оформляется путем заключения соглашения между сторонами.

Мировое соглашение может быть заключено на любой стадии производства по делу о банкротстве. В процедуре распоряжения имуществом должника мировое соглашение может быть заключено только после выявления всех кредиторов и утверждения хозяйственным судом реестра требований кредиторов.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

3

Риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т.е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект-это

Допустимый риск
Катастрофический риск
Критический риск
Политический риск
Абсолютный риск

1

Потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами называются:

Трудовые потери
Материальные потери
Финансовые потери
Потери времени
Специальные потери

3

Страхование цены товара от риска либо нежелательного для производителя падения, либо невыгодного для потребителя увеличения – это:

Лимитирование
Резервирование
Хеджирование

Банкротство
Диверсификация

2

Неплатёжеспособность – это:

Неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить в срок денежные обязательства перед ликвидационной комиссией

Неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить в срок денежные обязательства перед кредиторами

Неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить в срок денежные обязательства по заработной плате

Платёжная несостоятельность по уплате налогов и сборов

Не знаю.

1

Должник, несостоятельность которого выполнить свои денежные обязательства установлена хозяйственным судом – это

Банкрот

Учредитель

Ликвидатор

Распорядитель имущества

Арбитражный управляющий

ЗАНЯТИЕ 11

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 2 "МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО"

Содержательный модуль – это логически завершенный объем учебного материала, который должен усвоить студент, или законченная часть образовательно-профессиональной программы (учебной деятельности), которую студент должен выполнить. Содержательный модуль представляет собой совокупность разделов (тем) учебной дисциплины и включает в себя взаимосвязанные части теоретического и практического учебного материала.

Контроль усвоения содержательного модуля 1 (комплексная работа) является промежуточным видом контроля. Оценка за содержательный модуль определяется как сумма теоретических и практических навыков в соответствии с программой дисциплины. Комплексная работа при сдаче содержательного модуля включает выполнение письменных и тестовых заданий последующим темам практической и самостоятельной работе:

- Менеджмент и предпринимательство. Хозяйственная деятельность в условиях рынка
- Организационно-экономические формы хозяйствования
- Менеджмент и предпринимательство. Организационно-экономические формы хозяйствования
- Менеджмент и предпринимательство. Регистрация и лицензирование фармацевтической деятельности
- Менеджмент и предпринимательство. Лицензирование в косметологии
- Менеджмент и предпринимательство. Управление в условиях рисков. Банкротство
- Социальная ответственность бизнеса
- Этика предпринимательства. Корпоративная культура

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 3

**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ. КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В
УПРАВЛЕНИИ. МАРКЕТИНГ ЯК ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА**

ЗАНЯТИЕ 12

ТЕМА: "СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ."

Студент должен знать: сущность и виды коммуникации, роль связующего процесса в управлении, элементы и этапы коммуникативного процесса, способы преодоления коммуникативных преград.

Основные понятия и термины: коммуникации, средства информационного обмена, способы преодоления коммуникативных преград.

Студент должен знать: сущность и виды коммуникации, роль связующего процесса в управлении, элементы и этапы коммуникативного процесса, способы преодоления коммуникативных преград.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие коммуникаций. Виды коммуникаций.
2. Основные элементы и этапы коммуникативного процесса.
3. Препятствия коммуникационных процессов и их характеристика.
4. Способы преодоления коммуникативных препятствий
5. Формы коллективного обмена управленческой коммуникации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Коммуникации между организацией и внешней средой (внешние).
2. Организационные (внутренние) коммуникации.
3. Межличностные коммуникации.
4. Формальные и неформальные коммуникации.
5. Вербальные и невербальные коммуникации.
6. Понятие коммуникативного процесса.
7. Характеристика основных элементов коммуникативного процесса.
8. Этапы коммуникативного процесса.
9. Критические проблемы для коммуникативного процесса.
10. Характеристика наиболее распространенных препятствий (шумов) в организационных коммуникациях.
11. Меры, принимаемые для повышения эффективности коммуникативного процесса.
12. Основные причины неэффективных коммуникаций, обусловленных восприятием.
13. Порядок проведения совещаний, видеоконференций

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1: Представить схематически внутренние коммуникации в аптечных предприятиях с указанием характерной информации, передаваемой в рамках вертикальных (по нисходящей, восходящей), а также горизонтальных коммуникаций.

Задание 2: Представить схематически коммуникативный процесс. Описать его базовые элементы.

Задание 3. Указать наиболее распространенные препятствия в организационных коммуникациях и дать им краткую характеристику. Данные представить в виде таблицы.

Препятствия в организационных коммуникациях

Препятствие	Характеристика

--	--

Заданию 4. Составить в виде схемы модель коммуникационного процесса между провизором-косметологом и посетителем отдела косметики. При отпуске лекарственного косметического средства провизор-косметолог информировал потребителя о способе применения, возможном побочном эффекте средства, сроках наступления эффекта от применения, хранении средства в домашних условиях.

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- различать и составлять внутренние коммуникации в аптечных предприятиях с указанием характерной информации, передаваемой в рамках вертикальных (по нисходящей, восходящей), а также горизонтальных коммуникаций;
- определять и устранять препятствия в организации коммуникаций
 - определить уровень осуществления коммуникации;
 - определить вид организационных коммуникаций;
 - осуществлять правильный выбор средств сообщения информации;
 - определять наиболее оптимальные методы для повышения эффективности коммуникации.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г.Д. Менеджмент у фармації: Підручник.- Вінниця:Нова книга, 2005.-С.186-201.
2. Менеджмент организации: Учеб.пособие/Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Садомадина.- М.:Инфра-М, 1996.-429 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с англ.._М.: “Дело”, 1997.-С.165-194.

4. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармацевції, ч. I. Менеджмент у фармацевції: Підручник для фарм. вузів і факультетів/ За ред. З.М.Мнушко.- Харків: "Основа", 1998.- С. 65-94.
5. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармацевции.-Харьков: Золотые страницы, 2007.- С.117-127.
6. Материалы лекции.

1. Белов А.Н., Белов В.Н. *Корреспонденция и делопроизводство.* – М.,- 1988. – с. 158
2. Громовик Б.П. *Менеджмент і маркетинг у фармацевції: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред.. д-ра фарм.наук, проф.. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 158-168.*
3. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г., Левицькі О.Р., Мельник О.Г. *Менеджмент у фармацевції. Підручник /за ред. О.Є. Кузьміна і Громовика Б.П. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – С. 186-212.*
4. М.Кузнецов, Е Иванов. *Суперприбыльный салон красоты. Как преуспеть в этом бизнесе.* – Из-во: Вершина, 2006.- 460 с.
5. Мартин Грин. *Менеджмент салона красоты. Как создать и сделать успешным бизнес в салоне красоты.* - Из-во: Рипол Классик, 2005.- 180с.
6. *Менеджмент и маркетинг в фармацевции. Ч.I. Менеджмент в фармацевции: Учебник для студентов вузов /З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Изд-во НфаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 117-127.*
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело, 1997.
8. Молдаванов М.И., Сидорова Г.М. *Сучасний ціловий документ.* – К., 1992. – 398 с.
9. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармацевції, ч. I. Менеджмент у фармацевції: Підручник для фарм. вузів і факультетів/ За ред. З.М.Мнушко.- Харків: "Основа", 1998.- С. 65-88.
10. Парновский Б.Л., Корчинский И.Т., Знаевская А.В. *Основы документооборота и делопроизводства аптечных учреждений.* Львов, 1989. – С. 33 - 156, 160 - 168.
11. Пиняжко Р.М., Парновский Б.Л., Гром О.Л. *Основы и методы управления в фармацевции.* - Киев: Вища шк., 1986.
12. Цыпкин Ю.А., Люкишинов А.Н., Эриашвили Н.Д. *Менеджмент: Учеб. пособие для вузов/ под ред. проф. Ю.А. Цыпкна.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.*
13. Діденко А.Н. *Сучасне діловодство.* – Київ. Либідь. 1998. – с. 285
14. Материалы лекции.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В жизни большинства людей процессы общения – коммуникации – занимают до 70% времени. Особенно важное место занимают коммуникации в управленческой деятельности. Как показывает статистика, от 50 до 90% рабочего времени руководителей всех уровней расходуется на те или иные виды общения. В связи с этим руководители должны в совершенстве владеть искусством коммуникаций. Эффективно работающие руководители – те, кто эффективны в коммуникациях.

Коммуникации – это процесс двустороннего обмена идеями, информацией, ведущий к взаимному пониманию. В зависимости от того, на каком уровне осуществляются коммуникации, они делятся на межличностные и организационные.

Существуют несколько видов коммуникаций в зависимости от критерия классификации:

- 1) сфера охвата коммуникации: внешние, внутренние
- 2) способ возникновения коммуникации: формальные, неформальные
- 3) способ осуществления коммуникаций: вербальные, невербальные

Обмен информацией между двумя и более людьми называется **коммуникативным процессом**. Основная цель коммуникативного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) Отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
- 2) Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов.
- 3) Канал – средство передачи информации.
- 4) Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов, позволяющих им понять и разделить исходную идею. К ним относятся:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
 - передача;
 - декодирование.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора предназначенной для передачи информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Если отправителем является руководитель, то прежде чем обменяться информацией, он должен понять, что идея состоит в том, чтобы, основываясь на этой информации, улучшить результаты требуемой работы. А для этого необходимо четко знать, какие идеи предназначены для передачи, уместны ли они в конкретной ситуации или способах достижения намеченной цели.

Кодирование и выбор канала превращают идею в сообщение. Закодировать идею можно, используя для этого слова, жесты, интонацию. При этом канал должен быть совместим с типом выбранных для кодирования символов. К некоторым общеизвестным каналам относятся: передача письменных материалов (служебные записки, инструкции, приказы и т.д.); телефонные, телеграфные, электронные (компьютерная сеть, электронная почта, видеоленты и т.д.) средства связи. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Желательно использовать два или более средств коммуникаций в таком сочетании: устное сообщение можно сопровождать видеофильмом; телефонную информацию подкрепить письменными материалами и т.д.

Следующий этап процесса обмена информацией – передача – есть, собственно, физическое перемещение сообщения, которое, как правило, ошибочно принимают за процесс коммуникаций.

После получения сообщения получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют такое же значение для получателя, то первоначальная идея или предмет сообщения будут восприняты правильно.

Эффективность обмена информацией зависит от сходства восприятия сообщения обменивающимися сторонами, так как отправитель находится под воздействием своего опыта, а получатель имеет критерии собственных оценок, диктуемых его опытом. Обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи и произвел действия, которых ждал от него отправитель. Если понимание не достигается, то коммуникация не состоялась.

Повышению эффективности коммуникационного процесса, прежде всего, способствует представление о преградах на пути информационного обмена и методах его совершенствования.

К наиболее распространенным преградам в организационных коммуникациях относятся следующие:

1. Искажения сообщения.

Они бывают:

- непреднамеренные;
- преднамеренные (сознательное искажение информации);
- в результате фильтрации информации при передвижении ее с уровня на уровень;
- в результате статусных различий у обменивающихся сторон.

2. Информационные перегрузки, суть которых состоит в том, что большой объем информации влечет за собой возможное отсеивание важной информации в силу субъективной оценки ее значимости руководителем того или иного уровня.

3. Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации плохо продумана, например, необоснованно многоуровневая, растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Кроме того, возможные конфликты между группами и подразделениями организации приводят к интерпретации информации в пользу одного и в ущерб другому подразделению.

Анализируя коммуникационный процесс, выделяют три его основные проблемы:

- 1) четкость- определяется на этапе кодирования (технические проблемы);
- 2) точность- определяется выбором канала передачи информации (семантическая проблема);
- 3) эффективность- проявляется на этапе обратной связи (проблема эффективности)

Для того, чтобы совершенствовать организационные коммуникации создаются коммуникационные сети (в организации более двух человек). Характер взаимозависимости работ и людей в группе (организации) определяет тип коммуникационной сети. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы, как дублирующие так и дополняющие друг друга.

На практике существуют чаще всего три вида коммуникационных сетей (КС):

-открытые КС- (линейные («змея», «звезда», «шпора», «тент» (модификации «палатка», «дом»)).

-закрытые КС («круг», «колесо»)

-комбинированные КС («соты»)

В целях повышения эффективности коммуникативного процесса в организациях рекомендуется предпринимать следующие меры:

регулирование информационных потоков. Суть его состоит в умении руководителя оценивать качественную и количественную стороны собственных информационных потребностей, своих начальников, подчиненных;

управленческие действия. Эта мера предполагает управленческие действия, предпринимаемые с целью информационного обмена: совещания, пятиминутки, индивидуальные беседы, контроль хода выполнения работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля и др.;

система обратной связи. Эффективная обратная связь в ходе организационных коммуникаций достигается несколькими путями: перемещением людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения отдельных вопросов. Это могут быть командировки служащих организации на предприятия с целью обсуждения вопросов качества продукции; присутствие разработчиков товара в точках розничной торговли с целью обсуждения вопросов качества продукции; присутствие разработчиков товара в точках розничной торговли с целью выявления тенденции спроса и т.д.;

системой сбора предложений, цель которой – снижение необъективной фильтрации идей при продвижении их снизу вверх;

использованием информационных бюллетеней, публикаций и видеозаписей организации, содержащих информацию, требующую обсуждения или по уже поднимавшимся ранее вопросам, таким, как качество обслуживания потребителей, условия труда работников организации, отчет собственника или уполномоченного им органа управления о выполнении коллективного договора и т.д.;

использованием современных информационных технологий, способствующих совершенствованию обмена информацией в организациях. К ним относятся персональные компьютеры, локальные сети, электронная почта и т.д.

Хотя в организациях обмен письменной информацией имеет преобладающее значение, прямой межличностный обмен также является неотъемлемой частью коммуникативного процесса.

Возникновение преград в ходе межличностного обмена информацией сопряжено со следующими понятиями:

- восприятие,
- семантика,
- обмен невербальной информацией,
- неправильная установка,
- неумение слушать,
- некачественная обратная связь.

Коммуникации - это процесс двустороннего обмена идеями, информацией, которая приводит к взаимному пониманию.

В зависимости от того, на каком уровне осуществляются коммуникации, они делятся на межличностные и организационные. Кроме того, есть внешние и внутренние коммуникации.

Внутренние коммуникации представляют собой сложный процесс, который охватывает все уровни и подуровни организации.

Вертикальные коммуникации могут осуществляться как по нисходящей - из высших управленческих уровней на низшие, так и по восходящей - из низших уровней на высшие.

Путем коммуникаций по нисходящей подчиненным уровням управления сообщается о текущих и конкретных задачах, будущие изменения в производстве и др.

Коммуникации по восходящей носят, как правило, или отчетный, или информативный характер.

Примером обмена информацией по вертикали могут служить коммуникации между руководителем и подчиненным. Распространенный обмен информацией между руководителем и его рабочей группой.

Учитывая разнообразие задач, которые стоят перед организацией, она требует не только вертикальных, но и горизонтальных коммуникаций.

Организация состоит из ряда подразделений, поэтому обмен информацией между ними необходим для координации их действий.

Организации состоят из формальных и неформальных групп, что, естественно, отражается на структуре коммуникаций. Так, рассмотренные выше коммуникации являются **формальными**, поскольку раскрывают взаимоотношения между формальными элементами организации. **Неформальные** коммуникации можно характеризовать как канал распространения слухов. Обмен информацией между двумя и больше лицами называется **коммуникативным процессом**. Главная цель коммуникативного процесса - обеспечение понимания информации. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1) **Отправитель** - лицо, которое генерирует идеи или собирает информацию и передает ее.

2) **Сообщение** - собственная информация, закодированная с помощью символов.

3) **Канал** - средство передачи информации.

4) **Получатель** - лицу, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов, которые позволяют им понять и разделить исходную идею. К ним относятся:

1. зарождение идеи;
2. кодирование и выбор канала;
3. передача;
4. декодирование.

Возрастанию эффективности коммуникативного процесса прежде всего способствует представление о препятствиях на пути информационного обмена и методы его улучшения.

К наиболее распространенным препятствиям в организационных коммуникациях относятся такие:

- 1. Извращение сообщения.*
- 2. Информационные перегрузки.*
- 3. Неудовлетворительная структура организации.*

С целью повышения эффективности коммуникативного процесса в организациях рекомендуется принимать такие меры:

1. Регулирование информационных потоков. Суть его состоит в умении руководителя оценивать качественную и количественную стороны собственных, информационных потребностей своих начальников, подчиненных.

2. Управленческие действия. Это мероприятие предполагает управленческие действия, которые применяются с целью информационного обмена: совещания, пятиминутки, индивидуальные беседы, контроль процесса выполнения работ по плану - графику, отчеты по результатам такого контроля и др.

- 3. Система обратной связи.*

Возникновение препятствий в ходе межличностного обмена информацией объединен с такими понятиями:

- восприятие,*
- семантика,*
- обмен невербальной информацией,*
- некачественная обратная связь,*
- плохое слышание.*

В теории управления выделяют несколько основных причин неэффективных коммуникаций, обусловленным восприятием.

- 1. Непонимание важности сообщения*
- 2. Неправильная установка на сознание.*
- 3. Семантические барьеры.*
- 4. Невербальные препятствия .*
- 5. Эффективная коммуникация возможна, если человек одинаково точен и при отправлении, и при приеме информации, то есть речь идет об умении слушать.*
- 6. Чтобы удостовериться в успехе коммуникации, необходимо иметь обратную связь.*

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

2

Обмен информацией между двумя и более людьми называется:

Интеграцией

Коммуникацией

Коммуникационными взаимодействиями

Процессом связей

Причинностью

2

Коммуникации между подразделениями (отделами) аптеки относятся к :

Межличностным

Организационным

Внутриличностным

Между организацией и внешней средой

Международным

2
Любое вмешательство в процесс коммуникации, искажающее смысл сообщения, называется:

Реакция

Шум

Семантика

Декодирование

Искажение

3

Какая наука, занимается изучением способов использования слов и значений, передаваемых словами?

Вербистика

Философия

Семантика

Фонетика

Организация

2

Провизор написала объяснительную записку о причинах недостачи товарно-материальных ценностей, выявленной в ходе инвентаризации. О каком этапе коммуникационного процесса речь?

Выбор идеи

Кодирование

Выбор канала

Передача идеи

Декодирование

1

Коммуникации между подразделениями (отделами) аптеки относятся к :

межличностным

организационным

внутриличностным

между организацией и внешней средой

международным

2

Коммуникации между зав.аптекой и провизорами относятся к :

межличностным

организационным

внутриличностным

между организацией и внешней средой

международным

3

Обмен аптеки информацией с потребителем посредством рекламы относится к:

межличностной коммуникации

организационной коммуникации

внутриличностной коммуникации

между организацией и внешней средой

международной коммуникации

4

Основной целью процесса коммуникации является:

Обеспечение понимания информации (сообщения)

Изложение информации в письменной или устной форме другим лицам

Обмен информации между участниками процесса общения
Передача информации
Подготовка информационного сообщения

5

Что не является элементом коммуникационного процесса

Отправитель

Речь

Канал передачи информации

Получатель информации

Реакция на сообщение

ЗАНЯТИЕ 13

ТЕМА: «ДОКУМЕНТ, КАК СРЕДСТВО КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА»

Студент должен знать: системные понятия по вопросам современного делопроизводства в аптечных и парфюмерно-косметических учреждениях и правилам составления, оформления и использования служебных документов.

Основные термины и понятия: документооборот, классификация документов, процесс документирования, унификация документов, стандартизация документов, предложения, жалобы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Сущность документации и деловодства. Классификация управленческой документации
2. Организация документооборота на предприятиях.
3. Систематизация документов на предприятии
4. Работа с предложениями, заявлениями и жалобами граждан.
5. Современные технические средства в управлении
6. Автоматизированные системы управления (АСУ) и информационно-управленческие системы в фармации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Коммуникативная функция документа
2. Классификация управленческих документов
3. Делопроизводство, его виды и функции
4. Унификация и стандартизация документов
5. Порядок документооборота входящих документов
6. Порядок документооборота исходящих и внутренних документов
7. Контроль за выполнением документов и принятых решений
8. Систематизация документов
9. Номенклатура дел. Порядок ее создания
10. Сроки хранения документов
11. Основные этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан
12. Менеджмент и информатика
13. Автоматизированные системы управления (АСУ)
14. Информационно-управленческие системы в фармации
15. Возможности использования автоматизированного места (АРМ) в деятельности аптечных предприятий

ЗАДАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ

Задание 1. Задание 1. Составить классификацию управленческой документации с указанием классификационных признаков для каждого вида документации

Классификация управленческой документации

Задание 2. Схематически представить этапы оборота входящих, исходящих и внутренних документов

ОБОРОТ

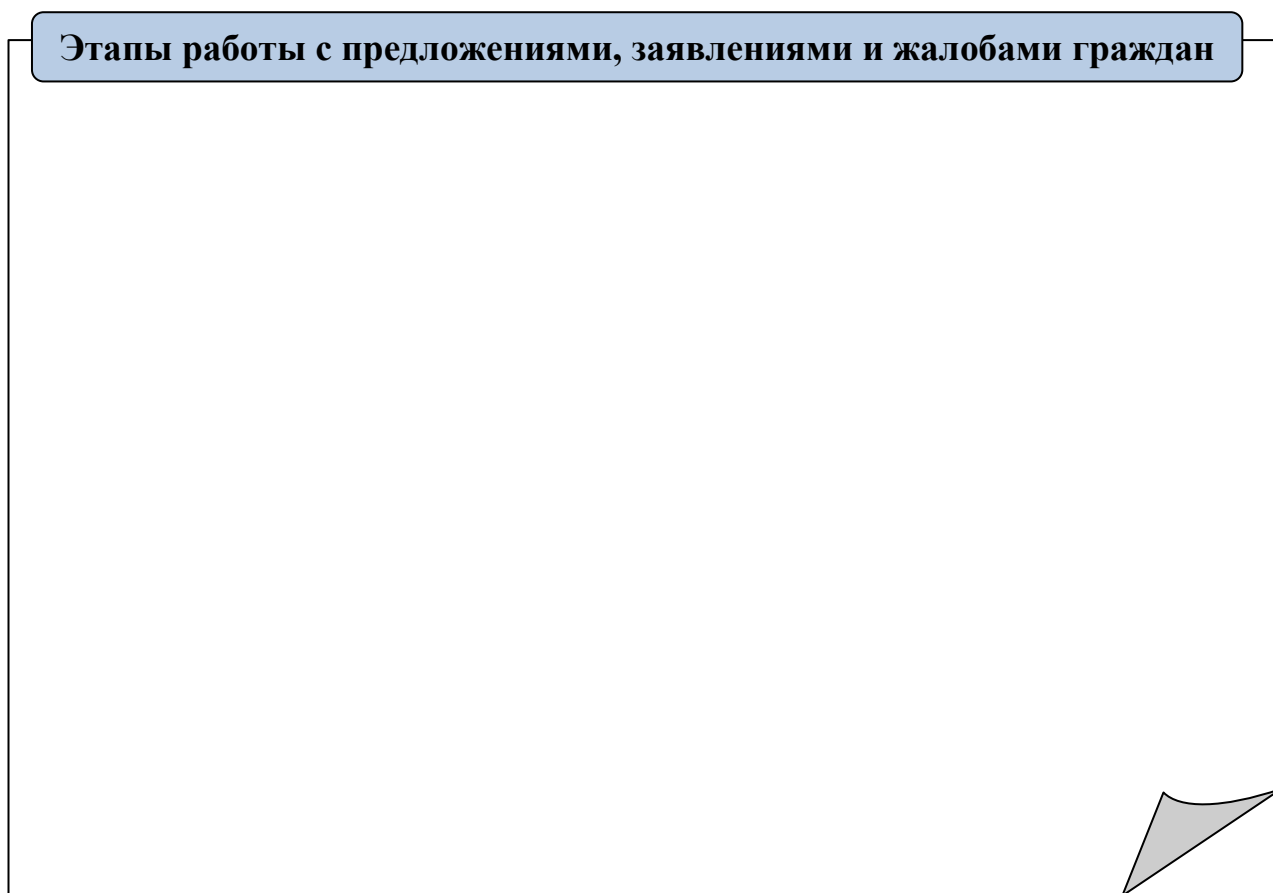
Входящих документов

Исходящих документов

Внутренних документов

Задание 3. Схематически представить этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан

Этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан



Задание 4. Наиболее распространенными для аптечных и фармацевтических предприятий организационно-распорядительными документами являются приказ, договор, письмо, отчет. Дать им характеристику и привести примеры.

Основные организационно-распорядительные документы

Вид документа	Характеристика	Пример
Приказ		
Договор		
Письмо		
Отчет		

Задание 5. Схематически представьте основной комплекс задач, который решает АСУ

Комплекс задач, которые решает АСУ

Задание 6. Укажите, какому из приведенных определений соответствует данные понятия

	Определение
1	Оснащенное средствами вычислительной техники рабочее место руководителя или специалиста для осуществления автоматизированной переработки и отражения информации, необходимой для выполнения производственных заданий
2	Совокупность взаимосвязанных экономико-математических методов и средств научного управления различными сферами человеческой деятельности
3	Совокупность информационных систем, каждая из которых предназначена для обеспечения принятия решений в какой-либо конкретной области деятельности
4	Функционально ориентированная (например: учета товародвижения) система автоматизированного рабочего места

Понятие
ИУС
САРМ
АСУ
АРМ

Задание 7. Посетитель аптеки остался недоволен обслуживанием в аптеке и сделал соответствующую запись в «Книге жалоб и предложений». Разработайте алгоритм дальнейшего поведения провизора аптеки

Алгоритм поведения провизора аптеки

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- создавать документы
- классифицировать документы
- систематизировать документы
- регистрировать входящие, исходящие и внутренние документы
- организовывать рациональный документооборот предприятия
- учитывать и рассматривать предложения, заявления и жалобы.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 168-185.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 216-230.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.132-154.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

6. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
7. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Одним из основных средств коммуникативного обмена является документ.

Документ (в переводе из латинского языка - "поучительный пример", "способ доведения") является материальным объектом, который содержит зафиксированную информацию. Коммуникативная функция документа состоит в передаче информации во времени и на расстоянии. С его помощью организуется и поддерживается информационная связь между организацией и ее внешней средой, подразделениями организации, руководством и специалистами и др.

В управленческой деятельности используются главным образом текстовые документы, информация в которых зафиксированная в какой-нибудь способ: рукописный, машинописный или печатный. Такие документы, оформленные в соответствии с определенными правилами, обычно называют управленческими, а их совокупность - **управленческой документацией**.

Работа над документами требует умения разбираться в их разнообразия и для этого все документы сведены к однородным группам, их классифицируют по смыслу положенной в них информации, по происхождению, назначению, месту составления, наименованию, количеству отображенных в них вопросов, сроками выполнения и хранения, степенью оригинальности и рядом других признаков. Соответственно этим параметрам выделенные типы документов.

Классификация документов

№ п/п	Классификационные признаки документов	Группы документов
1	Специализация	Общие, специальные
2	Назначение	Организационно-распорядительные, информационные
3	Происхождение	Внутренние, внешние
4	Направление	Входные, исходные
5	Источника возникновения	Начальные, вторичные
6	Форма	Стандартные (типичные), индивидуальные
7	Способ складывания и обработки	Рукописные, механизированные
8	Степень гласности	Обычные, для служебного пользования, секретные, целиком секретные
9	Срок выполнения	Срочн, надсрочные, общие
10	Степень сложности	Простые, сложные
11	Стадии создания	Черновика, оригиналы, копии (дубликаты), в юридическом отношении оригиналы и их копии равноценные
12	Срок сохраняемости	Постоянного, долгосрочного (свыше 10 лет), временного (до 10 лет) сохранение
13	Юридическая сила	Оригинальные, фальшивые (подделанные)

Организационно-распорядительные документы.

Вследствие осуществления аппаратом управления организационной функции создается группа так называемых организационно-распорядительных документов (ОРД). Документы, которые относятся к ней, условно делятся на три группы:

- * организационные (Положение, Устав, инструкция, правило);
- * распорядительные (постановление, приказ, распоряжение, решение, указания);
- * справочно-информационные (акт, договор, докладная записка, объяснительная записка, заявление, обзор, отчет, письмо, протокол, справка и др.).

Юридическим основанием создания организационно-распорядительных документов являются законы, указы, постановления, распоряжение органов законодательной и исполнительной власти, а также осуществление исполнительной, распорядительной, правовой деятельности самих организаций.

В аптечных и фармацевтических предприятиях эта группа документов функционирует в области планирования, производства, капитального строительства, материально-технического снабжения, сбыта, финансов и кредита, по организационным вопросам, по вопросам работы и заработной платы и др.

Наиболее распространенными для аптечных и фармацевтических предприятий организационно-распорядительными документами являются приказ, договор, письмо, отчет.

Приказ - правовой акт, который выдается руководителями организаций, которые действуют на основе единоначалия, с целью решения задач поставленных перед данной организацией.

Договор - документ, который фиксирует согласие сторон об установлении любых отношений и регулирует эти отношения. Разновидностью договора является контракт, который применяется, как правило, во внешнеэкономической торговой деятельности предприятий и организаций.

Письмо - обобщенное название разных по смыслу документов, которые пересылаются по почте.

По назначению письма бывают служебные и индивидуальные. Служебные письма по смыслу разделяют на:

- * инициативные (запрос, просьба, напоминание, сообщение, сопроводительные, гарантийные и др.);
- * письма-ответы (информационно-разъяснительные и др.).

Отдельной группой служебных писем являются коммерческие. Они составляются при заключении и выполнении коммерческого соглашения от имени юридических лиц. Коммерческие письма по их функциональному назначению делятся на три типа:

- запрос - ответ на запрос;
- предложение (оферта) - ответ на предложение;
- рекламация (претензия) - ответ на рекламацию.

Запрос - это коммерческий документ, который представляет собой обращение покупателя к продавцу (во внешнеэкономических отношениях - импортера к экспортеру) с просьбой дать основательную информацию о товаре (услуге). В запросе, как правило, указывается название товара (услуги) и условия, по которым покупателю желательно получить товар (количество, качество, модель, марка, номенклатура, цена, время поставки, условия платежа и др.).

Ответ на запрос присылает адресат, то есть продавец, если его устраивают условия письма-запроса. В нем помещается предложение (оферта), которое подтверждает желание продавца заключить соглашение с указанием ее конкретных условий, которые могут не совпадать с условиями покупателя. Если покупатель соглашается с условиями оферты, он присылает ответ - подтверждение. На этом этапе договор считается заключенным, а дальнейшие действия будут связаны с оформлением договора (контракта) по установленной форме.

Письма-рекламации используют на стадии выполнения договора, если условия договора не выполняются полностью или частично.

Для коммерческих писем предлагаются такие реквизиты:

- эмблема организации-отправителя;

- почтовый и телеграфный адрес организации-отправителя;
- номер телефона, телексу, факса организации-отправителя;
- адресат;
- индекс документа и дата;
- ссылка на индекс и дату входного документа;
- заглавие к тексту;
- текст;
- подпись юридического лица;
- отметка о наличии приложений;
- отметка о сделанных копиях на другие адреса.

Отчет - это документ, который содержит сведения о выполнении задачи, подготовку мероприятий, поручение и их проведения, который подается высшему учреждению или должностному лицу. Отчеты бывают периодические и разовые.

Аптеки составляют отчеты:

- * о финансово-хозяйственной деятельности за месяц;
- * товарный отчет;
- * аналитические отчеты;
- * об укомплектовании и расстановке кадров;
- * о повышении квалификации и др.

К организационно-распорядительным принадлежат также документы, которые касаются личного состава; переписка по заявлениям, предложениям и жалобам. Документы, которые касаются личного состава, отражают разные аспекты трудовой деятельности:

- 1) прием на работу, перемещение, увольнение (заявление, приказ, трудовой договор, контракт, личная карточка по учету кадров, трудовая книжка);
- 2) аттестация и повышение квалификации (аттестационное письмо, решение аттестационной комиссии, удостоверение);
- 3) ведение и оформление личных дел (автобиография, листок по учету кадров, копии документов об образовании, характеристика и др.).

Делопроизводство. Его виды и общественное значение.

Деятельность аппарата управления относительно создания документов и организация работы с ними в процессе осуществления управленческих функций называется делопроизводством. Процесс переноса информации в документ называется документированием.

Организация делопроизводства влияет на оперативность, экономичность, надежность функционирования аппарата управления, организацию и культуру деятельности управленческих работников. При рационально налаженном делопроизводстве руководители и специалисты освобождаются от несвойственных им операций, вследствие чего повышается качество и эффективность управленческой деятельности в целом.

Обеспечивая контроль за выполнением документов и принятых решений, делопроизводство оказывает содействие управлению исполнительной дисциплиной.

Общественное значение делопроизводства состоит в обслуживании граждан, удовлетворении их запросов.

Делопроизводство может осуществляться централизованно, децентрализованно и смешанно.

В централизованной системе все операции, связанные с управленческой документацией, сосредоточиваются в единой для всей организации канцелярии или у секретаря-референта.

При децентрализованной системе все аналогичные операции рассредоточены в подразделениях организации. Как правило, эта система применяется в организациях, структурные подразделения которых территориально разделены и отдаленные один от другого (дочерние предприятия, холдинги, филиалы фирм и др.).

При смешанной системе часть операций, например, прием и отправка документов, осуществляются централизованно, а составление и оформление документов, их регистрация, формирование документов у дела - выполняется как в канцелярии, так и в других

структурных подразделениях. Чаще всего смешанная система делопроизводства применяется на больших предприятиях со значительным объемом входящей и исходящей документации.

Таким образом, выбор системы делопроизводства зависит от структуры организации и территориального размещения ее подразделений, объема документооборота.

В аптечных учреждениях система делопроизводства зависит от объема документооборота, который обусловлен положением организации в иерархической структуре управления. Так, в ПО "Фармация", на аптечном складе, базе, фармацевтической фабрике делопроизводством занимаются секретари или делопроизводители, а в аптеках - непосредственно заведующий или один из его заместителей.

Унификация и стандартизация документов.

Анализ управленческой деятельности свидетельствует, что руководители разных уровней тратят на работу с документами в среднем от 15 до 40% своего рабочего времени, в том числе 5-10% - на их составление и оформление. С целью рационализации делопроизводства введена унификация и стандартизация документов.

Унификация - это установление однообразия в составлении и оформлении документов. Унифицируются, в частности, формат бумаги, название типов документов, реквизиты, текст и др.

Унификация оказывает содействие сокращению сроков подготовки документов, создает условия для приспособления документов к дальнейшей обработке их средствами оргтехники.

Стандартизация - установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной области в пользу и с участием всех заинтересованных сторон для достижения общей оптимальной экономии при соблюдении условий использования и требований эксплуатации.

Примером документов, которые отображают стандартизацию требований к качеству лекарственных препаратов, является фармакопейная статья, сертификат качества; стандартизацию производства препаратов отражает такой документ, как промышленный регламент и др.

Стандартизация характеризуется стабильностью требований, регистрацией изменений и надзором за соблюдением **требований стандартов**.

Соответственно унифицированной системе документов (УСД) ДГСТ 6.38-90 все документы составляются на бланках единого образца. Существует два типа документов: бланк-письмо и общий бланк.

Кроме того, УСД установлен состав и местонахождение 31 обязательного и дополнительного для организационно-распорядительных документов реквизита.

Унификация текстов предусматривает такие способы: трафарет, анкета, таблица и связный текст (текст - аналог).

Трафарет - текст с пропусками, предназначенными для переменной информации. Примерами трафаретных текстов могут служить бланки справок, командировочных удостоверений и др.

В аптечных учреждениях к трафаретным текстам относятся акты приемки продукции, приказы о создании комиссии по инвентаризации, транспортные накладные, накладные-требования, накладные и др.

Анкета - это текст, в котором неизменная информация представлена в виде перечня вопросов, которые предусматривают строго определенный набор ответов.

Документооборот аптечных и фармацевтических предприятий

Движение всех типов документов внутри организации со времени их получения или создания к завершению исполнения или отправки называется **документооборотом**.

Все входящие, исходящие и внутренние документы в организации находятся на учете, их общее количество за определенный период времени составляет объем документооборота.

Правильная организация документооборота оказывает содействие оперативному прохождению документов в аппарате управления, равномерной загрузке подразделений и должностных лиц и оказывает большое влияние на управленческий процесс в целом.

Рациональные схемы документооборота разрабатываются с учетом специфики организации и разных категорий документов.

Так, в учреждениях фармацевтического профиля выделены такие типы документооборота: фармацевтический, научный и управленческий. Суть фармацевтического документооборота состоит в организации учета и направленного движения информационных документов по разным аспектам лекарственных средств. То есть одновременно с поступлением в аптечную сеть новых препаратов распространяются документы информационного характера, которые отражают их свойства и правила употребления. К таким документам относятся: инструкция на препарат (аннотация), обзоры, фармакопейные статьи и др.

Научный документооборот предусматривает движение в организации научно-технической документации. Наиболее распространенными в фармацевтической науке и практике документами этой группы есть: книги, монографии, учебники, учебные программы, учебные пособия, словари, журналы, нормативно-технические документы, прейскуранты, авторские свидетельства, патенты, диссертации, авторефераты.

Управленческий документооборот содержит поток разнообразной по характеру информации, которая обеспечивает выполнение аптечными и фармацевтическими предприятиями организационной, плановой, управленческой функций. С целью рационализации работы с управленческими документами их разделяют на две группы:

- 1) плановая документация (учетная и отчетная);
- 2) организационно-распорядительная документация. Прохождение документов в организации должно быть оперативным и целенаправленно регулируемым. Реализация этих принципов достигается соблюдением определенных этапов документооборота как входящей, так и исходящей корреспонденции.

Этапы документооборота

№ п/п	Входящих документов	№ п/п	Исходящих и внутренних документов
1	Обработка документа	1	Составление проекта документа
2	Регистрация (в день получения)	2	Изготовление документа
3	Передача для выполнения	3	Согласование
4	Выполнение (прохождение)	4	Подписание (утверждение)
5	Отправка, подшивка к делу	5	Регистрация (в день подписания)
		6	Отправка, подшивка к делу

Регистрация документов - это запись необходимых сведений о документах с дальнейшим проставлением на них индекса делопроизводства и даты регистрации. Проводится она с целью учета, контроля и поиска документа. Каждый документ регистрируется лишь один раз: входящие - в день поступления; исходящие и внутренние - в день подписания.

Отдельные документы, которые поступают и составляются в аптечных предприятиях, не регистрируются. К ним относятся документы материального и статистического учета и отчетности, первичные документы бухгалтерского учета и отчетности, прейскуранты, проспекты, нормы расходования товарно-материальных ценностей, малозначащая переписка по кадровым, административно-хозяйственным и другим вопросам. Не подлежит регистрации большая часть переписки, которая не требует исполнения. Руководителями аптечного предприятия или его структурных подразделений утверждается ориентировочный перечень документов, которые не подлежат регистрации службой делопроизводства:

- * письма, присланные в копиях, к сведению;
- * телеграммы и письма о разрешении командировок и отпусков;
- * сообщение о заседаниях, совещаниях, повестках дня;
- * графики, наряды, заявки, разнарядки;

- * информация и сведения, присланные к сведению;
- * рекламные сообщения, плакаты, программы совещаний, конференций;
- * прейскуранты;
- * нормы расходования материалов;
- * приветственные письма и приглашения;
- * бухгалтерские документы;
- * печатные издания (книги, журналы, бюллетени);
- * отчеты;
- * формы статистической отчетности

Для регистрации всех категорий входящих и исходящих (внутренних) документов применяют единую регистрационную карточку, ее заполняют машинописным или рукописным способом. В учреждениях с небольшим документооборотом все документы регистрируются в специальном журнале. На документе при его поступлении ставят регистрационный штамп (на нижнем поле первого листа с правой стороны).

Штамп содержит:

- название организации, в которую поступил документ;
- дату поступления;
- регистрационный индекс.

Контроль за выполнением документов и принятых решений является необходимым элементом организации управленческой деятельности важной составной частью процесса делопроизводства. Главная задача контроля состоит в обеспечении своевременного и качественного исполнения документов, а также получении информации, необходимой для оценки деятельности подразделений и исполнителей.

В контрольной функции различают три группы операций:

- 1) контроль за исполнением документов соответственно сути поставленных в них вопросов;
- 2) контроль за исполнением документов с точки зрения соответствия формы выполнения их содержанию;
- 3) контроль за своевременностью выполнения.

Контролю подлежат все входящие, исходящие и внутренние документы, в которых указаны сроки исполнения. Сроки исполнения могут быть:

- * типичными, установленными соответствующими Положениями и нормативными актами;
- * индивидуальными, утвержденными для данного учреждения специальным перечнем.

Исчисление срока выполнения входящих документов начинается со времени их поступления, а исходящих и внутренних - времени подписания.

Контроль за исполнением документов предлагается вести на карточках соответственно количеству исполнителей или сроков исполнения. На карточке указывается дата, к которой документ может быть выполнен. Документ считается выполненным лишь в том случае, если решены поставленные в нем вопросы и корреспонденту данный ответ относительно сути. Лицо, которое осуществляет контроль, периодически просматривает карточки, которые находятся в соответствующей рубрике картотеки. После выполнения документы снимаются с контроля должностным лицом, которое поставило их на контроль, и группируются в дела.

Дело представляет собой совокупность документов, которые принадлежат к определенному вопросу или участку деятельности организации, и подшиты в отдельную обложку или папку.

Классификация документов закрепляется в номенклатуре дел, которая представляет собой систематизированный перечень наименований дел с указанием сроков их хранения. Номенклатура дел утверждается высшей организацией и действует на протяжении нескольких лет, однако ежегодно уточняется и, в случае необходимости, перерабатывается и переутверждается. Каждое дело в номенклатуре имеет свой определенный индекс (номер). На каждое перечисленное в номенклатуре дело к началу года заводится папка, на обложке которой указывается наименование учреждения, его структурное подразделение, заголовок, индекс и сроки хранения. В папку вкладываются документы на протяжении года, то есть идет процесс формирования дел. Если появляются новые документы, не предусмотренные

номенклатурой, то для них необходимо завести самостоятельные дела, а их название внести в номенклатуру дополнительно.

При формировании дел руководствуются такими правилами:

- документы вкладываются в дело лишь в одном экземпляре (оригинал);
- группируются документы только за один год (исключением являются переходные, служебные и личные дела);
- документы внутри дела размещаются в порядке решения вопросов, хронологии, алфавита, индексации и т.п.;
- документы постоянного и временного сроков хранения группируются в отдельные дела;
- любая дело не должно вмещать большее 250 листов; если же их свыше 250, то следует начинать формирования поэтому (части).
- Данные о ходе и последствиях контроля за выполнением документов периодически анализируются.
- Степень выполнения документов характеризуется коэффициентом выполнения, который вычисляют по формулам: $K_{\text{вып}} = \frac{D_{\text{в}} - D_{\text{нв}}}{D_{\text{в}}} \rightarrow 1$, $K_{\text{вып}} = \frac{D_{\text{в}} - D_{\text{нв}}}{D_{\text{о}}} = 100\% \rightarrow 100\%$

где:

- Д.в. - количество документов, выполненных на протяжении анализируемого периода;
- Д.о. - общее количество документов, которые подлежат выполнению за тот же период;
- Д.н.в. - количество документов, не выполненных за анализируемый период.

Все документы по срокам хранения делятся на три группы:

- * постоянного хранения;
- * долгосрочного хранения (свыше 10 лет);
- * временного хранения (до 10 лет).

Перечень документов по срокам хранения утверждается высшей организацией после проведения экспертизы ценности документов. Главными задачами экспертизы установления ценности документов является:

- определение состава документов, которые подлежат государственному хранению;
- установление сроков хранения документов, которые не подлежат передаче в государственный архив;
- отбор документов с законченным сроком хранения, которые подлежат уничтожению.

Экспертиза ценности документов осуществляется экспертной комиссией в составе 3-5 лиц, которая назначается приказом руководителя организации. Создается такая комиссия в случае необходимости, но не реже, чем дважды в год.

Для ОПО "Фармация" решение комиссии утверждается архивным отделом облисполкома; для ЦРА и подведомственной сети - архивным отделом райисполкома.

Заседание экспертной комиссии протоколируется. На документы постоянного хранения составляется описание дел в 4-х экземплярах, долговременного хранения - в 2-х. На документы, которые подлежат уничтожению, составляется акт в одном экземпляре, который утверждается руководителем организации. Акт должен быть рассмотрен на заседании экспертной комиссии, подписанный ее председателем с указанием способа уничтожения (сдача в утиль-сырье или уничтожение путем сжигания). На документы, которые подлежат уничтожению путем сдачи в утиль-сырье, должна быть полученная накладная (по массе в кг), которая будет отчетным документом.

Проведение экспертизы ценности документов значительно облегчает их предшествующее распределение на 3 группы - основную, оперативную и по личному составу.

Основная документация наиболее полно отображает деятельность учреждения относительно выполнения положенных на нее задач и вмещает организационные, распорядительные и справочно-информационные документы. Вся документация, которая принадлежит к этим группам, подлежит постоянному хранению.

Оперативная документация содержит сведения, необходимые для текущей практической деятельности, для нее устанавливаются временные сроки хранения. Сюда относятся также документы учета и отчетности.

Продолжительность хранения документов определена в специальных перечнях. Типичные перечни разрабатывает и утверждает Главное архивное управление страны, ведомственные - руководители отдельных ведомств. Сроки хранения документов исчисляются с 1 января года, который наступает за годом окончания дела. По окончании установленного срока хранения дела и регистрационно-контрольные карточки службы делопроизводства организации передают ведомственному архиву на постоянное или временное хранение.

Учет и рассмотрение предложений, заявлений и жалоб

В делопроизводстве учреждений фармацевтического профиля учитывая все более возрастающее их социальное значение важное место занимает работа с предложениями, заявлениями и жалобами граждан. Эта разновидность делопроизводства состоит из таких этапов:

- получение и регистрация предложений, заявлений и жалоб;
- направление этих документов на рассмотрение;
- контроль за сроками выполнения;
- своевременный ответ автору о последствиях рассмотрения;
- учет предложений, заявлений и жалоб с целью дальнейшего их анализа и работы с ними; выяснение причин, которые порождают жалобы.

Регистрация жалоб и заявлений осуществляется по журнальной или карточной форме. Регистрационный номер и дата поступления документа проставляется на оригинале документа. После регистрации письмо передается руководителю, который назначает исполнителя. Полученные вследствие проверки данные обобщаются, и принимается решение, которое должно полностью решить все вопросы, поставленные в письме. Ответ заявителю должен быть четким, из него должно быть ясно, подтвердились или не подтвердились факты. Заявителю высылается копия решения.

Заявления и жалобы рассматриваются в срок до 1 месяца, а те, которые не требуют дополнительного изучения и проверки, - немедленно, но не позже 15 дней со дня их поступления. Ежеквартально проводится анализ всех обращений и сроков их рассмотрения, который разрешает руководителю получить четкое представление о причинах возникновения жалоб и принять меры к их устранению и предупреждению.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

К организационным документам не относятся:

Положение

Устав

Инструкция

Приказ

Правило

2

К распорядительным документам не относятся:

Постановление

Приказ

Распоряжение

Решение

Устав

3

К справочно-информационным документам не относятся:

Инструкция

Акт

Договор
Заявление
Отчет

4

Юридическим основанием создания организационно-распорядительных документов являются:

Положение

Постановление

Справка

Отчет

Протокол

5

Правовой акт, издаваемый руководителями организаций, действующими на основе единоначалия, в целях разрешения задач, стоящих перед данной организацией, это:

Письмо

Приказ

Запрос

Договор

Оферта

ЗАНЯТИЕ 14

ТЕМА: "УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ. КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ. КОНФЛИКТЫ, СТРЕССЫ"

Студент должен знать: системные понятия об управлении трудовыми ресурсами, возникновении и управлении конфликтными ситуациями и стрессами, видах и управлении организационными изменениями

Основные термины и понятия: трудовые ресурсы, кадровый менеджмент, этапы управления трудовыми ресурсами, конфликт, типы конфликтов, причины конфликтов, организационные изменения, стресс

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Управление трудовыми ресурсами. Цель, стратегия, тактика и принципы кадрового менеджмента.
2. Этапы управления трудовыми ресурсами.
3. Оценка персонала фармацевтического предприятия.
4. Понятие и типы конфликтов.
- 5.4. Причины и последствия конфликтов.
- 6.5. Управление конфликтной ситуацией.
7. *Управление организационными изменениями.*
- 8.6. Стресс. Управление стрессами.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Определение «кадровая политика».
 2. Задания кадровой стратегии.
 3. Особенности этапов управления трудовыми ресурсами.
 4. Ротация кадров. Ее виды.
 5. Составляющая структуры кадровой службы предприятий фармацевтической отрасли.
 6. Оценочные технологии. Требования к ним, их виды.
 7. Понятие конфликта.
 8. Типы конфликтов, их характеристика.
 9. Причины конфликтов, их характеристика.
 10. Отрицательные и положительные последствия конфликтов.
 11. Способы и методы разрешения конфликта.
 12. Межличностные стили разрешения конфликтной ситуации.
 13. Причины возникновения стресса.
 14. Управление стрессами.
1. *Цель, стратегия, тактика и принципы кадрового менеджмента.*
 2. *Этапы управления трудовыми ресурсами.*
 3. *Структура трудовой службы предприятий фармацевтической отрасли ее основные функции.*
 4. *Оценка персонала фармацевтического предприятия.*
 5. *Понятие конфликта.*
 6. *Типы конфликтов, их характеристика.*
 7. *Причины конфликтов, их характеристика.*
 8. *Отрицательные и положительные последствия конфликтов.*
 9. *Способы и методы разрешения конфликта.*
 10. *Межличностные стили разрешения конфликтной ситуации.*
 11. *Организационные изменения, их виды.*
 12. *Меры организационного развития.*
 13. *Причины возникновения стресса.*
 14. *Управление стрессами.*

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1: Изобразить схематически процесс планирования трудовых ресурсов с указанием тех вопросов, которые решаются на каждом этапе планирования *Руководителю аптечного предприятия, руководствуясь нормативными актами, составить функционально-должностную инструкцию для провизора-косметолога.*

Задание 2: Провести анализ и оценку следующих ситуаций:

Ситуация 1. Определите, как должен поступить провизор, если в аптеку пришел ребенок и просит отпустить лекарство для больного одинокого человека.

Ситуация 2. Определите, как должен поступить провизор-косметолог, если к нему обратилась посетительница и попросила приготовить для нее косметическую пропись, состоящую из большого числа ингредиентов, которую ей порекомендовала знакомая.

Ситуация 3. Больная заказала в аптеке лекарство. Ей назначили прийти за ним на 15.00. Когда она пришла в назначенное время, лекарство (по объективным причинам) не было готово. Больная стала возмущаться и пошла с жалобой к заведующему аптекой. Каковы действия провизора?

Ситуация 4. Определите, как должен поступить провизор, если в аптеку пришел больной с нечетко и неразборчиво выписанным рецептом:

- 1) связаться с лечащим врачом и уточнить пропись;
- 2) отправить больного без лекарства, мотивируя это нечеткостью выписки рецепта;
- 3) "расшифровать" рецепт всей аптекой, так как нельзя больного на длительное время оставить без лекарства.

Ситуация 5. Определите, как должен поступить провизор, если его коллега по работе дал неправильный ответ больному о способе применения лекарства.

Ситуация 6 . Определите, как должен поступить заведующий аптекой в следующей ситуации: детский сад находится далеко от работы и открывается в 7.00 утра, а к 8.00 сотруднику надо быть в аптеке, он не успевает за этот час добраться к месту работы и систематически опаздывает.

Ситуация 7. Определите, как выйти коллективу аптеки из создавшегося положения: по графику в июле месяце положен отпуск двум провизорам, но третий провизор получил на это время санаторно-курортную путевку и просит тоже отпуск.

Ситуация 8. Провизор при проверке многокомпонентной лекарственной формы обнаружил в письменном контроле отсутствие одного из ингредиентов. Каковы его действия по отношению к фармацевту, приготовившему пропись?

Ситуация 13. Заведующий аптекой дал задание своему заместителю в течение 3 дней составить отчет о наличии и использовании в аптеке весо - измерительных приборов. Заместитель заведующего задание через 3 дня не выполнил. Каковы действия заведующего аптекой?

Ситуация 9. Заведующему аптекой позвонили и сообщили, что он срочно должен прибыть на внеочередное заседание депутатской комиссии по серьезному вопросу. Заведующий аптекой собирается уходить (времени остается только для того, чтобы доехать). В этот момент к заведующему аптекой подошла сотрудница и пожелала сообщить нечто чрезвычайно важное, при этом известно, что как правило, все что она говорит, - это на 80% слухи и ее домыслы. Каковы действия заведующего аптекой?

Ситуация 10. Провизор заболела, на работу не вышла, при этом, администрацию аптеки в известность о невыходе не поставила. В результате, был сорван график работы. Каковы действия заведующего аптекой?

Ситуация 11. Коллега по работе обвинил вас в том, что вы недостаточно хорошо выполняете свои функциональные обязанности. Вы злитесь из-за того, что он тайно наблюдает за вами и не справедлив по отношению к вам. Каковы ваши действия?

Ситуация 12. . Фармацевт постоянно во время работы в ассистентской комнате ведет посторонние разговоры, при этом мешая сосредоточиться на выполнении своих функциональных обязанностей другим сотрудникам. Каков выход в создавшейся ситуации?

Ситуация 14. Провизор чувствует постоянное унижение, когда заведующая отделом напоминает ей, что ей делать и когда это делать. Каковы действия провизора?

Ситуация 15. Заведующий аптекой требует от провизора-косметолога выполнять несвойственные ей функции (поездки на склад, изготовление косметических прописей, оказание косметических процедур посетителям в отделе косметики и т.д.). В результате этого провизор-косметолог не успевает качественно выполнять свои непосредственные обязанности. Какой выход из создавшейся ситуации?

Задание 3. Перечислить возможные источники информации о персонале с указанием содержания информации и ее значения по каждому источнику.

Задание 4. Указать преимущества и недостатки подбора персонала в организации и за ее пределами.

Задание 5. Схематически представить классификацию конфликтов (по результатам и содержанию)

Задание 6. Схематически представить этапы возникновения стресса.

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- *руководствуясь нормативными актами, составить функционально-должностные инструкции* сотрудников фармацевтических предприятий
- знать и уметь предотвращать различные конфликтные ситуации
 - знать причины возникновения и предотвращать стрессы □ характеризовать этапы управления трудовыми ресурсами;
- □ определять виды конфликтов и оптимальную модель разрешения конфликтной ситуации;
 - □ определять основные функции структуры кадровой службы фармацевтического предприятия.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кузьмін О.Є., Громовик Б.П., Гасюк Г.Д. Менеджмент у фармації: Підручник.- Вінниця:Нова книга, 2005.-С.292-352, С.231-244.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1997, С. 565-595, С.512-563.
3. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. – Харків, Основа, 1998.- Ч. 1.- С. 173 – 209.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации.-Харьков: Золотые страницы, 2007.- С.248-273,С. 280-289.
5. Управление трудовыми ресурсами: Справ. пособие / Под общ. ред. Р.А. Костина.- М.:Экономика, 1987.-343 с.
6. Пангасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. - М.: Экономика, 1990, С. 142.
7. Материалы лекций.

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков, Фортуна-пресс, 1998, С. 317-336.
2. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. - Харьков, Фортуна-пресс, 1997, С. 355.
3. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред.. д-ра фарм.наук, проф.. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 191 – 201, 279 - 292.
4. Кабанов А.Я. Управление персоналом. - М.: Инфра М, 1998, С. 139.

5. *Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громова. - Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.292-375.*
6. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992, С. 512-563.*
7. *Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. – Харків, Основа, 1998.- Ч. 1.- С. 173 – 209.*
8. *Пангасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. - М.: Экономика, 1990, С. 142.*
9. *Материалы лекций.*

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Кадровая политика – это совокупность социально-правовых, организационно-экономических и психологических мер государства по формированию, использованию и возобновлению трудового (кадрового) потенциала. Под кадровой политикой подразумевают систему теоретических взглядов, идей, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Они разрабатываются собственниками предприятия (организации), высшим руководством, кадровыми службами для определения генерального направления и основ работы с кадрами, общих и специфических требований к ним.

Кадровый менеджмент сформировался как важнейшая составляющая менеджмента трудовых ресурсов в 60-е годы XX столетия.

Кадровый менеджмент базируется на использовании таких принципов:

- подчинение общей стратегии организации;
- обоснование перспективной потребности в персонале с учетом задач развития организации, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения кадров;
- соблюдение требований законодательства о труде;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- содействие сохранению занятости персонала и сокращению текучести кадров;
- отбор основных работников на конкурсной основе;
- сотрудничество с профсоюзами и другими общественными организациями;
- проявление максимальной заботы о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства;
- учет и реализация трудовой мотивации персонала в рамках возможностей организации.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. **У.п.о. заключается** в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;
2. *Набор персонала:* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва в ходе набора;
4. *Определение заработной платы и льгот:* разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;
5. *ПрофорIENTATION и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
6. *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, которые необходимы для эффективного выполнения работы;

7. *Оценка трудовой деятельности*: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение*: разработка методов перемещения работников на должности с большой или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
9. *Подготовка руководящих кадров, управления продвижением по службе*: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Планирование трудовых ресурсов как составляющая их формирования представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и предусматривает три последовательных этапа:

- 1) оценка наличия ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей, осуществление которых основывается на глубоком анализе объемов спроса и предложения рабочей силы, изменений на рынке труда и в общей экономической обстановке.

В жизни и работе любого производственного коллектива происходит процесс его естественного обновления.

Составной частью общего движения трудовых ресурсов является текучесть кадров. Она предполагает индивидуальные неорганизованные перемещения работников между предприятиями, организациями.

Текучесть кадров – это сложное социально-экономическое явление, имеющее определенные объективные предпосылки, связанные прежде всего с недостатками в планировании и организации производственных процессов. Так, из многообразия мотивов текучести кадров прежде всего выделяют:

неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (организация труда, размер заработной платы, отсутствие возможностей для профессионального роста);
неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями;
несложившиеся отношения с руководством или коллективом, а затем уже мотивы личного характера и другие мотивы.

Неорганизованное перемещение рабочей силы в форме текучести играет безусловно отрицательную роль в жизни как самих перемещающихся работников, так и общества в целом. На практике ущерб от текучести кадров оценивается по следующим параметрам:

- потери, вызванные простоем оборудования, вследствие образования пустующих рабочих мест;
- снижение качества производимой продукции, ухудшение обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом с предприятия;
- потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом месте работы;
- потери вследствие временного отсутствия работников в сфере общественного труда;
- излишние затраты предприятий на подготовку кадров, оформление приема и увольнения работников и т.д.

От текучести принципиально отличается ротация кадров, также являющаяся составляющей их общего движения. Ротация (лат. *rotatio* – круговращение) – это движение, оборот кадров, как правило, внутри системы. Главными чертами ротации являются овладение одним человеком несколькими специальностями, профессиями, служебное продвижение и увольнение с должности с соблюдением принципов социальной справедливости, объективного распределения материальных и других благ. Введение постоянно функционирующей ротационной системы или конкуренции за пребывание в должности препятствует установлению состояния успокоенности и бездеятельности, пребыванию в застое, способствует решению общих экономических проблем, а также развитию отраслевых систем, в том числе и фармацевции.

Различают несколько видов ротации. Спиральная (горизонтальная) ротация – предусматривает перемещение работника на одном должностном уровне. Винтовая (вертикальная) ротация – это перемещение работника с повышением его в должности. Комбинированная ротация (смешанная), объединяет черты уже рассмотренных видов. Примером может служить ротация провизора-интерна.

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Существует четыре типа конфликтов: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой.

Для эффективного управления конфликтной ситуацией необходимо знать потенциальные причины конфликта:

- совместно используемые ресурсы;
- взаимозависимость заданий;
- различия в целях;
- различия в восприятиях и ценностях;
- различия в стиле поведения и биографиях людей;
- плохая коммуникация.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся:

- снижение производительности;
- неудовлетворенность;
- снижение морального состояния;
- увеличение текучести кадров;
- ухудшение социального взаимодействия; ухудшение коммуникаций;
- повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

Способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории:

- структурные;
- межличностные.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта:

- разъяснения требований к работе — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;
 - использование координационных и интеграционных механизмов, т.е. цепи команд;
- установление общеорганизационных комплексных целей — направление усилий всех участников к достижению цели;
- использование системы вознаграждений в целях оказания влияния на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий.

Известно пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

- уклонение - представляет уход от конфликта;
- сглаживание - когда нет необходимости раздражаться;
- принуждение — применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения;
- компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения. Это эффективная мера, но может не привести к оптимальному решению;
- решение проблем — стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных.

Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководства, изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации.

Организационное развитие представляет собой долгосрочную работу по совершенствованию способности организации обновить себя, по решению проблем и реагированию на перемены.

Меры организационного развития представляют собой деятельность, направленную на улучшение функционирования организации. Они включают:

- диагностику;
- обратную связь;
- образование и повышение квалификации;
- структурные перемены;
- консультации по организационным процессам;
- формирование групп;
- межгрупповую деятельность.

Процесс управления изменениями состоит из следующих этапов.

Этап 1. Давление и побуждение.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания.

Этап 3. Диагностика и осознание.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.

Этап 5. Эксперимент и выявление.

Этап 6. Подкрепление и согласие.

Стресс — обычно и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Однако существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивидуума, а, следовательно, для организации. Таким образом, это — еще один фактор, о котором должен помнить руководитель и научиться им управлять для обеспечения эффективности работы коллектива.

Стресс может быть вызван различными причинами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Таким образом, чрезмерный стресс может быть вызван:

- слишком большим или слишком маленьким объемом работы,
- конфликтом ролей,
- неопределенностью ролей,
- скукой,
- физическими факторами,
- различными событиями личного характера.

Чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса, необходимо:

- разработать систему приоритетов в своей работе;
- научиться говорить «нет», когда объем работы достигнет предела, после которого вы не можете взять на себя еще больше работы;
- наладить особенно эффективные и надежные отношения с вашим «боссом»;
- не соглашаться с руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей);
- сообщить своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей);
- обсудить чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем;
- находить каждый день время для отключения и отдыха;
- соблюдать режим питания;
- поддерживать себя в форме с помощью физических упражнений;
- пытаться достичь общего равновесия в жизни.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1
Как называется индивидуальное неорганизованное перемещение работников в другие предприятия и организации?

Текучность кадров
Спиральная ротация
Винтовая ротация
Комбинированная ротация
Перевод

4

Непримиримость людей с различными чертами характера, взглядами, ценностями характерны для следующего типа конфликта:

Функциональному
Между личностью и коллективом
Межгрупповому
Межличностному
Внутриличностному

2

Нежелание отстаивания своих прав, отрицание сотрудничества для решения проблем свойственно следующему стилю разрешения конфликтной ситуации:

Принуждение (конкуренции)
Уклонение
Компромисс
Согласование
Противоборство

4

Для разрешения конфликта сторон, обладающих одинаковой властью и имеющих взаимоисключающие интересы, наиболее оптимальным является следующий стиль разрешения конфликта:

Противоборства
Согласования
Уклонения
Компромисса
Конкуренция

3

В результате конфликта у работника может возникнуть стресс. Укажите количество этапов протекания стресса:

Один
Два
Три
Четыре
Пять

1

Непримиримость людей с различными чертами характера, взглядами, ценностями характерны для следующего типа конфликта:

Функциональному
Между личностью и коллективом
Межгрупповому
Межличностному
Внутриличностному

2

В ответ на рабочую перегрузку или недогрузку может возникнуть конфликт следующего типа:

Межгрупповой

Внутриличностный

Функциональный

Межличностный

Между личностью и коллективом

3

При попытке убеждения директора каждым из руководителей принятия его точки зрения возможен конфликт следующего типа:

Между личностью и коллективом

Межличностный

Межгрупповой

Функциональный

Внутриличностный

4

Дисциплинарные меры, непопулярные в глазах подчиненных, могут привести к следующему типу конфликта:

Межгрупповому

Функциональному

Межличностному

Внутриличностному

Между личностью и коллективом

5

Оценка группой чрезмерного усердия в работе одного из сотрудников как негативного явления может привести к конфликту следующего типа:

Межгруппового

Внутриличностного

Функционального

Между личностью и коллективом

Межличностного

ЗАНЯТИЕ 15

ТЕМА: "ОСНОВЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ТРУДЕ"

Студент должен знать: системные понятия о правовом регулировании трудовых отношений, порядке заключения и расторжения трудового договора, охране труда, рассмотрении и разрешения трудовых споров

Основные термины и понятия: трудовые ресурсы, законодательство о труде, коллективный договор, трудовой договор, контракт, прием на работу, увольнение с работы, рабочее время, отдых, трудовая книжка, отпуск

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Законодательство Украины о труде. Источники трудового права.
2. Коллективный договор, его содержание, форма и порядок заключения.
3. Трудовой договор, сроки и порядок его заключения. Контракт как одна из форм трудового договора.
4. Порядок приема на работу.
5. Расторжение трудового договора.
6. Норма продолжительности рабочего времени. Ежегодные отпуска и порядок их предоставления.
7. Порядок ведения трудовых книжек.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Источники трудового права.
2. Основные трудовые права работников.
3. Особенности регулирования труда некоторых категорий работников.
4. Содержание и форма заключения коллективного договора.
5. Понятие трудового договора. Гарантии при приеме на работу.
6. Сроки трудового договора и порядок его заключения.
7. Порядок ведения трудовых книжек.
8. Перевод работников на другую работу.
9. Основания для прекращения трудового договора.
10. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
11. Расторжение трудового договора по инициативе собственника или уполномоченного им органа.
12. Норма продолжительности рабочего времени.
13. Сокращенная продолжительность ежедневной работы и работы в ночное время.
14. Ограничение сверхурочных работ. Исключительные случаи применения сверхурочных работ.
15. Перерывы и выходные дни. Исключительный порядок применения работы в выходные дни и компенсация за работу.
16. Праздничные и нерабочие дни, установленные законодательством о труде.
17. Ежегодные отпуска и порядок их предоставления.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1: Составить алгоритм порядка приема на работу специалиста на должность провизора-интерна аптеки. Указать перечень документов, которые должен предоставить специалист.

Алгоритм порядка приема на работу специалиста

Задание 2: Составить алгоритм порядка увольнения с работы:

а) по инициативе работника

б) по инициативе собственника



Задание 3. Оформить книгу приказов ООО «Панацея» г. Запорожья с 1 августа 200_ г., для чего заполнить все необходимые реквизиты титульного и последующих листов Книги. Произвести в ней запись приказа, составленного по условиям задания № 4. (приложение 1)

Приложение 1

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ

КНИГА ПРИКАЗОВ

_____ (наименование предприятия, фирмы)

начало _____ « ____ » _____ **20**__ г.

окончание _____ « ____ » _____ **20**__ г.

Задание 4. Оформить приказ № 1 по личному составу о приеме на работу Петриченко Татьяну Владимировну на должность провизора – интерна ООО «Панацея» г. Запорожья с 5 августа 200_ г. Оформить соответствующий документ.

Основание: заявление Петриченко Т.В., диплом специалиста ПС №13454, справка о самостоятельном трудоустройстве.

Приказ №1

Задание 5: Оформить трудовую книжку (титульный лист) и сделать соответствующую запись о принятии на работу Петриченко Татьяны Владимировны на должность провизора-интерна аптеки. (приложение 2)

Основание: заявление Петриченко Т.В., диплом специалиста ПС №13454., справка о самостоятельном трудоустройстве, приказ №1 «О приеме на работу».

Трудовая книжка

Серия _____ № _____

Фамилия _____

Имя _____

Отчество _____

Дата рождения _____

(число, месяц, год)

Дата заполнения « _____ » _____ 20 г.

Подпись владельца книжки _____

М.П.

Подпись лица, ответственного
за выдачу трудовых книжек

_____ (разборчиво)

Сторінки 34-49 (8 розворотів)

Сведения о работе
Серия и номер

№	Дата			Сведения о приеме на работу, переводах на другую работу и об увольнении (с указанием причин и со ссылкой на статью, пункт закона)	На основании чего внесена запись (документ, его дата и номер)
	число	месяц	год		
1	2			3	4

Сторінки 50-53 (2 розвороти)

Сведения о награждении

№	Дата			Сведения о награждении орденами и медалями, присвоении почетных званий	На основании чего внесена запись (документ, его дата и номер)
	число	месяц	год		
1	2			3	4

Сторінки 54-61 (4 розвороти)

Сведения о поощрениях

№	Дата			Сведения о поощрениях, связанных с работой на предприятии, в учреждении или организации	На основании чего внесена запись (документ, его дата и номер)
	число	месяц	год		
1	2			3	4

Сторінки 62-63 (1 розворот)

Сведения о назначении пенсии

Задание 6: Заполнить проект контракта с руководителем ООО "Панацея" (приложение 3), пользуясь типовой формой контракта, утвержденной Министерством труда Украины (приложение 4).

Приложение 3

КОНТРАКТ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

г. _____ "___" _____ 200_ г.

наименование органа, назначающего или утверждающего руководителя должности в лице

_____ фамилия, имя, отчество, должность

действующего на основании _____

и именуемого в дальнейшем "Наниматель", и _____

_____ фамилия, имя, отчество

именуемый в дальнейшем "Руководитель", заключили настоящий контракт о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТА

1.1. Наниматель поручает Руководителю осуществлять общее управление предприятием на праве хозяйственного ведения при выполнении следующих требований

_____ перечислить конкретные требования

1.2. Руководитель самостоятельно решает все вопросы деятельности предприятия, входящие в его компетенцию в силу закона, Устава предприятия и настоящего контракта.

1.3. Работа по настоящему контракту является основным местом работы Руководителя.

2. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. Руководитель имеет право:

- без доверенности действовать от имени предприятия и представлять его интересы во всех отечественных и иностранных учреждениях, включая судебные, организациях и предприятиях;
- распоряжаться имуществом и денежными средствами предприятия для достижения целей, предусмотренных назначением предприятия;
- нанимать и увольнять работников предприятия в соответствии с трудовым законодательством, применять к ним предусмотренные законодательством меры дисциплинарного взыскания;
- издавать приказы и давать указания, обязательные для всех работников предприятия;
- подписывать в качестве первого распорядителя кредитов все официальные документы, открывать в банке расчетные и другие счета, заключать от имени предприятия сделки, выдавать доверенности;
- утверждать должностные и нормативно-технические инструкции, инструкции по вопросам техники безопасности, противопожарной безопасности и т.п.;
- определять состав и предел сведений, составляющих коммерческую и иную тайну предприятия, определять порядок ее защиты;
- осуществлять иные полномочия, обусловленные законодательством Украины и Уставом предприятия.

2.2. Руководитель обязан:

- осуществлять общее руководство всей деятельностью предприятия;
- координировать работу подразделений предприятия по выполнению планов по выпуску готовой продукции, эффективному сотрудничеству со смежниками, своевременному выполнению договоров, заключенных предприятием;
- обеспечить рентабельность работы предприятия не ниже _____ %;
- принимать необходимые меры по снижению себестоимости продукции по сравнению с себестоимостью на конкурирующих предприятиях, внедрять самое эффективное оборудование и технологии;
- отчитываться перед Нанимателем в установленные сроки о результатах деятельности предприятия;
- обеспечить своевременное выполнение всех обязанностей перед государством, установленных законодательством Украины.

3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

3.1. Неисполнение или ненадлежащее исполнение Руководителем своих трудовых обязанностей, злоупотребление правами, в результате чего предприятию причинен моральный или материальный ущерб, может служить основанием для досрочного расторжения контракта (п.8 ст.36 КЗоТ Украины). Кроме того, контракт может быть расторгнут досрочно по иным основаниям, предусмотренным трудовым законодательством Украины.

ПОЛОЖЕНИЕ

о порядке заключения контрактов при приеме (найме) на работу работников

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящее Положение определяет порядок заключения контрактов при приеме (найме) на работу работников на предприятия, в учреждения, организации независимо от форм собственности, виды деятельности и отраслевой принадлежности, а также к гражданам.
2. В соответствии со статьей 21 Кодекса законов о труде Украины контракт является особой формой трудового договора, в котором срок его действия, права, обязанности и ответственность сторон (в т.ч. и материальная), условия материального обеспечения и организации труда работника, условия расторжения договора могут устанавливаться по соглашению сторон.
3. Прием (наем) на работу работников путем заключения с ними контракта собственником или уполномоченным им органом, гражданином (далее - работодатель) может осуществляться в случаях, прямо предусмотренных действующим законодательством.
4. Контракт, как особая форма трудового договора, должен быть направлен на обеспечение условий для проведения инициативности и самостоятельности работника, учитывая его индивидуальные способности и профессиональные навыки, повышение взаимной ответственности сторон, правовую и социальную защищенность работника.
5. Условия контракта, ухудшающие положение работника в сравнении с действующим законодательством, соглашениями и коллективным договором, считаются недействительными.
6. Работодатель обязан обеспечивать конфиденциальность условий контракта.
Лица, по своим служебным обязанностям имеющие доступ к информации, зафиксированной в контракте, не вправе ее разглашать.
Требования конфиденциальности не касаются условий контракта, регулируемых их действующим законодательством, и органов, осуществляющих контроль за их соблюдением.

II. ЗАКЛЮЧЕНИЕ КОНТРАКТА

7. В соответствии со статьей 24 Кодекса законов о труде Украины контракт заключается в письменной форме и подписывается работодателем и работником, которого принимают (нанимают) на работу по контракту.
8. Контракт оформляется в двух экземплярах, которые имеют одинаковую юридическую силу и хранятся у каждой из сторон контракта.
По соглашению работника копия заключенного с ним контракта может быть передана профсоюзному или иному органу, уполномоченному работником представлять его интересы, для осуществления контроля за соблюдением условий контракта.
9. Контракт вступает в силу с момента его подписания или с даты, определенной сторонами в контракте, и может быть изменен только по соглашению сторон, составленному в письменной форме. Контракт является основанием для издания приказа (распоряжения) о приеме (найме) работника на работу со дня, установленного в контракте по соглашению сторон.

III. СОДЕРЖАНИЕ КОНТРАКТА

10. В контракте предусматриваются объемы предлагаемой работы и требования к качеству и срокам ее выполнения, срок действия контракта, права, обязанности и взаимная ответственность сторон, условия оплаты и организация труда, основания прекращения и расторжения контракта, социально-бытовые и другие условия, необходимые для выполнения взятых на себя сторонами обязательств, с учетом специфики работы, профессиональных особенностей и финансовых возможностей предприятия, учреждения, организации или работодателя.

11. Условия оплаты труда и материального обеспечения работников, с которыми заключается контракт, определяются соглашением сторон. Размеры выплат не могут быть меньше, чем это предусмотрено действующим законодательством, соглашениями и коллективным договором, и зависят от выполнения условий контракта.

В контракте могут также определяться условия повышения или снижения обусловленного сторонами размера оплаты труда, установления доплат и надбавок, премий, вознаграждений по итогам работы за год или другой период, участия в прибылях предприятия, учреждения, организации (если это предусмотрено действующим законодательством и их уставами) или гражданина-предпринимателя.

12. На основе Типовой формы контракта с работником в контракте могут быть зафиксированы (в пределах норм, не противоречащих настоящему Положению) особые условия труда по отдельным профессиям и видам работ, с учетом их специфики, профессиональных особенностей.

13. В контракте могут быть предусмотрены дополнительные льготы, гарантии и компенсации, не установленные действующим законодательством, за счет средств работодателя.

14. Если по условиям контракта предусматривается переезд работника в другую местность, стороны определяют в контракте условия, гарантии и компенсации такого переезда и условия обеспечения работника (а в случае необходимости и членов его семьи) жилой площадью или оплату расходов на наем (поднаем) жилого помещения или пользование гостиницей.

15. В контракте определяются режимы рабочего времени и времени отдыха работника. Продолжительность отпуска работника не может быть меньше установленной законодательством для этой категории работников.

16. Если для служебных поездок работник будет использовать собственный автомобиль, стороны предусматривают условия выплаты соответствующей компенсации. По соглашению сторон в контракте могут быть определены и другие условия организации труда, необходимые для выполнения обязательств, взятых на себя сторонами.

17. В контракте могут определяться дополнительные, кроме установленных действующим законодательством, основания его расторжения.

18. Контракт должен предусматривать обязательство работодателя по компенсации морального и материального ущерба, причиненного работнику в случае досрочного расторжения контракта:

работником - по причинам невыполнения или ненадлежащего выполнения работодателем обязательств, предусмотренных контрактом;

работодателем - по основаниям, не предусмотренным действующим законодательством и контрактом.

19. Контрактом могут быть установлены дополнительные гарантии работнику на случай досрочного прекращения контракта по независящим от работника причинам.

20. Контрактом не может быть:

- изменен порядок рассмотрения трудовых споров;

- введена по отношению к работнику полная материальная ответственность, кроме случаев, предусмотренных статьями 134 Кодекса законов о труде Украины.

IV. РАСТОРЖЕНИЕ КОНТРАКТА

21. В случае расторжения контракта по инициативе работодателя на основаниях, установленных в контракте, но не предусмотренных действующим законодательством, увольнение производится по пункту 8 статьи 36 Кодекса законов о труде Украины, с учетом гарантий, установленных действующим законодательством и контрактом.

22. В случае невыполнения или ненадлежащего выполнения сторонами обязательств, предусмотренных в контракте, он может быть досрочно расторгнут с предупреждением соответствующей стороны за две недели.

23. Контракт подлежит расторжению досрочно по требованию работника в случае его болезни или инвалидности, препятствующих выполнению работы по контракту, нарушения работодателем законодательства о труде, невыполнения или ненадлежащего выполнения

роботодавцем обов'язальств, передбачених контрактом, и по другим уважительным причинам. Увольнение работника в этом случае производится в соответствии со статьей 39 Кодекса законов о труде Украины.

24. За два месяца до окончания срока действия контракта по соглашению сторон он может быть продлен или заключен на новый срок.

25. Споры между сторонами контракта рассматриваются в установленном действующим законодательством порядке.

После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- Знать алгоритм приема на работу специалиста
- Алгоритм порядка увольнения с работы
- Оформлять приказы по кадрам предприятия
- Порядок ведения и оформления трудовых книжек

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред.. д-ра фарм.наук, проф.. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 216-251.
2. Застосування контрактної форми трудового договору: Лист Мін. праці та соц. політики України від 11.06.1999 р. № 13-2014 // Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. – К., 2000.- С. 259-260.
3. Інструкція про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах і організаціях: Затв. наказом Мінпраці України, Мін юстиції України, Мін. соц. захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58 // Там же. – С. 300-312.
4. Кодекс законів України про працю
5. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. / Відп. ред. О.П. Товстенко. - К.: Юрінком Інтер, 2000.- 1024 с.
6. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.253-291.
7. Методические рекомендации о правовом обеспечении контрактной формы трудового договора и сферы его применения: Письмо Минюстиции Украины от 28.03.2000 г. № 32-8/473 // Труд и заработная плата. – 2001.- № 35.- С. 6-55.
8. Об утверждении формы трудового договора между работником и физическим лицом: Утв. приказом Минтруда и социальной политики Украины от 08.06.2001 г. № 260 // Там же. – С. 6-55.
9. Положення про порядок укладення контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників: Затв. постановою КМ України від 19.03.1994 р. № 170 // Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. – К., 2000.- С. 257-259.
10. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. // Зб. Нормативно-директивних документів з охорони здоров'я. – 2001.- № 11.- С. 96-100.
11. Про трудові книжки працівників: Постанова КМУ від 27.04.1993 р. № 301. // Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами.- К., 2000.- С. 299-300.
12. Стычинский Б.С., Зуб И.В., Ротань В.Г. Научно-практический комментарий к законодательству Украины о труде. В 2-х т. Т. 1. Симферополь: Таврида, 1998.- 896с.; Т. 2.- 608 с.
13. Типова форма контракту з працівником: Затв. наказом Мінпраці України від 15.04.1994 р. № 23 // Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами. – К., 2000.- ЧС. 260-265.
14. Щодо внесення змін до типової форми трудового договору: Лист Держкомітету України з питань регуляторної політики та підприємства від 25.04.2002 р. № 1-311/2337 //

15. Материалы лекций.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В правовом государстве для специалистов, работающих на предприятиях различных отраслей народного хозяйства, независимо от форм собственности, огромное значение имеет знание законов, регулирующих отношения работника и собственника или органа, который им уполномочен, а также умение применять эти знания в процессе работы.

Источники трудового права:

- Основной Закон—Конституция
- Кодекс Законов о труде Украины
- Декреты
- Постановления и распоряжения Кабинета Министров
- Приказы МЗ Украины; касающиеся трудового правоотношения
- Приказы руководителей организаций и учреждений

Кодекс Законов о труде Украины (Законодательство о труде) регулирует трудовые отношения работников всех предприятий, учреждений и организаций независимо от формы собственности, вида деятельности и отрасли, а также лиц, которые работают согласно трудового договора с физическими лицами.(ст.3)

Особенности труда членов кооперативов (в т.ч. колхозов) и арендных предприятий, работников с иностранными инвестициями и общественных организаций определяются их Уставами и действующим Законодательством.

Законодательство о труде не распространяется на лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью.

Право граждан на труд реализуется путем заключения трудового договора (контракта) о работе в учреждении.

Коллективный договор заключается профсоюзным комитетом предприятия от имени трудового коллектива с собственником. Проект коллективного договора обсуждается предварительно на общем собрании трудового коллектива.

Оформляется коллективный договор в письменном виде на один год и распространяется на всех работников независимо от того являются ли они членами профсоюза.

В коллективном договоре излагаются основные положения по вопросам труда, заработной платы, рабочего времени, отдыха, материального стимулирования, охраны труда, устанавливаются взаимные обязанности собственника и членов трудового коллектива по выполнению планов, внедрению новой технологии, повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции, укреплению трудовой дисциплины и т.д.

Коллективный договор должен содержать обязательства собственника по привлечению работников к управлению предприятием, усовершенствованию нормирования труда, форм оплаты, материального стимулирования и т.д.

Срок действия коллективного договора наступает со дня его подписания представителями сторон или со дня, указанного в договоре. После окончания срока действия коллективного договора он продолжает действовать до того времени, пока не заключат новый договор или не пересмотрят действующий, если не предусмотрены другие условия.

В случае реорганизации предприятия коллективный договор продолжает действовать на протяжении срока, на который он заключен или может быть пересмотрен по желанию обеих сторон. В случае смены собственника действие коллективного договора сохраняется, но не более одного года.

Трудовой договор это соглашение между работником и собственником предприятия, организации или учреждения, или уполномоченным ним органом, по которому работник обязуется выполнять работу, указанную в договоре с обязательным подчинением правилам внутреннего трудового распорядка, а собственник обязуется выплачивать заработную

плату, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором или соглашением сторон.

Работник имеет право реализовать свои возможности на одном или одновременно на нескольких предприятиях, если это не противоречит Законодательству, коллективному договору или соглашению сторон.

Собственник вправе вводить ограничения на совместную работу на одном и том же предприятии лиц, являющихся близкими родственниками. На предприятиях государственной формы собственности порядок введения таких ограничений устанавливается законодательством.

При приеме на работу предъявляются следующие основные документы:

- 1). паспорт (от 15 до 16 лет - свидетельство о рождении);
- 2). военный билет (для военнообязанных);
- 3). трудовую книжку (для ранее работающих);
- 4). диплом (для специалистов с высшим или средним специальным образованием).

Дополнительные документы:

- 1). удостоверение о направлении молодых специалистов (до 3-х лет после окончания ВУЗа) на работу или справку, дающую право самостоятельно устраиваться на работу;
- 2). направление городской комиссии по трудоустройству;
- 3). рекомендации ВТЭК при приеме на работу инвалидов.

Издается приказ (ф. П-1) по учреждению, в присутствии работника данные заносятся в "Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей" (хранится 75лет).

С приказом работник знакомится под расписку. Без расписки приказ не имеет юридической силы.

Заполняют форму П-2 (личная карточка) оформляют (если не было) или заполняют трудовую книжку. Трудовые книжки ранее установленного образца (до 1993 г.) обмену не подлежат.

Трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности работника (ст.48). Ведение трудовой книжки осуществляется в соответствии с Инструкция о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях (утв. КМ Украины от 27 апреля 1993 г. № 301).

Трудовой договор может быть:

1. бессрочным, когда срок не оговаривается;
2. на определенный срок (определяется соглашением сторон, например на 3 года на период отпуска по уходу за ребенком до трех лет и т.д.;
3. на время выполнения определенных работ.

Срочный трудовой договор заключается в случаях, если трудовые отношения не могут быть установлены на не определенный срок с учетом характера предстоящей работы либо условий ее выполнения или интересов работника.

Трудовой договор оформляется в письменном виде (как правило), издается приказом или распоряжением собственника о принятии на работу.

Трудовой договор считается заключенным и тогда, когда приказ о заключении трудового договора не был издан, но работника фактически допустили к работе.

Существует 3 вида продолжительности рабочего времени:

- 1.) нормальная рабочая неделя — 40 часов в неделю
- 2.) сокращенная — не более 36 ч. в неделю
- 3.) неполное рабочее время

Сокращенный рабочий день (36 ч.) устанавливается в аптечных учреждениях для работников с вредными условиями труда:

- заведующими аптеками и их заместители, если они более 50 % рабочего времени заняты работой по изготовлению и контролю качества лек.средств, провизоры-аналитики;
- зав. отделом или его заместитель не освобожденный от выполнения производственных обязанностей;

- провизор, фармацевт, фасовщик, кроме лиц занятых исключительно отпуском ГЛС;
- работники аптечных баз и складов, занятых непосредственно приготовлением, расфасовкой и контролем препаратов;
- зав. отделом ядовитых веществ, его заместитель, провизоры, фасовщики, занятые фасовкой, измельчением, взвешиванием, отмериванием, ядовитых веществ;
- зав. контрольно-аналитической лабораторией, непосредственно выполняющий аналитическую работу, провизоры-аналитики, лаборанты, мойщицы посуды в лабораториях.

Сокращенный рабочий день установлен также для лиц от 16 до 18 лет - 36 часов, от 15 до 16 лет - 24ч. в неделю, учащиеся школ не более 12ч. в неделю.

В праздничные и накануне выходного дня рабочее время сокращается на 1 час, как при пятидневной, так и шестидневной рабочей неделе.

Согласно Закону Украины об отпусках (с 1 января 1997г.), установлены следующие виды отпусков (ст. 4 "Закона об отпусках"):

1.) ежегодные:

- а.) основной отпуск;
- б.) дополнительный - за работу с вредными и тяжелыми условиями труда;
- в.) дополнительный - за особый характера труда;
- г.) другие дополнительные отпуска, предусмотренные законодательством.

2.) Дополнительные отпуска в связи с обучением

3.) Творческий отпуск

4.) социальные отпуска:

- отпуск в связи с беременностью и родами
- отпуск для ухода за ребенком до достижения им 3-х летнего возраста
- дополнительный отпуск работникам, имеющим детей.

5.) Отпуск без сохранения зарплаты.

Законодательством, коллективным договором, соглашением и трудовым договором могут устанавливаться иные виды отпусков.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Трудовой договор заключается собственником:

С работником предприятия

С группой работников

С членами профсоюза

С руководителями структурных подразделений

Только с временными работниками

2

Контракт - это

Трудовой договор

Коллективный договор

Устное соглашение между собственником и группой работников

Письменное соглашение между собственником и группой работников

Устное соглашение между собственником и работником

3

Контракт заключается с руководителем предприятия

Сроком до 1 года

Сроком до 3 лет

Бессрочного

Сроком до 5 лет

Только для выполнения определенной работы

4

Инициатива заключения контракта о трудовых правоотношениях принадлежит:

Нанимателю (администрации)

Работнику

Работнику и нанимателю в равной степени

Менеджеру предприятия

Руководителю вышестоящей организации

5

Заключенный контракт, между работником и работодателем подписывается:

Руководителем учреждения

Нанимаемым работником

Обеими сторонами, заключающими контракт

Руководителем вышестоящей организации

Обеими сторонами, заключающими контракт и руководителем районного исполнительного комитета

ЗАНЯТИЕ 16

ТЕМА: «МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА»

Студент должен знать: системные понятия о сущности и содержании, основных принципах и функциях, социальной основе и видах фармацевтического маркетинга; усвоить основные составляющие деятельности фармацевтических фирм

Основные термины и понятия: маркетинг, цели маркетинга, принципы маркетинга, функции маркетинга, маркетинговая среда предприятия, потребность, спрос, предложение, товар, рынок, виды маркетинга, концепции маркетинга

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ:

1. Понятие маркетинга. Основные цели и принципы маркетинга. Субъекты маркетинга.
2. Основные функции и подфункции современного маркетинга.
3. Понятие и структура маркетинговой среды предприятия.
4. Комплекс маркетинга (микс-маркетинг).
5. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга.
6. Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Определения маркетинга.
2. Роль маркетинга.
3. Цели маркетинга.
4. Целевая ориентация и комплексность маркетинга.
5. Субъекты маркетинга.
6. Сущность аналитической функции.
7. Сущность производственной функции.
8. Сущность сбытовой функции.
9. Сущность функции управления и контроля.
10. Понятие маркетинговой среды предприятия
11. Структура маркетинговой среды предприятия
12. Основные виды маркетинга (в зависимости от сферы и объекта применения).
13. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга.
14. Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ:

Задание 1. Укажите, какому из приведенных определений соответствует данные категории:


Категория	определение
Нужда	изделие или услуга, предлагаемые целевому рынку
Потребность	потребность, подкрепленную покупательной способностью
Спрос	совокупность управляемых параметров маркетинговой деятельности, манипулируя которыми руководство организации старается наилучшим образом удовлетворить потребности рыночных сегментов
Предложение	процесс выбора ассортимента, политики ценообразования, каналов распределения, продвижения товара с тем, чтобы удовлетворить потребности клиентов и получить свою прибыль
Товар	специфическая форма удовлетворения нужды, соответствующая культурному уровню и личности индивида
Обмен	совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов, это место, где совершаются сделки
Сделка	испытываемое индивидуумом чувство нехватки чего-либо, необходимости чего-то
Рынок	количество товара или предложенные услуги, которое производители готовы продать по определенной цене за определенный период
Маркетинг	объект продажи, полезность которого проявляется в виде определенных действий, выгод или удовлетворения требований
Услуга	коммерческий обмен ценностями между субъектами
Комплекс-маркетинг	акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен чего-либо

Задание 2. Схематически представить функции и подфункции маркетинга.

Функция маркетинга	Подфункции маркетинга

Задание 3. Схематически представить и охарактеризовать основных субъектов маркетинга.

Основные субъекты маркетинга

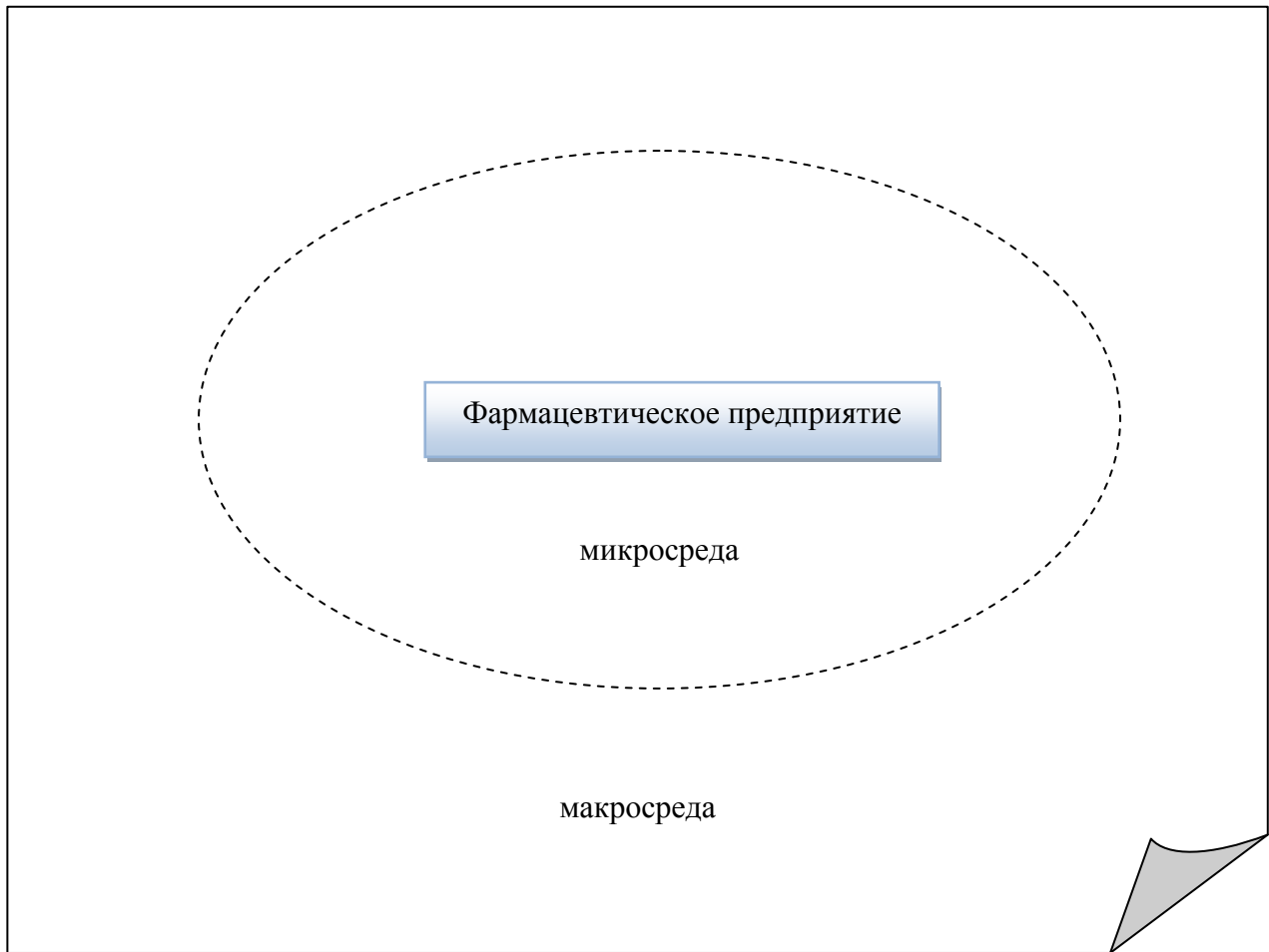


Задание 4. Охарактеризовать причины возникновения и задачи указанных видов фармацевтического маркетинга. Результаты представить в виде таблицы.

вид маркетинга	причина возникновения	задачи маркетинга
конверсионный маркетинг		
развивающийся маркетинг		
противодействующий маркетинг		
Ремаркетинг		
Синхромаркетинг		
Поддерживающий маркетинг		
Стимулирующий маркетинг		
Демаркетинг		

Задание 5. Представить в виде схемы структуру маркетинговой среды фармацевтического предприятия

Маркетинговая среда фармацевтического предприятия



После выполнения практического задания студент должен получить практические навыки и умения:

- Определять сущность системы маркетинга и основные его элементы. Уметь их характеризовать;
- Выделять функции и подфункции маркетинга;
- Определять и характеризовать причины возникновения и задачи различных видов маркетинга (в т.ч. фармацевтического)

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

- 2.1. Баркан Д.И. Маркетинг для всех: Беседы начинающих. - Л., 1991. – 256 с.
- 3.2. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика. - К., 1994. – 327 с.
- 4.3. Громовик. Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д.Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика.- К.:Медицина, 2008.- С. 315-329.
- 5.4. Громовик В.П., Гасюк Г.Д., Мороз Л.А., Чухрай Н.И. Фармацевтичний маркетинг. Навчальний посібник; Збірник вправ / За ред. Мороз Л.А. – Львів: Наутілус, 2000.- С.7-9, 71-81.
- 6.5. Громовик В.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та практичні засади.- Вінниця, НОВА КНИГА, 2004. - С. 9-31.
- 7.6. Далан Дж. Эдвин, Линсей Дэвид. Рынок: микроэкономическая модель. Санкт-Петербург, 1992. -С. 44.

- 8.7. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (Сто вопросов и сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). М.: Международные отношения. 1991. - 415 с.
- 9.8. Евдокимов Ф.И., Гавва В.М. Азбука маркетинга: Учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. – Д.: Сталкер, 1998.- С. 6-68.
- 10.9. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е издание/ Пер. с англ. под науч. ред. С.Г.Жильцова.- Спб.; Питер, 2012.- 480 с.
- 11.10. Котлер Ф., Армстронг Г., Сандерс., Вонг. Основы маркетинга: Пер. с англ.- М.; Спб.; К.: Вильямс, 1999.- С. 427-478.
- 12.11. Как создать службу маркетинга на предприятии.- К.: Штинца, 1992.– 145с.
- 13.12. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Карлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.- С. 7-48.
- 14.13. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. – Харків: Основа; Вид-во УкрФА, 1999. – ч. 2 – С. 5-71.
- 15.14. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. II. Маркетинг в фармации: учеб.для студентов вузов. – 2-е изд. / З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Узд-во НФаУ: Золотые страницы, 2008. – С. 10-69.
- 16.15. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг. / Навч. посібник. – К.: Вища школа, 1994 . – 256 с.
- 17.16. Современный маркетинг. Под ред. Хруцкого В.Е., М.: Финансы и статистика. 1991 – 253 с.
- 18.17. Материалы лекции.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Маркетинг как средство повышения эффективности функционирования предпринимательских структур обязательно связан: во-первых, с предвидением и прогнозированием спроса, что становится возможным, только благодаря постоянному изучению потребителей с точки зрения их потребностей; во-вторых, с управлением спросом посредством стимулирования потребителей к приобретению предлагаемых фирмой товаров; в-третьих, удовлетворением спроса как с точки зрения функциональных характеристик продукта, так и безопасности, послепродажного обслуживания и т.д.

Фармацевтический маркетинг – управленческая деятельность, нацеленная на создание спроса и достижение целей фармацевтического предприятия через максимальное удовлетворение нужд потребителей в лекарственных и косметических средствах, изделий медицинского назначения.

Цели маркетинга

Главное предназначение маркетинга - это связать производителя и потребителя, помочь им найти друг друга. Решение этой задачи связано с целеполаганием.

С точки зрения общественной значимости можно сформулировать четыре альтернативные цели маркетинга:

- максимизация потребления,
- максимизация степени удовлетворения потребителей,
- максимизация выбора потребителей,
- максимизация качества жизни.

Принципы маркетинга

Сформулированные на основе реального поведения людей, предприятий и организаций вытекающими и вытекающие из его сущности принципы маркетинга являются фундаментом производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности. Основными из них являются:

1. Нацеленность на четкий коммерческий результат, что для конкретного предприятия может выражаться овладении определенной долей рынка с учетом сроков, ресурсного обеспечения и ответственности.

2. Комплексный подход к достижению поставленных целей на основе анализа потребностей, прогнозирования рынка, изучения товара, рекламы, стимулирования сбыта.
3. Максимальный учет условий и требований выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.
4. Долговременность целей направленных на товары, обладающих принципиально новыми потребительскими свойствами и обеспечивающих долгосрочный коммерческий успех.
5. Адаптивная предприимчивость, обеспечивающая быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды и проявление инициативы как формы управления производством и сбытом продукции.

Функции маркетинга

Функция представляет собой особый вид деятельности, работы, обязанности. Рассматривая маркетинг как рыночную конкуренцию управления и сбыта продукции, необходимо выделить 4 блока основных комплексных функций маркетинга: *аналитическая, производственная, сбытовая (функция продаж) и функция управления и контроля.*

Основную группу элементов системы **фармацевтического маркетинга - ее субъектов** - составляют поставщики, производители, посредники, конкуренты, потребители.

Объектом их взаимоотношений являются лекарственные и косметические средства, изделия медицинского назначения.

Процесс согласования запросов потребителей и возможностей организации протекает в определенной внешней среде, в которой осуществляется маркетинговая деятельность.

Внешняя среда маркетинга характеризует факторы, условия, силы и субъекты, внешние по отношению к маркетингу, которые влияют на возможности организации устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с потребителями. Эти факторы и силы не подвластны прямому управлению со стороны организации.

Если внешняя среда не находится в сфере непосредственного управления со стороны организации, то управление маркетинговой деятельностью осуществляется путем воздействия на параметры комплекса маркетинга.

Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) — совокупность управляемых параметров маркетинговой деятельности, манипулируя которыми руководство организации старается наилучшим образом удовлетворить потребности рыночных сегментов. Иными словами, под комплексом маркетинга понимается набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга.

Комплекс маркетинга часто обозначают как 4P, по первым буквам английских слов: **продукт** (product), **цена** (price), **место** (place), **продвижение** (promotion).

На языке маркетинга четыре элемента – товар, цена, продвижение, место и сбыт (получившие название “четыре P”, или “маркетинговая смесь”) – образуют комплекс **инструментов маркетинговой политики**.

Комплекс **особенностей (specificity) фармации** часто обозначают как 4S: **особенность социально-экологическая** (specificity of social and ecological), **особенность здоровья** (specificity of health), **особенность лицензирования** (specificity of licensing), **особенность методов коммуникации** (specificity of communication methods).

социально-экологическая – несоблюдение правил приема лекарств могут привести к ухудшению здоровья, а то и смерти. Кроме того, большинство ЛС – БАВ и это затрудняет процесс их утилизации.

здоровья – приобретение зависит от заболевания, степени его осложнений, нозологии.

лицензирования – производство, оптовая и розничная реализация ЛС осуществляется только на основании лицензии

особенность методов коммуникации – ЛС - продукт вынужденного спроса (реклама БРО, мотивация врачей и фарм. работников)

Знать о том, какие “четыре Р” приемлемы для вашего потребителя – значит обладать ключом к развитию организации и достижению поставленных целей.

Основные категории маркетинга

Сущность системы маркетинга раскрывается через совокупность социально-экономических категорий, представленных на рис. .

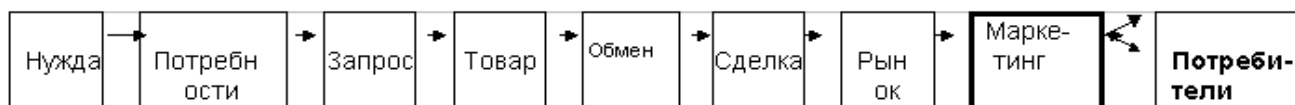


Рис.1 Основные категории маркетинга

Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического)

Маркетинг вначале был связан с продажей физических продуктов (потребительских товаров, продукции производственного назначения). Сейчас же он используется применительно ко всем видам деятельности, направленным на удовлетворение запросов потребителей. В частности, говорят о маркетинге услуг, маркетинге организаций, маркетинге отдельных личностей, маркетинге идей, маркетинге места. Если маркетинг реализуется на уровне отдельных организаций, его иногда называют микромаркетингом. Маркетинг, реализуемый на уровне государства в целом и его регионов, называют макромаркетингом.

Под *маркетингом организации* понимается деятельность, предпринимаемая с целью создания и поддержания благоприятного имиджа организации. Маркетингом организации традиционно занимаются подразделения по связям с общественностью. Организация общественного мнения — это, по сути, управление маркетингом, сместившееся с уровня продуктов на уровень всей организации. Сюда же можно отнести так называемый политический маркетинг, осуществляемый органами власти, политическими партиями.

Маркетинг отдельной личности (персональный маркетинг) — деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения отношения или поведения общественности по отношению к конкретным лицам. Многие лица в целях повышения своей популярности и расширения бизнеса используют персональный маркетинг: это политические деятели, артисты, врачи, спортсмены, адвокаты, бизнесмены и т.д. Процесс персонального маркетинга аналогичен процессу маркетинга физических продуктов и услуг. Он также начинается с изучения рынка, определения рыночных сегментов и потребностей. Далее начинается разработка продукта, т.е. определение, в какой мере качества личности и ее “дизайн” и “упаковка” соответствуют запросам и в какой мере надо трансформировать эту личность, чтобы она в большей степени удовлетворяла этим запросам. Наконец, разрабатывается программа продвижения личности и ее “доставки” потребителям.

Маркетинг идей обычно толкуется применительно к таким социальным идеям, как снижение уровня курения, потребления спиртного, прекращение потребления наркотиков, защита окружающей среды и т.п. (в широком смысле любой маркетинг — это маркетинг тех или иных идей).

Под *маркетингом места* понимается деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений или поведения клиентов применительно к отдельным местам. Здесь, прежде всего, следует выделить: маркетинг зон хозяйственной деятельности (месторасположение заводов, магазинов, контор и т.п.), маркетинг мест отдыха (привлечение отдыхающих и туристов в конкретные города, районы, страны); маркетинг жилья и маркетинг инвестиций в земельную собственность (обустройство и продажа земельных участков как объектов хозяйствования и помещения капитала). Если собственником земли является государство, то данный вид маркетинга относится к макромаркетингу. Это понятие возникло на Западе в период 60-х — конца 80-х годов. Предметом макромаркетинга являются взаимоотношения между маркетинговой

деятельностью и обществом, и его возникновение в качестве самостоятельного направления напрямую связано с возросшим интересом общества к роли, которую бизнес играет в нем.

В последнее время, в развитие идей маркетинга места, все чаще используется маркетинг целых регионов, городов и других населенных пунктов, направленный на привлечение капитала и обеспечение устойчивого развития данного региона. Этот вид маркетинга называется территориальным (региональным).

- *Территориальный маркетинг* — это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимание которых заинтересована территория. Он осуществляется с целью создания, поддержания или изменения мнений, намерений и/или поведения субъектов, внешних по отношению к данной территории.

В зависимости от размера охваченного рынка можно вести речь о массовом маркетинге, о товарно-дифференцированном маркетинге и о целевом маркетинге.

Массовый маркетинг — вид маркетинга, который характеризуется массовыми производством и маркетингом одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей.

Под *товарно-дифференцированным* маркетингом понимается вид маркетинга, который характеризуется производством и маркетингом нескольких продуктов с различными свойствами, предназначенных для всех покупателей, однако рассчитанных на разные их вкусы. Например, компания “Кока-кола” в настоящее время производит несколько типов безалкогольных напитков в разной упаковке. Эти напитки скорее предназначены для массовых потребителей, имеющих разные вкусы, а не для разных рыночных сегментов.

Целевой маркетинг — вид маркетинга, который характеризуется тем, что осуществляется производство и маркетинг продуктов, разработанных специально для определенных рыночных сегментов. Например, компания “Кока-кола” производит напитки специально для сегмента диетического питания.

Вид маркетинга также определяется состоянием спроса.

С этой точки зрения выделяют следующие виды спроса: отрицательный спрос, отсутствие спроса, скрытый спрос, падающий спрос, нерегулярный спрос, полноценный спрос, чрезмерный спрос, нерациональный спрос.

Отрицательный спрос характеризует состояние рынка, когда значительная его часть “не любит” продукт и может даже заплатить определенную цену за отказ от его использования, — например, негативный спрос на прививки, на наем на работу бывших заключенных. При отрицательном спросе используется конверсионный маркетинг. *Конверсионный маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является изменение отрицательного отношения потребителей к какому-то продукту (негативный спрос) на положительное путем переделки продукта, снижения цены и более эффективного его продвижения. Конверсионный маркетинг применяют, например, табачные фирмы, когда активность государственных органов здравоохранения, просвещения, социального страхования, общественности приводит к резкому снижению числа курильщиков. Так, в США табачные фирмы, стремясь восстановить утраченные позиции, предприняли разработку и выпуск ряда специальных марок сигарет с пониженным содержанием канцерогенных смол, т.е. провели обновление продукции, сопроводив ее рекламой: “Прежний аромат при минимальном содержании смол”.

При *отсутствии спроса* используют стимулирующий маркетинг. *Стимулирующий маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является в условиях отсутствия спроса отыскание способов увязки присущих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей, с тем, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту. Стимулирующий маркетинг направлен на преодоление возможных причин такой ситуации: полное незнание потребителями возможностей продукта, устранение препятствий к его

распространению и т.п. Основные инструменты стимулирующего маркетинга — резкое снижение цен, усиление рекламы, других методов продвижения продукта.

Скрытый спрос характеризует состояние рынка, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами, — например, скрытый спрос на безвредные сигареты, на более экономичные автомобили. В данном случае необходимо измерить величину потенциального спроса и разработать новый продукт, его удовлетворяющий. При скрытом, потенциальном спросе используется развивающий маркетинг. *Развивающий маркетинг* — это вид маркетинга, используемый в условиях скрытого, потенциального спроса, задачей которого является оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов, способных превратить спрос в реальный. Инструментами развивающего маркетинга являются разработка продуктов, отвечающих возникшим новым потребностям, переход на новый качественный уровень их удовлетворения, использование рекламы, создание специфического, ориентированного на конкретные потребительские группы имиджа продукта.

При *падающем спросе* используется ремаркетинг. *Ремаркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является восстановление спроса в случае его падения на основе творческого переосмысления ранее использовавшегося маркетингового подхода. Заключается в поиске новых возможностей оживления спроса: придания товару новых свойств, проникновения на новые рынки и т.д. Так, еще в середине 70-х годов в структуре потребления спиртных напитков США произошел существенный сдвиг: потребители, ориентируясь на низкокалорийные продукты, значительно снизили спрос на пиво, предпочтя ему сухое виноградное вино. Тогда компания “Миллер” выпустила на рынок новую марку пива “Лайт”, имевшую вдвое более низкую калорийность, за счет чего обошла многих конкурентов по объему продаж и годовой массе прибыли.

Нерегулярный спрос характеризует сезонные, ежедневные и даже часовые колебания спроса. Например, спрос на услуги городского транспорта меняется в течение суток, меньшая загрузка музеев в будничные дни. При нерегулярном, колеблющемся спросе используется синхромаркетинг. *Синхромаркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является поиск способов сглаживания колебаний спроса (нерегулярный спрос) с помощью гибких цен, методов продвижения и других инструментов маркетинга. Бывает необходим при торговле товарами сезонного потребления либо подверженными иным циклическим или непредсказуемым спадам конъюнктуры. Эффективное средство — поочередный, заранее спланированный переход на различные географические и другие сегменты рынка (с последующим возвратом).

При *полноценном спросе*, т.е. когда организация удовлетворена объемом сбыта, используется поддерживающий маркетинг. *Поддерживающий маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является в условиях полноценного спроса поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

При *чрезмерном спросе*, т.е. спросе, величина которого превышает возможности и желание организации по его удовлетворению, используется демаркетинг. *Демаркетинг* — вид маркетинга, применяемый в условиях чрезмерного спроса; его задачей является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации ряда отрицательных рыночных явлений, например спекуляции. Демаркетинг применяется также для того, чтобы у потребителей не создалось невыгодного для фирмы впечатления о ее низких производственных возможностях. Основные инструменты демаркетинга — повышение цен, прекращение рекламной работы. Иногда передают права на производство данного продукта, лицензии, ноу-хау и т.п. другим фирмам, но с использованием или упоминанием марки данной фирмы.

Нерациональный, или иррациональный, спрос — это спрос на продукты, вредные для здоровья или нерациональные с общественной точки зрения (наркотики, порнография,

сигареты). При нерациональном спросе используется противодействующий маркетинг. *Противодействующий маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов путем резкого повышения цен, ограничения их доступности в сочетании с дискредитирующей информацией.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Укажите, что не относится к основным категориям маркетинга

Сделка

Товар

Рынок

Структура

Потребители

2

Испытываемое человеком чувство нехватки чего-либо, называется

Спрос

Нужда

Потребность

Запрос

Товар

3

Акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен чего-либо — это:

Потребность

Запрос

Продажа

Сделка

Обмен

4

К инструментам маркетинговой политики не относятся:

Рынок

Товар

Цена

Продвижение

Сбыт

5

Укажите вид маркетинга, который занимается поиском сглаживания колебаний спроса

Синхромаркетинг

Ремаркетинг

Демаркетинг

Просвещенный маркетинг

Противодействующий маркетинг

ЗАНЯТИЕ 17
КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 3 "УПРАВЛЕНИЕ
ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.
КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ. МАРКЕТИНГ ЯК
ИНТЕГРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА"

Содержательный модуль – это логически завершённый объём учебного материала, который должен усвоить студент, или законченная часть образовательно-профессиональной программы (учебной деятельности), которую студент должен выполнить. Содержательный модуль представляет собой совокупность разделов (тем) учебной дисциплины и включает в себя взаимосвязанные части теоретического и практического учебного материала.

Контроль усвоения содержательного модуля 1 (комплексная работа) является промежуточным видом контроля. Оценка за содержательный модуль определяется как сумма теоретических и практических навыков в соответствии с программой дисциплины. Комплексная работа при сдаче содержательного модуля включает выполнение письменных и тестовых заданий последующим темам практической и самостоятельной работе:

- Связующие процессы в управлении
- Группы (коллективы) работников в организациях
- Документ, как средство коммуникационного процесса
- Организация деловых бесед
- Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Конфликты и стрессы
- Подготовка фармацевтических кадров в Украине
- Основы законодательства о труде
- Особенности регулирования работы некоторых категорий работников. Трудовые споры
- Маркетинг как интегративная функция менеджмента. Основные положения маркетинга в фармации

ЗАНЯТИЕ 18.
Контроль усвоения модуля 1
«МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОЙ
ОТРАСЛИ»

Модульный итоговый контроль осуществляется по завершении изучения модуля. К итоговому контролю допускаются студенты, которые выполнили все виды работ, предусмотренные учебной программой, и при изучении модуля набрали количество баллов, не меньше минимальной.

Форма проведения итогового контроля стандартизирована и включает контроль теоретической (компьютерное тестирование) и практической (ситуационные задачи) подготовки.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ

Модуль 1

**«МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ И ПАРФЮМЕРНО-
КОСМЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ. МАРКЕТИНГ КАК
ИНТЕГРИРОВАННАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
для практических занятий студентов фармацевтического факультета
специальности
«ТЕХНОЛОГИЯ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ»

Запорожье
2015