

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

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

к практическим занятиям для студентов фармацевтического
факультета специальности «Фармация»

Запорожье, 2014

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

М50

*Учебно-методическое пособие рассмотрено и утверждено на
Центральном методическом совете ЗГМУ
(протокол №3 от «13» февраля 2014 г.)*

Авторы:

Демченко В.А., Ткаченко Н.А., Червоненко Н.М, Алексеева И.Н.,
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.

Менеджмент и маркетинг в фармации. Модуль 1.

М50 Менеджмент в фармации : учеб.-метод. пособие к практ. занятиям
для студентов фармацевт. фак. специальности «Фармация»/ В. А.
Демченко [и др.]. – Запорожье : [ЗГМУ], 2014. – 190 с.

Пособие содержит комплекс учебно-методического обеспечения к модулю 1 «Менеджмент в фармации» по дисциплине «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 по специальности 7.12020101 «Фармация», направление 1102 «Фармация»

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

© Демченко В.А., Ткаченко Н.А., Червоненко Н.М., Алексеева И.Н., Заричная Т.П., 2014

© Запорожский государственный медицинский университет, 2014

Содержание

Введение	4
План занятий и рейтинг модуля 1	5
Критерии оценивания успеваемости студентов	6
Содержательный модуль 1	7
Менеджмент как наука и практика управления организацией	
ЗАНЯТИЕ 1. Введение в дисциплину «Менеджмент и маркетинг в фармации	8
ЗАНЯТИЕ 2. Теоретические основы менеджмента	13
ЗАНЯТИЕ 3. Организация как объект управления	23
ЗАНЯТИЕ 4. Функции управления. Планирование как основная функция менеджмента	32
ЗАНЯТИЕ 5. Функции управления. Организация и мотивация как основные функции менеджмента	43
ЗАНЯТИЕ 6. Функции управления. Контроль как основная функция менеджмента	55
ЗАНЯТИЕ 7. Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решений	64
ЗАНЯТИЕ 8. Контроль усвоения содержательного модуля №1	73
Содержательный модуль 2	74
Менеджмент и предпринимательство	
ЗАНЯТИЕ 9. Менеджмент и предпринимательство. Хозяйственная деятельность в условиях рынка	75
ЗАНЯТИЕ 10. Государственная регистрация предпринимательской деятельности. Лицензирование фармацевтической деятельности	94
ЗАНЯТИЕ 11. Управление предприятием в условиях риска	111
ЗАНЯТИЕ 12. Социальная ответственность бизнеса	119
ЗАНЯТИЕ 13. Контроль усвоения содержательного модуля 2	129
Содержательный модуль 3	130
Коммуникативные процессы в управлении. Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Маркетинг как интегративная функция менеджмента	
ЗАНЯТИЕ 14. Связующие процессы в управлении	131
ЗАНЯТИЕ 15. Документ как средство коммуникационного процесса	139
ЗАНЯТИЕ 16. Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Управление конфликтами, стрессами	150
ЗАНЯТИЕ 17. Основы законодательства о труде	162
ЗАНЯТИЕ 18. Маркетинг как интегративная функция менеджмента. Основные положения маркетинга в фармации	175
ЗАНЯТИЕ 19. Контроль усвоения содержательного модуля 3	187
ЗАНЯТИЕ 20. Итоговый контроль усвоения модуля 1	188

ВВЕДЕНИЕ

Фармацевтический рынок характеризуется повышенным уровнем конкуренции, поэтому без знаний менеджмента и маркетинга удержаться на нем практически невозможно.

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 учебно-методическое пособие разработано для изучения студентами основных положений теории и практики фармацевтического менеджмента в соответствии с новой рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации».

На аудиторную работу выделено 20 ч лекций и 80 часов практических занятий.

Данное учебно-методическое пособие содержит 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.

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 В ФАРМАЦИИ»

№	Баллы	Тема практического занятия
		Содержательный модуль 1 Менеджмент как наука и практика управления организацией
1	60-110	Введение в дисциплину «Менеджмент и маркетинг в фармации»
2		Теоретические основы менеджмента
3		Организация как объект управления
4		Функции управления. Планирование как основная функция менеджмента
5		Функции управления. Организация и мотивация как основные функции менеджмента
6		Функции управления. Контроль как основная функция менеджмента
7		Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решений
8		Контроль усвоения содержательного модуля №1
		Содержательный модуль 2 Менеджмент и предпринимательство
9	Менеджмент и предпринимательство. Хозяйственная деятельность в условиях рынка	
10	Государственная регистрация предпринимательской деятельности. Лицензирование фармацевтической деятельности	
11	Управление предприятием в условиях риска	
12	Социальная ответственность бизнеса	
13	Контроль усвоения содержательного модуля 2	
		Содержательный модуль 3 Коммуникативные процессы в управлении. Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Маркетинг как интегративная функция менеджмента
14	Связующие процессы в управлении	
15	Документ как средство коммуникационного процесса	
16	Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Управление конфликтами, стрессами	
17	Основы законодательства о труде	
18	Маркетинг как интегративная функция менеджмента. Основные положения маркетинга в фармации	
19	Контроль усвоения содержательного модуля 3	
20	50-80	Итоговый контроль усвоения модуля 1 «МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ»
	10	Индивидуальная работа студента
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 реферативного обзора 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 возможной и минимально необходимого количества баллов: 110 баллов, если текущие оценки - «отлично» и 60 баллов, если текущие - «удовлетворительно».

К 110 максимальных баллов 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 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 засчитывается студенту, если при итоговом модульном контроле он набрал не менее 50 баллов.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1
МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА: «ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ»

Студент должен знать: цель, задачи, особенности и значение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»

Основные термины и понятия: управление, менеджмент, маркетинг

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Цель и задачи дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»
2. Структура дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»
3. Место и значение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» в системе подготовки провизоров
4. Связь дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» с другими дисциплинами
5. Методологические аспекты изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»
6. Особенности менеджмента и маркетинга в фармации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Цель дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»
2. Задачи дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»
3. Структура дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»
4. Место дисциплины в системе экономических знаний
5. Значение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» в системе подготовки провизоров
6. Связь дисциплины с другими дисциплинами
7. Аспекты и методология изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»
8. Особенности менеджмента и маркетинга в фармации

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Менеджмент и маркетинг являются одними из важных фармацевтических дисциплин, которые формируют профессиональные знания, умения и навыки специалиста, работающего на фармацевтическом рынке. Данная дисциплина является логическим продолжением изучения дисциплины «Организация и экономика фармации», на базе других учебных дисциплин охватывают управленческую и рыночную деятельность субъектов обращения лекарственных средств.

Целью изучения дисциплины является обучение менеджменту и маркетингу в фармации, формирование знаний о базовых категориях менеджмента и маркетинга, обеспечения будущим специалистам возможности качественного выполнения функциональных обязанностей, предпринимательской деятельности в условиях рынка, а также осуществление общего и маркетингового управления фармацевтическими предприятиями - производителями, оптовыми фирмами и аптеками с различными формами хозяйствования.

Задача дисциплины состоит в изучении теоретических понятий, категорий, систем, инструментария, алгоритмов и тенденций современного управления в рыночных условиях с адаптацией к специфике деятельности фармацевтических предприятий.

Структурно дисциплина состоит из двух разделов – Модуль 1 «Менеджмент в фармации. Маркетинг как интегративная функция менеджмента» и Модуль 2 «Маркетинг в фармации» (Рис. 1.1).

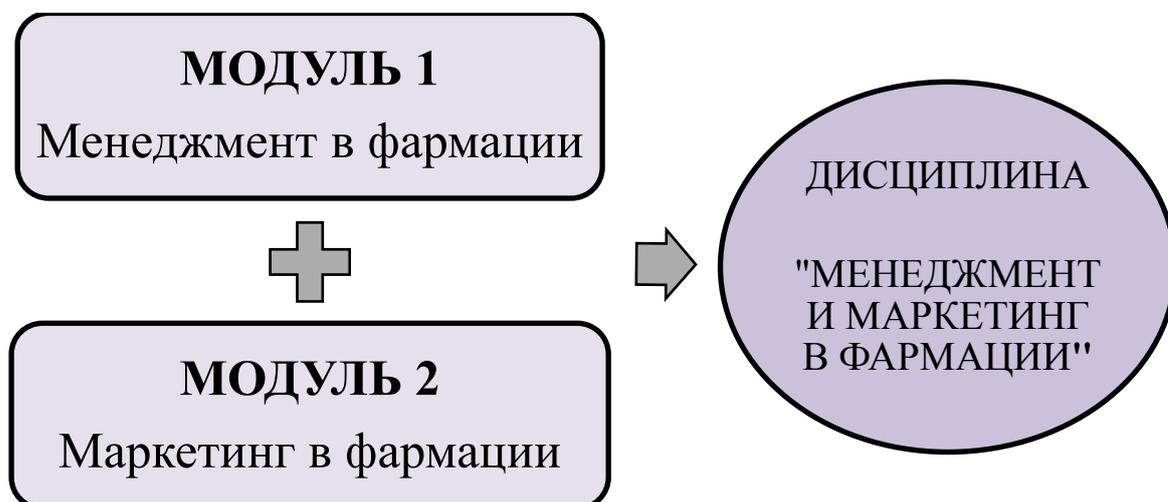


Рис. 1.1. Структурная схема дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»

В результате изучения учебной дисциплины студент должен **знать**: главные вопросы общей теории управления, адаптированной к фармацевтической практике; функции управления; процесс принятия решений; характеристику организаций как объекта управления, их внутреннюю и внешнюю среду; методы управления организацией; коммуникативные процессы на фармацевтических предприятиях; управление трудовыми ресурсами и персоналом, конфликтами, организационными изменениями и стрессами; менеджмент и предпринимательство; этику бизнеса; основные положения маркетинга в фармации; процесс управления фармацевтическим маркетингом; изучение рынка лекарственных препаратов; товар в системе маркетинга, ассортиментную, товарную и инновационную политику фармацевтических предприятий; стратегии и методы ценообразования, ценовую политику фармацевтических предприятий; формирование сбытовой политики предприятий фармацевтической отрасли; систему маркетинговых коммуникаций и стимулирование сбыта фармацевтической продукции; маркетинговые исследования в фармации, информационные маркетинговые системы; международный маркетинг.

Студент должен **уметь** использовать принципы, подходы, модели и методы теории менеджмента с адаптацией к управлению фармацевтическими и аптечными предприятиями и заведениями; формировать товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику предприятий фармацевтической отрасли на основе маркетинговых исследований современного фармацевтического рынка; анализировать среду международного маркетинга и определять целесообразность выхода на внешний рынок, используя принципы управления международной маркетинговой деятельностью фармацевтических предприятий

Как отрасль знаний менеджмент представляет собой междисциплинарную область, сочетающую достижения экономических, социологических, психологических, правовых, технологических и других дисциплин, а также использующую опыт управленческого искусства.

Достичь поставленных задач и успешно усвоить ключевые вопросы дисциплины поможет регулярная работа над программой дисциплины, изучение ключевых вопросов указанных тем, выполнение практических заданий и ситуационных задач, осуществление самоконтроля приобретенных знаний, умений и навыков с помощью тестовых заданий.

Введение в дисциплину «Менеджмент и маркетинг в фармации»

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.

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

В основе понятия менеджмент лежит английский глагол *to manage*, что в переводе означает управлять. Сам термин "менеджмент" происходит от древнеанглийского слова "*manage*" (латинское "*manus*") - "рука".

Понятия "менеджмент" и "управление" близки по значению, однако термин "управление" используется намного шире, поскольку применяется к различным видам человеческой деятельности, к живой и неживой сферам и органам управления. Таким образом, управление является более обширным понятием. Менеджмент используется только в управлении социально-экономическими системами.

Управление – это направленное действие на объект с целью изменения его состояния или поведения в связи с изменением обстоятельств.

Менеджмент является разновидностью управления и в упрощенном понимании, *менеджмент* — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

На сегодняшний день в литературе по вопросам управления отсутствует единое определение понятия "менеджмент".

Под менеджментом понимают:

- во-первых, область человеческого знания, науку и искусство управления;
- во-вторых, деятельность по руководству людьми в различных организациях;
- в-третьих, аппарат управления деятельностью организации.

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка дает такие толкования понятия «менеджмент»:

- 1) способ, манера общения с людьми;
- 2) власть и искусство управления;
- 3) особого рода умения (навыки управления);
- 4) административная единица (орган управления).

Значение менеджмента для предприятий фармацевтической отрасли связано с переходом к работе на принципах рыночной экономики, развитием самостоятельности в деятельности предприятий, демократизацией управления .

Для менеджмента в рыночной экономике жизненно важны методы и средства изучения и удовлетворения интересов, нужд и запросов того, кто покупает товар. Здесь менеджмент соприкасается с маркетингом. *Маркетинг* рассматривается как *интегративная функция* менеджмента, преобразующая потребности покупателя в доходы предприятия.

Таким образом, *менеджмент*- это совокупность принципов, методов, средств и форм управления хозяйственными организациями 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.

Менеджмент и маркетинг в фармацевтике имеет свои специфические особенности, обусловленные сложностью, многоаспектностью, социально-экономическим характером отрасли. Здесь можно говорить об управлении в широком понимании: управление поиском, разработкой или созданием, исследованием, производством, стандартизацией, хранением и реализацией лекарственных препаратов. Кроме лекарственных средств, предметом деятельности фармацевтических и аптечных предприятий являются также биологические пищевые добавки (парафармацевтики, нутрицевтики, эубиотики), изделия медицинского назначения (ИМН), детское питание, парфюмерно-косметические средства, индивидуальные диагностические приборы, предметы ухода за больными, санитарно-гигиенические средства, минеральные воды и т.п.

Для фармацевтических и аптечных предприятий характерны как производственные (технологические), так и коммерческие процессы и функции с учетом особенностей лекарственных средств как товара, к которому предъявляются повышенные требования контроля со стороны государства.

Особенность менеджмента фармацевтических предприятий связана с совмещением функций лекарственного обеспечения с научной, производственной, контрольно-аналитической, коммерческой, медицинской, информационной, контрольной и вспомогательными функциями.

В аптечных предприятиях широко применяются приемы торгового менеджмента в сочетании со знаниями организационно-правовых вопросов работы аптек, технологии лекарств, фармацевтического анализа и контроля, фармакологии, фармакотерапии, фармацевтической опеки, фармацевтической этики и деонтологии, психологии и др. Важным является процесс реализации лекарственных средств и других товаров, предполагающий непосредственный контакт с потребителями. Следует подчеркнуть особенность контингента посетителей аптек. Это, как правило, больные или их родственники, инвалиды, пенсионеры, требующие бережного, корректного отношения. Работа провизора по отпуску лекарственных препаратов требует профессиональных знаний, творческого подхода, а ее результативность во многом определяется личными качествами, уровнем консультативных услуг, знаниями в области психологии продаж.

Аптечные предприятия являются конечным звеном в цепи товародвижения фармацевтической продукции. Это определяет такие задачи менеджмента как формирование информации о рынке, спросе на лекарственные препараты и другие товары аптечного ассортимента, о предпочтениях потребителей. С ростом конкуренции между аптеками важное значение приобретают организационные формы работы, привлечение покупателей, расширение дополнительных услуг, контакты с

лечебно-профилактическими и другими организациями-потребителями, формирование и сохранение имиджа аптеки.

Специфика менеджмента аптечных предприятий обусловлена социально-психологическими особенностями преимущественно женских коллективов, отсюда – проблемы организационных и межличностных коммуникаций, повышение их эффективности, урегулирование конфликтов.

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. – 752 с.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. – 432 с.
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.- 360 с.
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 : Золотісторінки, 2009. – 448 с.
6. Материалы лекции

ЗАНЯТИЕ2

ТЕМА: «ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Студент должен знать: основы менеджмента, эволюцию управленческой теории, подходы к управлению, процесс управления, уровни управления, зарубежные модели управления

Основные термины и понятия: менеджмент, цель, задачи и принципы менеджмента, составные части менеджмента, процесс управление, менеджер и предприниматель, уровни управления

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Значение и понятие менеджмента
2. Эволюция управленческой теории
3. Особенности менеджмента в фармации
4. Подходы к управлению
5. Процесс управления
6. Субъекты и уровни управления
7. Зарубежные модели управления

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие менеджмента
2. Цель и задачи менеджмента
3. Принципы менеджмента
4. Понятие о составных частях менеджмента
5. Эволюция управленческой теории (школа научного управления, классическая (административная) школа управления, школа человеческих отношений и поведенческих наук, школа науки управления (количественного подхода))
6. Ключевые элементы современного менеджмента
7. Особенности менеджмента в фармации
8. Подходы к управлению (системный, ситуационный, процессный)
9. Функции управления (общие, конкретные, связующие)
10. Управление как процесс
11. Менеджеры и предприниматели
12. Уровни управления (технический, управленческий и институциональный)
13. Зарубежные модели управления (японская, американская)

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Понятия "менеджмент" и "управление" близки по значению. Термин "управление" применяется к различным видам человеческой деятельности, к живой и неживой сферам и органам управления. Термин «менеджмент» используется только в управлении социально-экономическими системами. Представить в виде схемы соотношение между понятиями «Управление» и «Менеджмент»

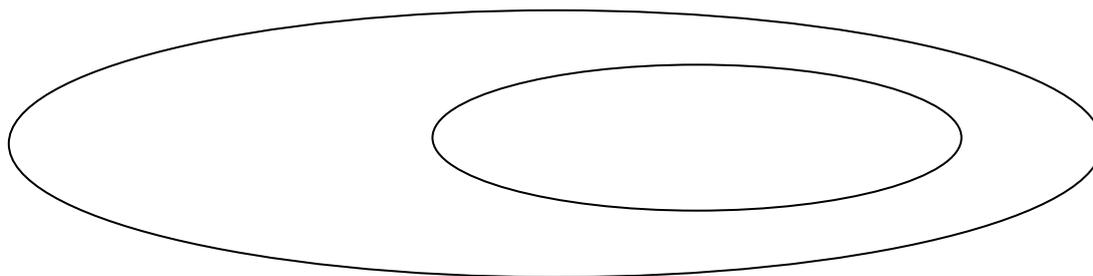


Схема соотношения между понятиями «Управление» и «Менеджмент»

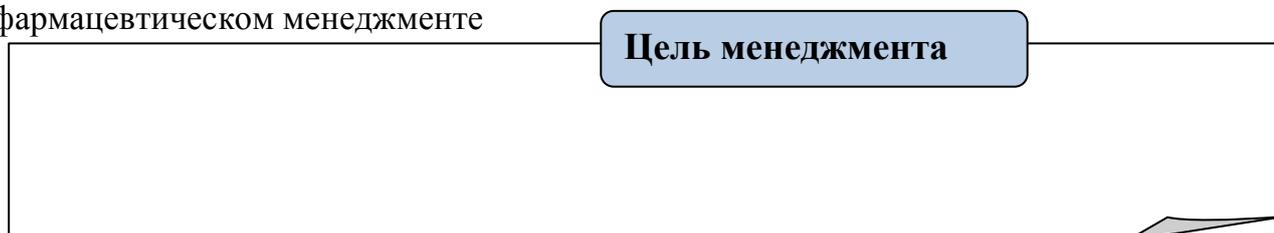
Задание 2. Указать отличия между менеджером и предпринимателем по указанным признакам. Результаты оформить в виде табл. 1.1.

Таблица 1.1

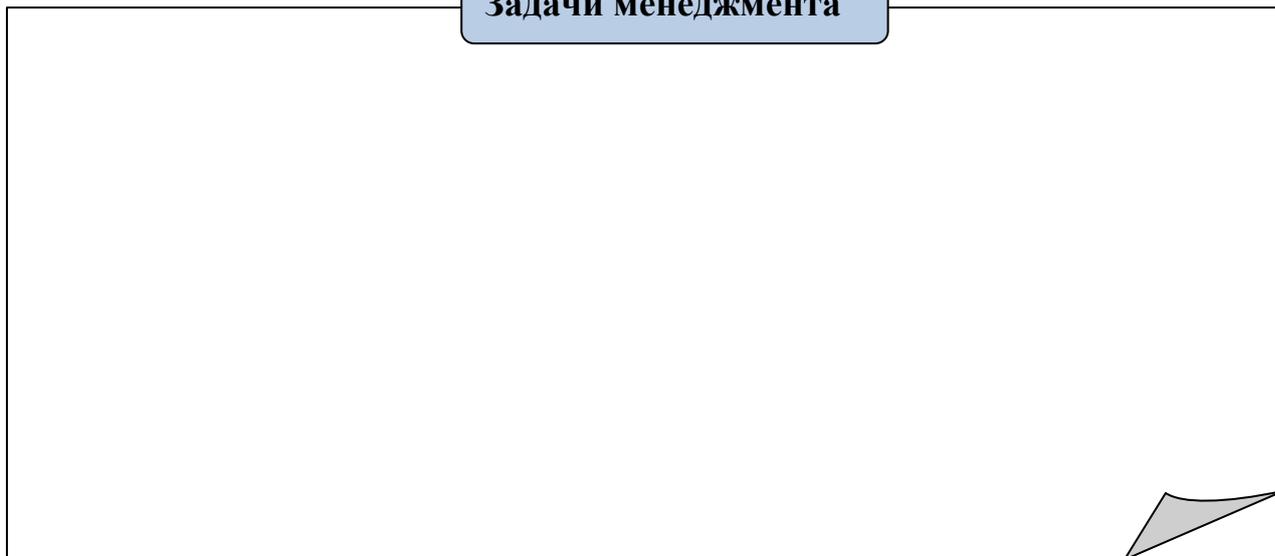
Отличия между менеджером и предпринимателем

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

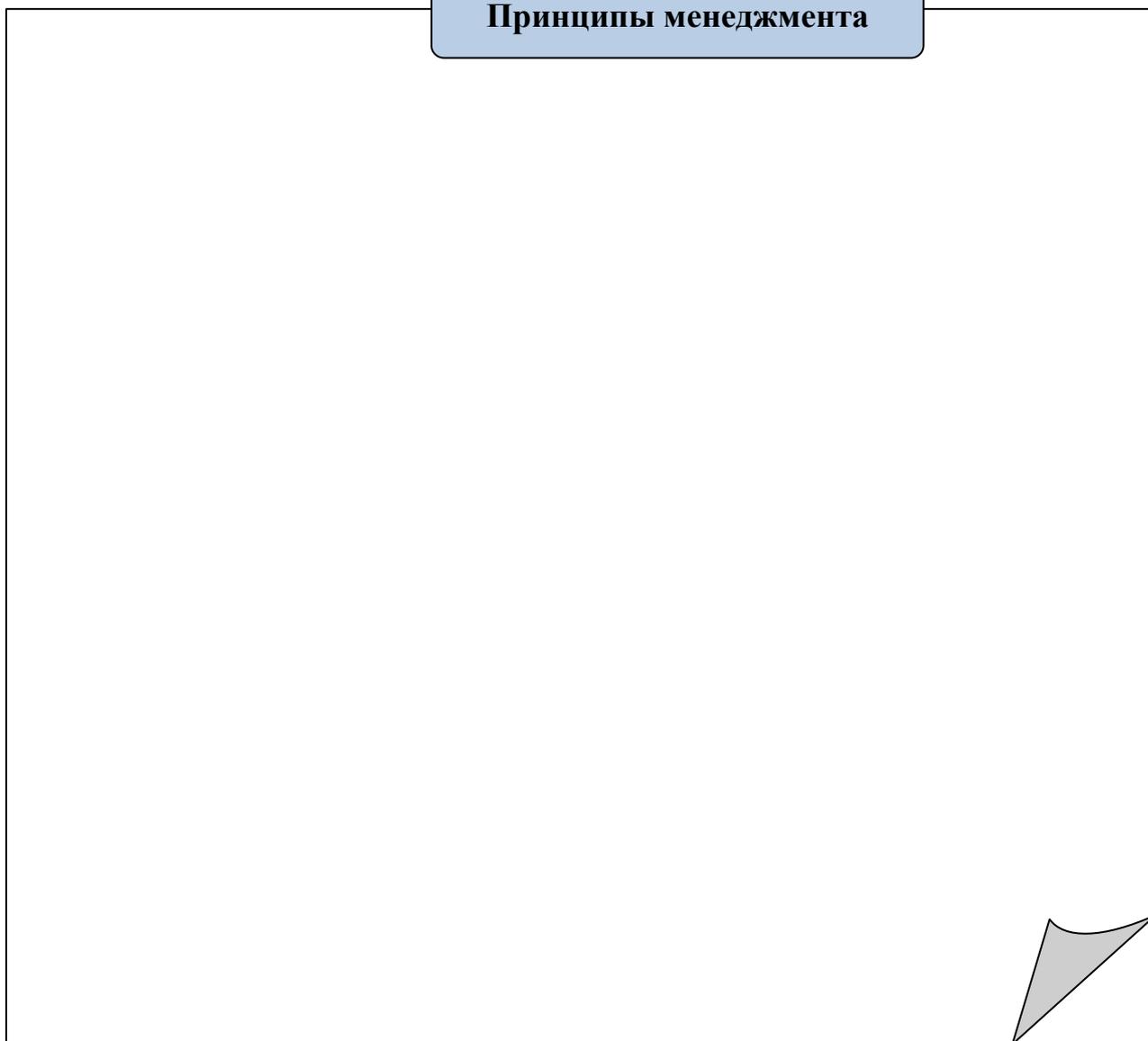
Задание 3: Схематически представить цели, задачи и принципы управления в фармацевтическом менеджменте



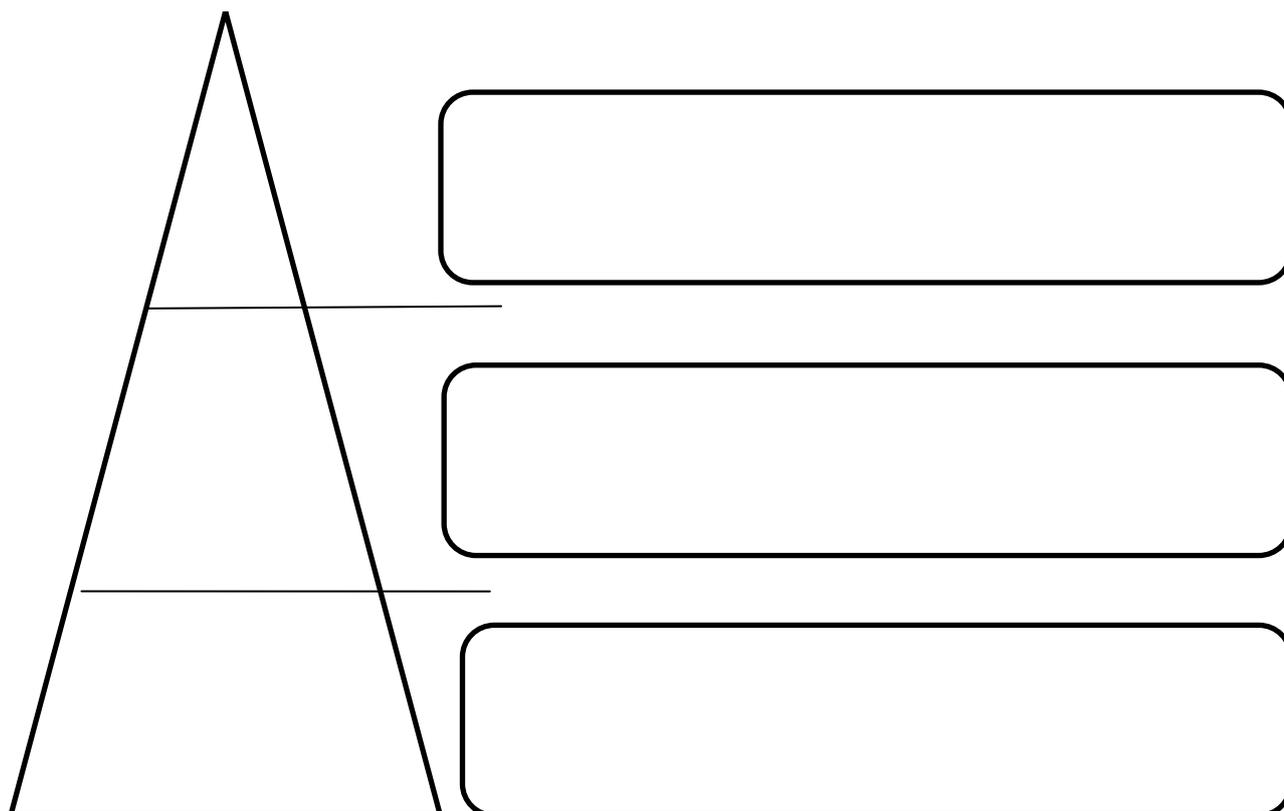
Задачи менеджмента



Принципы менеджмента



Задание 4: Схематически уровни управления. Дать им краткую характеристику



Задание 5. Фармацевтическая фирма специализируется на выпуске лекарственных препаратов А, В и С. Данные об издержках производства, выручке от реализации лекарственных препаратов и прибыли представлены в *табл. 1.2*. Проанализируйте данные *табл. 1.3* и примите необходимое решение о дальнейшем выпуске лекарственных препаратов А, В и С.

Таблица 1.3

Данные о производстве лекарственных препаратов А, В и С

Показатель	Лекарственный препарат (в млн.грн.)		
	А	В	С
Прямые издержки	91,5	66,5	88,5
Косвенные издержки	20	57	87
Всего издержек	111.5	123.5	175.5
Доход	148.5	138	170
Прибыль (убыток)	37	14.5	-5.5

Решение

Задание 6. Дать сравнительную характеристику зарубежным механизмам управления на примере американской и японской моделей управления производством и сделать вывод. Данные представить в виде *табл. 1.2*.

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика зарубежных моделей управления

№	Американская модель	Японская модель
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

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

- различать понятия «управление» и «менеджмент»
- выделять характерные особенности менеджера и предпринимателя
- определять цели, задачи, принципы менеджмента
- определять уровни управления
- давать сравнительную характеристику зарубежным моделям управления

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. 6-32.
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. 6-38.
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.8-31.
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 : Золотісторінки, 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

Менеджмент - это совокупность принципов, методов, средств и форм управления хозяйственными организациями 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 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.

К основным принципам менеджмента относятся:

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

В содержании функционального менеджмента выделяют подвиды менеджмента как комплексной системы хозяйственного управления. К ним относят:

- производственный менеджмент
- финансовый менеджмент
- кадровый менеджмент
- инновационный менеджмент
- стратегический менеджмент
- социальный менеджмент
- менеджмент качества
- маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления. Это подход с позиций выделения различных школ в управлении, процессный, системный и ситуационный.

Хронологически школы могут быть представлены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений, школа науки управления или количественная школа.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих действий – функций управления.

Каждая функция управления представляет собой процесс, состоящий из взаимосвязанных действий. Менеджер должен уметь координировать функции между собой, выполнять их последовательно, объединяя их в замкнутый управленческий цикл.

Функция управления - вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект со стороны субъекта управления и являются составными частями любого процесса управления вне зависимости от особенностей той или иной организации (размера, назначения, формы собственности и т.д.).

Функции в менеджменте можно представить:

- общие
- связующие (коммуникации и принятие решений)
- специальные или конкретные (Управление производством, Управление экономикой и финансами, Управление маркетингом, Управление персоналом, Оперативное управление, Управление логистикой, Управление технической политикой и инновациями, Управление качеством продукции, управление делопроизводством, Управление учетом и отчетностью)
- интегрирующие (власть, лидерство)

В целом функции управления можно свести к двум основным группам: общие и конкретные.

Основное отличие общей функции управления от конкретной заключается в том, что любая производственно-хозяйственная задача (конкретная функция) решается с помощью типовых элементов управленческого цикла (общих функций управления). И наоборот, совокупность общих функций управления призвана реализовать любую конкретную функцию управления.

В перечень *общих функций* управления включают: прогнозирование, координирование, контроль, руководство, отчетность (учет), активизацию (стимулирование), целеполагание, информацию, регулирование, анализ, оценку работы, подготовку и принятие управленческих решений, моделирование, программирование и согласование.

Среди общих функций управления выделяют *4 основных*: планирование, организация мотивация и контроль, которые объединены процессами коммуникаций и принятия решений.

Конкретные функции — это предметная сторона деятельности субъектов в том или ином направлении. Конкретные функции — это содержание и этапы, составляющие части всех видов и сфер производственно-отраслевой деятельности объединений, предприятий, организаций и учреждений (социальная, экономическая, организационная, научно-техническая и др.) и их структурных подразделений. Если общие функции взаимосвязаны, то конкретные – относительно самостоятельные.

Управление осуществляется в рамках единого процесса управления: планирование – организация – мотивация – контроль (основные функции управления). Совокупность функций, расположенных в определенной последовательности представляет собой установленный алгоритм действий, обеспечивающий эффективное управление производственными процессами.

Системный подход представляет организацию как систему. Система - это

некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Ситуационный подход основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией

Таким образом, все подходы к управлению концентрировали свое внимание на том, как с помощью управления повысить эффективность хозяйственной деятельности организации в условиях рынка.

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

Менеджер – это субъект, осуществляющий управленческие функции.

В практике общения часто используются термины «бизнесмен», «предприниматель».

Бизнес (от англ. *business* – дело) представляет собой экономическую деятельность, дающую прибыль. **Бизнесмен**– это коммерсант, предприниматель, деловой человек, имеющий собственное выгодное дело (бизнес).

Предпринимательство требует от менеджеров всех уровней нацеленности на поиск новых, нестандартных путей решения управленческих задач. Поэтому **предприниматель** – это руководитель, обладающий инициативностью, способностью к риску, ответственностью и самопожертвованием в интересах дела, ориентацией на эффективность и качество, целеустремленностью, стремлением к информированности.

Уровень управления соответствует функции, выполняемой руководителем в организации.

Различают следующие уровни управления:

- **технический** - люди в основном занимаются ежедневными операциями, необходимыми для обеспечения эффективной работы.
- **управленческий** - руководители в основном заняты координацией внутри организации, они согласовывают различные формы деятельности.
- **институциональный** - руководители заняты в основном разработкой долгосрочных и перспективных планов, формулированием целей.

Теория и практика менеджмента демонстрируют четко сформулированные национально-исторические подходы в управлении – японскую и американскую модели управления. При совпадении общих, стратегических направлений борьбы за лидерство существуют и определенные особенности в подходах ведущих японских и американских компаний для того, чтобы обеспечить свои преимущества в экономическом соперничестве на мировом рынке.

Принципиальным отличием 2-х названных моделей менеджмента, является то, что японская построена на коллективизме, а американская на индивидуализме и конкуренции между людьми. Все остальные отличия являются производными от них.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

Школы человеческих отношений

Школы научного управления

Классической или административной школы

Школы науки управления или количественный подход
Школы поведенческих наук

Представители какой научной школы выступали за повышение заботы руководителей о подчиненных?

Административной школы

Школы науки управления или количественный подход

Школы поведенческих наук

Школы человеческих отношений

Школы научного управления;

Какому понятию соответствует данное определение: «... - совокупность принципов, методов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью успешного решения экономических и социальных задач и получения прибыли»?

Маркетинг

Менеджмент

Рынок

Политика

Маркетинговые исследования

К какому уровню управления относятся руководители, которые в основном заняты координацией внутри организации и согласовывают различные формы деятельности?

Техническому

Бюрократическому

Институциональному

Административному

Управленческому

К какому уровню управления относятся руководители, которые заняты в основном разработкой долгосрочных и перспективных планов, формулированием целей?

Техническому

Бюрократическому

Институциональному

Административному

Управленческому

ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА: ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Студент должен знать: организацию как объект управления, ее внутреннюю и внешнюю среду, организацию как открытую систему, жизненный цикл организации, факторы, составляющие успех организации

Основные термины и понятия: организация, внутренняя среда организации, внешняя среда организации, жизненный цикл организации

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие организации в теории менеджмента
2. Общие черты организаций
3. Виды организаций
4. Внутренние переменные фармацевтических организаций и их взаимосвязь
5. Внешняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного взаимодействия внешней среды
6. Организация как открытая система и ее подсистемы
7. Жизненный цикл организации
8. Составляющие успешной деятельности фармацевтической организации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие организации
2. Общая характеристика организаций
3. Классификация организаций
4. Понятие «внутренняя среда» организации (цели, задачи, структура, технология, люди)
5. Характеристика факторов внутренней среды организации
6. Понятие «внешняя среда» организации
7. Характеристика прямых факторов воздействия на организацию
8. Характеристика факторов внешней среды организации косвенного действия
9. Процесс функционирования организации как открытой системы
10. Характеристика этапов жизненного цикла организации
11. Факторы, составляющие успех организации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Представить в виде схемы классификацию организаций в зависимости от различных критериев: по способу и цели образования, по количеству целей, по величине, по юридическому статусу, по формам предпринимательства, по характеру адаптации к изменениям.

Классификация организаций в зависимости от различных критериев

По способу и цели образования	По количеству целей	По юридическому статусу
По величине	По формам предпринимательства	По характеру адаптации к изменениям

Задание 2. Представьте в виде схемы взаимосвязь внутренних переменных организации



Задание 3. Схематически представить среду прямого и косвенного влияния на деятельность организации



Задание 4. Схематически представьте жизненный цикл организации с указанием этапов (Рис. 2.1). Дайте характеристику деятельности организации соответственно каждому этапу жизненного цикла организации. Результаты оформите в табл. 2.1

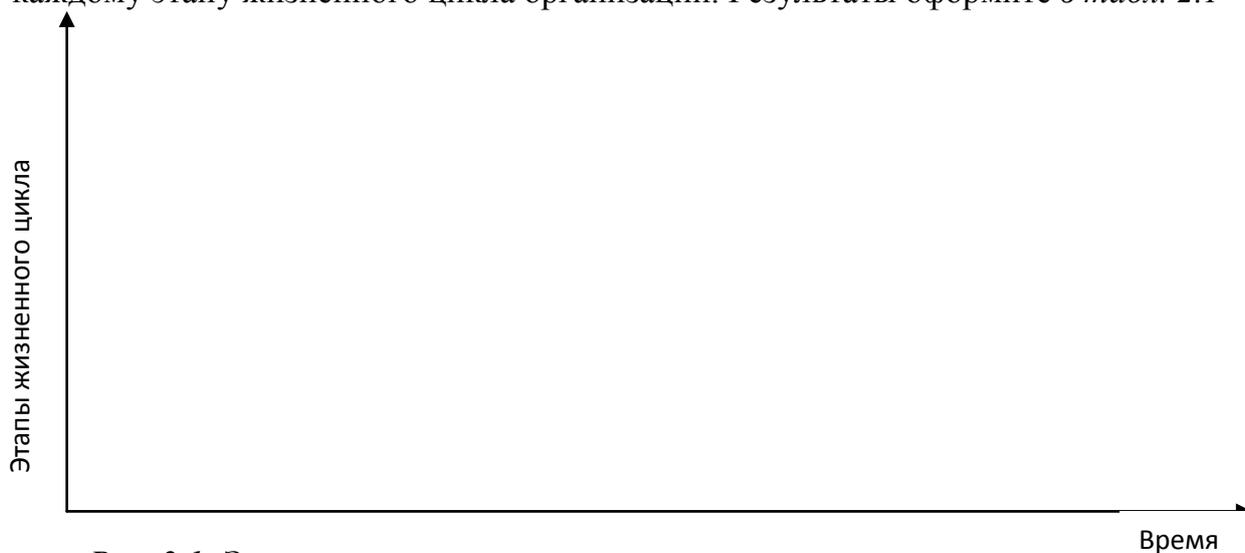


Рис. 2.1. Этапы жизненного цикла организации

Таблица 2.1

Характеристика этапов жизненного цикла организации

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

Задание 5. Представить в виде схемы процесс функционирования организации как открытой системы.

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

- проводить классификацию организаций в зависимости от различных критериев
- определять взаимосвязь внутренних переменных организации
- проводить анализ факторов внешней среды предприятия и давать им характеристику
- определять и давать характеристику этапам жизненного цикла организации
- представлять процесс функционирования организации как открытой системы

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. 33-57.
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. 39-61.
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.32-78.
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 : Золотісторінки, 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

Базовым понятием менеджмента является организация, так как теорию менеджмента нельзя рассматривать вне организационных отношений.

Понятие "организация" в менеджменте употребляется в двух значениях: организация как функция управления, как процесс, и организация как предприятие, заведение, то есть объект управления. В последнем случае в основе понятия лежит соответствие нескольким обязательным требованиям:

а) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;

б) наличие хотя бы одной цели (то есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

в) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Из этого следует, что **организация**— это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организации делятся на простые и сложные. Поскольку организация, как правило, имеет набор взаимосвязанных целей, она чаще всего является сложной. Общими чертами её являются:

- ресурсы (материальные – средства и предметы труда, финансовые, трудовые, технологические, информационные);
- зависимость от внешней и внутренней среды;
- необходимость управления;
- наличие структурных подразделений;
- разделение труда (горизонтальное и вертикальное).

Организации можно классифицировать по разным признакам:

1. *По способу и цели создания* – формальные организации (официально созданные) и неформальные организации (созданные спонтанно)
2. *В зависимости от форм собственности* – государственная организация, коммунальная организация, частная организация, организация смешанно формы собственности
3. *По юридическому статусу* – юридические лица и не юридические лица (все остальные)
4. *По отношению к бюджету* – бюджетные и не бюджетные
5. *По количеству целей* – простая организация и сложная организация
6. *По размеру* – большие, средние и малые организации
7. *По уровню коммерциализации* – коммерческие и некоммерческие
8. *По формам предпринимательства* – предприятия, хозяйственные общества, банки, страховые компании, инвестиционные фонды
9. *По отраслевой принадлежности* – фармацевтические, медицинские, промышленные транспортные, сельскохозяйственные, торговые
10. *По периодам функционирования* – постоянные, временные (сезонные) или которые действуют периодически

11. По степени самостоятельности – главные, дочерние
12. По характеру адаптации к изменениям - механистические и органические

Организации представляют собой созданные людьми системы, состоящие из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных с внешним окружением, то есть имеющие внутреннюю и внешнюю среду. К основным внутренним переменным организации, требующим управления со стороны руководства, относятся: цели, структура, задачи, технология и люди (рис. 2.2).

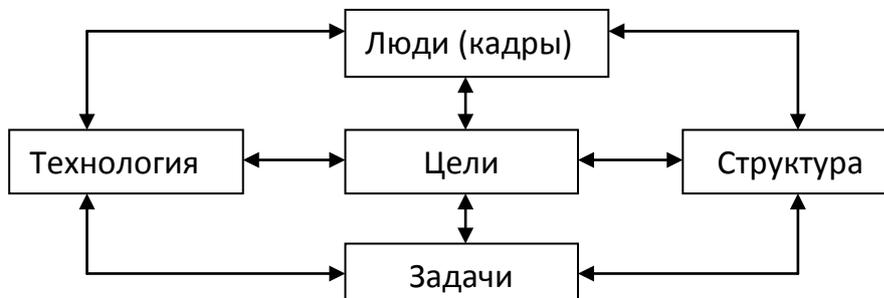


Рис. 2.2. Взаимосвязь внутренних переменных организации

Для того, чтобы добиться успеха руководители, прежде всего, акцентируют внимание на своей организации, ее внутренних переменных. Однако, как открытые системы организации зависят и от сил, действующих во внешнем окружении.

Учитывая разнообразие и изменчивость внешнего мира, руководители должны ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых в значительной степени зависит успех организации. Один из способов определения и учета факторов, которые влияют на организацию, состоит в распределении их на две группы: факторы прямого влияния (рис. 2.3) и факторы косвенного влияния (рис. 2.4).

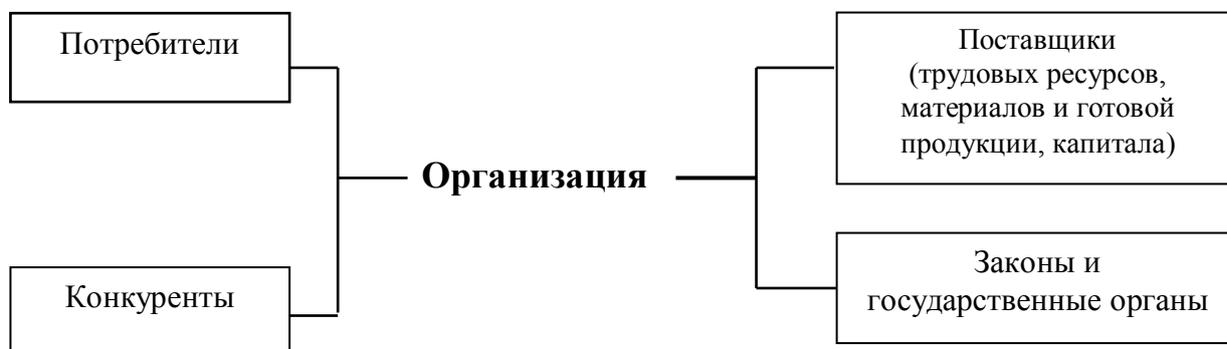


Рис. 2.3. Факторы прямого влияния на деятельность организации

Среда прямого влияния включает факторы, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации и сами испытывают прямое влияние ее деятельности.

Под средой косвенного влияния понимают факторы, которые не имеют непосредственного влияния на деятельность организации, но, несмотря на это, сказываются на ней.

В фармацевтической системе организациями - объектами управления являются аптеки, аптечные пункты, аптечные склады и базы, фармацевтические фабрики, химико-фармацевтические предприятия и их объединение, фирмы, малые предприятия.



Рис. 2.4. Среда косвенного влияния на деятельность организации

Жизненный цикл организации — совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, смерть, возрождение.

Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

Главным условием успешной деятельности организации является достижение ею своей цели. Тогда естественно предположить, что, достигнув цели, организация перестает существовать. На самом деле это не так, что станет ясно, если разобрать основные составляющие, или критерии, успешной деятельности организации.

Первейшей задачей большинства организаций является выживание, возможность существовать как можно дольше. Следующей составляющей успешной деятельности организации является ее результативность и эффективность. Количественным измерителем эффективности организации, предприятия является производительность — еще одна составляющая успешной деятельности. Важным последним критерием успешной деятельности организации является практическая реализация управленческих решений. Успешным решением считается такое, которое реализуется практически, т.е. превращается в действие результативно и эффективно.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

С позиций менеджмента группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей – это:

Организация

Структура

Аппарат управления

Конкуренты

Система

Укажите требования, которым соответствует понятие «организация» с позиций менеджмента

Наличие хотя бы двух людей, которые считают себя частью группы

Наличие хотя бы одной цели, которую принимают как общую все члены определенной группы.

Наличие членов группы, которые работают вместе, для достижения значащей для всех, цели.

Деятельность людей сознательно координируется для достижения общей цели

Все перечисленные требования

Укажите общие черты организации

Наличие ресурсов

Наличие структурных подразделений

Необходимость управления

Разделение труда (горизонтальное и вертикальное)

Все указанное

Субъект и объект управления являются основополагающими понятиями в рассмотрении вопросов управления организацией. Субъект управления – это:

Управляющая подсистема

Управляемая подсистема

Закрытая подсистема

Открытая подсистема

Комплексная система

Субъект управления подает команды (указания, приказы, распоряжения и т. д.) объекту управления, который должен их выполнять. В командах содержится информация о том, как должен функционировать объект управления. В организации в качестве субъекта управления выступают

Менеджеры различного уровня

Отдельные работники

Работники отделов

Вспомогательный персонал

Работники бухгалтерии

ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА: ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Студент должен знать: системные понятия по основной функции менеджмента – планированию, 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, тактическое планирование, этапы текущего планирования, оперативное планирование

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Функции менеджмента, их классификация
2. Сущность и виды планирования
3. Взаимосвязь понятий «миссия», «визия», «цель», «стратегия», «задача», «политика», их характеристика
4. Этапы стратегического планирования
 4. 1. Цели организации
 4. 2. Оценка и анализ внешней и внутренней среды
 4. 3. Выбор стратегии
 4. 4. Реализация стратегии и ее оценка (тактика, политика, процедуры, правила, бюджет, управление по целям)
5. Особенности тактического планирования
6. Содержание текущего планирования
7. Этапы текущего планирования
8. Оперативное планирование, его разновидности

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Процесс стратегического планирования, как правило, включает следующие элементы (*Рис. 4.1*). Правильно определив последовательность действий ("дорожку шагов") менеджера при формировании стратегического плана, постройте схему со связями - соединив элементы схемы с помощью стрелок в определенных направлениях.

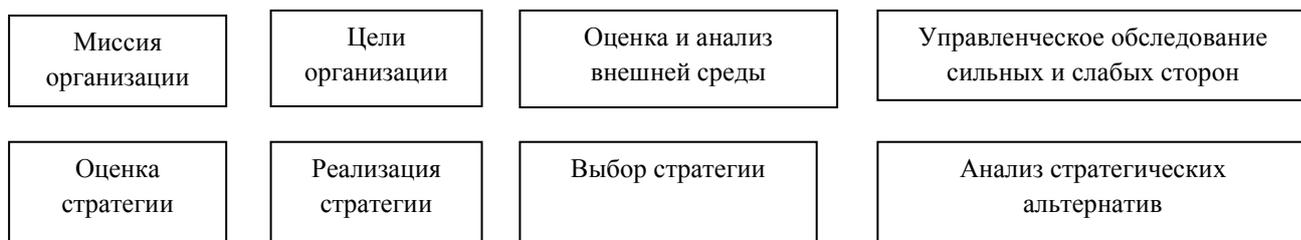


Рис. 4.1. Модель процесса стратегического планирования

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. 4.2.

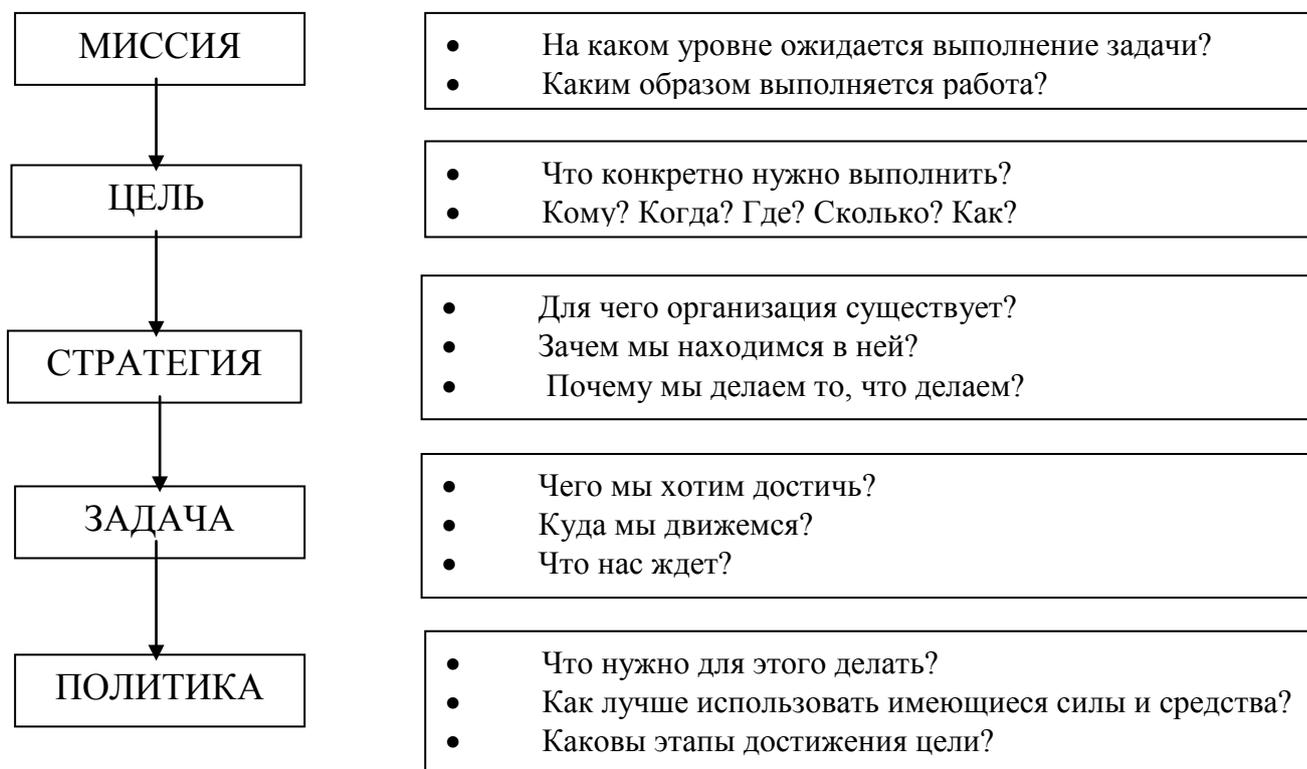


Рис. 4.2 Взаимосвязь понятий «миссия», «цель», «стратегия», «задача», «политика»

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 требования к целям, и дайте им характеристику. Результаты представьте в *табл. 4.1*.

Таблица 4.1

Характеристика требований к целям

Требования к целям	Характеристика

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. Результаты представьте в виде *табл. 4.2*.

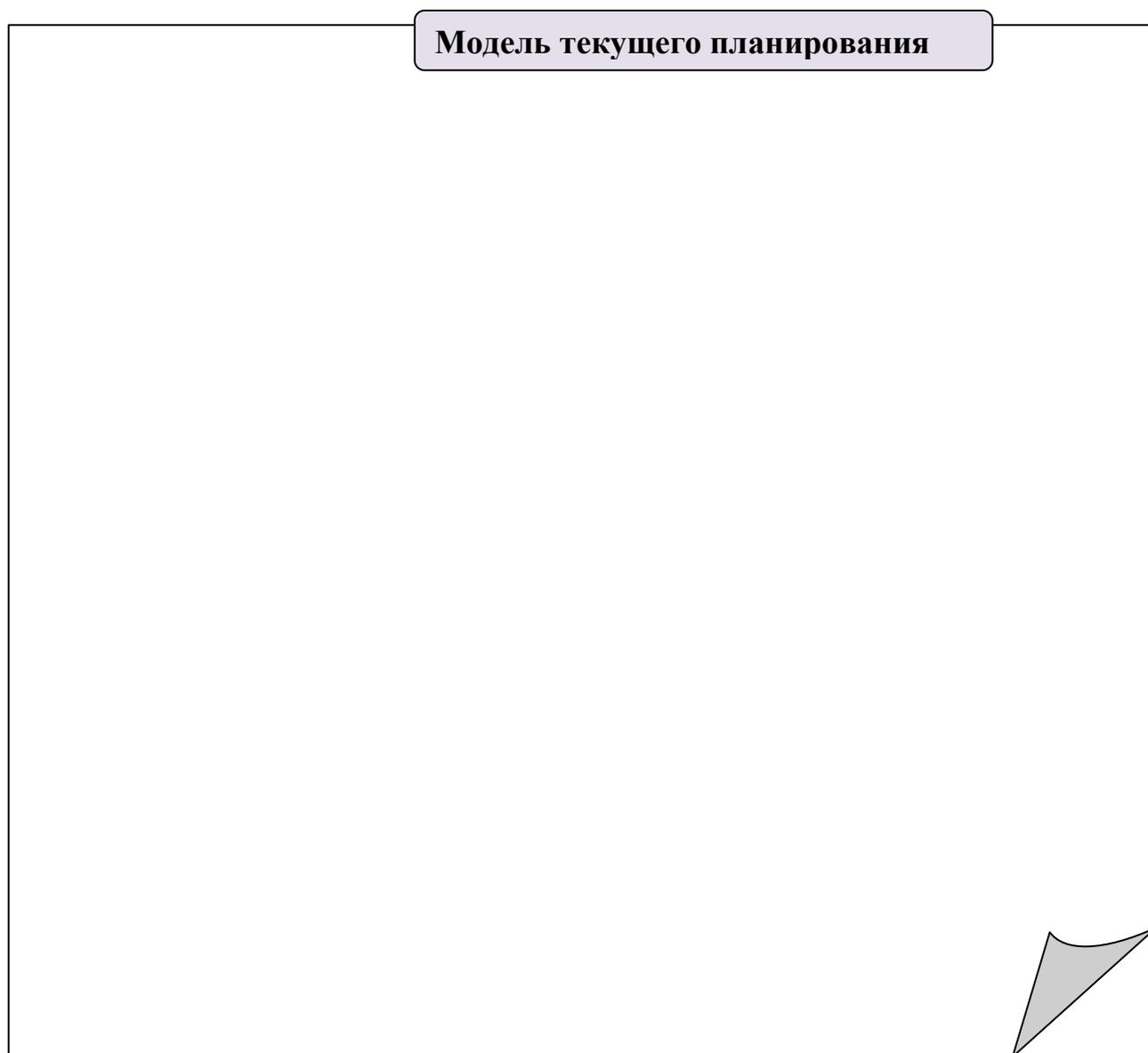
Таблица 4.2

Основные стратегические альтернативы

Стратегические альтернативы	Характеристика
1	2

1	2

Задание 5. Представьте в виде схемы этапы текущего планирования



Задание 6. Дайте сравнительную характеристику текущего и оперативного планирования. Результаты представить в виде *табл. 4.3*.

Таблица 4.3

Сравнительная характеристика текущего и оперативного планирования

Текущее планирование	Оперативное планирование

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. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 96-104.
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. 96-116.
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.79-88.
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 : Золотісторінки, 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

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.
- взаимоподдерживающими.

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 : текущие и оперативное.

Текущее планирование - это разновидность управленческой деятельности, направленно 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 данные разработанного стратегического плана. При этом следует помнить о необходимости использования современных информационных технологий.

II этап. Оценка 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, которые создаются в процессе развития текущих планов.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

Процесс стратегического планирования в менеджменте начинается с:

Установления миссии и целей

Анализа и оценки существующей ситуации

Реализации стратегии

Координации задач между подразделениями организации

Управленческого исследования сильных и слабых сторон организации

Наиболее радикальным вариантом стратегии сокращения является

Переориентация

Отсечение лишнего

Ликвидация

Сокращение

Увеличение

ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА: ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ОРГАНИЗАЦИЯ И МОТИВАЦИЯ КАК ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Студент должен знать: системные понятия об организации и мотивации, как основных функциях менеджмента в управлении

Основные термины и понятия: организация, организационные структуры в управлении, мотивация, процессуальные и содержательные теории мотивации

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Организация – как одна из функций менеджмента.
2. Организационные структуры управления
3. Мотивация как общая функция менеджмента. Виды мотивации.
4. Понятие активной деятельности. Мотивационный процесс.
5. Характерные черты основных содержательных теорий мотивации.
6. Характерные черты основных процессуальных теорий мотивации.
7. Материальное стимулирование.
8. Нематериальное стимулирование.
9. Вознаграждение в системе мотивации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Содержание функции организации в управлении
2. Организационные структуры управления (линейные, функциональные, комбинированные, дивизионные, адаптивные)
3. Мотивация как общая функция менеджмента.
4. Понятие активной деятельности. 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 «Х» и «У» Д. Мак-Грегора.
 - 5.7. Теория «Z» В. Оучи.
6. Основные характеристики основных процессуальных теорий мотиваций.
 - 6.1. Теория ожидания В. Врума.
 - 6.2. Теория справедливости С. Адамса.
 - 6.3. Теория партисипативного управления.
 - 6.4. Теория результативной валентности Дж. Аткинсона.
 - 6.5. Комплексная теория Л. Портера и Е. Лоулера.
 - 6.6. Теория морального стимулирования
 - 6.7. Теория материального стимулирования.
7. Вознаграждение в системе мотивации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ 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).

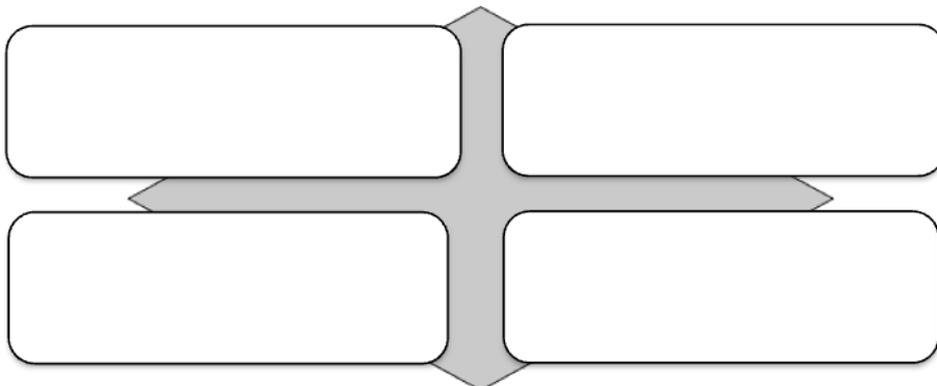


Рис. 5.2. Основные составляющие активной деятельности человека

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).

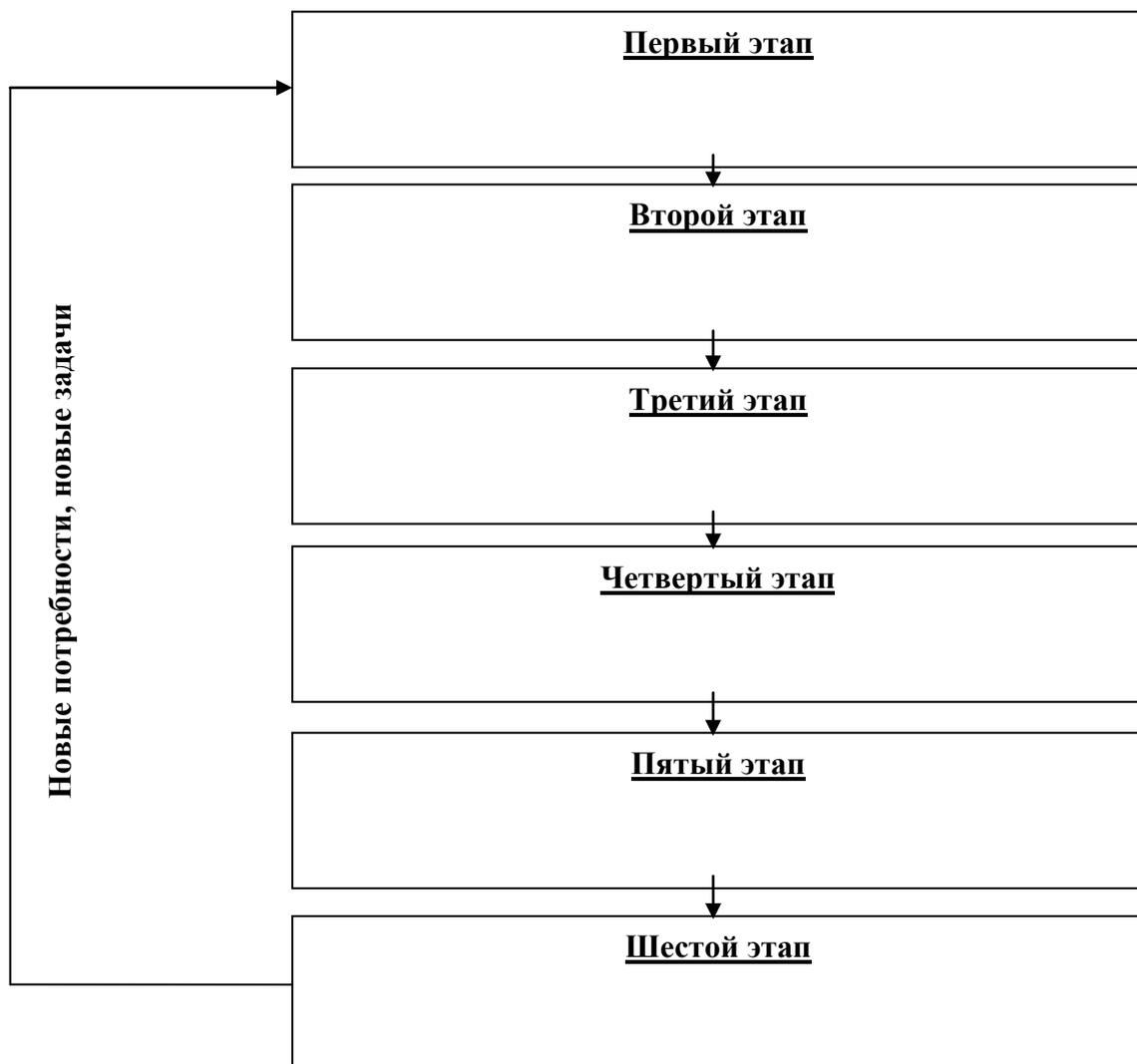


Рис. 5.3. Схема мотивационного процесса

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

Таблица 5.1

Краткая характеристика содержательных теорий мотивации

Теория мотивации	Основные характеристики
1	2

Продолж. табл. 5.1

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 спую ошибку или неудачу очень сильно переживаете, поэтому в какой-то о момент можете отказаться от борьбы из-за сильного эмоционального перенапряжения.

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

- определить и разработать рациональную структуру организации
- подобрать мотивы и стимулы
- выбрать соответствующую теорию мотивации
- определить свою мотивацию к успеху

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. 105-117.
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. 117-143.
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. 88-98.
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 : Золотісторінки, 2009. – 448 с.
6. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб.пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люшкинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
7. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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:

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

Существует несколько вариантов организационных структур. Наиболее распространенный вариант - это **бюрократическая** организационная структура, которая характеризуется четким разделением труда, иерархической соподчинением сотрудников и органов управления, наймом и профессиональным ростом сотрудников, базирующемся на компетентности, а также упорядоченной системе правил и стандартов.

Бюрократические структуры имеют большое количество разновидностей: *линейные структуры, функциональные или линейно-штабные*. При **линейной структуре** каждый исполнитель имеет одного и только одного непосредственного руководителя, от которого он получает команды по всем вопросам производственной или иной деятельности (Рис. 5.4).

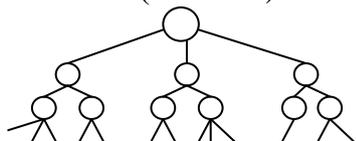


Рис. 5.4. Линейная структура управления

При **функциональной структуре** организации функциональным подразделениям предоставляется право давать указания исполнителям по своему кругу проблем, наряду с основными руководителями подразделения (Рис. 5.5). Иными словами, исполнитель становится «слугой многих господ». Таким образом, функциональная структура устраняет главный недостаток линейной структуры, связанный с неравноценностью решений по отдельным сферам управления, так как в данном случае указания и распоряжения, поступающие к исполнителям, исполняются высококвалифицированными специалистами - каждым в соответствующей области деятельности.

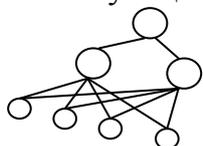


Рис. 5.5. Схема функциональной структуры управления

Линейно-штабная (Рис. 5.6) отличается от функциональной тем, что функциональные подразделения при штабной структуре лишены права отдачи приказов и распоряжений непосредственно исполнителям. При этом типе структуры функциональные подразделения существуют как штаб для выработки решений. Разработанные решения поступают руководителю, а он воплощает их в жизнь на принципах единоначалия.

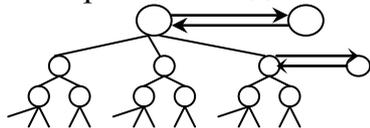


Рис. 5.6. Схема линейно-штабной структуры управления

Необходимо отметить отдельную группу структур управления, которые построены по принципу **департаментализации**. Это понятие предполагает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную задачу и обязанности. Типичный представитель - структура, специализирующаяся по функциям или по отделам (функциональная структура). Функциональные структуры целесообразны, когда предприятие выпускает ограниченную номенклатуру

продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Дивизиональная структура считается более эффективной для крупных фирм с широкой номенклатурой товаров. Основными типами дивизиональной структуры являются структуры, ориентированные на различные виды продукции, на различные группы потребителей, на различные регионы и т.д.

Существуют также так называемые **адаптивные структуры**. Они более гибкие, так лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий. Это временные структуры, создаваемые в рамках головной организации для решения конкретных задач, с выполнением которых они расформируются. Типичным представителем адаптивных структур являются **матричные структуры** управления, принципиальную схему которых приведены на Рис. 5.7.



Рис. 5.6. Схема матричной структуры управления

В основе рассмотренных типов организационных структур лежит деление деятельности работников по горизонтали. Разделение работ по вертикали определяет существование **централизованных и децентрализованных** организаций.

Централизованные - те, в которых большая часть полномочий, необходимых для принятия решений, сосредоточена у высшего руководства.

Децентрализованные - те, в которых полномочия, связанные с управлением, распределены по более низким уровням управления.

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, определен 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.

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.

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 распределение 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.

Сотрудник должен быть знаком с успехом. **Успех** — это реализованная цель. Необходимо вместе с ним формировать цели, в достижении которых он заинтересован. Критерий оптимальной мотивации состоит в том, что в результате обе стороны оказываются удовлетворенными.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

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

Организационная структура, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:

Линейно-штабной

Функциональной

Линейной

Матричной

Адаптивной

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

Планирования

Организации

Мотивации

Контроля

Координации

ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА: ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. КОНТРОЛЬ КАК ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Студент должен знать: системные понятия по вопросам контроля в менеджменте, его видам, содержанию 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: контроль, процесс контроля, поведенческие аспекты контроля, эффективный контроль

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Контроль – как функция менеджмента. Особенности контроля в фармацевтическом менеджменте.
2. Принципы классификации видов контроля. Основные виды контроля.
3. Процесс контроля, основные его этапы.
4. Поведенческие аспекты контроля.
5. Эффективный контроль, его характеристики.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность и необходимость контроля.
2. Особенности контроля в фармацевтическом менеджменте.
3. Классификация видов контроля:
 - 3.1. По содержанию (финансовый, производственный, операционный, маркетинговый и др.);
 - 3.2. По этапам осуществления (предварительный, текущий, заключительный);
 - 3.3. По уровню централизации (централизованный и децентрализованный);
 - 3.4. По уровню охвата объектов (сплошной, выборочный, разовый).
4. Последовательность реализации процесса контроля
 - 4.1. Выработка стандартов и критериев оценки.
 - 4.2. Составление реальных результатов с установленными стандартами.
 - 4.3. Принятие необходимых корректирующих действий.
5. Поведенческие аспекты контроля.
6. Понятие эффективного контроля, рекомендации по его проведению.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Предоставить в виде *табл. 6.1.* виды контроля в зависимости от содержания, этапов осуществления, уровня централизации, уровня охвата и дать им краткую характеристику

Классификация видов контроля

Вид контроля	Краткая характеристика
Виды контроля в зависимости от содержания	
Виды контроля в зависимости от этапов осуществления	
Виды контроля в зависимости от уровня централизации	

Виды контроля в зависимости от уровня охвата	

Задание 2. Дайте характеристику процесса контроля по этапам осуществления в зависимости от вида ресурсов. Результаты представьте в *табл. 6.2*

Таблица 6.2

**Характеристика процесса контроля по этапам осуществления
в зависимости от вида ресурсов**

Вид контроля Вид ресурсов	Предварительный	Текущий	Завершающий
Трудовые ресурсы			
Информационные ресурсы			
Финансовые ресурсы			
Материальные ресурсы			

Задание 3. Используя схему модели процесса контроля (Рис. 6.1), описать этапы процесса контроля с указанием комплекса различных мер

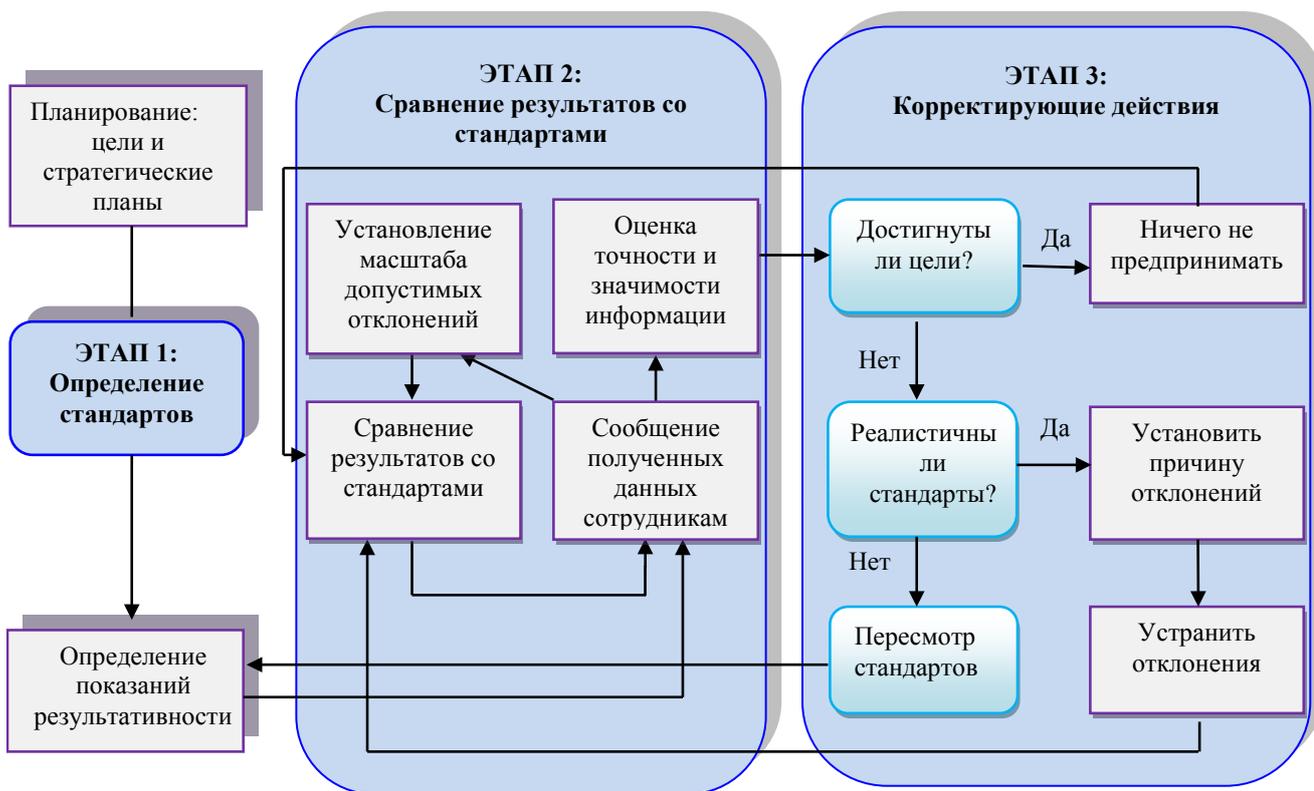
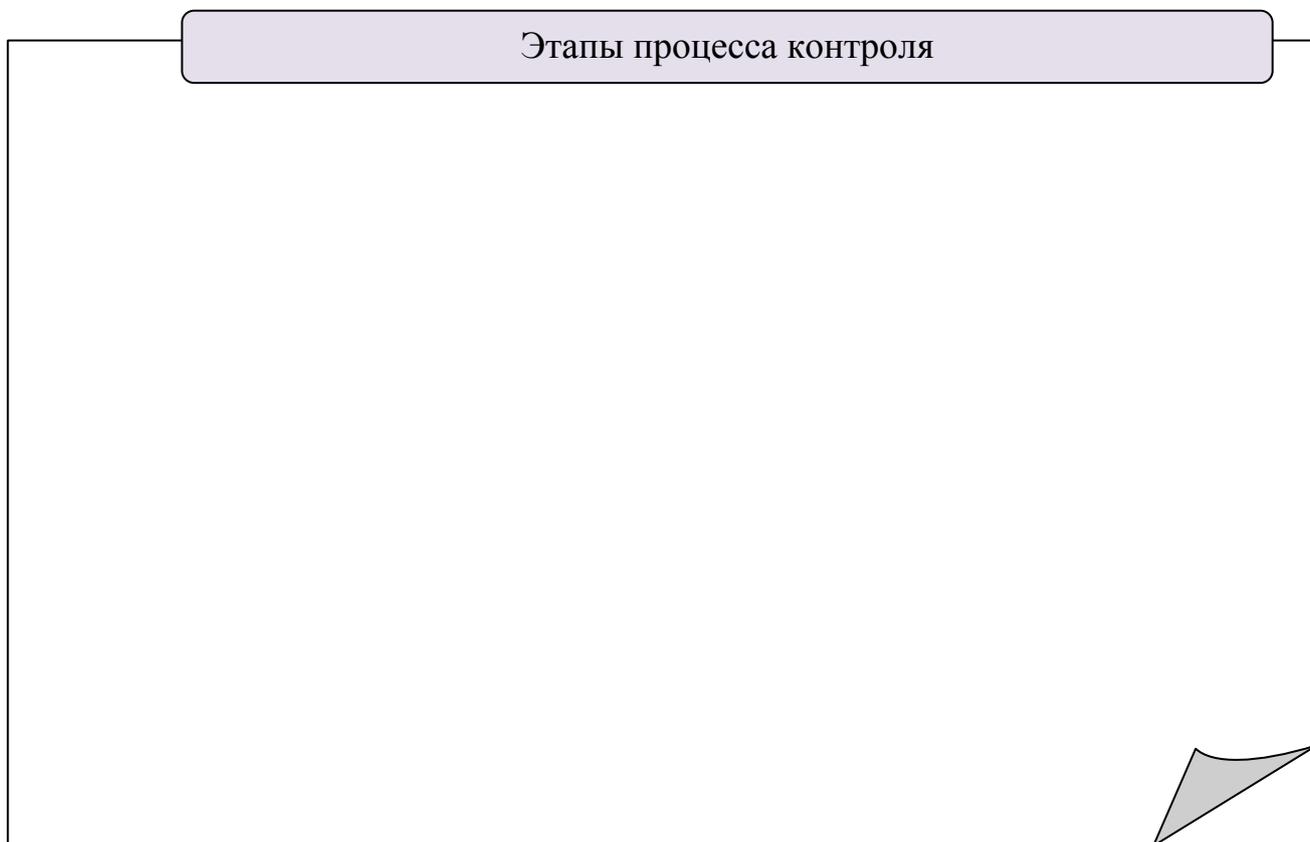


Рис. 6.1. Модель процесса контроля



Задание 4. Изучив характеристики эффективного контроля, разработать рекомендации по его проведению

Рекомендации по проведению эффективного контроля

Задание 5. Схематически представить поведенческие аспекты контроля и дать им характеристику

Поведенческие аспекты контроля и их характеристика

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

- проводить классификацию видов контроля по различным признакам
- разрабатывать схему процесса контроля с комплексом различных мер для каждого этапа
- проводить контроль по этапам осуществления в зависимости от вида ресурсов
- разрабатывать рекомендации по проведению эффективного контроля
- характеризовать поведенческие аспекты контроля

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. 117-124.
- 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. 143-152.
- 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. 99-102.
- 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 : Золотісторінки, 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

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:

- 1) устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- 2) налаживать двустороннее общение;
- 3) избегать чрезмерного контроля;
- 4) устанавливать жесткие, но достижимые стандарты;
- 5) 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:

- иметь стратегический характер, то есть быть нацеленным на достижение конкретных результатов организации;
- соответствовать контролируемому виду деятельности, показателям целей;
- должен быть ориентирован на результаты;
- быть своевременным;
- быть гибким, напористым и приспосабливаться к происходящим изменениям;

- быть простым и экономичным.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Установление стандартов, измерение достигнутого и сравнение с ожидаемыми результатами, коррекция отклонений являются тремя аспектами:

Планирования

Управленческого контроля

Организации

Прогнозирования

Функционирования

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

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

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

Установление стандартов

Корректировка

Измерение результатов

Изменение стандартов

Установление масштаба допустимых отклонений

Руководитель фармацевтического предприятия во время проведения работ осуществляет контроль на основании обратной связи, которая помогает выявить отклонения при выполнении задания. Какой вид контроля он выполняет?

Текущий

Периодичный

Ежегодный

Итоговый

Предварительный

ЗАНЯТИЕ 7

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, алгоритм принятия и реализации управленческого решения

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. Требование к современному менеджеру
4. Система методов управления
5. Характеристика и классификация управленческих решений
6. Модели, методы и подходы к принятию управленческих решений
7. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
8. Основные требования к процессу 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 управленческого решения как важнейшего элемента управления
8. Классификация управленческих решений
9. Подходы и модели принятия решений
10. Методы принятия решений (эвристические методы, методы прогнозирования)
11. Этапы принятия и реализации управленческих решений
12. Факторы, влияющие на процесс принятия решений
13. Требования, предъявляемые к процессу реализации управленческого решения

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. Дать характеристику методам фармацевтического менеджмента по характеру влияния и привести примеры. Данные представить в *табл. 7.1*

Таблица 7.1

Характеристика методов фармацевтического менеджмента по характеру влияния

Метод менеджмента	Характеристика	Примеры

Задание 4. В менеджменте предполагается использование трех базовых типов моделей принятия управленческих решений. Указать вид и примеры этих моделей. Данные представить в виде *табл. 7.2*

Таблица 7.2

Модели принятия управленческих решений

Модель принятия управленческого решения	Пример

Задание 5. Составить алгоритм процесса принятия рационального управленческого решения

**Алгоритм процесса принятия рационального
управленческого решения**

Задание 6. К процессу реализации управленческого решения предъявляется ряд основных требований. Укажите эти требования и их содержание, заполнив *табл. 7.3*

Таблица 7.3

Основные требования к реализации управленческого решения

Требования	Содержание

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 принятия 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 : Золотісторінки, 2009. – 448 с.
6. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб.пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люшкинов, 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.

Эффективность труда менеджера во многом зависит от организации его личной работы. Организуя других, руководитель, прежде всего, должен быть организован сам. Эта его работа называется **самоменеджментом**, т.е. самоорганизацией, самоуправлением. Самоменеджмент способствует повышению эффективности управления и улучшению результатов деятельности всего коллектива предприятия.

Главной целью организации личного труда менеджера является экономия его рабочего времени и максимальное использование собственных возможностей. Систему организации личного труда каждый менеджер устанавливает

самостоятельно, исходя из конкретных условий, сферы деятельности, характера выполняемой работы, численности подчинённых сотрудников и др.

Основными составляющими самоменеджмента являются:

- организация рабочего места менеджера;
- оптимизация производственной среды на рабочем месте;
- анализ затрат рабочего времени;
- планирование менеджером своей работы;
- проведение деловых совещаний и заседаний и участие в них;
- организация публичных выступлений;
- прием посетителей и проведение деловых бесед (техника деловых контактов);
- организация информационного обслуживания работы менеджера, повышение им своей квалификации.

Правильная организация и рациональное оборудование рабочего места менеджера дают возможность рационально и с наименьшими затратами труда выполнять свои функции, плодотворно общаться с посетителями, сотрудниками и подчинёнными, вести приём посетителей, поддерживать высокую работоспособность и рабочее настроение.

Планирование рабочего времени предусматривает ряд взаимосвязанных этапов: учет времени, анализ затрат, планирование рабочего дня.

Методы управления представляют собой совокупность способов и средств, с помощью которых осуществляется влияние на объект управления.

По характеру влияния различают методы непосредственного влияния и косвенные методы.

Методы непосредственного влияния	Методы косвенного влияния
Экономические Организационные Социально-психологические Правовые	Научно-технического и экономического прогнозирования Кибернетики Статистики Математические методы анализа и моделирования Экономический анализ Социологические исследования Графические методы моделирования, расчета, контроля, учета и анализа производства и реализация фармацевтической продукции, структур и процесса управления

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.

Важнейшим элементом управления является **управленческое решение**.

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.

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, к примеру, организация — целостность, а схема организации — это и есть модель, представляющая её структуру.

Известны три базовых типа моделей: физические, аналоговые и математические.

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 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.

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.

На *Рис.7.1* представлена последовательность процесса принятия рационального решения, в отношении которого сложилось большинство положительных мнений.

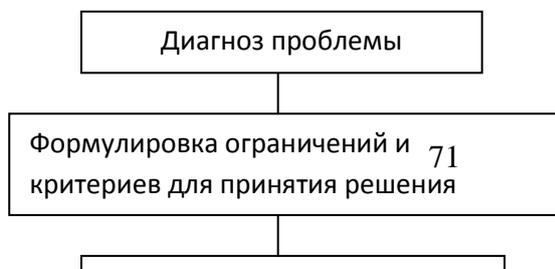


Рис. 7.1. Этапы принятия рационального решения

К управленческим решениям предъявляется ряд общих требований:

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

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:

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

После того, как решение принято, наступает этап организации его исполнения. От того, насколько правильно будет поставлена эта работа, зависит эффективность управленческого решения.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

Существуют следующие стили руководства:

Организационный

Административный

Воспитательный

Назидательный

Экономический

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

Управленческие решения в менеджменте классифицируются по различным критериям (признакам). Какие виды решений относятся к критерию «по сфере охвата»?

Общие

Перспективные и текущие

Социально-психологические

Технологические

Интуитивные

Управленческие решения в менеджменте классифицируются по различным критериям (признакам). Какие виды решений относятся к критерию «по продолжительности действия»?

Оперативные

Общие

Рациональные

Экономические

Административные

ЗАНЯТИЕ 8

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 работы:

- Теоретические основы менеджмента
- Эволюция развития теорий менеджмента
- Организация как объект управления
- Группы (коллективы) работников в организации
- Функции управления. Планирование как основная функция менеджмента
- Количественные и качественные критерии оценки стратегического плана
- Функции управления. Организация и мотивация как основные функции менеджмента
- Организация взаимодействий
- Функции управления. Контроль как основная функция менеджмента
- Аудит аптечных заведений
- Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решений
- Стили управления. Власть, лидерство

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 2
МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ЗАНЯТИЕ 9

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 и объединений

Основные термины и понятия: хозяйственная деятельность, предпринимательство, предприятие, объекты и субъекты права собственности, виды собственности, объединения предприятий

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Основные принципы хозяйственной деятельности. Нормативно-правовое регулирование хозяйственной деятельности
2. Предпринимательство как вид хозяйственной деятельности
3. Право собственности. Объекты и субъекты права собственности. Виды собственности
4. Предприятие и предпринимательская деятельность. Виды предприятий. Аптека как предприятие
5. Объединения предприятий. Организационно-правовые формы объединений предприятий (ассоциация, корпорация, концерн, консорциум)

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

21. Организационно-правовые формы объединений предприятий (ассоциация, корпорация, концерн, консорциум)

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Схематически представить виды собственности, субъекты и объекты права собственности

Виды собственности	Субъекты права собственности	Объекты права собственности

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

Классификация предприятий

Классификация предприятий

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

Объединения предприятий



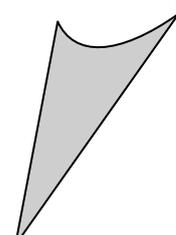
Задание 4. Ознакомиться с "Протоколом собрания участников инициативной группы по созданию предприятия коллективной формы собственности" (Приложение 1).

Протокол №1	Приложение 1
_____ 200__ г. <i>собрания участников инициативной группы по созданию предприятия частной формы собственности</i>	г. Запорожье
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 6 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: И.О. Парамонова 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 И.А. Пастухова.	
Постановили: Избрать ответственным за регистрацию предприятия И.А. Пастухова.	
Результаты голосования: «За» - 6; «Против» - 0; «Воздержались» – 0	
Председатель собрания: /подпись/ И.О.Парамонова Секретарь собрания: /подпись/ Е.А.Коробова	

Задание 5. Оформить протокол общего собрания учредителей ООО "Панацея", используя информационный материал (Приложение 2).

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, Н.Н. Лукьянова, 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» П.М. Зоринова. 2. Председателю Собрания учредителей ООО «Панацея» заключить с П.М. Зориновым 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.

ПРОТОКОЛ №__



Задание 6. Ознакомится с Уставом ООО «Панацея» (Приложение 3) и заполнит Раздел 4 Устава (цель, предмет и виды деятельности общества).

Приложение 3

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Рішенням Учасника
від «__» _____ 20__ р.

СТАТУТ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«ПАНАЦЕЯ»

м. Запоріжжя
2014 р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

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

1.2. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПАНАЦЕЯ» - 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 «ПАНАЦЕЯ»**

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

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

Скорочене найменування:

українською мовою: **ТОВ «ПАНАЦЕЯ»**

російською мовою: **ООО «ПАНАЦЕЯ»**

англійською мовою: **«PANACEA» LTD**

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

2. УЧАСНИК ТОВАРИСТВА

2.1. Учасниками Товариства є фізичні особи, які приймали відповідне рішення про утворення Товариства і внесли внески у майно Товариства.

Учасниками товариства є громадяни України:

- Зоринов Павел Михайлович, 18 вересня 1965 року народження, паспорт серія ЕМ № 123456, виданий Запорізьким МВ УМВС України в Запорізькій області 21 вересня 1981 року, ідентифікаційний код 2345678910, зареєстрований за адресою: 68000, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Малая, буд. 3;
- Коробова Олена Андріївна - паспорт серії VIII -МА N 552246 , виданий Комсомольським РВВС м. Херсона 10 вересня 1982 , ідентифікаційний код 2345678555, зареєстрована за адресою: 330001 , м. Запоріжжя , вул. 12 Квітня, д.186 .
- Овчаренко Тетяна Анатоліївна - паспорт серії X- ОЛ N 721121 , виданий Світловодського РВВС Кіровоградській області 1 березня 1987 , ідентифікаційний код 2345677856, зареєстрована за адресою: 690096 , м. Запоріжжя , вул. Дністровська , д.135 , кв.152 .
- Парамонова Іванна Олегівна - паспорт серії СА N 825744 , виданий Ленінським РВВС Кіровоградської області 19 жовтня 1996 року, ідентифікаційний код 2345673321, зареєстрована за адресою 690096 , м. Запоріжжя , вул. Бородінська , д.8 , кв.216 .
- Пастухов Ігор Олексійович - паспорт серії XI- СГ N 561892 , виданий Хортицьким РВВС м. Запорожжя 4 березня 1991 року, ідентифікаційний код 2345671122, зареєстрований за адресою: 69114 , м. Запоріжжя , вул. Ентузіастів , д.19 , кв.134.

3. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

3.1. Товариство є юридичною особою приватного права, що створена на підставі прийнятого рішення Учасниками 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.

3.5. Товариство може в Україні та за її межами бути засновником або учасником інших товариств, створювати підприємства за участю іноземних партнерів, а також дочірні підприємства, філії та представництва, здійснювати спільну діяльність з юридичними і фізичними особами відповідно до чинного законодавства України.

3.6. Товариство несе відповідальність по своїм зобов'язанням в межах свого майна, на яке, відповідно до законодавства України, може бути звернено стягнення. Учасники не відповідають за зобов'язаннями Товариства, Товариство не відповідає за зобов'язаннями Учасників, крім випадків встановлених законодавством України. Звернення стягнення на внески учасників за їх особистими боргами допускається лише у випадках передбачених чинним законодавством та ЦК України, у разі недостатності іншого майна для задоволення вимог кредиторів Учасника.

3.7. Відносини між Товариством і Учасниками визначаються цим Статутом і діючим законодавством України.

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

5.5.1. Збільшення Статутного капіталу може бути здійснено тільки після внесення повністю Учасниками своїх внесків. Учасники можуть 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:

- грошові та матеріальні внески Учасників,
- 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, які не заборонені законодавчими актами України.

6.3. Товариство є власником:

- майна, яке передане йому Учасниками Товариства, як вклад до Статутного капіталу;
- 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.

6.4. Учасники Товариства не володіють відокремленими правами на майно Товариства. Для вирішення конкретних проблем господарського, комерційного, виробничого і соціального розвитку можуть використовуватись додаткові внески Учасників 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 Учасники Товариства мають 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 Учасників 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 Учасники Товариства зобов'язані:

- дотримуватися положень установчих документів і виконувати рішення Учасників 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. Учасники Товариства має право відчужувати свою частку (її частину) третім особам.

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 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.

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 Учасників із чистого прибутку здійснюється поповнення фондів Товариства. Чистий прибуток залишається у повному розпорядженні Товариства і використовується згідно рішення Учасників.

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 Учасників - за рахунок додаткових внесків.

11.2. Товариство відповідає перед кредиторами своїм майном.

11.3. Учасники Товариства не відповідають по зобов'язанням Товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства в межах вартості своїх вкладів.

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.

12. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВА

12.1. Управління Товариством здійснюється Учасниками на підставі прийнятих ними рішень.

12.2. До виключної компетенції Учасників 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;
- визначення структури Товариства;
- обрання та відкликання виконавчого органу Товариства та ревізійної комісії;
- затвердження результатів річної діяльності Товариства з його філіями включно, затвердження 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 Учасниками Товариства.

12.5. Рішення Учасників 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 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 Учасників Товариства. Учасники Товариства можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм, до компетенції виконавчого органу Товариства.

Директор звітує Учасникам Товариства і організовує виконання їх 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 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.

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

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 Учасників Товариства може бути проведено аудиторську перевірку річної фінансової звітності Товариства. Витрати пов'язані з проведенням такої перевірки, покладаються на Учасників.

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 своєї діяльності різного роду рухоме та нерухоме майно;
- 6) здійснювати міжнародний туризм, приймати участь у міжнародних спортивних змаганнях та культурних заходах;
- 7) займатись 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 Учасників 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 Учасників 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 Учасникам, складає ліквідаційний баланс і надає його Учасникам 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, Учасникам Товариства.

16.7. Майно, яке передано Товариству Учасниками 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 Учасникам, 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.

Зорінов Павло Михайлов

Коробова Олена Андріївна,

Овчаренко Тетяна Анатоліївна

Парамонова Іванна Олегівна,

Пастухов Ігор Олексійович
(ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ)

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

- определять вид собственности, субъектов и объектов права собственности
- проводить классификацию предприятий по основным аспектам их образования
- определять основные признаки создания различных видов объединений предприятий
- оформлять учредительные документы при создании хозяйственно-правовой формы субъекта хозяйствования

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436 – IV
2. Цивільний Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV
3. Закон України від 19.09.91 р. № 1576 - XII “Про господарські товариства”
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. 58-71.
5. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 62-77.
6. 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.
7. 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.160-180.
8. 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 : Золотісторінки, 2009. – 448 с.
9. Основипідприємницькоїдіяльності у фармації. Навч. посібник / За редакцією Толочка В.М.- Х: Тимченко, 2009.- 312 с.
10. Матеріали лекції

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).

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 формирования 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 получают 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

В сфере хозяйствования государство осуществляет политику:

Долгосрочную, текущую, экономическую, социальную

Производственную, торговую, снабженческую

Долгосрочную и текущую

Долгосрочную и краткосрочную

Социальную

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

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

Мобильность, динамичность, поиск новых способов действий, свобода поиска и выбора способов экономических действий, наличие риска, угрозы потерь - это:

Основные признаки предпринимательства

Основные функции предпринимательства

Основные цели предпринимательства

Основные направления предпринимательства

Основные условия предпринимательства

ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА: ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Студент должен знать: порядок государственной регистрации предпринимательской деятельности или 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 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 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

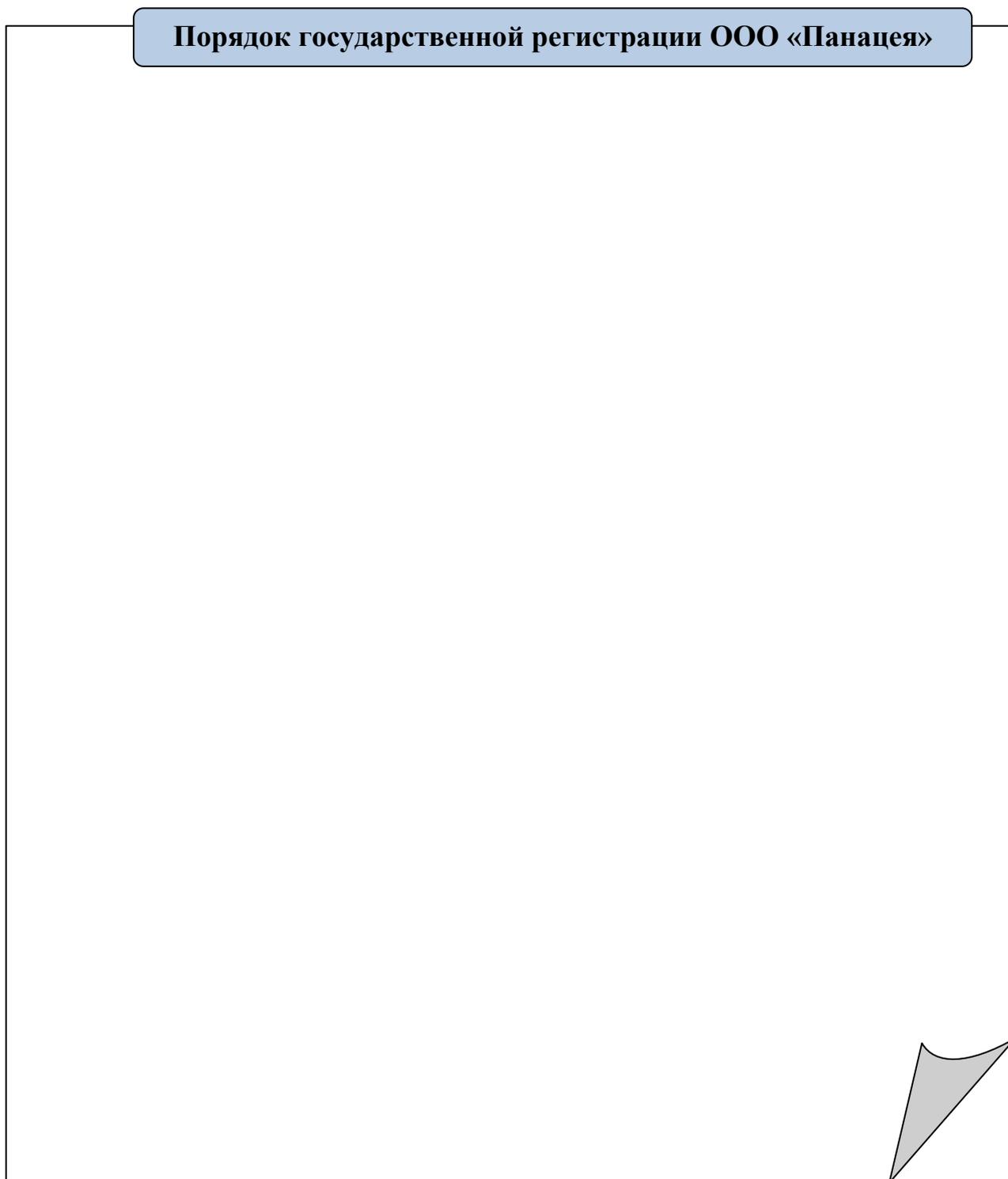
ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

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 субъекта предпринимательской деятельности ООО "Панацея" - юридического лица, используя произвольные сведения. (Приложение 1)

(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.

Задание 5. Указать перечень документов, которые должны быть представлены ООО "Панацея" в Государственную службу Украины лекарственных средств для получения лицензии на розничную реализацию лекарственных средств

Перечень документов на получение лицензии на розничную торговлю лекарственными средствами

Задание 6. Пользуясь соответствующей нормативно-правовой документацией, составить 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:

- в проведении государственной регистрации физического лица – предпринимателя
- в проведении государственной регистрации юридического лица
- оформлять документацию по вопросам государственной регистрации
- оформлять документацию по лицензированию фармацевтической деятельности**
- определять порядок и проводить контроль за соблюдением лицензионных условий осуществления розничной торговли лекарственными средствами

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436 – IV
2. Цивільний Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV
3. Закон України від 19.09.91 р. № 1576 - XII “Про господарські товариства”
4. Закон України від 15.05.03 р. №755 – IV “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців ”(остання редакція)
5. Закон України від 01.06.2000 р. № 1775 III “Про ліцензування певних видів господарської діяльності ”(остання редакція)
6. Постанова КМУ №1755 від 29.11.2000 «Про термін дії ліцензії на провадження певних видів господарської діяльності, розміри і порядок зарахування плати за її видачу»
7. Постанова КМУ від 04.07.2001 р. № 756 "Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності"(остання редакція)
8. Наказ Міністерства юстиції України №3178/5 від 14.10.2011р «Про затвердження форм реєстраційних карток»
9. Наказ МОЗ України № 723 від 31.10.2011 р. «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами»
10. Наказ МОЗ України № 724 від 31.10.2011 р. «Про затвердження Порядку контролю за додержанням Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібною торгівлі лікарськими засобами»
11. 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. 71-95.
12. **Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 77-95.**
13. 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.
14. 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.180-218.

15. 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 : Золотісторінки, 2009. – 448 с.
16. Матеріали лекції

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Необходимым условием осуществления предпринимательской деятельности является государственная регистрация субъектов предпринимательства (ст. 58 ХК Украины). Детально регламентується цей процес ЗУ «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц — предпринимателей». Таким образом, законодательством Украины 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.

Обособленные подразделения физического лица не подлежат государственной регистрации, юридического лица — привлекаются в его регистрационное дело и включаются в Единый государственный реестр.

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.

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 с 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 физическое лицо, 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 с даты поступления документов для проведения государственной регистрации физического лица — предпринимателя. Т.е.,

свидетельство о государственной регистрации физического лица — предпринимателя должно быть выдано не позднее следующего рабочего дня с даты 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.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим лицензирование, является Закон Украины «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности» от 01.06.2000 (далее ЗУ «О лицензировании»). 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 (ст 14 Хозяйственного кодекса Украины).

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:

- сведения о субъекте хозяйствования — заявителе: наименование, местонахождение, банковские реквизиты, идентификационный код — для юридического лица; фамилия, имя, отчество, паспортные данные (серия, номер, кем и когда выдан, место жительства), идентификационный номер физического лица — плательщика налогов и других обязательных платежей — для физического лица;
- вид хозяйственной деятельности, указанный согласно ст.9 ЗУ «О лицензировании...» (полностью или частично), на проведение которого заявитель имеет намерение получить лицензию.

При наличии у заявителя филиалов, других обособленных подразделений, которые будут проводить хозяйственную деятельность на основании полученной лицензии, в заявлении указывается их местонахождение.

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 подаються 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 ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

В случае отказа в проведении государственной регистрации физического лица - предпринимателя регистрационный сбор:

Возвращается

Не возвращается

В размере 50% от общей суммы
В размере 20% от общей суммы
В размере 10% от общей суммы

После устранения причин, которые были основанием для отказа в проведении государственной регистрации физического лица - предпринимателя, может ли физическое лицо повторно подать документы на проведение государственной регистрации физического лица – предпринимателя:

Да

Нет

Только после дополнительной оплаты

Только через год с момента отказа

Только через месяц со дня отказа

Является ли основанием для вынесения судебного постановления о прекращении предпринимательской деятельности физического лица - предпринимателя признание физического лица - предпринимателя банкротом:

Не является

Являются

Является только по решению государственного регистратора

Является только по решению налоговой службы

Не является, но только по решению прокуратуры

Выбрать из приведенного перечня документы, предоставляемые для государственной регистрации юридического лица:

Регистрационная карточка, учредительные документы, документ, подтверждающий внесение регистрационного сбора, копия решения собственника о создании юридического лица

Паспорт аптечного учреждения

Регистрационная карточка, учредительные документы, документ, подтверждающий внесение регистрационного, копия решения собственника о создании юридического лица, паспорт аптечного учреждения

Регистрационная карточка, учредительные документы и паспорт аптечного учреждения

Регистрационная карточка

Выбрать из приведенного перечня документы, предоставляемые для государственной регистрации физического лица-предпринимателя:

Диплом об образовании

Регистрационная карточка, паспорт, свидетельство (или его копия) о включении заявителя в Государственный реестр физических лиц – плательщиков налогов, две фотографии

Регистрационная карточка, паспорт

Диплом об образовании, регистрационная карточка, паспорт, свидетельство (или его копия) о включении заявителя в Государственный реестр физических лиц – плательщиков налогов, две фотографии

Регистрационная карточка, паспорт, диплом об образовании

ЗАНЯТИЕ 11

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РИСКА

Студент должен знать:

Основные термины и понятия:

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ



Классификация рисков

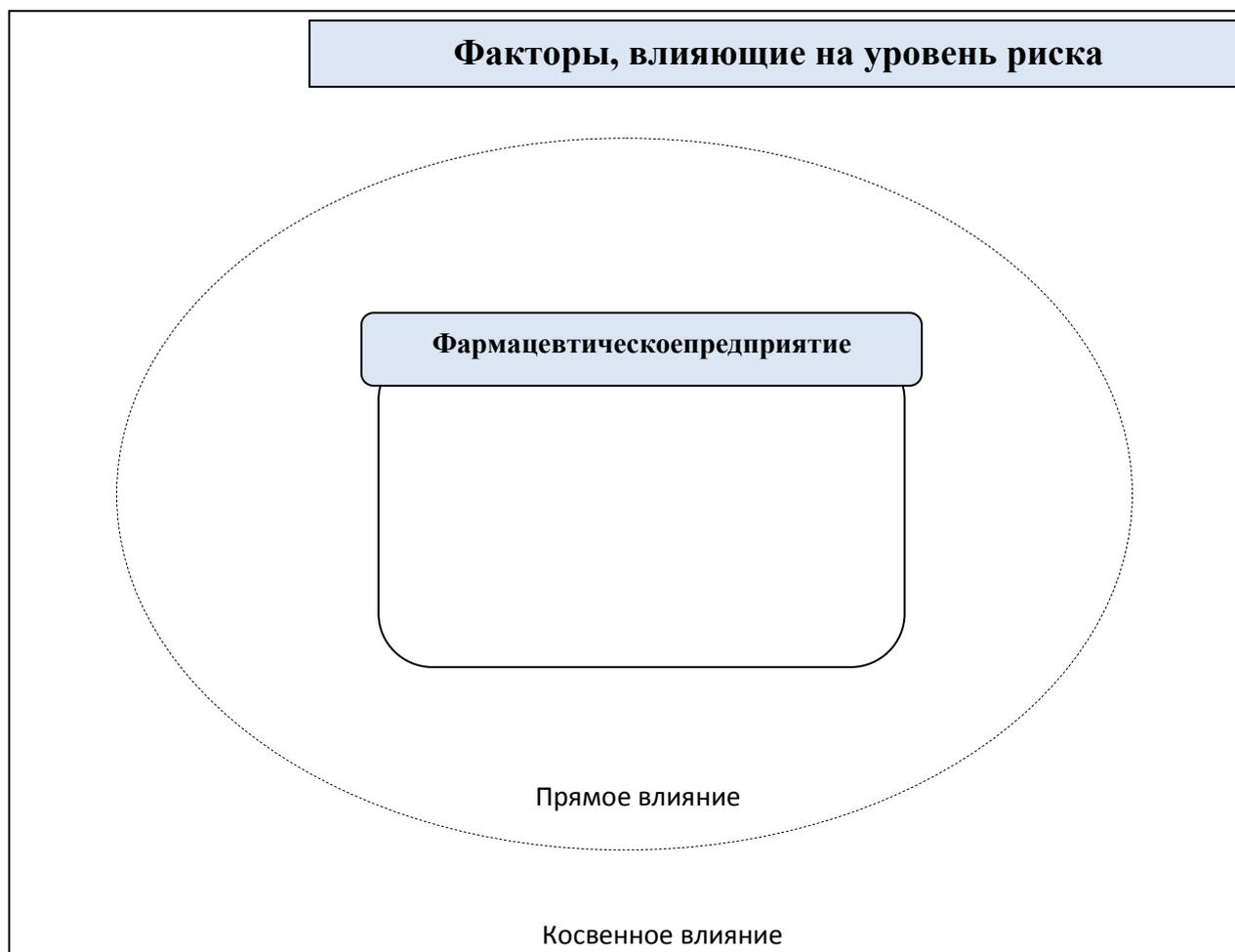
Предпринимательские потери – это случайное, непредвиденное снижение предпринимательской прибыли. Укажите виды потерь, связанных с риском и дайте им характеристику. Данные представьте в виде *табл. 11.1*

Таблица 11.1

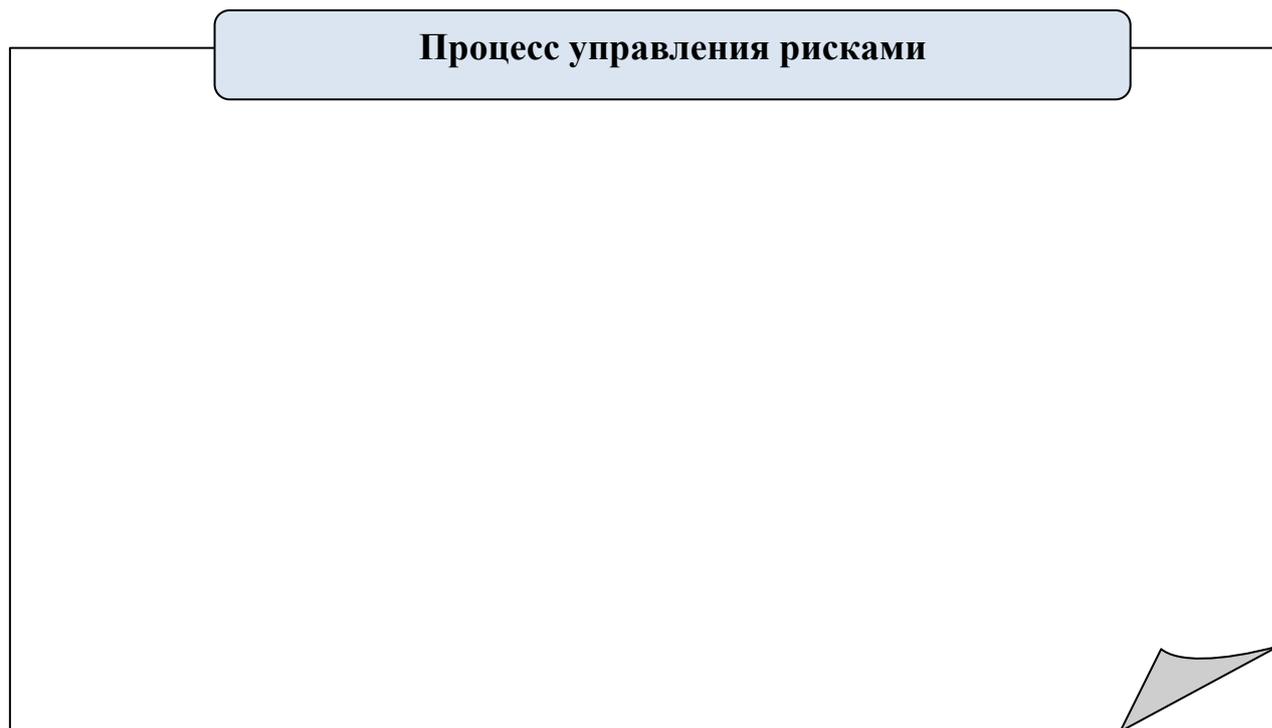
Предпринимательские потери

Виды потерь	Характеристика

Задание 3. 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. Не менее многочисленны и внутренние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска. Представить в виде схемы факторы, влияющие на уровень риска.



Задание 4. Представить в виде схемы процесс управления рисками



Задание 5. . Данные представить в виде табл. 11.2
С

Способы	Характеристика
1	2
Диверсификация	
Страхование	
Лимитирование	
Резервирование средств	

1	2
Распределение риска	
Получение большей информации о предстоящем выборе и результатах	

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

- виды потерь факторы, влияющие на уровень риска

использовать известные способы снижения риска **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. 78-81.
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. 84-88.
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.213-216.
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. Люшкинов, Н.Д. Эриашвили; Под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 439 с.
7. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

Потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами называются:

Трудовые потери

Материальные потери

Финансовые потери

Потери времени

Специальные потери

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

Лимитирование

Резервирование

Хеджирование

Банкротство

Диверсификация

ЗАНЯТИЕ 12

ТЕМА: СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

Студент должен знать: сущность социальной ответственности бизнеса, ее виды, модели, основные направления социальной ответственности в фармации

Основные термины и понятия: социальная ответственность, виды и модели социальной ответственности, особенности социальной ответственности в фармации

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие «социальная ответственность»
2. Препятствия на пути развития социальной ответственности бизнеса
3. Классификация социальной ответственности бизнеса
4. Характеристика современных моделей бизнеса в решении социально-экономических проблем общества
5. Направления развития социальной ответственности в зарубежных странах
6. Цели национальной стратегии социальной ответственности бизнеса в Украине
7. Основные направления социальной ответственности в фармации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность понятия «социальная ответственность»
2. Аргументы в пользу социальной ответственности
3. Аргументы против социальной ответственности
4. Виды социальной ответственности бизнеса
5. Современная модель участия бизнеса в решении социально-экономических проблем общества
6. Направления развития социальной ответственности за рубежом
7. Основные цели национальной стратегии социальной ответственности бизнеса в Украине
8. Основные направления социальной ответственности в фармации

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задание 1. Представить положительные и отрицательные черты социальной ответственности бизнеса. Данные представить в виде в виде *табл. 12.1*

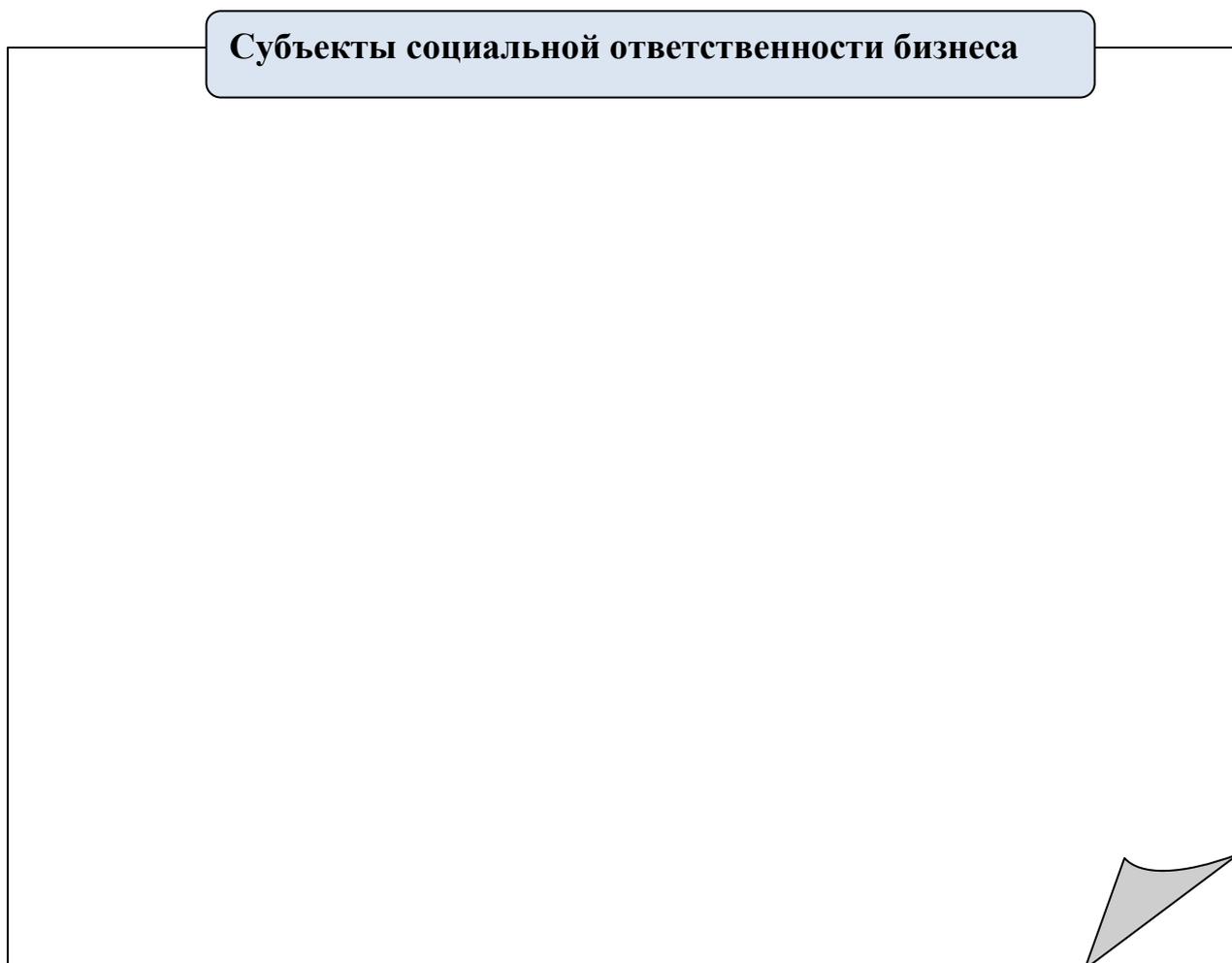
Таблица 12.1

Основные черты социальной ответственности бизнеса

Положительные	Отрицательные
1	2

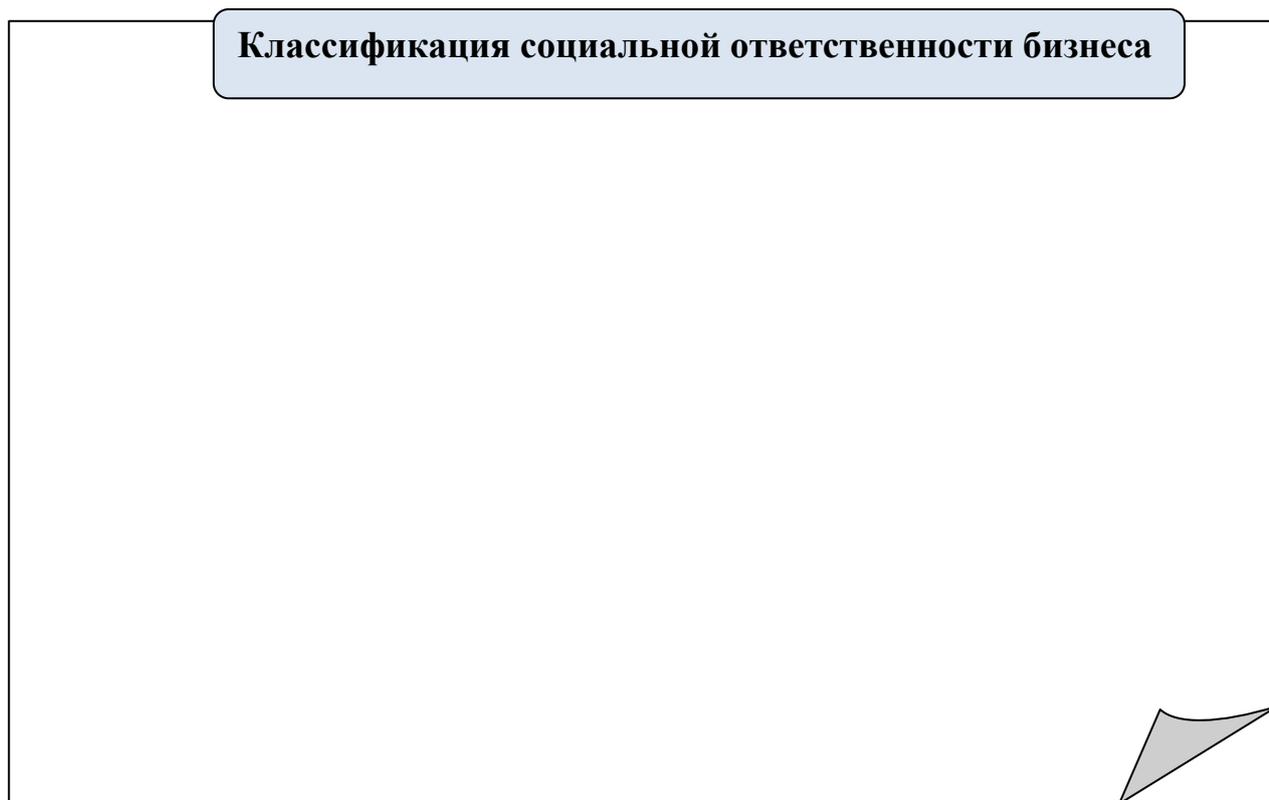
1	2

Задание 2. Схематически представить взаимоотношения субъектов социальной ответственности бизнеса



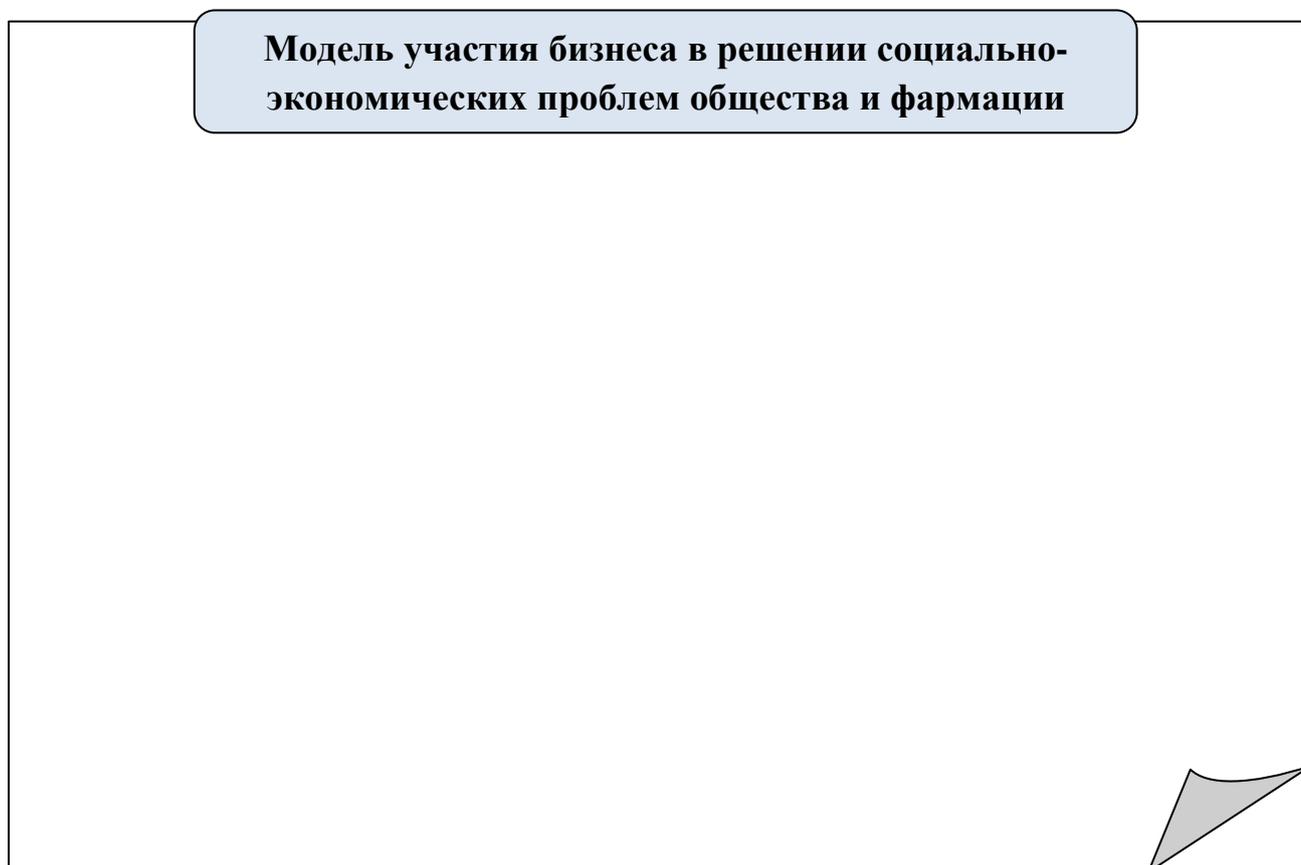
Задание 3. Представить в виде схемы классификацию видов социальной ответственности бизнеса

Классификация социальной ответственности бизнеса

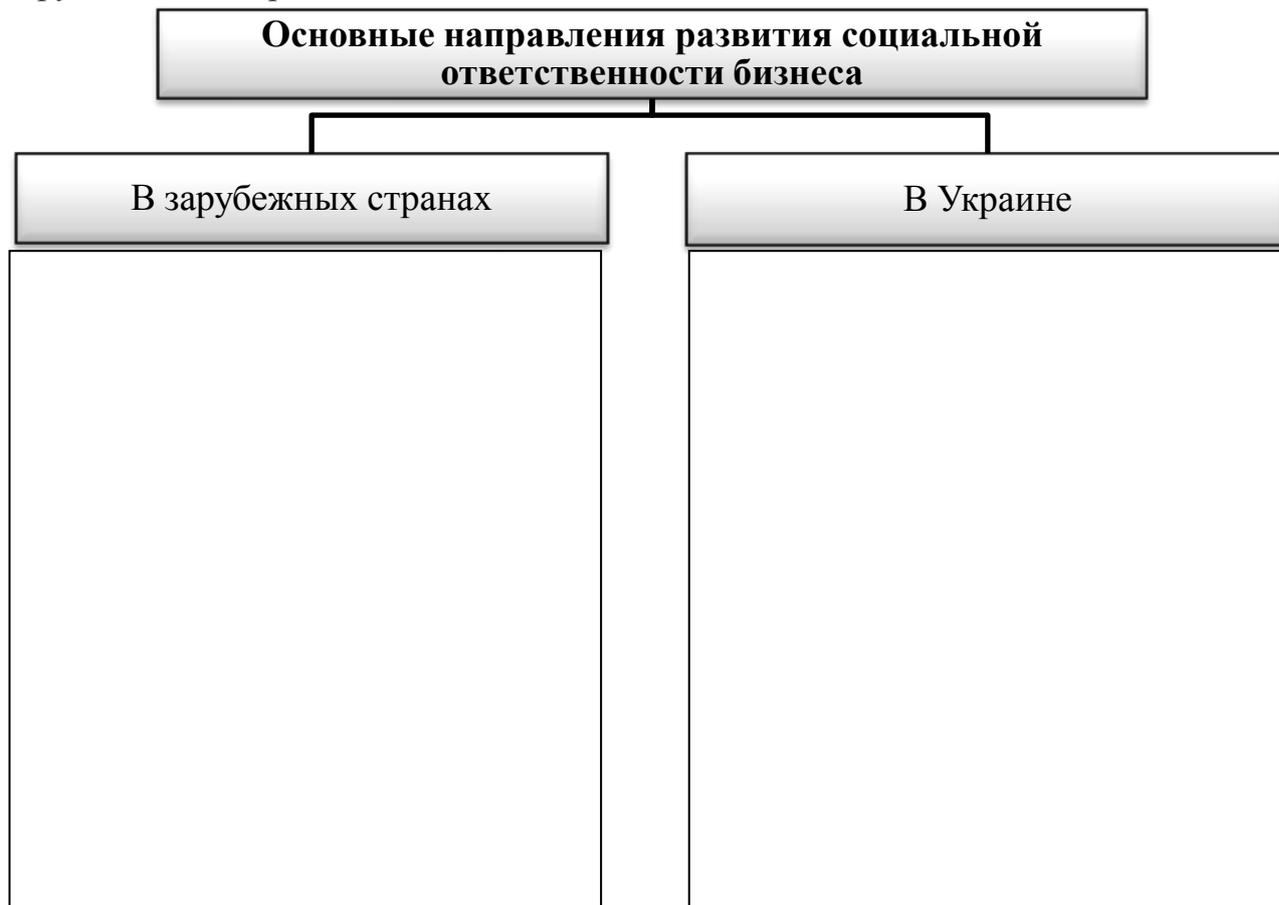


Задание 4. Графически изобразить модель-схему и направления участия бизнеса в решении социально-экономических проблем общества и фармации

Модель участия бизнеса в решении социально-экономических проблем общества и фармации



Задание 5. Перечислить основные направления развития социальной ответственности за рубежом и в Украине



Задание 6. Необходимость развития социальной ответственности бизнеса в Украине обусловлено, в частности, рядом факторов. Перечислить эти факторы и дайте им краткую характеристику. Результаты представьте в виде *табл. 12.3*

Таблица 12.1

Факторы развития социальной ответственности бизнеса в Украине

Фактор	Характеристика
1	2

1	2

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

- анализировать препятствия на пути развития социальной ответственности в обществе;
- определять взаимответственность субъектов социальной ответственности бизнеса;
- характеризовать виды социальной ответственности;
- в виде схемы изображать модели развития социальной ответственности;
- определять основные факторы развития социальной ответственности в Украине и за рубежом

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. 24-26.
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. 31-32.
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.233-238.
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 : Золотісторінки, 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.
8. Зелена книга Європейського Союзу. – Режим доступу: http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552
9. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні (проект): Режим доступу: <Http://www.bspp.org.ua/media/%20КСВ+1.doc>

10. Офіційний сайт Мережі Глобального договору в Україні. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua>
11. http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_library.html - Інтернет-сторінка ЄС, присвячена регулюванню СББ на рівні ЄС та в державах-членах ЄС
12. Матеріали лекції

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Социальная ответственность – это определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы общества и его членов. Этот отклик нельзя обязать юридическим законом или требованием контролирующих структур. Социальный отклик зависит от нравственности человека, потребности в добре человеческой души. На сегодняшний день существует две точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношениях с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными.

Организация и социальная ответственность. Существуют две точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношениях с общественной средой, чтобы считаться социально-ответственными. Согласно первой точке зрения, организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, при этом, не нарушая законов и норм государственного регулирования, т.е. преследует только экономические цели. Суть другой точки зрения в том, что организация должна преследовать не только экономические цели, но учитывать человеческие и социальные факторы воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в той среде, где происходит ее деятельность. Эта точка зрения отражает мнение о том, что общественность ожидает от современных организаций не только высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества.

Большинство исследователей отличают *юридическую и социальную ответственность организаций*.

Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а что не может делать организация. По каждому вопросу существует сотни и тысячи законов и нормативов. Организация, подчиняющаяся всем этим актам, ведет себя юридически ответственным образом, однако при этом она не обязательно будет считаться и социально ответственной.

1. Организация социально ответственна, если она:
 - производя товары и услуги, увеличивает прибыль;
 - обеспечивает рабочие места;
 - отчисляет налоги.
2. Организация – это часть общественной среды, зависит от нее и должна воздействовать на ее развитие, путем отчисления средств по общественным каналам (образование, культура, наука, здравоохранение, окружающая среда и т.д.)

История предпринимательства на Руси свидетельствует, что социальная ответственность проявлялась в форме благотворительности как отдельных лиц-предпринимателей, так и различных организаций.

Сегодня социальная ответственность предпринимателей в большей степени проявляется через юридическую сторону: ответственность перед сотрудником, окружающей средой, потребителем, обществом в целом.

Социальная ответственность фармацевтических предприятий предусматривает следующее:

- соблюдение государственной нормативной базы, регламентирующей профессиональную ответственность провизоров и фармацевтов;
- поддержание уровня здоровья населения страны при соответствующем лекарственном обеспечении;
- развитие производственной базы фармотрасли;
- разработка экологически безопасных технологий производства лекарственных средств;
- привлечение иностранных инвестиций и их эффективное использование с целью развития производства и бытовой деятельности;
- лекарственное обеспечение населения товарами согласно медицинским показаниям и по доступным ценам;
- бесплатное лекарственное обеспечение отдельных категорий больных;
- внесение ряда дикорастущих растений в Красную книгу;
- обеспечение терапевтической эффективности лекарственных растений на этапах биофармацевтических, токсикологических и клинических испытаний;
- обеспечение качества лекарственными средствами соответственно требованиям норм в отношении оригинальности, чистоты и качества.

Наряду с социальной ответственностью важным требованием к предпринимателю является его соответствие к этическим нормам в сфере бизнеса.

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

Аргументы в пользу социальной ответственности.

- благоприятные долгосрочные перспективы для бизнеса, социальные действия организаций, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в их собственных интересах в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе, более благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ организации;

- изменение потребностей и ожиданий широкой публики, связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 60-х гг. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой, и необходимой;

- наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем — поскольку бизнес располагает значительными людскими и финансовыми ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды;

- моральное обязательство вести себя социально ответственно - организация является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять ее поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственно, способствуя укреплению моральных основ

общества. Поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

Аргументы против социальной ответственности.

- нарушение принципа максимизации прибыли — направление части ресурсов на социальные нужды противоречат принципу максимизации прибыли. Предприятие ведет себя в наибольшей мере социально ответственно, сосредотачиваясь только на экономических интересах и оставляя социальные проблемы государственным учреждениям и службам;

- высокие расходы на социальную вовлеченность — средства, направленные на социальные нужды, являются для предприятий издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, организации, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции;

- недостаточный уровень отчетности широкой публике — рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо — их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными;

- недостаток умения разрешать социальные проблемы — персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

За рубежом существуют следующие *направления развития социальной ответственности*:

- 1) *корпоративного эгоизма* – единственная ответственность бизнеса - увеличение прибыли для себя (Фридман, 1971г.);
- 2) *корпоративного альтруизма* – направление прямо противоположное первому: «корпорации обязаны вносить вклад в улучшение жизни народа»;
- 3) *разумного эгоизма* – бизнес, тратя деньги на благотворительность, обеспечивает имидж компании, что способствует ее выживанию, безопасности, устойчивости, следовательно он создает благоприятное социальное окружение, следовательно обеспечивает устойчивую прибыль.

Социальная ответственность рассматривается с внешней и внутренней стороны.

Внешняя ответственность:

- 1) взаимоотношения государства и бизнеса;
- 2) коммуникации конкретного бизнес-предприятия с другими коммерческими и некоммерческими организациями.

Внутренняя ответственность:

- 1) ответственность руководителя перед работниками в вопросах продолжительности рабочего дня, отдыха, выплаты заработной платы, льгот, компенсаций, участия в управлении, распределении прибыли и других;
- 2) ответственность работника за решение задач предприятия.

В Украине показатели СОБ изложены в Меморандуме о СОБ (16.12.2005г.), который отвечает принципам Глобального договора ООН, соответствующим документам ЕС:

- 1) *ответственность перед потребителями, поставщиками, сотрудниками* (+благотворительность);
- 2) *экологическая ответственность*: сырье, энергия, вода, биоразнообразие (размещение площади земли), выбросы и отходы, продукция и услуги, транспорт, расходы (на экологическую сферу), экологические права граждан;
- 3) *ответственность организации перед обществом*:
 - организация труда: занятость, взаимоотношения работников и работодателя, охрана труда и безопасность, обучение и образование, равные возможности, социально-ответственная реструктуризация;
 - права человека;
 - общество: социальное партнерство, предупреждение взяточничества и коррупции, конкуренция и ценообразование, этика ведения бизнеса.
- 4) *ответственность за продукцию*: здоровье и безопасность потребителей (фальсификация), товары и услуги, реклама, уважение частной жизни.

Необходимость развития СОБ в Украине обусловлено, в частности, рядом факторов:

- *Низкий уровень корпоративной культуры* и, как следствие, финансовая и экономическая слабость значительной части компаний в Украине является одной из наиболее распространенных препятствий. Деятельность экономически слабых субъектов ориентирована на выживание, а общество и государство часто занимают оппозиционную к бизнесу позицию. Такова общая ситуация на фоне постоянной нехватки средств не способствует распространению идей и принципов социальной ответственности на общегосударственном уровне.
- *Правовой нигилизм и деформация правового сознания* - в Украине только формируется культура уважения к законам и праву в целом. В основном господствует стремление обойти закон, а не придерживаться его. К сожалению, бизнес как наиболее активный и креативный субъект общественной жизни не является исключением. Отчасти это объясняется качеством законов, принимаемых в Украину, их нестабильностью и избирательностью применения.
- *Низкий уровень осознания обществом роли бизнеса* - из-за относительно непродолжительной современной истории отечественного бизнеса и еще более короткой практики реализации им собственной социальной ответственности в украинском обществе почти не сформировано корректное понимание усилий бизнеса в этом направлении.
- *Терминологическая (нормативная) неопределенность* - учитывая относительно позднее вхождение отечественных предпринимательских кругов в сообщество социально ответственного бизнеса в Украине наблюдается элементарное непонимание как бизнесом, так и другими членами общества основных задач и механизмов реализации стратегий социальной ответственности.
- *Закрытость украинских компаний для широкой общественности* - для большинства компаний подробная информация о ее деятельности являются данными для сугубо внутреннего пользования. Лишь четверть из опрошенных предприятий имеют утвержденные кодексы поведения (миссию, кодекс этических правил, провозглашенные ценности и т.п.).
- *Перекося в реализации политики социальной ответственности украинскими компаниями*. Социальная ответственность украинских компаний и организаций направляется, прежде всего, на трудовые практики и меры по защите здоровья и безопасности потребителей. Менее распространенными являются меры по защите

природных ресурсов и взаимодействия с обществом: только треть компаний осуществляет социальные инвестиции в общество, половина предприятий не принимает меры по охране окружающей среды.

➤ *Неравномерный учет интересов заинтересованных сторон.* Зачастую компании учитывают интересы потребителей и органов государственной власти, реже - негосударственных организаций и исследовательских организаций, учебных заведений, сотрудничество с которыми практически отсутствует.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны организации соответствуют определению:

Социальная ответственность

Материальная ответственность

Юридическая ответственность

Финансовая ответственность

Личная ответственность

Социальная ответственность бизнеса - это доверительные отношения между:

Бизнесом и обществом

Бизнесом и государством

Руководителем, сотрудниками, государством

Государством и обществом, бизнесом

Бизнесом, налоговой службой, обществом

Отметьте название первого уровня модели социальной ответственности бизнеса:

Базовая социальная ответственность

Нормативная социальная ответственность

Благотворительность

Сверхнормативная социальная ответственность

Инициативная ответственность бизнеса

Укажите одну из основных характеристик социальной ответственности бизнеса:

Последовательность

Надежность

Добровольность

Либеральность

Авторитарность

ЗАНЯТИЕ 13

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 2 «МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»

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 2 (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 по следующим темам практической и самостоятельной работы:

- **Менеджмент и предпринимательство. Хозяйственная деятельность в условиях рынка**
- **Организационно-экономические формы хозяйствования**
- **Государственная регистрация предпринимательской деятельности. Лицензирование фармацевтической деятельности**
- **Бизнес-план. Порядок его разработки**
- **Управление предприятием в условиях риска**
- **Банкротство предприятий**
- **Социальная ответственность бизнеса**
- **Этика предпринимательства. Корпоративная культура**

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 3

**КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ.
УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ. МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРАТИВНАЯ
ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

ЗАНЯТИЕ 14

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 термины и понятия: коммуникации, средства информационного обмена, способы преодоления коммуникативных преград

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие и виды коммуникаций
2. Классификация коммуникаций
3. Основные элементы и этапы коммуникативного процесса
4. Препятствия коммуникационных процессов и их характеристика
5. Способы и меры преодоления коммуникационных препятствий

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие «коммуникации»
2. Классификация коммуникаций
 - 2.1. По сфере охвата
 - 2.2. По способу возникновения
 - 2.3. По способу осуществления
3. Процесс коммуникаций, его основные элементы
4. Характеристика основных элементов коммуникативного процесса
5. Этапы коммуникационного процесса
6. Характеристика наиболее распространенных препятствий (шумов) в организационных коммуникациях
7. Характеристика наиболее распространенных препятствий (шумов) в межличностных коммуникациях
8. Пути совершенствования организационных коммуникаций
9. Меры, принимаемые для повышения эффективности коммуникативного процесса

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Представить классификацию коммуникаций с указанием признаков и видов коммуникации. Приведите примеры.

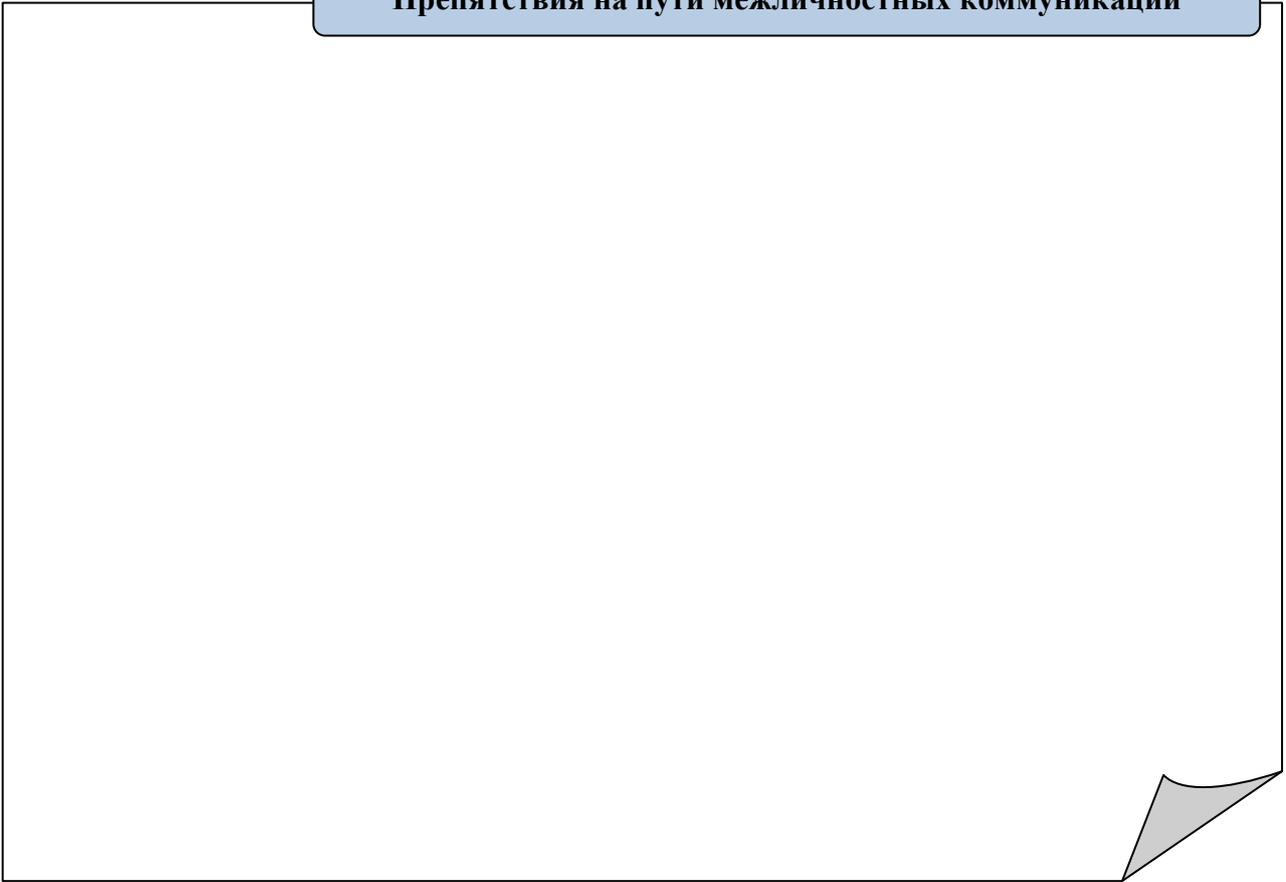
Классификация коммуникаций

Задание 2. Показать взаимосвязь составных элементов и этапов коммуникационного процесса

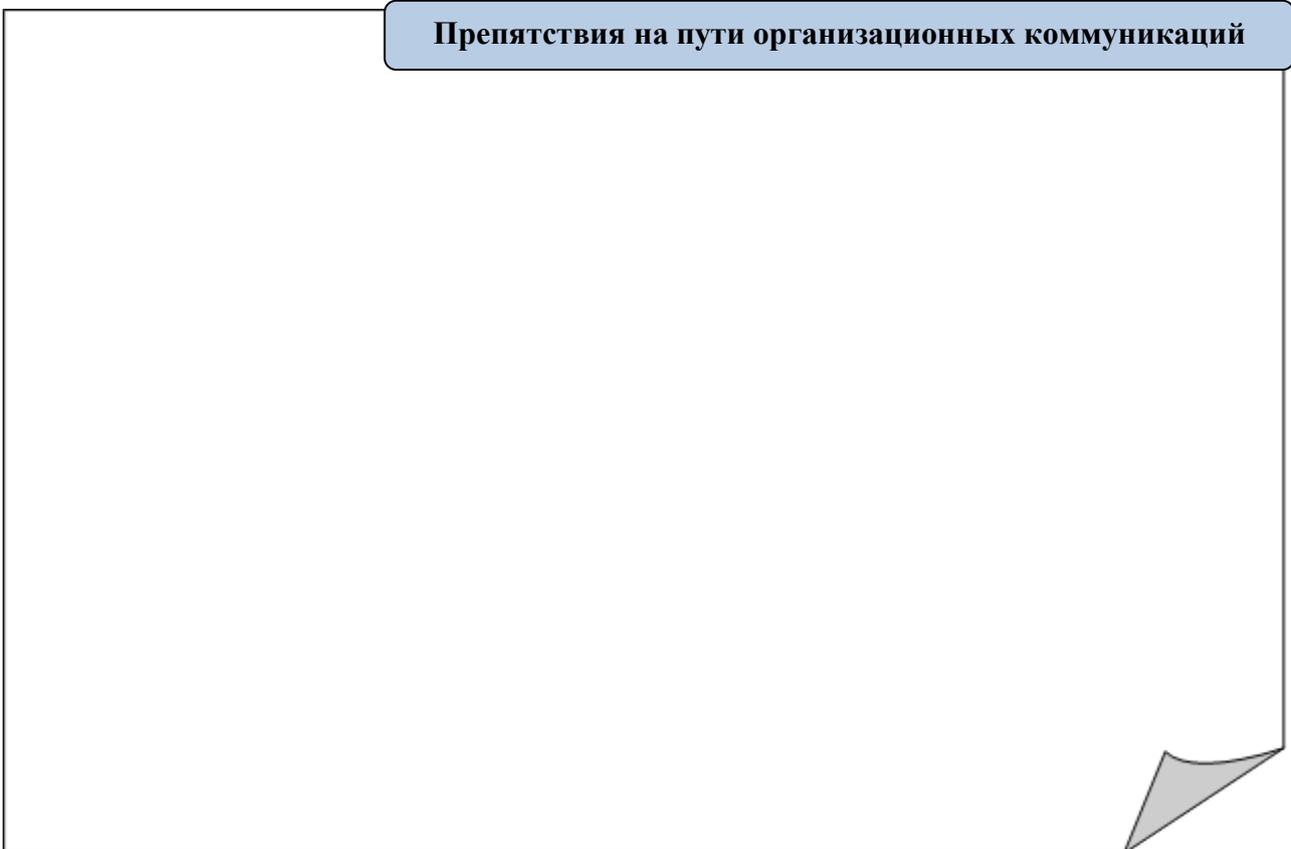
Этапы коммуникационного процесса

Задание 3. Описать наиболее часто встречающиеся препятствия на пути коммуникаций по следующему алгоритму: вид препятствия – классификация и причины.

Препятствия на пути межличностных коммуникаций



Препятствия на пути организационных коммуникаций



Задание 4. Укажите рекомендуемые меры, которые необходимо применять в целях повышения эффективности коммуникативного процесса в организациях и дайте им характеристику. Результаты представить в виде *табл. 14.1*

Таблица 14.1

Меры повышения эффективности коммуникативного процесса в организациях

Меры	Характеристика

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

- определять уровень осуществления коммуникации;
- определять вид организационных коммуникаций;
- осуществлять правильный выбор средств сообщения информации;
- определять наиболее оптимальные методы для повышения эффективности коммуникации;

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. 158-168.
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. 203-216.
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.117-131.
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 : Золотісторінки, 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

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 идей 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 другого подразделения.

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:
 - а) 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.;
 - б) системой сбора предложений, цель которой – снижение необъективной фильтрации идей при продвижении их снизу вверх;
 - в) 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.;
 - г) 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.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Коммуникации в менеджменте классифицируют по трем основным критериям. Какие коммуникации относятся к критерию «сфера охвата»?

Внешние

Формальные

Неформальные

Вербальные

Невербальные

Коммуникации в менеджменте классифицируют по трем основным критериям. Какие коммуникации относятся к критерию «сфера возникновения»?

Формальные и неформальные

Вербальные и невербальные

Внешние и внутренние

Вертикальные и горизонтальные

Восходящие и нисходящие

Одним из классификационных критериев коммуникаций является «сфера охвата». Какой вид коммуникации относится к этой классификации?

Организационный

Формальные

Неформальные

Вербальные

Невербальные

Одним из классификационных критериев коммуникаций является «сфера охвата». Какой из видов этих коммуникаций называют «организационными»?

Внутренние

Внешние

Между организацией и внешней средой

Вербальные

Межличностные

ЗАНЯТИЕ 15

ТЕМА: ДОКУМЕНТ КАК СРЕДСТВО КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Студент должен знать: роль делопроизводства в управлении, управленческие документы, их классификацию, особенности делопроизводства на фармацевтическом предприятии, порядок унификации и стандартизации документов, автоматизация

Основные термины и понятия: документ, делопроизводство, управленческие документы, документооборот, систематизация, учет предложений, рассмотрения заявлений и жалоб, автоматизация

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие «документ»
2. Классификация документов, как источников управленческой информации
3. Делопроизводство в менеджменте. Функции и системы менеджмента в производстве
4. Документооборот в фармацевтических организациях
5. Систематизация документов
6. Учет и рассмотрение предложений, заявлений и жалоб
7. Современные технические средства в управлении
8. Автоматизированные системы управления (АСУ) и информационно-управленческие системы в фармации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

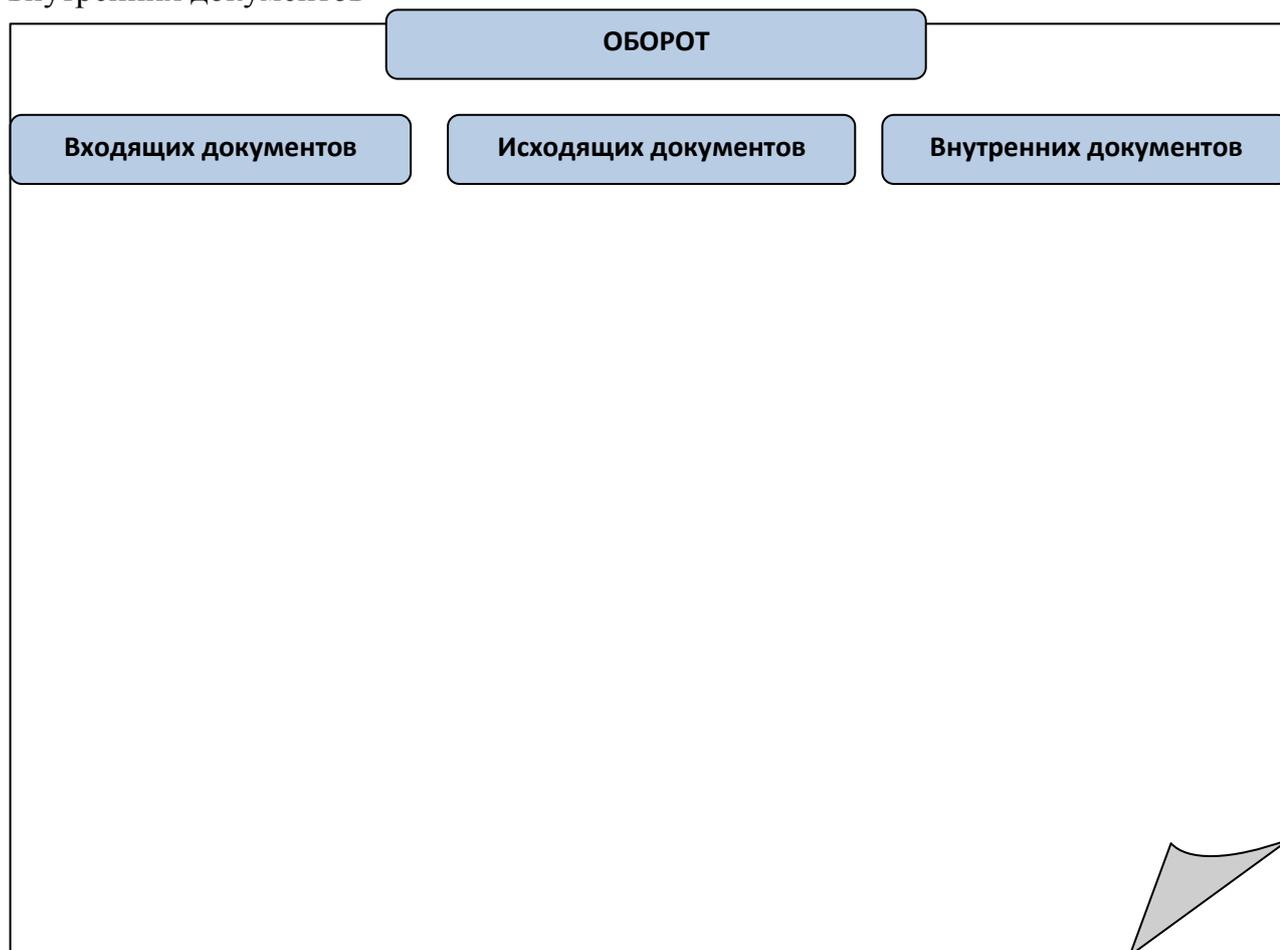
1. Коммуникативная функция документа
2. Классификация управленческих документов
3. Делопроизводство, его виды и функции
4. Унификация и стандартизация документов
5. Порядок документооборота входящих документов
6. Порядок документооборота исходящих и внутренних документов
7. Контроль за выполнением документов 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 ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

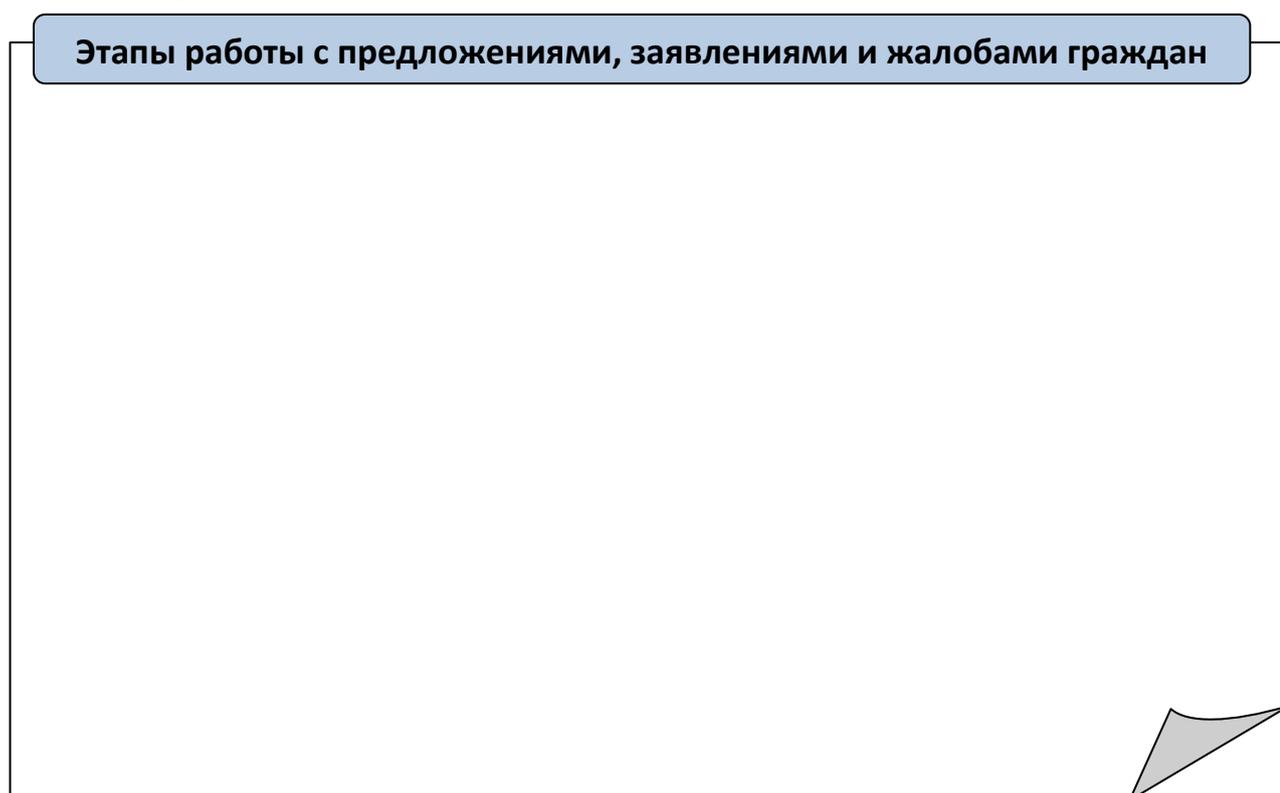
Составить классификацию управленческой документации с указанием классификационных признаков для каждого вида документации

Классификация управленческой документации

Задание 2. Схематически представить этапы оборота входящих, исходящих и внутренних документов



Задание 3. Схематически представить этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан



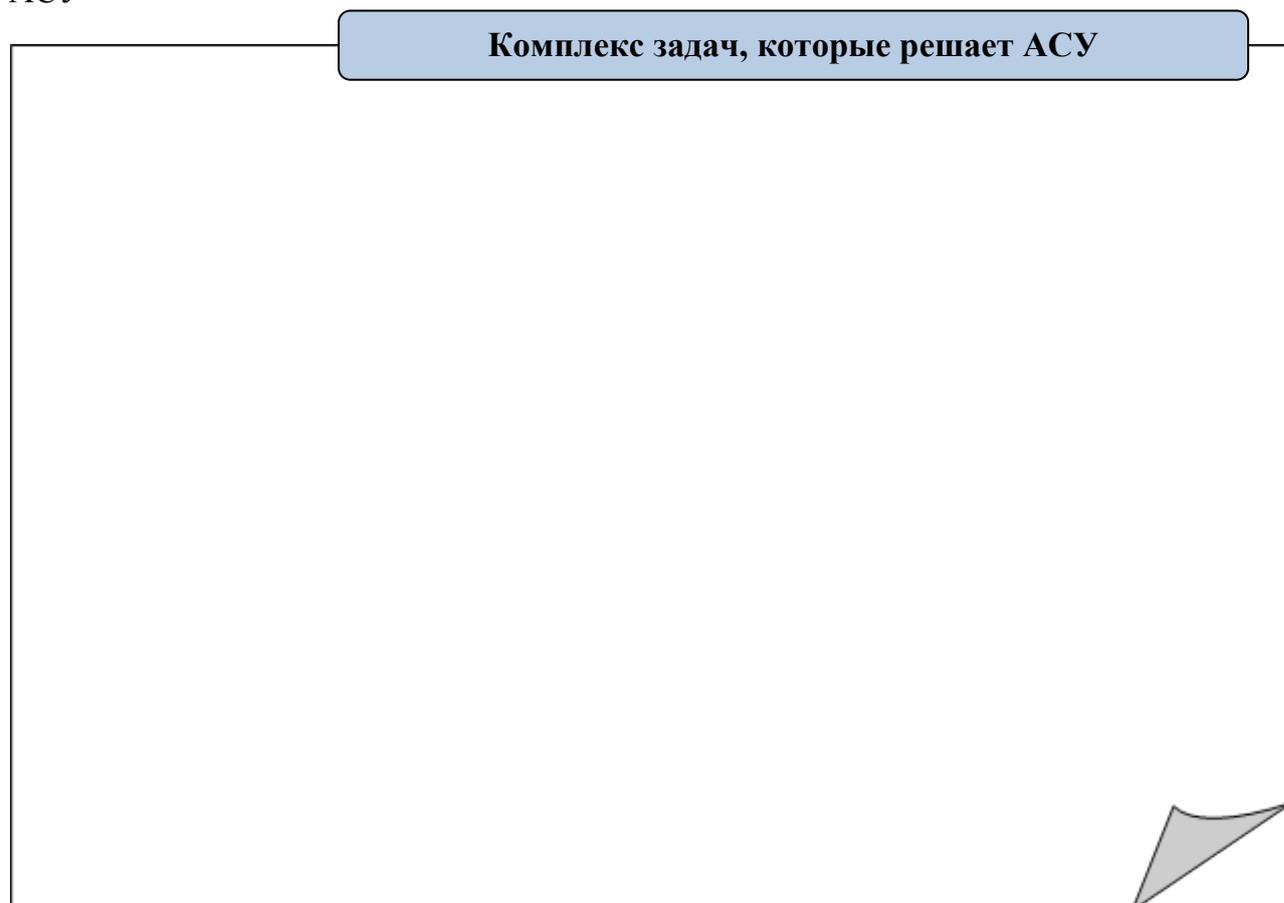
Задание 4. Наиболее распространенными для аптечных и фармацевтических предприятий организационно-распорядительными документами являются приказ, договор, письмо, отчет. Дать им характеристику и привести примеры. Результаты представить в виде *табл. 15.1*

Таблица 15.1

Основные организационно-распорядительные документы

Вид документа	Характеристика	Пример
Приказ		
Договор		
Письмо		
Отчет		

Задание 5. Схематически представьте основной комплекс задач, который решает АСУ



Задание 6. Укажите, какому из приведенных определений соответствует данные понятия

	Определение	Понятие
1	Оснащенное средствами вычислительной техники рабочее место руководителя или специалиста для осуществления автоматизированной переработки и отражения информации, необходимой для выполнения производственных заданий	ИУС
2	Совокупность взаимосвязанных экономико-математических методов и средств научного управления различными сферами человеческой деятельности	САРМ
3	Совокупность информационных систем, каждая из которых предназначена для обеспечения принятия решений в какой-либо конкретной области деятельности	АСУ
4	Функционально ориентированная (например: учета товародвижения) система автоматизированного рабочего места	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 : Золотісторінки, 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

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.

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**.

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, указание);
- 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.

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.

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.

Рациональные схемы документооборота разрабатываются с учетом специфики организации и разных категорий документов.

Так, на предприятиях 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.

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, прејскуранты, 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 поступления)	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

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.

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.

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.

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.;

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.

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.

В делопроизводстве предприятий 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.

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.

Высшей формой комплексного использования технических и технологических средств информации с целью повышения эффективности управления производственной, административной деятельностью организации, роста производительности труда, совершенствования методов планирования и регулирования процессами управления являются автоматизированные системы управления (АСУ).

АСУ могут характеризоваться как совокупность взаимосвязанных экономико-математических методов и средств научного управления различными сферами человеческой деятельности. Они повышают обоснованность принимаемых управленческих решений, оперативность и надежность управленческой деятельности в целом.

Особенностью построения современных автоматизированных систем управления является иерархичность, соответствующая многоуровневой организации системы управления экономикой. При этом все уровни взаимосвязаны, что позволяет

осуществлять объединение ресурсов, синхронизацию целевых комплексных программ, направленных на развитие той или иной отрасли.

Выделяют следующие виды обеспечения АСУ:

- информационное,
- математическое
- программно-техническое.

АСУ фармацевтической направленности реализует комплекс задач, позволяющих улучшить лекарственное обслуживание:

- организацию эффективного снабжения на основании анализа и планирования потребности в ЛС и ИМН
- учета запасов
- продвижение всеми звеньями сбытовой системы
- контроль за деятельностью поставщиков ЛС и ИМН
- выполнение управленческих задач, связанных с планово-финансовой деятельностью
- бухгалтерский учет
- информационно-справочным обеспечением и др.

В отличие от АСУ, используемых на разных уровнях иерархии управления, информационно-управленческие системы (ИУС) служат для информационного обеспечения управленческих функций руководителей конкретных организаций. Цель ИУС состоит в том, чтобы помочь руководителям справиться с потоком информации внутри и вне организации, учитывать ее воздействие на деятельность организации и принимать эффективные решения.

Информационно-управленческая система не является всеобъемлющей интегрированной системой сбора, хранения и распространения информации как АСУ, а скорее состоит из ряда информационных систем, каждая из которых служит для обеспечения принятия решений в какой-либо конкретной области. То есть ИУС принимает во внимание различия между уровнями управления, сферами действия, а также внешними обстоятельствами и дает каждому руководящему работнику информацию того типа и качества, которая ему необходима. При этом ИУС не обязательно предполагает использование компьютеров.

Мощным импульсом реализации и развития диалоговых режимов управленческого работника с ЭВМ являются широко создаваемые в последнее время *автоматизированные рабочие места (АРМ)*.

АРМ – это оснащенное средствами вычислительной техники рабочее место руководителя или специалиста для осуществления автоматизированной переработки и отображения информации, необходимой для выполнения производственных заданий.

Альтернативными вариантами существующих организационных АСУ в настоящее время выступают системы автоматизированных рабочих мест (САРМ), которые представляют собой функционально-ориентированные АРМ, организованные на базе персональных ЭВМ и объединенные в локальные вычислительные сети.

Требования, предъявляемые к автоматизированным системам, т.е. к совокупности технических средств управления, научных методов и управленческой информации – это:

- минимальная стоимость системы;

- минимальные материальные, временные и трудовые затраты на ее внедрение и эксплуатацию;
- минимальные затраты на подготовку персонала автоматизируемого объекта к работе в условиях функционирования компьютерной системы управления;
- **высокая экономическая эффективность компьютерной системы управления, прежде всего за счет повышения эффективности функционирования управляемого объекта путем принятия оперативных и оптимальных управленческих решений и лишь в последнюю очередь за счет повышения производительности управленческого труда.**

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Управленческие документы классифицируют по ряду классификационных признаков. К какому из признаков относятся входящие и исходящие документы?

По направлению

По происхождению

По назначению

По форме

По степени гласности

Справочно-информационным документом, который фиксирует соглашение сторон об установлении каких-либо отношений и регулирует эти отношения, является:

Договор

Письмо

Постановление

Указание

Приказ

Выбор определенного классификационного признака документов зависят от поставленной цели. К какому признаку относятся срочные документы?

По срокам исполнения

По происхождению

По назначению

По форме

По степени гласности

ЗАНЯТИЕ 16

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ И ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, СТРЕССАМИ

Студент должен знать: понятия об управлении трудовыми ресурсами, возникновении и управлении конфликтными ситуациями, организационными изменениями и стрессами

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. Понятие и типы конфликтов.
6. Причины и последствия конфликтов
7. Управление конфликтной ситуацией
8. Организационные изменения и управление ими
9. Управление организационными изменениями.
10. Стресс. Управление стрессами

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

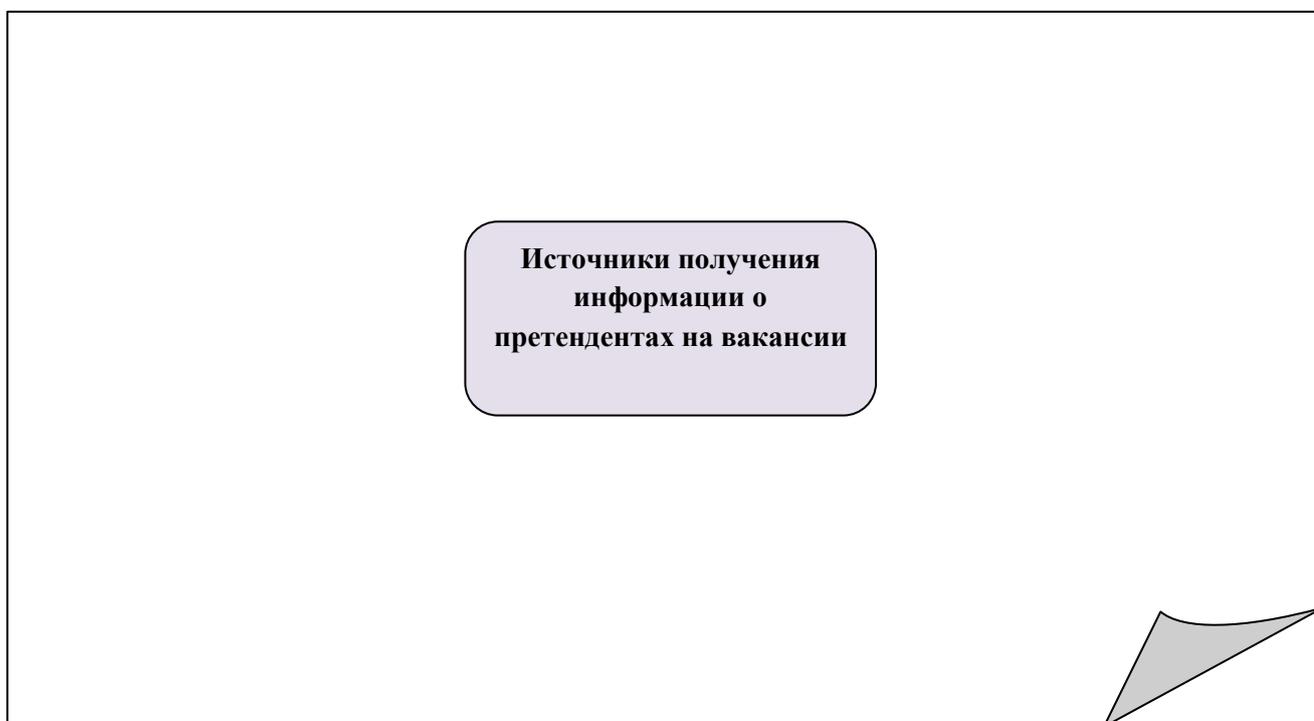
- 1.
2. Организационные изменения.

Процесс управления изменениями **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

Задание 1. Изобразить схематически этапы управления трудовыми ресурсами фармацевтической организации

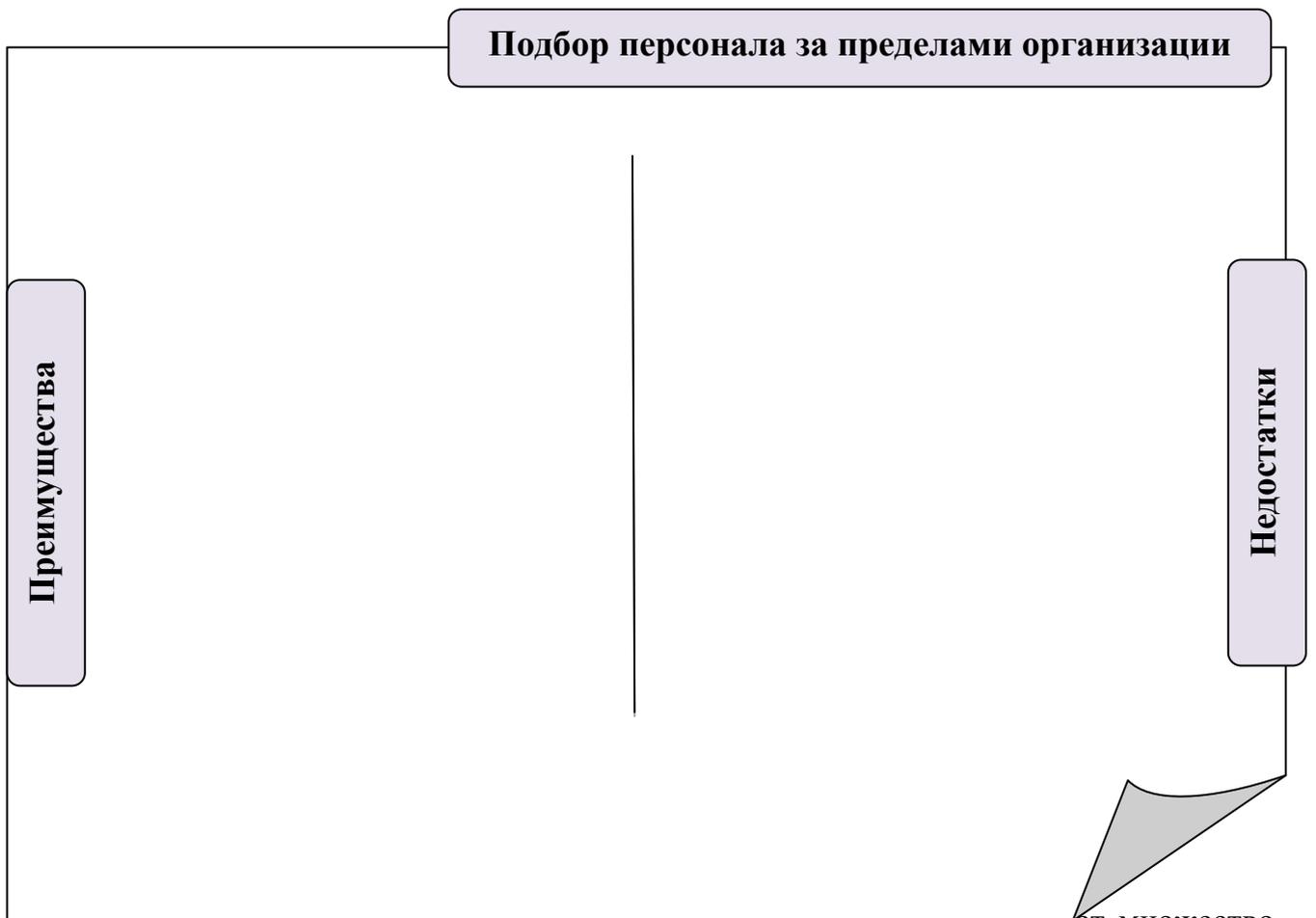
Этапы управления трудовыми ресурсами

Задание 2. Схематически представить возможные источники информации о персонале с указанием содержания по каждому источнику.

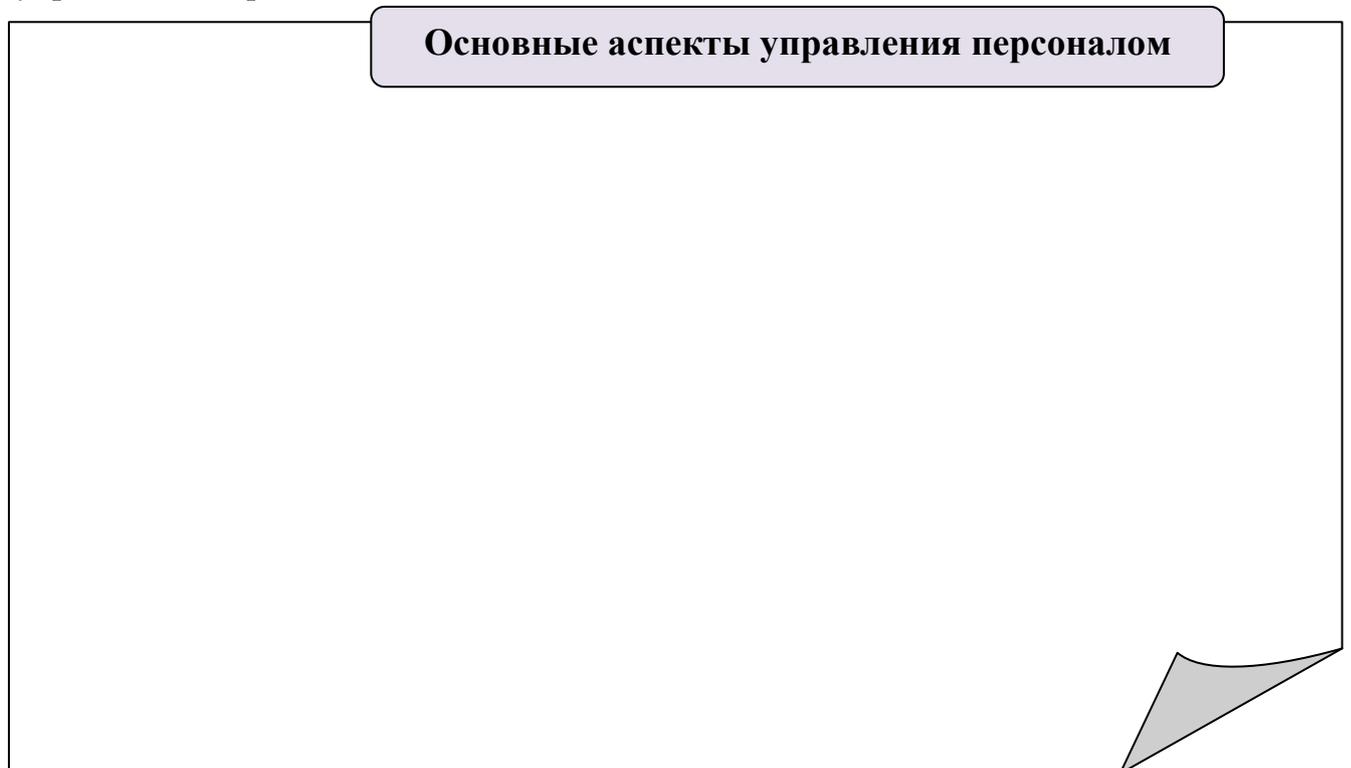


Задание 3. Указать преимущества и недостатки подбора персонала в организации и за ее пределами





Задание 4. Сложность и многогранность управления кадрами допускает множество аспектов в подходе к этой важной проблеме. Указать и описать основные аспекты управления кадрами.





7Между работниками отделов аптеки возник конфликт по причине взаимозависимости задач. Схематически спрогнозируйте модель возникновения конфликта и управления им.

Модель возникновения конфликта и управления

A large empty rectangular box with a thin black border, intended for drawing a model. The bottom right corner of the box is folded over, creating a triangular shadow effect.

получить практические навыки и умения:

- выделять преимущества и недостатки подбора персонала в организации и за ее пределами;
- определять этапы возникновения стресса

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. 191-201, 279-292.
2. .Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - 952, 34567
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.- 6,
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 : Золотісторінки, 2009. – 448 с.
6. Материалы лекции
7. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков, Фортуна-пресс, 1998, С. 317-336.
8. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. - Харьков, Фортуна-пресс, 1997, С. 355.
9. 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.
10. Кабанов А.Я. Управление персоналом. - М.: Инфра М, 1998, С. 139.

11. Менеджмент у фармації. Підручник. За редакцією О.Є.Кузьміна і Б.П. Громовика.- Вінниця: НОВА КНИГА, 2005.- С.292-375.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992, С. 512-563.
13. Мнушко З.М., Діхтярьова Н.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. – Харків, Основа, 1998.- Ч. 1.- С. 173 – 209.
14. Пангасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. - М.: Экономика, 1990, С. 142.
15. Материалы лекций.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

- 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. Управление персоналом организации 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.

Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловую оценку персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентацию и трудовую адаптацию; мотивацию трудовой деятельности персонала и его использования; организацию труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление соц. развитием кадров.

Этапы управления трудовыми ресурсами

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. *Профориентация 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 большей 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.

Формирование трудовых ресурсов

Планирование человеческих ресурсов представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка имеющихся ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Этапы планирования

1. Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Помимо этого необходимо оценить качество труда своих работников. Для этой цели можно применить систему инвентаризации трудовых навыков или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

2. Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и долгосрочных целей. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах (спад, подъем).

Существует несколько методов анализа содержания работы:

1. Наблюдение за работником, формальное определение и регистрация всех выполняемых им задач и требований.
2. Сбор точной информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником.
3. Заполнение работником вопросника или описание его работы.

Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для последующих мероприятий по набору рабочей силы. На ее основе создается должностная инструкция

Набор заключается в создании резерва кандидатов на все должности и специальности. Для этого применяют внешние средства – публикация объявлений в газетах, журналах, обращение по радио и телевидению, к агентствам по труду

Хорошим методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Отбор кадров

При отборе кадров необходимо:

1. Уточнить генеральные цели Вашего предприятия и его рыночную позицию.
2. Определить какие промежуточные результаты Вы должны получить для достижения своих целей.

3. Уточнить, какие результаты невозможно достичь усилиями имеющихся специалистов и определить количество вновь открываемых вакансий и необходимых замен действующего персонала.
4. Определить каким квалификационным критериям должны удовлетворять отсутствующие в Вашей фирме специалисты.
5. Определить требования к личностным психологическим качествам претендентов на вакансии.
6. Провести анализ конъюнктуры местного рынка труда (для уточнения базовой основы переговоров об условиях оплаты).
7. Выбрать тактику и инструменты подбора персонала (процедуры отбора) конкурсный отбор по полной программе, аттестации, тестирование, собеседования - и механизмы их реализации: исключительно своими силами, объявления в СМИ, обращения в кадровые агентства и к другим посредникам рынка труда, самостоятельный подбор с привлечением специалистов для решения разовых задач и т.п.).
8. Правильно принять сотрудника (чтобы потом не было проблем с увольнением, если возникнет необходимость с ним расстаться).
9. Продолжить формирование банка данных на потенциально интересных фирме претендентов. Вам остается только выбрать собственную стратегию и тактику подбора персонала либо обратиться в специализированные фирмы.

Основными методами отбора являются испытания, собеседования и организация центров оценки, в которых применяются методы моделирования. Последние доказали свою эффективность, но, к сожалению, являются дорогостоящим мероприятием. Собеседования используются очень широко, но тут есть целый ряд проблем. Структурированные собеседования дают более точные результаты.

При проведении испытаний не должно нарушаться законодательство.

При заключении трудового договора может быть установлено испытание по согласованию обеих сторон. Условия об испытании должны быть оговорены в приказе о принятии на работу.

До начала работы собственник обязан:

1. Разъяснить права и обязанности
2. Познакомить с правилами внутреннего распорядка
3. Выделить рабочее место и обеспечить всем необходимым

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.

- 1) 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 и 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.

1. 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 СИТУАЦИОННЫХ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Как называется индивидуальное неорганизованное перемещение работников в другие предприятия и организации?

Текущая кадров

Спиральная ротация

Винтовая ротация

Комбинированная ротация

Перевод

Что не относится к стратегическим задачам кадрового менеджмента:

Организация набора кадров;

- Анализ структуры персонала;
- Оценка состояния кадрового обеспечения;
- Определение и планирование потребности в кадрах;
- Разработка программ управления потребности организации в кадрах;

Что не относится к тактическим задачам кадрового менеджмента:

Анализ структуры персонала организации;

- Организация набора кадров;
- Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- Организация распределения, перемещения, продвижения и увольнения работников;
- Текущий учет кадров и планирование потребности в нем;

Какого вида ротаций кадров не существует:

Горизонтальная

- Винтовая
- Комбинированная
- Внутренняя
- Внешняя

Управление трудовыми ресурсами фармацевтической организации осуществляются поэтапно. Какой из этапов не входит в данную систему:

- Создание эффективной системы кадрового менеджмента и механизма управления ею
- Планирование трудовых ресурсов
- Оценка состояния кадрового обеспечения**
- Набор персонала
- Организация обучения персонала

ЗАНЯТИЕ 17

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 разрешении трудовых споров

Основные термины и понятия: законодательство о труде, коллективный договор, трудовой договор, контракт, прием на работу, увольнение с работы, трудовая книжка, рабочее время, отдых, 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

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. Оформить книгу приказов ООО «Панацея» г. Запорожья с 1 августа 20__ г., для чего заполнить все необходимые реквизиты титульного и последующих листов Книги. Произвести в ней запись приказа, составленного по условиям задания № 3. (Приложение 1)

Приложение 1

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УКРАИНЫ

КНИГА ПРИКАЗОВ

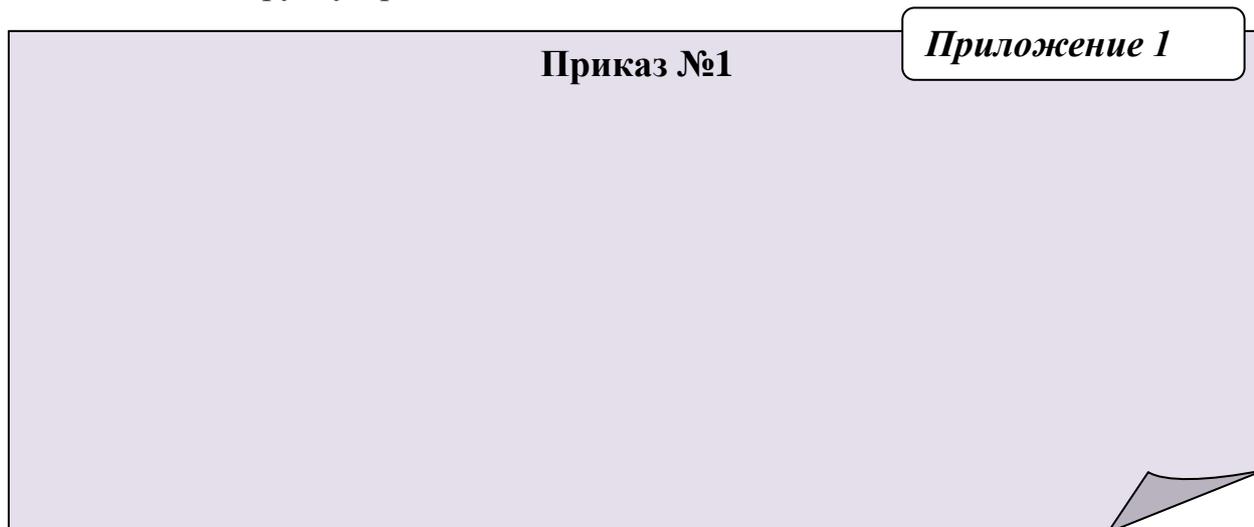
(наименование предприятия, фирмы)

начало _____ «___» _____ 20__ г.

окончание _____ «___» _____ 20__ г.

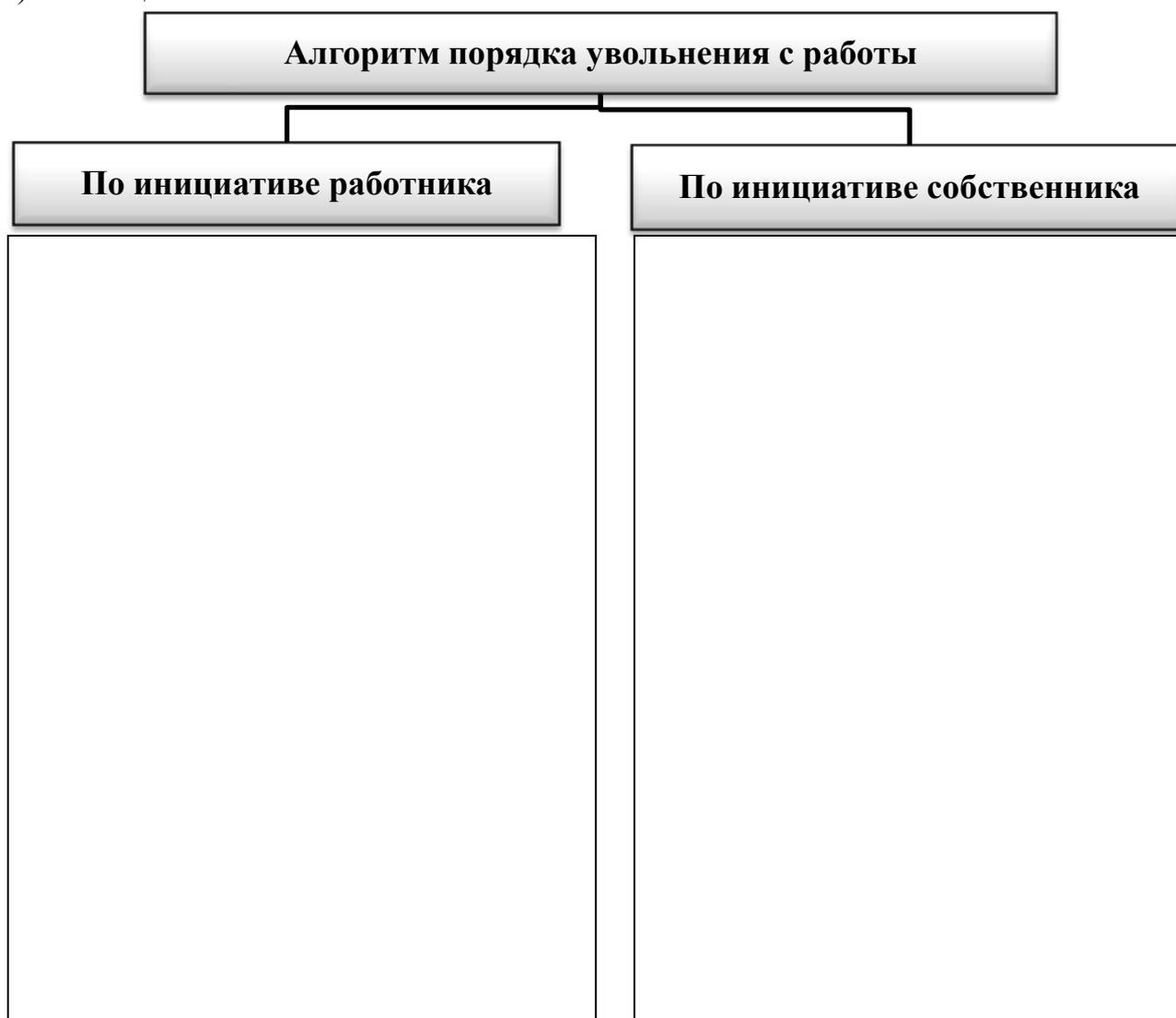
Задание 3. Оформить приказ № 1 по личному составу о приеме на работу Петриченко Татьяну Владимировну на должность провизора – интерна ООО «Панацея» г.

Запорож्या с 5 августа 20_г. Оформить соответствующий документ. Основание: заявление Петриченко Т.В., диплом специалиста ПС №13454, справка о самостоятельном трудоустройстве.



Задание 4: Составить алгоритм порядка увольнения с работы:

- а) по инициативе работника
- б) по инициативе собственника



Задание 5. Оформить трудовую книжку (титульный лист) и сделать соответствующую запись в трудовой книжке 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».

Приложение 2

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. _____ " ____ " 20__ 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 _____ %;

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

итогах 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 статьей 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 работодателем обязательств, предусмотренных 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:

осуществлять прием на работу специалиста;

оформлять книгу приказов и издавать приказы по личному составу

- проводить увольнение работников по их инициативе и по инициативе собственника
- оформлять и вносить соответствующие записи в трудовые книжки работников
- заключать контракт с руководителем

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. 216-252.
2. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ (остання редакція)
3. Кодекс законів України про працю (останнє тлумачення)
4. Лист Держкомітету України з питань регуляторної політики та підприємства від 25.04.2002 р. № 1-311/2337 «Щодо внесення змін до типової форми трудового договору»
5. Лист Мін. праці та соц. політики України від 11.06.1999 р. № 13-2014 «Застосування контрактної форми трудового договору»
6. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 264-309.
7. 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.289-328.
8. 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.
9. Наказ Мінпраці України від 15.04.1994 р. № 23 «Про затвердження Типової форми контракту з працівником» (остання редакція)
- 10.Наказ Мінпраці України, Мін юстиції України, Мін. соц. захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58 «Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників» (остання редакція)
- 11.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.
- 12.Письмо Минюстиции Украины от 28.03.2000 г. № 32-8/473 «Методические рекомендации о правовом обеспечении контрактной формы трудового договора и сферы его применения»
- 13.Постанова КМУ від 19.03.1994 р. № 170 «Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору» (остання редакція)
- 14.Постанова КМУ від 27.04.1993 р. № 301 «Про трудові книжки працівників» (остання редакція)
15. Матеріали лекцій

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 75 лет).

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 Инструкцией 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 заведениях для работников с вредными условиями труда:

- заведующими аптеками и их заместителями, если они более 50 % рабочего времени заняты работой по изготовлению и контролю качества лекарственных 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 заработной платы.*

Законодательством, коллективным договором, соглашением и трудовым договором могут устанавливаться иные виды отпусков.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Срок испытания для рабочих при приеме на работу не должен превышать:

1,5 месяца

1 месяц

4 месяца

2 месяца

2,5 месяца

Срок испытания при приёме на работу специалистов фармацевтического профиля не должен превышать:

1 месяц

2 месяца

3 месяца

6 месяцев

2,5 месяца

Законодательство о труде распространяется на лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью

Только отдельные статьи КЗоТ

Да

Нет

Не знаю

По усмотрению руководителя предприятия

Коллективный договор заключается с собственником

Профсоюзным комитетом предприятия от имени трудового коллектива

Структурным подразделением (например, отделом готовых форм) аптечного предприятия

Группой лиц на основании соглашения

Только специалистами с фармацевтическим образованием

Всеми сотрудниками предприятия

Трудовой договор заключается собственником:

С работником предприятия

С группой работников

С членами профсоюза

С руководителями структурных подразделений

Только с временными работниками

ЗАНЯТИЕ 18

ТЕМА: МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ МАРКЕТИНГА В ФАРМАЦИИ

Студент должен знать: системные понятия о сущности и содержании, основных принципах и функциях, социальной основе и видах фармацевтического маркетинга; основные составляющие деятельности фармацевтических фирм

Основные термины и понятия: маркетинг, цели маркетинга, принципы маркетинга, функции маркетинга, потребность, спрос, предложение, товар, рынок, виды маркетинга, концепции маркетинга

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие маркетинга. Основные цели и принципы маркетинга.
2. Основные функции и подфункции современного маркетинга.
3. Субъекты маркетинга. Комплекс маркетинга (микс-маркетинг).
4. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга.
5. 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. Основные виды маркетинга (в зависимости от сферы и объекта применения)
11. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга
12. Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического)

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

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. Представить функции и подфункции маркетинга. Результаты представить в виде табл. 18.1

Таблица 18.1

Функции и подфункции маркетинга

Функция маркетинга	Подфункции маркетинга
1	2

Продолж. табл. 18.1

1	2

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 табл.18.2

Причины возникновения и задачи современных видов маркетинга

Вид маркетинга	Причина возникновения	Задачи маркетинга
Конверсионный маркетинг		
Развивающийся маркетинг		
Противодействующий маркетинг		
Ремаркетинг		
Синхромаркетинг		
Поддерживающий маркетинг		
Стимулирующий маркетинг		
Демаркетинг		

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;
- выделять основных субъектов маркетинга и давать им характеристику
- определять и характеризовать причины возникновения и задачи различных видов маркетинга (в т.ч. фармацевтического).

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. 315-329.
2. Громовик Б.П., Гасюк Г.Д., Левицька О.Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. – Вінниця, НОВА КНИГА, 2004. – С. 9-31.
3. 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.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер, Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг: «Вильямс», 2007. — 1200 с.
5. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. II. Маркетинг в фармации: учеб.для студентов вузов. – 2-е узд. / З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Узд-воНФаУ: Золотые страницы, 2008. – С. 10-69.
6. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації : підручн. для студ. ВНЗ. – 2-ге вид., доп. та перероб. / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. :НФаУ : Золотісторінки, 2010. – 512 с.
7. Фармацевтичний маркетинг. Навчальний посібник; Збірник вправ / Громовик В.П., Гасюк Г.Д., Мороз Л.А., Чухрай Н.И. – Львів: Наутілус, 2000. - С. 7-9, 71-81.
8. 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, изделия медицинского назначения и парафармацевтическая продукция.

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.18.1.*

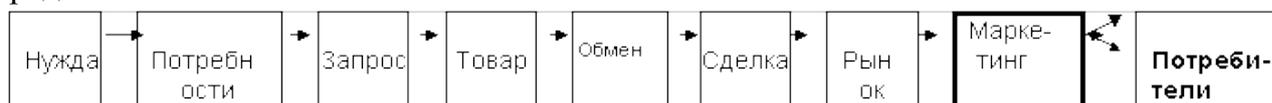


Рис.18.1. Основные категории маркетинга

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 внимании 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.

Целевой маркетинг — вид маркетинга, который характеризуется тем, что осуществляется производство и маркетинг продуктов, разработанных специально для определенных рыночных сегментов.

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. 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.

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. 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.

Нерегулярный спрос характеризует сезонные, ежедневные и даже часовые колебания спроса. 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). 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.

В настоящее время в связи с повышением социального статуса человека, расширением его прав появилась концепция просвещенного маркетинга.

Просвещенный маркетинг основан на философии, согласно которой деятельность организации должна быть направлена на эффективное функционирование системы маркетинга в течение длительного периода времени исходя из следующих пяти принципов:

- ориентация на потребителей;
- использование инновационного маркетинга, согласно которому организация должна непрерывно совершенствовать продукты и методы маркетинга; использование ценностного маркетинга (маркетинговая деятельность должна повышать ценностную значимость продукта для потребителя);
- осознание общественной миссии организации (персонал организации испытывает большее удовлетворение от работы, когда организация в своей деятельности исходит из своей социальной роли, а не из узкоочерченных производственных задач);
- следование концепции социально-этического маркетинга.

Концепция *социально-этического маркетинга* исходит из того, что организация не только должна наиболее полно удовлетворять выявленные запросы потребителей, делая это более эффективно, чем ее конкуренты, но также поддерживать и улучшать благосостояние как отдельных потребителей, так и общества в целом. Концепция социально-этического маркетинга порождена сомнениями относительно соответствия концепции чистого маркетинга нашему времени с его проблемами в области защиты окружающей природной среды, нехваткой ресурсов, быстрым ростом населения. Всегда ли организация, удовлетворяющая какие-нибудь потребности, действует с учетом долговременного блага потребителей и общества? Данная концепция требует сбалансированного увязывания трех факторов: прибыли организации, уровня удовлетворения запросов потребителей и учета интересов общества.

Эволюция маркетинга вписывается в эволюцию развития управленческой концепции, которая прошла через следующие стадии: производственная концепция, продуктовая концепция, концепция продажи, концепция маркетинга и концепция социально-этического маркетинга.

Продуктовая концепция исходит из того, что потребители благосклонны к продукту с наилучшими потребительскими свойствами, поэтому организация должна его непрерывно совершенствовать. Однако всегда следует помнить, что потребителям необходим не данный продукт как таковой, а решение своих проблем с помощью

какого-то продукта. Более того, даже усовершенствованный продукт не пойдет на рынке, если производитель не предпримет мер, чтобы сделать его более привлекательным с помощью дизайна, упаковки и цены, если не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимания тех, кому нужен данный продукт, и не убедит этих людей в превосходных качествах этого продукта. Иными словами, данная концепция может привести к “маркетинговой близорукости”.

Производственная концепция исходит из того, что для того, чтобы сделать понравившийся потребителям продукт доступным для широкого круга потребителей, необходимо повышать эффективность производства и распределительной системы. Данная концепция управления является плодотворной в двух случаях: когда спрос превышает предложение и когда для уменьшения чрезмерно высокой цены необходимо делать акцент на увеличение производительности.

Концепция продаж исходит из того, что потребитель не будет покупать продукты организации в достаточном объеме, если она не предпримет необходимых, порой агрессивных, усилий по их продвижению и продаже. Данная концепция обычно используется применительно к товарам пассивного спроса (страховки), т.е. к товарам, которые покупатель в нормальных условиях обычно приобретать не собирается.

Концепция маркетинга — система основных идей, положений маркетинговой деятельности, которая предполагает, что достижение целей организации зависит от того, насколько успешно она изучила запросы потребителей и удовлетворила их наиболее полно и эффективно по сравнению с конкурентами. Так, одна из компаний выразила главную идею концепции маркетинга следующим образом: “Мы не испытаем чувства удовлетворения, пока его не испытаете Вы”.

Нельзя путать между собой концепцию маркетинга и концепцию продаж. Объект основного внимания первой — целевые клиенты с их потребностями, организация производит то, что приносит наибольшую пользу потребителям; второй — продукт организации, на реализацию которого направляются главные усилия.

Каждая из этих концепций, соответствующая определенной философии управления, в зависимости от воззрений руководства, специфики производственно-сбытовой деятельности и рыночных условий в той или иной мере применяется и в настоящее время.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена, называется:

Менеджмент

Спрос

Сбыт

Маркетинг

Продажа

Укажите, что не относится к основным категориям маркетинга

Нужда

Потребность

Товар
Обмен
Структура управления

Испытываемое человеком чувство нехватки чего-либо, называется

Спрос
Нужда
Потребность
Запрос
Товар

Акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен чего-либо – это:

Потребность
Запрос
Продажа
Сделка
Обмен

Коммерческий обмен ценностями между субъектами – это:

Потребность
Запрос
Продажа
Сделка
Обмен

ЗАНЯТИЕ 19

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 3 «Коммуникативные процессы в управлении. Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Маркетинг как интегративная функция менеджмента»

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 3 (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 по следующим темам практической и самостоятельной работы:

- Связующие процессы в управлении
- Организация деловых бесед
- Документ как средство коммуникационного процесса
- Составление и оформление документов в управленческой деятельности
- Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Управление конфликтами, стрессами
- Подготовка фармацевтических кадров в Украине
- Основы законодательства о труде
- Особенности регулирования труда некоторых категорий работников. Трудовые споры
- Маркетинг как интегративная функция менеджмента. Основные положения маркетинга в фармации
- Особенности фармацевтического менеджмента

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ МОДУЛЯ 1 «МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ»

Модульный итоговый контроль осуществляется по завершении изучения всех тем модуля1 «Менеджмент в фармации».

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 засчитывается студенту, если при итоговом модульном контроле он набрал не менее 50 баллов.

Форма проведения итогового контроля стандартизирована и включает контроль теоретической и практической подготовки.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Підписано до друку 18.04.2014. Гарнітура Times New Roman
Папір друкарський. Формат 60×90 1/16. Умовн. друк. арк. **7,9**.

Наклад – 100 прим. Замовлення № 6026.

Надруковано з оригінал-макету в типографії
Запорізького державного медичного університету
69035, м. Запоріжжя, пр. Маяковського 26