

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

для подготовки к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы

для студентов фармацевтических факультетов

специальности «Фармация»

Запорожье
2016

УДК 615.1 (075.8)
ББК 52.82я73
М50

Авторы:

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

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

Рецензенты:

д.фарм.н., профессор Коваленко С.І.,
д.фарм.н., профессор Прийменко Б.О.

М50 Менеджмент и маркетинг в фармации. Модуль 1. Менеджмент в фармации : учебно-методическое пособие для подготовки к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы для студентов фармацевтических факультетов специальности «Фармация» / В.А. Демченко, Н.А. Ткаченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Заричная. - Запорожье: ЗГМУ, 2016. – 198 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, информационный материал, примеры тестовых заданий для самоконтроля и перечень рекомендованной литературы,).

Для студентов иностранных граждан международных факультетов специальности 7.12020101 «Фармация», направление 1102 «Фармация»

Сборник тестовых заданий рассмотрен и утвержден на Центральном методическом Совете ЗГМУ (протокол №3 от 10.03.2016 г.)

УДК: 615.1 (075.8)
ББК: 52.82я73

© Демченко В.А., Ткаченко Н.А., Червоненко Н.М., Заричная Т.П., 2016
© Запорожский государственный медицинский университет, 2016

Содержание

Введение		5
Содержательный модуль 1		
Менеджмент как наука и практика управления организацией		7
ЗАНЯТИЕ 1.	Введение в дисциплину «Менеджмент и маркетинг в фармации»	8
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 1	Законодательное регулирование фармацевтической деятельности	12
ЗАНЯТИЕ 2.	Теоретические основы менеджмента	13
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 2	Эволюция развития теорий менеджмента	18
ЗАНЯТИЕ 3.	Организация как объект управления	23
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 3	Группы (коллективы) работников в организации	27
ЗАНЯТИЕ 4.	Функции управления. Планирование как основная функция менеджмента	32
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 4	Количественные и качественные критерии оценки стратегического плана	39
ЗАНЯТИЕ 5.	Функции управления. Организация и мотивация как основные функции менеджмента	42
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 5	Организация взаимодействий	49
ЗАНЯТИЕ 6.	Функции управления. Контроль как основная функция менеджмента	55
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 6	Аудит как независимый вид контроля	59
ЗАНЯТИЕ 7.	Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решений	64
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 7	Стили управления. Власть и лидерство	69
ЗАНЯТИЕ 8.	Контроль усвоения содержательного модуля №1	73
Содержательный модуль 2. Менеджмент и предпринимательство		74
ЗАНЯТИЕ 9.	Менеджмент и предпринимательство. Хозяйственная деятельность в условиях рынка	75
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 9	Организационно-экономические формы хозяйствования	80
ЗАНЯТИЕ 10.	Государственная регистрация предпринимательской деятельности. Лицензирование фармацевтической деятельности	84
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 10	Бизнес-план. Порядок его разработки	91
ЗАНЯТИЕ 11.	Управление предприятием в условиях риска	94
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 11	Банкротство предприятий	98

ЗАНЯТИЕ 12.	Социальная ответственность бизнеса	108
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 12	Этика предпринимательства. Корпоративная культура	114
ЗАНЯТИЕ 13.	Контроль усвоения содержательного модуля 2	119

Содержательный модуль 3

Коммуникационные процессы в управлении. Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Маркетинг как интегративная функция менеджмента		120
ЗАНЯТИЕ 14-15.	Связующие процессы в управлении. Документ как средство коммуникационного процесса	121
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЯМ 14-15	Организация деловых бесед. Составление и оформление документов в управленческой деятельности	131
ЗАНЯТИЕ 16.	Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Управление конфликтами, стрессами	149
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 16	Подготовка фармацевтических кадров в Украине	156
ЗАНЯТИЕ 17.	Основы законодательства о труде	163
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 17	Особенности регулирования труда некоторых категорий работников. Трудовые споры	168
ЗАНЯТИЕ 18. .	Маркетинг как интегративная функция менеджмента. Основные положения маркетинга в фармации	173
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 18	Особенности маркетинга в фармации	179
ЗАНЯТИЕ 19	Контроль усвоения содержательного модуля 3	186
ЗАНЯТИЕ 20.	Итоговый контроль усвоения модуля 1	187
ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ		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.

Рыночные экономические отношения требуют от руководителей фармацевтических предприятий владения современными подходами к работе, что и обуславливает целесообразность качественной подготовки специалистов фармации по менеджменту. Использование менеджмента позволяет координировать интересы потребителей с одной стороны и интересы предприятия — с другой.

Основная идея данного методического пособия — ознакомить студентов с основными достижениями теории и практики фармацевтического менеджмента, показать необходимость использования этих достижений в деятельности предприятий.

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».

При разработке данного пособия составители опирались на положения Типовой программы по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в фармации» (2013), Рабочей программы по дисциплине (2015-2016 учебный год) и учебного плана, утвержденного приказом МЗ Украины №542 от 08.07.2010 г. «Про внесення змін до Навчального плану підготовки фахівців освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» кваліфікації «провізор» у вищих навчальних закладах IV рівня акредитації за спеціальністю «Фармація», затвердженого наказом МОЗ від 07.12.2009 р. №930»

При подготовке второго издания учебно-методического пособия учтены изменения, произошедшие в нормативно-правовой базе, регулирующей деятельность фармацевтических (аптечных) предприятий, изменения в структурах управления и хозяйствования в фармации, новые тенденции в управлении деятельностью фармацевтических (аптечных) предприятий.

На аудиторную работу выделено 20 ч лекций, 80 часов практических занятий и 98 часов на самостоятельную работу студентов.

Структура пособия состоит из методических указаний для изучения тем дисциплины, дискуссионных вопросов, вопросов для самоконтроля, краткого информационного материала и примеров тестовых заданий для самоконтроля.

При самостоятельном изучении теоретического курса студентам необходимо:

1. Изучить темы теоретического курса в соответствии с учебной программой дисциплины.
2. Подготовить устные ответы на контрольные вопросы к каждой теме.
3. Выполнить практические задания.
4. Пройти тестовый контроль.

Выполненные задания сдаются преподавателю в соответствии с графиком срока выполнения самостоятельной работы студентами.

При самостоятельном выполнении различных видов заданий студент изучает, анализирует и систематизирует новый материал, работая с основной и дополнительной литературой, учится принимать решения.

Подготовка к практическим занятиям и выполнению самостоятельной работы выполняется студентами на основе учебных, учебно-методических материалов дисциплины и материалов лекций, приведенных в перечне рекомендуемой литературы.

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» и Модуль 2 «Маркетинг в фармации» (Рис. 1.1).

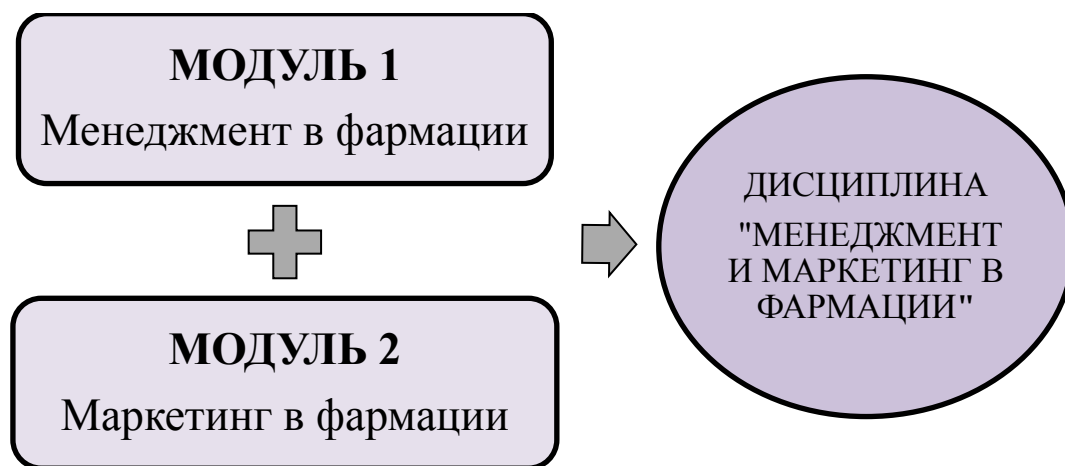


Рис. 1.1. Структурная схема дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации»

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 ситуационных 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 рациональных решений в области управления. Иначе говоря, менеджмент - это управление в условиях рыночной экономики.

Менеджмент и маркетинг в фармации 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 специальные 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.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 1

**ТЕМА: «ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ВОПРОСОВ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

(работа с НТД)

ЦЕЛЬ: изучить законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие предпринимательскую деятельность в Украине

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Общая характеристика нормативно-правовой базы, регулирующей предпринимательскую деятельность в Украине
2. Хозяйственный Кодекс Украины – общая характеристика
3. Гражданский Кодекс Украины – общая характеристика
4. Характеристика и социальная роль Закона Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц - предпринимателей»
5. Характеристика и социальная роль Закона Украины «О хозяйственных обществах»

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Дать общую характеристику нормативно-правовой базы, регулирующей предпринимательскую деятельность в Украине
2. Дать общую характеристику Хозяйственному Кодексу Украины.
3. Охарактеризовать структуру Хозяйственного Кодекса Украины
4. Выделить статьи Хозяйственного Кодекса Украины, регулирующие предпринимательскую деятельность
5. Дать общую характеристику Гражданскому Кодексу Украины
6. Охарактеризовать структуру Гражданского Кодекса Украины
7. Перечислить статьи Гражданского Кодекса Украины, регулирующие предпринимательскую деятельность
8. Выделить основные понятия Закона Украины «О государственной регистрации юридических лиц и физических лиц - предпринимателей»
9. Выделить основные понятия Закона Украины «О хозяйственных обществах»

ЗАНЯТИЕ 2

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)

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

1

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

2

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

3

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

4

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

Техническому

Бюрократическому

Институциональному

Административному

Управленческому

5

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

Техническому

Бюрократическому

Институциональному

Административному

Управленческому

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 2

ТЕМА: «ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ ТЕОРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА»

Цель: сформировать системные знания о теоретических основах и эволюции менеджмента

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Исторические предпосылки возникновения менеджмента и его эволюция
2. Основные этапы эволюции менеджмента
3. Основные школы менеджмента
4. Основные концепции менеджмента

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Исторические предпосылки возникновения менеджмента
2. Эволюция менеджмента и ее этапы
3. Основные школы менеджмента
4. Классическая школа управления
5. Административно-функциональная школа управления
6. Школа человеческих отношений
7. Школа «социальных систем»
8. «Эмпирическая» школа управления
9. Синтетическое учение менеджмента

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Менеджмент как социально-экономическое учение появился в конце девятнадцатого века, когда были предприняты первые попытки привести в систему имеющиеся знания в области управления производством. В 1881 году американец Джозеф Вартон разработал первый систематический курс управления для преподавания в колледже. Однако началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования традиционно считается 1911 год, когда была опубликована книга американского инженера Фредерика Тейлора "Принципы научного управления".

В своем развитии теории управления прошли следующие этапы:

- классический

Представлен, прежде всего, "школой научной организации труда" Ф.Тейлора.

- социально-психологический

Для него характерна теория "человеческих отношений"

- системный

Объединяет вышеуказанные периоды и разработки на основе ЭВМ и новых технологий.

ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Классическая (традиционная) школа управления: Ф. У. Тейлор (1856-1915), Х. Эмерсон (1853-1931), Г. Гант (1861-1919), Л. Гилбрет (1878-1972), Ф. Гилбрет (1868-1924), Г. Форд (1863-1947), Х. Хэтэуэй, С. Томпсон, А. Файоль (1841-1925), Л. Гьюлик и Л. Ур-вик, Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, М. Фоллет, Р. Шелтон.

Основное внимание исследователей этой научной школы привлекали вопросы эффективности труда в основном на низших уровнях управления:

- ◆ повышения производительности и эффективности труда;
- ◆ нормирование труда;
- ◆ работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация),
- ◆ мотивации труда работников;
- ◆ разрешение социальных проблем.

Из этой школы выделилась отдельная группа ученых, внимание которых привлекали общие функции и принципы управления, функции менеджеров и руководителей на всех уровнях управления предприятием. Наиболее известными представителями *административной и функциональной школы управления* являются А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард, которые рассматривали следующие вопросы:

- ◆ основные принципы менеджмента;
- ◆ основные функции управления;
- ◆ процессный подход к управлению;
- ◆ принципы работы менеджеров низшего, среднего и высшего звена управления;
- ◆ построение организации;
- ◆ централизация и децентрализация власти;
- ◆ мотивация труда и стабильность кадров;
- ◆ разделение труда;
- ◆ власть и ответственность;
- ◆ справедливость оплаты;
- ◆ контроль.

Изучая вопросы эффективности труда, построения эффективно работающих организаций, некоторые исследователи чувствовали, что резервы следует искать не только в методологиях и технологиях управления, но и в самом человеке, что привело к формированию «школы человеческих отношений». В конце 1950-х гг. некоторые ее представители выделились в школу «поведенческих» наук (*бихевиористскую школу*), изучающую не просто межличностные отношения, а самого человека.

Своей известностью «школа человеческих отношений» обязана трудам таких ученых, как Г. Мюнстерберг (1863-1916), М. Фоллетт (1868-1933), Э.Мэйо (1880-1949), Ч. Бернард (1887-1961), Ф.Рот-лисбергер, Г. Саймон, А. Райе, Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Арджи-рис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен, Р. Акофф, Е. Арноф.

Основное внимание исследователей привлекали следующие проблемы:

- ◆ социальная ответственность бизнеса перед работниками;
- ◆ индивидуальная психология;
- ◆ человеческие потребности;
- ◆ психология и мотивация работников;
- ◆ конфликты (функциональные и дисфункциональные);
- ◆ обеспечение единства целей и усилий членов коллектива;
- ◆ формальные и неформальные организации;
- ◆ статусы и роли членов коллектива;
- ◆ авторитет и лидерство в коллективе;
- ◆ роль социальных, половых, возрастных, этнических и других, влияющих на эффективность труда факторов.

Счастливым рабочий — есть эффективный и производительный рабочий, утверждали представители этой школы. Как обеспечить ему это счастье?

Постепенно становилось ясно, что эффективность труда индивида зависит не только от его психологии, но и от сложнейших групповых (социальных) взаимосвязей внутри организации. Начиналось формирование *школы «социальных систем»*, которая возникла под влиянием концепций структурно-функционального анализа, развиваемых Т. Парсонсом, Р. Мертоном, а также общей теории систем (Л. Берталанфи, А. Рапопорт). Такие ее представители, как Ч. Бернард, (1887-1961), Ф. Селзник, Г. Саймон (р. 1916), Д. Марч, А. Этци-они, М. Хейра, индустриальный социолог Э. Трист рассматривали социальную организацию как комплексную организационную систему с рядом составляющих:

- ◆ индивид;
- ◆ формальная структура организации;
- ◆ неформальная структура организации;
- ◆ статусы и роли членов организации;
- ◆ внешнее окружение (государственные структуры, поставщики, покупатели, партнеры, конкуренты и т. д.);
- ◆ технические средства труда.

Представители этой школы исследовали взаимодействие этих составляющих между собой, коммуникативные связи и равновесие организационных систем, вопросы мотивации труда (баланс «вклада» и «удовлетворения»), лидерства, стратегического планирования, принятия решений, взаимодействия человека и машины (индустриальная социология).

Прагматично ориентированные «практики» (руководители крупных фирм и компаний, государственных структур) считали, что менеджмент должен быть построен на обобщении опыта прошлой работы с использованием методов экономических наук, психологии, социологии, статистики, математики (так называемое *«эмпирическое» направление*, или *«менеджеризм»*). Эмпирики часто говорили о необходимости создания единой теории управленческой деятельности. К представителям «эмпирической» школы управления относятся Р. Дэйвис, Л. Эппли, Э. Дэйл, А. Слоун, А. Чандлер, Г. Саймондс, У. Ньюмен, Э. Петерсен, Э. Плоумен, А. Коуэл, А. Свенсон, Т. Ле-витт, У. Беннис, П. Друкер и др.

По мере развития математики и экономико-математических методов, теории систем и управления, кибернетики, вычислительной техники с начала 1950-х гг. стала постепенно формироваться *«новая школа» управления*, в которую входили Л. Берталанфи, Д. Фор-рестер, А. Рапопорт, К. Боулдинг, С. Бир, Е. Арноф, Р. Аккоф, Д. Эк-ман, Р. Калман, Л. Заде, М. Месарович, Я. Типберген, Л. Клейн, А. Гольдбергер, В. Леонтьев и др.

Внимание представителей «новой школы» было сфокусировано на:

- ◆ сетевом планировании;
- ◆ планировании расписаний (поступлении и расходовании ресурсов, запасов, ходе технологических процессов);
- ◆ оптимизации и распределении ресурсов организации (линейные, нелинейные и динамические методы);
- ◆ управлении и оптимизации запасов ресурсов;
- ◆ использовании «теории игр» при принятии решений в условиях неопределенности и рисков (которая в дальнейшем переросла в самостоятельную область математики — «теорию принятия решений»);

- ♦ прогнозировании;
- ♦ использовании «теории массового обслуживания» для вычисления вероятности очередей и их минимизации;
- ♦ системном анализе (с помощью «дерева» целей, критериев значимости целей и вероятностей их достижения);
- ♦ эконометрике (построении инструментами математики различных макроэкономических моделей и моделей типа «затраты - выпуск»);
- ♦ исследовании операций как отдельной научной дисциплиной для решения задач планирования принятия решений, оптимизации и прогнозирования;
- ♦ статистических методах анализа и оценки различных ситуаций (однофакторный, двухфакторный, корреляционный анализ и др.).

Наибольшую значимость приобрел системный подход к управлению. Цель системного анализа заключается в оценке эффектов деятельности организации при минимуме затраченных ею ресурсов. Основные этапы системного анализа включают в себя:

- ♦ формулирование целей (как правило, в показательной форме); если необходимо, строится дерево целей с коэффициентами значимости всех целей;
- ♦ разработка альтернативных вариантов реализации цели (ей);
- ♦ оценки альтернатив решений (в цифровой форме);
- ♦ оценки эффектов и затрат для каждой альтернативы;
- ♦ выборе лучшего варианта, обеспечивающего минимум затрат при максимуме эффекта.

Таким образом, все учения об управлении можно разбить на две большие группы: *одномерные и синтетические*. Одномерные учения исследуют отдельно процессы труда, человека, администрирование и др.

Синтетические учения исследуют управление как **многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное с внутренним и внешним окружением организации**. К синтетическим учениям относятся, например:

- ♦ «школа социальных систем»;
- ♦ системный подход;
- ♦ *управление по целям* П. Друкера (*MBO*);
- ♦ *ситуационные теории* (методы управления меняются в зависимости от ситуации, а поэтому менеджмент является в том числе искусством);

♦ *теория «7-S»* (Т. Питере, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос). Эффективная организация формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных шести: стратегии управления, структуры организации, процессов организации, штатов, стиля руководства, квалификации персонала, различных ценностей. Основная задача менеджмента — гармонизация этих семи составляющих;

♦ *теория Z*. На основе анализа японского опыта управления У. Оучи вывел формулу успеха функционирования организации: долгосрочный наем кадров, групповое принятие решений, индивидуальная ответственность, оценка кадров и их умеренное продвижение, формализация методов контроля, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о работниках. Теория Z является альтернативой бихевиористской концепции Д. Мак-Грегора (выделявшего в зависимости от взглядов руководителя на подчиненных два типа управления: X и Y). Руководствующийся *теорией X* руководитель считает, что человек по природе своей ленив, склонен к принуждению, избегает ответственности, что требует применения авторитарного стиля руководства

Руководствующийся *теорией Y* руководитель считает, что в благоприятных условиях человек стремится к творчеству, с готовностью принимает на себя ответственность, осуществляет самоконтроль, а значит, наиболее адекватным стилем руководства является либерально-демократический стиль. Д. Мак-Грегор считал, что более эффективным является управление типа Y.

Развивается, совершенствуется менеджмент и в настоящее время: обобщение теории и практики управления в различных странах и условиях, управленческие знания и опыт становятся ценной наработкой человечества.

Ключевыми элементами современной системы взглядов на менеджмент являются:

а) отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента и преобладание проблем гибкости и адаптивности (приспособленности) к постоянным изменениям внешней среды;

б) использование в управлении теории систем, что позволяет рассматривать организацию как целостность составляющих ее частей, неразрывно связанных с внешней средой;

в) использование ситуационного подхода в управлении;

г) признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед работниками организации.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1

Генрих Форд является представителем школы

Поведенческих наук

«Фордизма»

Административной

Человеческих отношений

Ситуационных подходов

2

Анри Файоль является представителем школы

Научного управления

«Фордизма»

Административной

Человеческих отношений

Ситуационных подходов

3

Укажите основной характерный признак современного менеджмента

Использование экономико-математических методов

Компьютеризация управленческих процессов

Использование конвейерной системы производства

Признание человека приоритетным фактором хозяйственной деятельности

Использование научных подходов о человеческих отношениях

4

Представителем школы научного управления является

Тейлор Ф.И.

Питер Т.

Файоль Анри

Мейо Э.

Томпсон Д.

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.

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).

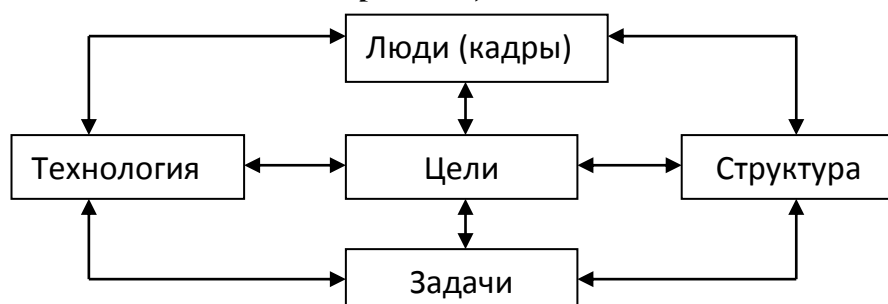


Рис. 2.2. Взаимосвязь внутренних переменных организации

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).

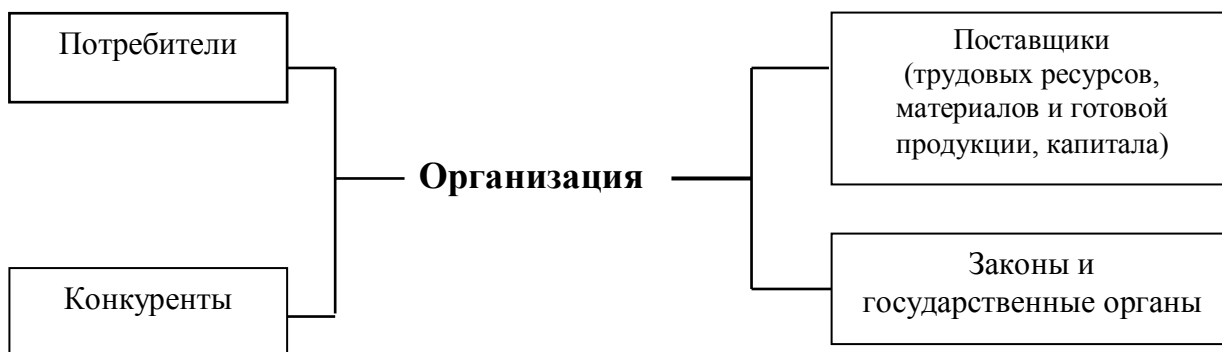


Рис. 2.3. Факторы прямого влияния на деятельность организации

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

1

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

Организация

Структура

Аппарат управления

Конкуренты

Система

2

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

3

Укажите общие черты организации

Наличие ресурсов

Наличие структурных подразделений

Необходимость управления

Разделение труда (горизонтальное и вертикальное)

Все указанное

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 3

ТЕМА: «ГРУППЫ (КОЛЛЕКТИВЫ) РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ»

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания и изучить роль и значение формальных и неформальных групп в деятельности организаций, возникновении и управлении формальными и неформальными группами

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Формальная группа, причины возникновения
2. Типы формальных групп. Их характеристика
3. Преимущества создания комитетов, причины их образования
4. Сущность и характеристика неформальных групп
5. Психологические механизмы регуляции коллективной деятельности (ПМРКД) в неформальной группе (адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция)
6. Объективные и субъективные факторы как причины становления неформальной структуры
7. Подходы к управлению неформальной организацией
8. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, норма, сплоченность, статус, роль и др.
9. Характеристика ролевого поведения: целевые роли и поддерживающие роли, их отличительные особенности

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие «группа», ее виды
2. Формальная группа, причины возникновения
3. Типы формальных групп. Их характеристика
 - 3.1. Командная группа
 - 3.2. Рабочая группа
 - 3.3. Комитеты, их виды
4. Преимущества создания комитетов, причины их образования
5. Сущность и характеристика неформальных групп
6. Психологические механизмы регуляции коллективной деятельности (ПМРКД) в неформальной группе (адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция)
7. Объективные и субъективные факторы как причины становления неформальной структуры
8. Подходы к управлению неформальной организацией
9. Факторы, влияющие на эффективность работы группы: размер, состав, норма, сплоченность, статус, роль и др.
10. Характеристика ролевого поведения: целевые роли и поддерживающие роли, их отличительные особенности

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Группа – это «объединение» двух или более людей, взаимодействующих между собой таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние. *Формальные группы* – это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса, т.е. формальная структура

связана с должным статусом и упорядоченными служебными отношениями. В фармацевтических и аптечных предприятиях формальными группами являются, например, отделы аптек, цеха фармацевтических предприятий, кафедры вузов и т.д.

Существует три типа формальных групп (организаций): командная, рабочая и комитет.

Командная (соподчиненная) группа – состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Задания такой группы: управление всеми сотрудниками. Например, зав. аптеки и зав. отделами, генеральный директор фирмы, его заместители, зав. отделами и т.д.

Рабочая или целевая группа – включает лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Создается такая группа для эффективного распределения работы и решения определенных задач. Такая группа тоже имеет руководителя, однако от командной отличается следующими чертами: членство в группе – добровольное; срок деятельности – до 6 месяцев; большая самостоятельность в деятельности.

Комитет – группа внутри организации, которой делегированы полномочия какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, комиссиями, командами. Комитеты практически создаются на всех иерархических уровнях. Главной отличительной чертой комитетов является групповое, коллективное принятие решений и осуществление действий. Цель создания комитетов: заполнение пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции. Исходя из этого, комитеты, в свою очередь, подразделяются на специальные и постоянные.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для определенной цели.

Постоянный комитет – перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель.

Преимущества комитетов заключаются в их большой лабильности и творческом подходе к работе. Чаще всего комитеты создаются по трем причинам (ситуациям): принимаемое решение будет непопулярным и решением комитета поднимет дух организации; необходимость координации деятельности различных отделов, подразделений; ограничение концентрации власти в одних руках, («собственничество» власти).

Второй стадией развития коллектива (группы) людей является возникновение неформальной структуры внутри его. На этой стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива.

Если формальная группа создается по заранее продуманному плану, то *неформальная группа* – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Становление неформальной структуры определяется наличием как объективных, так и субъективных факторов.

Объективные факторы: характер и график работы, возможность контактов, состав группы (численность, пол, возраст и т.д.), удовлетворение потребности в общении и др.

Субъективные факторы: личность руководителя, индивидуальные особенности сотрудников.

Неформальная группа складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности: адаптации, коммуникации, идентификации, интеграции (ПМРКД).

Если более конкретизировать причины вступления в неформальную группу, то это будут чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимозащиты, тесное общение, заинтересованности в методах ее деятельности и т.д.

Основные характеристики НФ (неформальных) организаций: социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформального лидера.

Социальный контроль – это установление и укрепление норм – групповых норм приемлемого и неприемлемого поведения. Социальный контроль оказывает влияние и направляет к достижению целей формальной организации и повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений.

В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести угрозу существованию НФ организации. Люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлениям. Поэтому всякое изменение может показаться группе более опасным, чем на самом деле. Чтобы преодолеть перемены, руководитель может советовать и разрешать подчиненным участвовать в принятии решений.

В процессе управления важно, чтобы руководители знали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными организациями, и ими необходимо управлять, независимо от того является ли НФ позитивной или негативной.

Основа стабильной, устойчивой деятельности любого коллектива, в т.ч. фармацевтического – отношения сотрудничества и взаимопомощи, в противовес конфликту и конфронтации. Исходя из этого, существуют следующие подходы к управлению НФ организацией для достижения формальной организацией поставленных целей:

1. Признание существования НФ организации и осознание того, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Руководству следует признать НФ организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров НФ групп. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой НФ группе и работать с ним, советовать, прислушиваться к его мнению, что способствует достижению целей организации. Когда НФ лидер противостоит своему руководителю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации.

3. Перед тем, как предпринимать какие-либо действия продумать их возможное отрицательное воздействие на НФ группу.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны НФ организации, разрешить группе участвовать в принятии решений.

5. Руководителю следует быть предельно честным, сообщать точную и достоверную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов и осуждения.

К какому бы типу не относилась группа, эффективность ее деятельности определяется определенными факторами: размером, составом, сплоченностью, групповыми нормами и единомыслием, конфликтностью, статусом и ролевым поведением членов группы.

Размер группы. Самая идеальная группа от 3-5-7-9- человек (max 11).

Состав группы. Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблемы. Практика показывает, что чем больше непохожих людей в группе, тем более качественное решение они принимают.

Групповые нормы. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на каждую отдельную личность и на направление, в котором работает группа в целом. Нормы бывают положительной и отрицательной направленности. Положительными считаются те нормы, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на их достижение.

Сплоченность. Это мера тяготения членов группы друг к другу или группе. Существуют высоко сплоченные и плохо сплоченные группы. Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что:

- будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы;

- даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей;
- разрешать периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Негативной проявлением высокой степени сплоченности группы является «групповые единомыслие». Сотрудник «сдерживает» свои внутренние взгляды на событие, чтобы не нарушать гармонию группы. Это приводит к снижению эффективности групповых решений, т.к. альтернативное видение событий не высказывается, не обсуждается и не оценивается. С другой стороны различия во мнениях может привести к возникновению конфликтной ситуации.

Если говорить о статусе членов группы, то он определяется такими характеристиками, как старшинство в должностной иерархии, занимаемая должность, месторасположением рабочих кабинетов, образованием, социальным талантом, информированность, накопленным опытом, но главное – нравственным стержнем человека. Чем выше статус сотрудника, тем больше его влияние на решение группы, тем больше к нему прислушиваются. Однако это не значит, что мнение всех остальных членов группы не выслушивается но все недоразумения разрешаются мирно, учитывая мнения всех ее членов, независимо от статуса.

Существует две основные направленности ролей для нормально работающей группы:

1. целевые роли - отбор групповых задач и их выполнение;
2. поддерживающие роли – это поведение людей, способствующее поддержанию стабильной жизни и деятельности людей в коллективе.

Целевые роли включают в себя такие аспекты деятельности: инициативность; поиск информации; сбор мнений; предоставление информации; высказывание мнений; проработка; координирование; обобщение.

Вторая направленность обеспечения эффективности группы, т.е. поддерживающие роли или фундамент включает такие аспекты деятельности сотрудника: поощрение; обеспечение участия; уточнение критериев; исполнительность; выражение чувств группы.

Все выше названные факторы несомненно способствуют гармоничной деятельности организации. Однако организация как открытая система не может быть статичной и реагирует на изменения внешней среды. Поскольку трудно предположить все изменения внешней среды, то в группе возможны стрессовые ситуации,

сопротивления переменам, конфликты. Именно в таких возникающих ситуациях большую роль играет степень власти руководителя.

ПРИМЕР ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Развитие организации проходит в своем развитии

2 уровня

3 уровня

4 уровня

5 уровней

1 уровень

2

В своем развитии организация проходит следующие стадии

Только формальную стадию

Только неформальную стадию

Формальную и неформальную стадии

Только начальную стадию

Только предварительную стадию

3

Комитеты в организации подразделяются на следующие виды

Коммуникационные

Интегральные

Специальные и постоянные

Постоянные и адаптационные

Рабочие и временные

4

Организация по способу и цели создания подразделяется на

Органические и механистические

Простые и сложные

Большие и малые

Формальные и неформальные

Коммерческие и некоммерческие

5

Неформальная организация это -

Спонтанно образовавшаяся группа людей

Группа, созданная по воле руководства

Группа с должностным статусом

Группа коммерческая

Группа с упорядоченной иерархией

6

Формальная организация это:

Спонтанно образовавшаяся группа людей

Группа, созданная по воле руководства

Группа временная

Группа для общения

Группа юридических лиц

ЗАНЯТИЕ 4

ТЕМА: ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Студент должен знать: системные понятия по 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

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

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

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

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

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

В рамках стратегического планирования рассматриваются 4 вида управленческой деятельности:

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

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

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

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

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

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

- стратегия формулируется и разрабатывается, как правило, высшим руководством;
- в реализации стратегии участвуют все уровни управления;
- стратегия разрабатывается с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;
- стратегический план должен обосновываться исследованиями и фактическими данными (сбор и анализ информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах);

- стратегический план придает фирме индивидуальность и определенность;
- стратегический план должен быть разработан так, чтобы быть достаточно гибким. Это должна быть программа, которая направляет деятельность фирмы.

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

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

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

Цель есть конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь организация. Цели формируются и устанавливаются на основе общей миссии организации. Чтобы способствовать успешному осуществлению миссии, цели должны отвечать ряду требований. Они должны быть:

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

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

- а) оценка изменений, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
- б) определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы;
- в) выявление факторов, которые дают больше возможностей для достижения общекорпоративных 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, местом 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 выбранной стратегии деятельности;
- 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

1

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

2

Первым этапом в процессе стратегического планирования в менеджменте является

Установление миссии и целей

Анализ и оценка существующей ситуации

Реализация стратегии

Координация задач между подразделениями организации

Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации

3

Наиболее радикальным вариантом стратегии сокращения является

Переориентация

Отсечение лишнего

Ликвидация

Сокращение

Увеличение

4

Общее руководство для действий и принятия решений, которое способствует достижению целей – это

Миссия

Политика

Процедура

Правило

Стратегия

5

Планирование - это разновидность управленческой деятельности, которая направлена на формирование узких, детализированных, кратковременных планов, охватывающих конкретные вопросы деятельности предприятия. Укажите вид данного планирования

Оперативное

Тактическое

Текущее

Стратегическое

Краткосрочное

6

Идея относительно видения будущего организации - это:

Миссия

Визия

Цель

Политика

Правило

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 4

ТЕМА: «КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА»

ЦЕЛЬ: сформировать и закрепить системные знания об оценке стратегического плана, количественных и качественных критериях этой оценки

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Содержание и алгоритм оценки стратегического плана
2. Количественные критерии оценки стратегического плана
3. Качественные критерии оценки стратегического плана
4. Принципы оценки стратегического плана

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Содержание оценки стратегического плана
2. Алгоритм оценки стратегического плана
3. Установление соответствия стратегического плана миссии, визии, целям организации
4. Влияние правильности подбора методов анализа факторов внешней и внутренней среды в оценке стратегического плана
5. Вопросы, рассматриваемые в процессе оценки стратегического плана
6. Критерии, используемые в процессе оценки стратегического плана

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Заключительным этапом процесса стратегического планирования является *оценка стратегии*, в основе которой лежит установление соответствия миссии, визии целям организации, а также определение правильности подбора методов анализа факторов внешней и внутренней среды. Это обеспечит, с одной стороны ожидаемую целенаправленность стратегии, с другой - достоверность анализа исходящей информации.

При выборе методов анализа, факторов внешней и внутренней среды, целесообразно использовать такие методы исследования, как сравнение, экспертных оценок, системного анализа, статистического и социологического исследования, совокупного мнения розничных и оптовых посредников, потребителей и т.д.

Следующий этап оценки процесса стратегического планирования предполагает ответ на следующие вопросы:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли выбранная стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Кроме этого, существует ряд критериев, как качественных, так и количественных, которые используются в процессе оценки (*табл. 4.1*).

Количественные и качественные критерии оценки стратегического плана предприятия

Количественные	Качественные
Доля рынка	Способность привлечь высоко-квалифицированных менеджеров
Рост объема продаж	Расширение объема услуг
Уровень затрат и эффективности производства	Углубление знания рынка
Уровень затрат и эффективности сбыта	Снижение количества опасностей
Текучесть кадров	Использование возможностей
Чистая прибыль	Удовлетворенность работников
Курс акций	
Норма дивидендов	
Доход в расчете на акцию	

С целью эффективной оценки стратегического планирования следует больше внимания уделять стандартизованным критериям.

Существуют проблемы, связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Определенное давление на оценку стратегии оказывает фактор времени.

Давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, оказывает деструктивное воздействие на стратегию и ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска.

Следующей проблемой является точность измерения.

Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы эффективно провести оценку стратегии, нужно придерживаться следующих принципов:

1. Проведение оценки стратегического плана должно быть систематическим и непрерывным.
2. Процесс оценки должен охватить все уровни сверху вниз.
3. Оценка стратегии является заключительным этапом стратегического планирования и продолжается на всех этапах реализации стратегии.
4. Эффективная система оценки требует наличия трех основных элементов: мотивации, информации и критериев оценки принятия решений по результатам оценки стратегии.
5. На оценку стратегического плана влияют фактор времени и точность измерений.
6. Информация, необходимая для оценки стратегического плана должна быть качественной. Оценка стратегии не может быть качественной информацией, на которой эта оценка основана.

Конечным результатом стратегического планирования является разработка методов менеджмента и принятие конкретных управленческих решений, а также определение ряда показателей (уровень прибыли, объем реализации величин затрат и др.)

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Заключительным этапом процесса стратегического планирования является оценка стратегии, в основе которой лежит установление соответствия стратегии

Задачам организации

Основному направлению деятельности организации

Целям организации

Тактике организации

Политике организации

2

При оценке стратегии на последнем этапе стратегического плана определяют

Соответствуют ли задачи организации ее целям

Соответствует ли визия организации ее миссии

Правильно ли подобраны методы анализа факторов внешней и внутренней среды

Точно ли сделана оценка и анализ факторов внешней и внутренней среды

Правильно ли выбрана оптимальная стратегия

3

На одном из этапов оценки стратегии необходимо ответить на следующий вопрос

Является ли стратегия совместимой с политикой организации?

Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?

Учитывает ли стратегия преимущества конкурентов?

Является ли выбранная стратегия лучшим способом применения трудовых ресурсов?

4

Существует ряд критериев, которые используются в процессе оценки стратегии.

Один из количественных критериев

Текучесть кадров

Расширение объема услуг

Способность привлечь квалифицированных менеджеров

Снижение количества опасностей

Использование возможностей

5

Процесс оценки стратегии используется в качестве механизма обратной связи для

Уточнения цели

Формирования правил

Корректировки стратегии

Корректировки миссии

Корректировки процедуры

6

Чтобы быть эффективной, оценка стратегического плана должна проводиться:

Системно и непрерывно

Точно и открыто

С привлечением экспертов

Полно и экономично

С использованием различных методов анализа

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 «X» и «Y» 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

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:

1. Осуществление деления организации по горизонтали на блоки, которые отвечают важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии.
2. Установка соотношения полномочий различных должностей, которые позволяют более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководящих работников.
3. 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, иерархическим 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 и 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. 5.1).

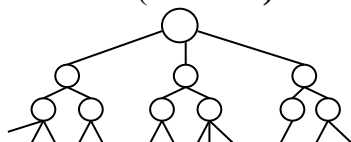


Рис. 5.1. Линейная структура управления

При **функциональной структуре** организации функциональным подразделениям предоставляется право давать указания исполнителям по своему кругу проблем, наряду с основными руководителями подразделения (Рис. 5.2). Иными словами, исполнитель становится «службой 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.

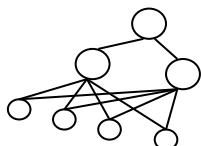


Рис. 5.2. Схема функциональной структуры управления

Линейно-штабная (Рис. 5.3) 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.

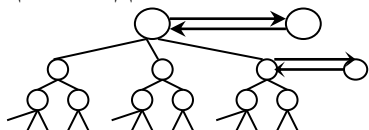


Рис. 5.3. Схема линейно-штабной структуры управления

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. 5.4.

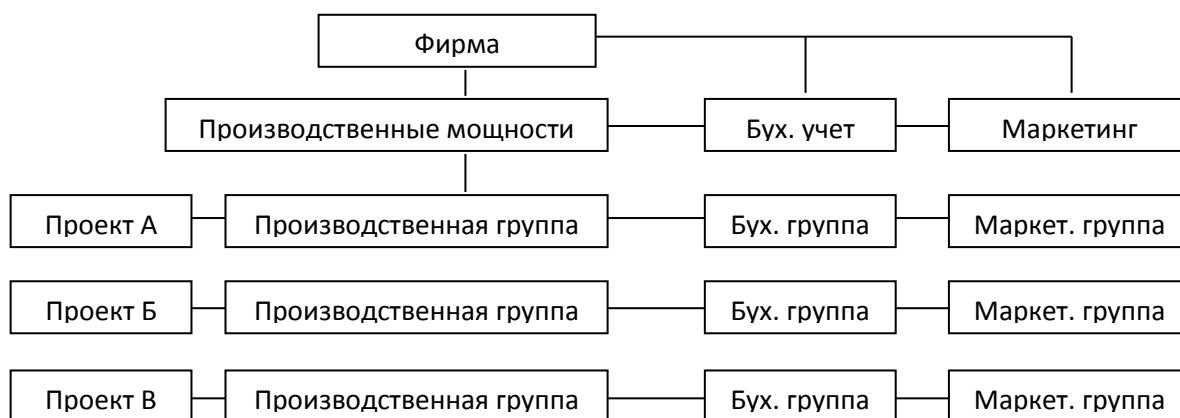


Рис. 5.4. Схема матричной структуры управления

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, определенный действующими законодательными и нормативными актами.

Процесс развития структуры организации предполагает следующие этапы:

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

Структура организации может претерпевать определенные изменения, согласно изменения 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 разделение прибыли
5. Индивидуальные или групповые системы стимулирования.
6. Денежные вознаграждения.

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

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

1

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

Организация

Планирование

Контроль

Мотивация

Регулирование

2

Функция организации в менеджменте определяет

Цель деятельности 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

3

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

Линейно-штабной

Функциональной

Линейной
Матричной
Адаптивной
4

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

Планирования
Организации
Мотивации
Контроля
Координации

5
Отношения между руководителем и его подчиненными называются:

Параллельными
Коллегиальными
Функциональными
Линейными

Гибкими

6
В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?

В функциональной
В линейно-штабной;
В линейной
В матричной
В адаптивной

7
Главные положения теории «Y» являются предпосылками стиля руководства:

Либерального
Авторитарного
Диктаторского
Демократического
Свободного

8
Одной из функций менеджмента является мотивация. Мотив определяется как:

Внутреннее осознанное побуждение к определенным действиям

То, что человек считает ценным для себя
Ощущение определенного дискомфорта, нехватка чего-либо
Психологические качества людей, которые позволяют усваивать определенные знания
Внешнее побуждение к формированию определенного поведения

9
Мотивация является одной из главных функций управления. А что относят к факторам демотивации?

Критика
Признание
Хороший коллектив
Информированность
Самостоятельность

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 5

ТЕМА: «ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ»

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания об организации как основной функции менеджмента, о делегировании, ответственности и полномочиях в организации; о различных типах организаций

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Содержание функции управления "организация"
2. Этапы организационной работы
3. Основные принципы делегирования полномочий. Ответственность
4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
5. Типы организаций по взаимодействию подразделений
6. Типы организаций по взаимодействию с человеком

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Содержание функции управления "организации"
2. Этапы организационной работы (распределение работы, группировка задач в логические блоки, координация работы)
3. Основные принципы делегирования полномочий. Ответственность.
4. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
 - 4.1. Механистического типа организации
 - 4.2. Органического типа организации
5. Типы организаций по взаимодействию подразделений
 - 5.1. Линейная департаментизация
 - 5.2. Функциональная департаментизация
 - 5.3. Департаментизация по потребителю
 - 5.4. Департаментизация по продукту (товару)
 - 5.5. Матричная департаментизация
 - 5.6. Дивизиональная департаментизация
6. Типы организаций по взаимодействию с человеком
 - 6.1. Корпоративная организация
 - 6.2. Индивидуалистическая организация

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Рассматривая сущность процессного подхода мы определили, что планирование, организация, мотивация и контроль – основные (ключевые) аспекты в процессе менеджмента. Планирование первично, потому, что организация должна иметь цель. Четкий план дает менеджеру детальную картину работы, которая необходима для достижения целей предприятия. Следующая задача – организация работы так, чтобы она соответствовала плану. При этом организация работы распадается на три этапа.

Первый этап – распределение работы. Менеджер распределяет всю работу на небольшие части, каждая из которых имеет свою задачу и может быть осуществлена одним человеком. Определяя объем работы, а следует учитывать квалификацию работника, и стремиться к тому, чтобы один человек не делал слишком много, а другой слишком мало.

Второй этап – группировка задач в логические блоки. В большинстве компаний имеются группы из двух и более человек, работающих вместе. Работа бывает более эффективной, когда люди собраны в отделы и сектора, т.е. специализированы по группам. Структура организации рассмотрена выше (тема «Организация и ее среда»).

Третий этап – координация работы. На этом этапе должна быть скоординирована работа различных отделов. Координация позволяет предотвращать и регулировать конфликты, укреплять структуру организации. Хорошо функционирующий, скоординированный механизм поможет более успешно осуществлять мотивацию и контроль – две последние функции менеджмента.

Различают вертикальную и горизонтальную координацию.

Вертикальная координация предполагает, что менеджеры контролируют работу подчиненных, которые отчитываются перед ними. В тоже время они зависят от своих собственных начальников и координации работы с другими отделами.

Горизонтальная - предполагает контакты сотрудников одного уровня. Если вертикальная координация через управленческую структуру зависит от контактов каждого сотрудника с другим, с более высокого или более низкого уровня организационной структуры, то при горизонтальной координации, контакты осуществляются через *совместное урегулирование, оперативные группы и координацию через рынок*.

В рамках используемых механизмов, координация является системой делегирования полномочий, т.е. выступает как средство, с помощью которого начальник может поручить часть своей работы подчиненным.

Суть делегирования состоит в распределении задач, подготовке и принятии решения на тех уровнях управления, где концентрируется значительная часть необходимой для этого информации, сосредоточены опыт и умение узких специалистов, где, таким образом, решение может быть принято эффективно и в относительно короткие сроки.

Кроме того, делегирование полномочий позволяет освободить руководителя от рассмотрения и решения второстепенных вопросов, дает возможность сосредоточить внимание на основных, принципиальных проблемах, которые никем иным, кроме него, решены быть не могут. Перечень полномочий, не подлежащих делегированию, определен действующими законодательными и нормативными актами.

При делегировании следует соблюдать соответствие передаваемых полномочий и объема предоставляемых работнику прав. Если объем делегируемых полномочий превышает права работника, то возникает реальная угроза их невыполнения; когда прав больше, чем полномочий, создается атмосфера безответственности и бесконтрольности.

Полномочия неотделимы от ответственности, которая, в свою очередь, может быть определена как обязанность осуществления предусмотренной полномочиями деятельности. Но делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, а ответственность не может быть делегирована. То есть хотя руководитель, на которого возложена определенная задача, не обязан выполнять ее лично, он несет ответственность за удовлетворительное завершение работы. Таким образом, можно сформулировать основные принципы делегирования полномочий:

- передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемыми результатами. Подчиненный должен обладать достаточными правами для достижения требуемого результата;

- передача полномочий должна осуществляться по линиям управления с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил и перед кем он подотчетен;

- каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается высшим звеньям управления;

- делегируются лишь полномочия. Старшее должностное лицо

- продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

В зависимости от взаимодействия с внешней средой, выделяют механистический и органический типы организаций; в зависимости от взаимодействия подразделений, — традиционный, дивизиональный и матричный; в зависимости от взаимодействия с человеком, - корпоративный и индивидуалистический.

Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

От того, как организована система, зависит ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды, а, следовательно, развиваться. Понять эту систему можно определив характер взаимодействия отдельных ее частей внутри, и системы в целом с окружающим миром по схеме: «организация — внешняя среда»; «подразделение — подразделение»; «индивид — организация».

Способы взаимодействия сторон на этих уровнях характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить насколько эффективно она служит своей главной цели - организации взаимодействия между индивидом и внешней средой. Важное место в этом занимает структура организации, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

На проектирование организации и выбор организационной структуры влияет ряд факторов:

- сложность и динамизм внешней среды;
- технология работ в организации;
- поведение работника;
- стратегический выбор руководства.

Воздействие каждого из указанных факторов предопределяет конструкцию, которая наилучшим образом будет обслуживать интересы организации.

Ключевыми решениями в отношении проектирования организации являются:

- степень разделения труда;
- тип департаментизации;
- способ координации;
- масштаб управляемости;
- количество уровней управления;
- способ распределения прав и ответственности;
- соотношение централизации и децентрализации в принятии решений.

Эти решения отражают сложное взаимодействие между тем, что определяет организацию и тем, как управляют организацией. Динамизм такого взаимодействия не позволяет менеджерам останавливаться раз и навсегда на каком-то одном типе организации или ее структуры, равно как не существует единственно лучшей организационной структуры: «Все зависит от...». В соответствии с ситуационным подходом, чем больше организационная структура соответствует воздействующим на нее факторам, тем больше она подходит для организации.

Взаимодействие на уровне «организация — внешняя среда» может осуществляться с помощью механистического или органического подходов и соответственно

организация может получить одну из этих характеристик. Так для *механистического типа организации* характерны:

- экстенсивное использование формальных правил и процедур;
- централизованное принятие решений;
- узко определенная ответственность в работе;
- жесткая иерархия власти в организации.

Органические организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям и, в целом более гибки. Суть органической организации - ее прямая противоположность «идеальной» бюрократии.

Типы организаций по взаимодействию подразделений

Второй уровень взаимодействия в организации — «подразделение - подразделение» - строится на использовании разных вариантов департаментизации, начиная от простой линейной до сложной матричной. Управленческие возможности, особенно в области координации при проведении специализации отдельных работ в организации ограничены, что в свою очередь, сужает размеры организации. Разрешить это возможно, если начать группировать сложные работы и их исполнителей, т.е. осуществлять их определенное организационное обособление. Этот процесс организационного обособления и называется департаментизацией.

Существует много подходов к группированию специализированных работ в организациях, объединенных под термином «департаментизация» (от слова «департамент» или «отдел»). Все существующие в природе подходы к департаментизации или ее типы различаются ориентацией при группировании работ, либо вокруг ресурсов, либо вокруг результата. В каждом из этих случаев группирование может проводиться на основе усиления или ослабления указанных критериев.

Типы организаций по взаимодействию с человеком

Организации различаются по характеру взаимодействия на уровне «индивид — организация». Основа данного различия — приоритетность той или иной взаимодействующей стороны по ряду важных организационных переменных, характеризующих такое взаимодействие. Ключевыми среди этих переменных выступают те, которые связаны с организационной культурой, а именно, ценностные ориентации, нормы и т.п. Соответственно выделяются организации корпоративного и индивидуалистического типов.

Корпоративная организация. Корпоративная организация или проще — корпорация рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Следует отличать ее от корпорации как субъекта права — юридического лица.

Корпоративная организация предполагает:

1. Объединение людей через их разделение по социальным, профессиональным, кастовым и другим (классовым и расовым) критериям.

2. Помимо объединения ресурсов, монополию, и - главным образом, монополию на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных — основной принцип в борьбе против внутренних конкурентов, а отсюда — тенденция к уравниловке.

3. Доминирование иерархических властных структур — интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций, что и является основным источником их власти.

4. Постоянное поддержание дефицита тех или иных ресурсов, а если необходимо, то и его обострение. Распределение в условиях монополии лидерами корпорации этого дефицита служит для них еще одним важным источником власти.

5. В качестве субъекта интереса в корпорации — саму группу, коллектив или всю организацию. Персонализация индивида осуществляется за счет деперсонализации других индивидов. Отсюда — ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина.

6. Ответственность организации за своих членов, за человека. Это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к человеку. Существует суверенитет организации. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком.

7. Принятие решений по принципу большинства или старшинства. Борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации. Завоевание руководителем большинства вынуждает его к популистским действиям. Борьба за сторонников в организации развивает у руководителя политические способности, а не профессиональные и деловые навыки и умения.

8. Подчиненность интересов воспроизводства работника интересам производства (или любой другой деятельности) корпоративной организации. Создаются условия, в которых работники организации во все большей степени не способны обеспечить себя в работе необходимыми ресурсами, в особенности, информацией. Говоря другими словами, интересы работника всегда существуют в «завтра», а интересы корпорации — в «сегодня».

9. Двойную мораль в поведении — мораль индивидуалистская и мораль корпоративная. Индивидуализм в рамках корпоративной идеологии не имеет права на существование и, поэтому, как бы не регламентируется. На деле он часто выступает в извращенной форме, игнорируя правила цивилизованного, а порой и законного поведения. Отсюда, например, коррупция и взяточничество. Корпоративная мораль действует только в случаях, когда в ней есть заинтересованные. Многие могут брать взятки, но уж если кто-то по глупости попался, то на него изливается гнев всех членов организации.

10. Лояльность, приветствуется послушание ей и исполнительность, рождающие, в конечном счете, безответственность.

Индивидуалистическая организация — это объединение людей, осуществляющих совместную деятельность; объединение свободное, открытое и добровольное. Ресурсы в такой организации объединяются вокруг человека. Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований. Совместная собственность в таких организациях — это не собственность всех, а собственность каждого из членов коллектива.

Монополия в индивидуалистской организации заменяется сочетанием конкуренции и корпорации в деятельности ее членов. Это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным структурам.

Вместо властной иерархии здесь господствует принцип увязки интересов всех членов в рамках демократических процессов.

Дефицит или ограничение возможностей членов организации в их деятельности заменяется созданием условий для свободного поиска возможностей и их наиболее полного использования.

Субъектом интереса в индивидуалистской организации становится личность. Все в организации начинают строиться вокруг человека. Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности и мотивированность проектируется или создается работа.

В такой ситуации человек начинает отвечать сам за себя. Возникает суверенитет личности. Индивид становится способным к организации, что стимулирует развитие творчества и инициативы в его работе.

Принятие решения в индивидуалистской организации строится по принципу меньшинства или права вето. Решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один член организации. Принцип меньшинства помогает установить популизм в действиях руководства, помогает выработать умение слушать и убеждать других. Политиканство заменяется деловитостью и профессионализмом.

В индивидуалистской организации интересы производства (или любой другой ее деятельности) определяются интересами воспроизводства самого человека. Человеку представляется возможность самообеспечения своей деятельности. Его «сегодняшний» интерес превращается в «завтрашний» интерес организации. Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении отличают индивидуалистскую организацию от корпоративной. Индивидуализм становится основой морали и культуры в организации, так как признается и допускается всеми ее членами. Отсюда, истинное, а не поддельное уважение к себе и в отношениях между людьми, расчет вместо слепой веры. Преобладает лояльность своим убеждениям, что еще больше укрепляет уверенность индивида в правоте своих действий.

От того, какого типа организации распространены в экономике — корпоративные или индивидуалистские, зависит во многом степень ее развитости и возможности гибко и быстро реагировать на изменения других составляющих внешней среды.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Делегирование полномочий руководителем учреждения предполагает собой

Передачу прав и ответственности подчиненным

Поручение каждому подчинённому ответственного участка работы

Распределение всего объёма работы между конкретными исполнителями

Высвобождение времени для другой работы

Развитие инициативы подчинённых

2

Организации с экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти являются

Механистическими

Органическими

Линейными

Дивизиональными

Функциональными

3

Определите основные этапы построения организации

Распределение работы, группировка задач в логические блоки, координация работы

Распределение работы

Группировка задач в логические блоки

Координация работы

Передача полномочий

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 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

1

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

Планирования

Управленческого контроля

Организации

Прогнозирования

Функционирования

2

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

3

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

4

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

Установление стандартов

Корректировка

Измерение результатов

Изменение стандартов

Установление масштаба допустимых отклонений

5

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

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 6

ТЕМА: «АУДИТ КАК НЕЗАВИСИМЫЙ ВИД КОНТРОЛЯ»

ЦЕЛЬ: сформировать системные знания и приобрести практические навыки по вопросам контроля в менеджменте, особенностях контроля в фармацевтическом менеджменте, документального оформления результатов контроля соблюдения субъектом хозяйствования требований к обеспечению качества лекарственных средств, аудите, как независимом виде контроля предприятий

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Сущность и значение аудита и его правовые аспекта
2. Аудиторская деятельность, ее содержание
3. Аудитор и аудиторская организация. Их права и обязанности
4. Документальное оформление проведения аудита

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность и необходимость контроля
2. Сущность и значение аудита и его правовые аспекты
3. Аудиторская деятельность, ее содержание
4. Аудитор и аудиторская организация. Их права и обязанности
5. Документальное оформление проведения аудита

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Аудит представляет собой предпринимательскую деятельность аудиторов (аудиторских фирм) по осуществлению независимых проверок бухгалтерской (финансовой) отчетности, финансовых обязательств, а также оказанию иных аудиторских услуг.

Слово «аудит» происходит от латинского «audio», что означает «он слышит», «слушатель». Это подчеркивает особую доверительность во взаимоотношениях аудитора со своими клиентами. Задача аудитора – проверить состояние финансово-хозяйственной деятельности предприятия за определенный период, сформулировать объективные выводы, дать необходимые рекомендации.

С точки зрения классификационных признаков различают следующие виды аудита:

– *внешний аудит* проводится независимой аудиторской фирмой (аудитором) на договорной основе с экономическим субъектом с целью объективной оценки достоверности бухгалтерского учета и финансовой отчетности, а также оказания консультационных услуг администрации;

– *внутренний аудит* выступает неотъемлемой частью системы управленческого контроля на предприятии. Его цель – оценка эффективности функционирования системы управления предприятием. Она достигается в процессе контроля со стороны специального органа, создаваемого на предприятии (службы внутреннего аудита), за достоверностью бухгалтерской отчетности, исполнением смет расходов, сохранностью имущества, а также путем разработки предложений по совершенствованию методов организации производства, взаимодействия различных подразделений.

Между внутренним и внешним аудитом имеются и существенные различия. Это, прежде всего, различия в уровнях независимости. Органы внутреннего аудита создаются

на самом предприятии, подчиняются его руководству и находятся полностью на его содержании. В связи с этим независимая деятельность органов внутреннего аудита возможна, как правило, только в отношении структурных подразделений предприятия, деятельность которых подвергается проверке. Что касается органов внешнего аудита, то они полностью как материально, так и организационно независимы от аудируемого предприятия и осуществляют свою деятельность на договорной основе.

В качестве формы внешнего контроля, аудит представляет собой внешний независимый финансовый контроль.

Аудиторская деятельность в Украине регламентируется Законом "Об аудиторской деятельности" от 22.05.93 г.

Положения данного Закона действуют на территории Украины и распространяются на всех субъектов ведения хозяйства независимо от форм собственности и видов деятельности.

Действие данного Закона не распространяется на аудиторскую деятельность государственных органов, их подразделений и должностных лиц, уполномоченных законами Украины на осуществление государственного финансового контроля.

Аудиторская деятельность - предпринимательская деятельность, которая включает у себя организационное и методическое обеспечение аудита, практическое выполнение аудиторских проверок (аудит) и предоставление других аудиторских услуг.

Аудит - проверка данных бухгалтерского учета и показателей финансовой отчетности субъекта ведения хозяйства с целью высказывания независимого мнения аудитора о ее достоверности во всех существенных аспектах и соответствии требованиям законов Украины, положений (стандартов) бухгалтерского учета или других правил (внутренних положений субъектов ведения хозяйства) согласно требованиям пользователей.

Аудит осуществляется независимыми лицами (аудиторами), аудиторскими фирмами, какие уполномоченные субъектами ведения хозяйства на его проведение.

Аудит может проводиться по инициативе субъектов ведения хозяйства, а также в случаях, предвиденных законом (обязательный аудит).

Аудиторы (аудиторские фирмы) могут оказывать другие аудиторские услуги, связанные с их профессиональной деятельностью, в частности, по ведению и возобновлению бухгалтерского учета, в форме консультаций по вопросам бухгалтерского учета и финансовой отчетности, экспертизы и оценки состояния финансово-хозяйственной деятельности и других видов экономико-правового обеспечения хозяйственной деятельности субъектов ведения хозяйства. Аудиторы (аудиторские фирмы) могут проводить проверку ипотечного покрытия в соответствии с Законом Украины "Об ипотечных облигациях".

Перечень услуг, которые могут предоставлять аудиторы (аудиторские фирмы), определяется Аудиторской палатой Украины в соответствии со стандартами аудита.

Аудитором может быть физическое лицо, которое имеет сертификат, который определяет ее квалификационную пригодность на занятие аудиторской деятельностью на территории Украины.

Аудиторская фирма - юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством, которая осуществляет исключительно аудиторскую деятельность.

По видам аудит подразделяется: обязательный и инициативный.

Проведение аудита является обязательным для:

1) подтверждение достоверности и полноты годовой финансовой отчетности и консолидированной финансовой отчетности открытых акционерных обществ,

предприятий - эмитентов облигаций, профессиональных участников рынка ценных бумаг, финансовых учреждений и других субъектов ведения хозяйства, отчетность которых в соответствии с законодательством Украины подлежит официальному обнародованию, за исключением учреждений и организаций, которые полностью воздерживаются за счет государственного бюджета;

2) проверки финансового состояния основателей банков, предприятий с иностранными инвестициями, открытых акционерных обществ (кроме физических лиц), страховых и холдинговых компаний, институтов общего инвестирования, доверительных обществ и других финансовых посредников;

3) эмитентов ценных бумаг и производных (деривативов), а также при получении лицензии на осуществление профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг.

Проведение аудита является обязательным также в иных случаях, предвиденных законами Украины.

Аудит проводится на основании договора между аудитором и заказчиком. В договоре обязательно указывается предмет и срок проверки, объем аудиторских услуг, размер и условия оплаты, ответственность сторон.

Аудиторское заключение - документ, составленный в соответствии со стандартами аудита и предусматривает предоставление уверенности пользователям в соответствии финансовой отчетности или другой информации концептуальным основам, которые использовались при ее составлении. Концептуальными основами могут быть законы и другие нормативно-правовые акты Украины, положения (стандарты) бухгалтерского учета, внутренние требования и положения субъектов хозяйствования, другие источники.

Аудиторские услуги в виде консультаций могут предоставляться устно или письменно с оформлением справки и других официальных документов. Аудиторские услуги в виде экспертиз оформляются экспертным заключением или актом.

Результаты предоставления других аудиторских услуг оформляются в соответствии со стандартами аудита.

Аудиторы Украины имеют право объединяться в общественные организации по профессиональным признакам.

Аудиторы во время осуществления аудиторской деятельности имеют право:

1) самостоятельно определять формы и методы проведения аудита и предоставления других аудиторских услуг на основании действующего законодательства, стандартов аудита и условий договора с заказчиком;

2) получать необходимые документы, которые имеют отношение к предмету проверки и находятся как у заказчика, так и у третьих лиц.

Третьи лица, которые имеют в своем распоряжении документы относительно предмета проверки, обязанные предоставить их по требованию аудитора (аудиторской фирмы). Отмеченное требование должно быть официально засвидетельствовано заказчиком;

3) получать необходимые объяснения в письменной или устной форме от руководства и работников заказчика;

4) проверять наличие имущества, денег, ценностей, требовать от руководства субъекта ведения хозяйства проведения контрольных обзоров, намерений произведенных работ, определения качества продукции, относительно которых осуществляется проверка документов;

5) привлекать на договорных принципах к участию в проверке специалистов разного профиля

Аудиторы и аудиторские фирмы обязаны:

- 1) в аудиторской деятельности придерживаться требований данного Закона и других нормативно-правовых актов, стандартов аудита, принципов независимости аудитора и соответствующих решений Аудиторской палаты Украины;
- 2) должным образом проводить аудит и оказывать другие аудиторские услуги;
- 3) сообщать владельцам, уполномоченным ими лиц, заказчиков о выявленных во время проведения аудита недостатках ведения бухгалтерского учета и складывания финансовой отчетности;
- 4) хранить в секрете информации, полученной при проведении аудита и выполнении других аудиторских услуг, не разглашать сведения, которые представляют предмет коммерческой тайны, и не использовать их в своих интересах или в интересах третьих лиц;
- 5) отвечать перед заказчиком за нарушение условий договора в соответствии с договором и законом;
- 6) ограничивать свою деятельность предоставлением аудиторских услуг и другими видами работ, которые имеют непосредственное отношение к предоставлению аудиторских услуг, в форме консультаций, проверок или экспертиз;
- 7) своевременно подавать к Аудиторской палате Украины отчет о своей аудиторской деятельности.

Запрещается проведение аудита:

- 1) аудитором, который имеет прямые семейные отношения с членами органов управления субъекта ведения хозяйства, которое проверяется;
- 2) аудитором, который имеет личные имущественные интересы у субъекта ведения хозяйства, которое проверяется;
- 3) аудитором - членом органов управления, основателем или владельцем субъекта ведения хозяйства, которое проверяется;
- 4) аудитором - работником субъекта ведения хозяйства, которое проверяется;
- 5) аудитором - работником, совладельцем дочернего предприятия, филиала или представительства субъекта ведения хозяйства, которое проверяется;
- 6) если размер вознаграждения за предоставление аудиторских услуг не учитывает необходимого для качественного выполнения таких услуг времени, надлежащих навыков, знаний, профессиональной квалификации и степень ответственности аудитора;
- 7) аудитором в иных случаях, при которых не обеспечиваются требования относительно его независимости

Гражданско-правовая ответственность аудиторов и аудиторских фирм

За неподобающее выполнение своих обязательств аудитор (аудиторская фирма) несет имущественную и другую гражданско-правовую ответственность в соответствии с договором и законом.

Размер имущественной ответственности аудиторов (аудиторских фирм) не может превышать фактически нанесенных заказчику убытков по их вине.

Все споры относительно невыполнения условий договора, а также споры имущественного характера между аудитором (аудиторской фирмой) и заказчиком решаются в установленном законом порядке.

За неподобающее выполнение профессиональных обязанностей к аудитору (аудиторской фирмы) могут быть применены Аудиторской палатой Украины взыскания в виде предупреждения, остановки действия сертификата сроком до одного года или аннулирования сертификата, исключения из Реестра.

Порядок применения к аудиторам (аудиторских фирм) взысканий определяется Аудиторской палатой Украины.

Решения Аудиторской палаты Украины относительно применения к аудиторам (аудиторских фирм) взысканий могут быть обжалованы в суд.

К аудиторам могут быть применены другие виды ответственности в соответствии с законом.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Аудит представляет собой

Контроль финансового состояния аптечного предприятия со стороны вышестоящей организации

Контроль со стороны региональной налоговой администрации за соблюдением налогового законодательства

Документальную ревизию, проводимую собственником

Внешний независимый финансовый контроль

Контроль, осуществляемый Государственным контрольно-ревизионным управлением

2

Проверка данных бухгалтерского учета и показателей финансовой отчетности субъекта хозяйствования с целью высказывания независимого мнения аудитора о ее достоверности во всех существенных аспектах и соответствии требованиям законов Украины, положений (стандартов) бухгалтерского учета или других правил (внутренних положений субъектов хозяйствования) согласно требованиями называется

Банкротством

Аудитом

Текущим контролем

Заключительным контролем

Контролирующим аудитом

3

Аудиторские услуги в виде экспертиз оформляются

Справкой

Резолюцией

Экспертным заключением или актом

Приказом

Пояснением

4

Аудиторская деятельность — это

Деятельность специализированных организаций, направленная на установление достоверности данных бухгалтерского учета;

Предпринимательская деятельность, которая включает в себя организационное и методическое обеспечение аудита, практическое выполнение аудиторских проверок (аудит) и предоставление других аудиторских услуг;

Деятельность контролирующих служб по проверке бухгалтерского учета и отчетности

Деятельность налоговой службы по осуществлению проверок бухгалтерской отчетности

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

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.

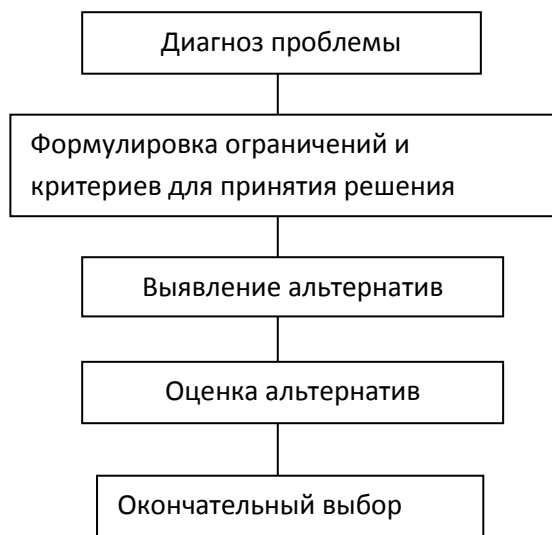


Рис. 7.1. Этапы принятия рационального решения

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:

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

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

1

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

2

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

3

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

4

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

Оперативные

Общие

Рациональные

Экономические

Административные

5

В теории управления существует три модели принятия решения. Какая модель опирается на понятия «ограниченной рациональности» и «достижения удовлетворения» в принятии решения?

Классическая

Иррациональная

Поведенческая

Социальная

Психологическая

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА №7

ТЕМА: «СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО»

Цель: сформировать системные знания о стилях управления, власти руководителя, о формах ее проявления; закрепить знания о лидерстве и различных его формах

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Понятие «стиль управления». Классификация стилей управления
2. Характеристика стилей управления
3. Классический подход к классификации типов власти
2. Современная классификация типов власти
3. Лидерство. Подходы к понятию «лидерство»

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие «стиль управления». Классификация стилей управления
2. Характеристика стилей управления: авторитарного, либерального, демократического
3. Формы проявления авторитарного стиля управления
4. Власть как организационный процесс
5. Баланс власти между руководителем и подчиненным
6. Классический подход к классификации типов власти
7. Современная классификация типов власти
8. Понятие «руководство», «лидерство». Главные черты лидерства
9. Типы лидеров, основные их качества

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В дополнение к формальным полномочиям (полномочия по должности), руководителю нужна определенная степень власти, т.к. по сути его деятельность во многом зависит от людей. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с людьми, то он не сможет выполнить и свою собственную работу, а это, как следствие, снизит эффективность его индивидуального вклада, так и деятельность всей организации. Если руководитель не обладает достаточной властью, то организация не достигнет поставленных целей. В чем же суть власти?

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. **Власть** – это возможность влиять на поведение других. Одним из условий успешности деятельности организации является гармония между властью, влиянием и статусом лидера.

Власть – это по сути социальный термин. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Если рассматривать **власть как организационный процесс, то она включает в себя такие характеристики:** существует не только тогда, когда применяется; власть – это взаимозависимость; тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу.

Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого.

Объем власти зависит от уровня доверия вышестоящего по иерархии. Такая власть может быть в любой момент взята «наверх» обратно, т.е. не существует прямой зависимости от уровня должности и объема власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего, преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Личная власть в организации приходит снизу – от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной и личной властью.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него по ряду причин (рабочие задания, сфера полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.д.)

Однако и подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. последний зависит от них в таких вопросах: необходимая для принятия решений информация; неформальные контакты с людьми других отделов; влияние на своих коллег; способность подчиненных выполнить задания (профессионализм).

Разумный руководитель должен помнить, что использование власти в одностороннем порядке и в полном объеме может вызвать у подчиненных негативную реакцию.

Существует много разных подходов к классификации типов (форм) власти. Основные из них: классический и современный.

Классический (базовый) подход – опирается на критерий источника власти.

Современный подход – на основу власти.

Классический (базовый) подход выделяет пять базовых источников власти: принуждение; компетентность (экспертиза); закон или право принятия решения (законная или традиционная власть); пример (эталон, харизма); вознаграждение.

По существующей ныне классификации типы власти в зависимости от «основы» подразделяются на две большие группы:

- власть на личной основе;
- власть на организационной основе.

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, присущем лишь ему, стиле. Стиль работы руководителя — это индивидуальный способ или почерк деятельности, которая определяется его интеллектуально-психологическими особенностями, способностью организовать инициативное, творческое выполнение возложенных на коллектив задач, контролировать результаты деятельности подчиненных, создавать и поддерживать нравственно-психологический климат в коллективе. Стиль руководства, отражая взаимоотношения руководителя и подчиненного, влияет на психологическое состояние каждого работника и коллектива в целом. Кроме того, стиль представляет собой социальное явление, поскольку в нем отражается мировоззрение и убеждение руководителя.

Директивный (автократический) стиль работы отличается централизацией власти, склонностью к единоначалию, предпочтением наказаний, жесткому тону, официальному характеру отношений с подчинёнными.

Демократический (коллегиальный) стиль руководства предусматривает: предоставление подчиненным самостоятельности, пропорциональной их квалификации и выполняемым функциям; привлечение их к таким видам деятельности, как определение целей, оценка работы, подготовка и принятие решений и т.п. Демократический стиль поощряет творческую активность подчиненных, оказывает содействие созданию атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Либеральный стиль руководства отличается безынициативностью, нежеланием брать на себя ответственность за решения и их последствия. Приверженец либерального стиля не проявляет выраженных организаторских способностей, недостаточно регулирует и контролирует действия подчиненных, что является причиной низкой результативности. Однако этот стиль руководства вполне применим по отношению к зрелым (опытным и квалифицированным) специалистам, в случаях необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач. За руководителем в таком случае сохраняются функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Разновидностью приведенных стилей руководства является дистанционный, контактный, целеполагающий, делегирующий.

Понятие власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. Часто в практике еще используют родственные понятия: «руководство», «управление», «лидерство», но это не совсем верно.

Управление – процесс организации любых воздействий для достижения поставленных целей.

Руководство – это лишь часть управленческой деятельности, а именно та часть, в которой вопросы управления решаются воздействием на подчиненных.

Различение же понятий «руководство» (руководитель) и «лидерство» (лидер) связано с существованием в любой организации двух типов отношений – формальных и неформальных.

Лидерство – это процесс воздействия на людей в системе неформальных отношений. Руководство – же реализуется через формальные (официальные) отношения.

В отличие же от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Поэтому традиционные отношения в управлении «начальник-подчиненный» часто заменяют на «лидер-последователь». Лидерство – это не управление.

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению лидеров. Это происходит всегда в формальных группах, состоящих из более чем 3-х человек. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Главные черты лидерства:

1. формируется спонтанно, стихийно;
2. формируется на уровне полуосознанных психологических предпочтений.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер,

Стиль управления – это первичная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Стили управления подразделяются на «одномерные» и «двумерные».

«Одномерные» - это стили, обусловленные одним какм-то фактором.

«Многомерные стили» руководства представляют собой комплекс взаимодействующих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Психология управления рассматривает два противоположных стиля руководства: авторитарный (директивный) и либеральный, а также промежуточный – демократический (коллегиальный) стиль руководства.

Авторитарный стиль может проявляться в следующих формах: автократичный, бюрократичный, патриархальный, харизматический.

В современном, быстро меняющемся мире, самым эффективным стилем является стиль адаптивный, ориентированный на реальность.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Какой стиль руководства характеризуется особенной покладистостью руководителя, который предоставляет подчиненному инициативу в формировании цели и готовый принять ее без возражений?

Демократический стиль

Либеральный стиль

Бюрократический стиль

Коллегиальный стиль

Комбинированный стиль

2

Лицо, принявшее в организации на себя большую ответственность, чем предписано должностью становится

Менеджером-администратором

Формальным лидером

Неформальным лидером

Руководителем

Экспертом

3

Любое поведение одного члена организации, который вносит изменение в поведение, ощущение другого члена коллектива называется

Властью

Влиянием

Приспособлением

Идентификацией

Адаптацией

ЗАНЯТИЕ 8

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

Содержательный модуль – это логически заверченный 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 по следующим 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 как независимый вид контроля
- Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решений
- Стили управления. Власть и 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 (хозяйственная коммерческая деятельность), предприятие, объекты и субъекты права собственности, виды собственности, объединения предприятий

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

20. Социальная деятельность предприятий
21. Объединения предприятий: понятия и организационно-правовые формы (ассоциация, корпорация, концерн, консорциум, холдинг и др.)
22. Основы ответственности участников хозяйственных отношений
23. Возмещение ущерба или убытков

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

Предпринимательство осуществляется на основе:

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

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

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

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

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

- *частное предприятие*, действующее на основе частной собственности граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица);
- предприятие, действующее на основе коллективной собственности (*предприятие коллективной собственности*);
- *коммунальное предприятие*, действующее на основе коммунальной собственности территориальной громады;

- государственное предприятие, действующее на основе государственной собственности;
- предприятие, основанное на *смешанной форме собственности* (на базе объединения имущества разных форм собственности);
- *общее коммунальное предприятие*, которое действует на договорных началах совместного финансирования (содержания) соответствующими территориальными общинами - субъектами сотрудничества.

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

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

В зависимости от способа образования (учреждение) и 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

1

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

Аттестация

Хозяйственная деятельность

Сертификация

Лицензирование

Государственная регистрация

2

Общими принципами хозяйствования в Украине являются:

Обеспечение экономического многообразия и равная защита государством всех субъектов хозяйствования

Свобода предпринимательской деятельности, определенная законом

Свободное движение капиталов, товаров и услуг на территории Украины

Защита национального товаропроизводителя и ограничение государственного регулирования экономических процессов

Все ответы верны

3

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

Кооперативные предприятия

Хозяйственные общества

Средние предприятия

Корпоративные и унитарные предприятия

Все ответы верны

4

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

Ассоциация

Корпорация

Концерн

Консорциум

Холдинг

5

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

Унитарное предприятие

Корпоративное предприятие

Некоммерческое предприятие

Коммерческое предприятие

Свободное предприятие

6

Объединенные предприятия имеют юридическую и хозяйственную самостоятельность. Если решение основных вопросов их деятельности принадлежит холдинговой фирме, то это:

Трест

Конгломерат

Синдикат

Холдинг

Картель

7

Организационная форма объединения, при которой отдельная компания не имеет производственных предприятий, а владеет контрольным пакетом акций других предприятий, благодаря чему осуществляет контроль за их деятельностью. Такая компания называется:

Холдинг

Конгломерат

Синдикат

Картель

Трест

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 9

ТЕМА: «ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ»

Цель: сформировать и закрепить системные знания об организационно-экономических формах хозяйствования предприятий

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Сущность понятия «хозяйственное общество» и виды хозяйственных обществ
2. Характеристика и основа образования акционерного общества
3. Характеристика и основа образования общества с ограниченной ответственностью
4. Характеристика и основа образования общества с дополнительной ответственностью
5. Характеристика и основа образования общества с полной ответственностью
6. Характеристика и основа образования командитного общества

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Сущность понятия «хозяйственное общество»
2. Виды хозяйственных обществ
3. Характеристика акционерного общества
4. Основа образования акционерного общества
5. Характеристика общества с ограниченной ответственностью
6. Основа образования общества с ограниченной ответственностью
7. Характеристика общества с дополнительной ответственностью
8. Основа образования общества с дополнительной ответственностью
9. Характеристика общества с полной ответственностью
10. Основа образования общества с полной ответственностью
11. Характеристика командитного общества
12. Основа образования командитного общества

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Согласно Хозяйственного кодекса Украины (Глава 9. ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ОБЩЕСТВА.)

Статья 79. Понятие хозяйственного общества

1. Хозяйственными обществами признаются предприятия или другие субъекты хозяйствования, созданные юридическими лицами и/или гражданами путем объединения их имущества и участия в предпринимательской деятельности общества с целью получения прибыли. В случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, хозяйственное общество может действовать в составе одного участника.

2. Учредителями и участниками общества могут быть субъекты хозяйствования, другие участники хозяйственных отношений, указанные в статье 2 настоящего Кодекса, а также граждане, не являющиеся субъектами хозяйствования. Ограничения по учреждению и участию в хозяйственных обществах субъектов хозяйствования или других лиц устанавливаются настоящим Кодексом, другими законами.

3. Хозяйственные общества являются юридическими лицами.

4. Субъекты хозяйствования — юридические лица, ставшие учредителями или участниками хозяйственного общества, сохраняют статус юридического лица.

5. Хозяйственные общества могут осуществлять любую предпринимательскую деятельность, если иное не предусмотрено законом.

Статья 80. Виды хозяйственных обществ

1. К хозяйственным обществам относятся: акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, полные общества, коммандитные общества.

2. Акционерным обществом является хозяйственное общество, которое имеет уставный капитал, разделенный на определенное количество акций одинаковой номинальной стоимости, и несет ответственность по обязательствам только имуществом общества, а акционеры несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

3. Обществом с ограниченной ответственностью является хозяйственное общество, имеющее уставный капитал, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами, и несущее ответственность по своим обязательствам только своим имуществом. Участники общества, полностью уплатившие свои вклады, несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах своих вкладов.

4. Обществом с дополнительной ответственностью является хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров и которое несет ответственность по своим обязательствам собственным имуществом, а в случае его недостаточности участники этого общества несут дополнительную солидарную ответственность в определенном учредительными документами одинаково кратном размере к вкладу каждого из участников.

5. Полным обществом является хозяйственное общество, все участники которого согласно заключенному между ними договору осуществляют предпринимательскую деятельность от имени общества и несут дополнительную солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

6. Коммандитным обществом является хозяйственное общество, в котором один или несколько участников осуществляют от имени общества предпринимательскую деятельность и несут по его обязательствам дополнительную солидарную ответственность всем своим имуществом, на которое по закону может быть обращено взыскание (полные участники), а другие участники присутствуют в деятельности общества только своими вкладами (вкладчики).

7. Участниками полного общества, полными участниками коммандитного общества могут быть только лица, зарегистрированные в качестве субъектов предпринимательства.

Статья 82. Учредительные документы хозяйственного общества

1. Учредительным документом полного общества и коммандитного общества является учредительный договор. Учредительным документом акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и общества с дополнительной ответственностью является устав.

2. Учредительные документы хозяйственного общества должны содержать сведения о виде общества, предмете и цели его деятельности, составе учредителей и участников, составе и компетенции органов общества и порядке принятия ими решений, включая перечень вопросов, по которым необходимо единогласие или квалифицированное большинство голосов, другие сведения, предусмотренные статьей 57 настоящего Кодекса.

3. Устав акционерного общества, кроме указанных в части второй настоящей статьи сведений, должен содержать также сведения о видах выпускаемых акций, их

номинальной стоимости, соотношении акций разных видов, количестве акций, которые покупаются учредителями, последствиях невыполнения обязательств по выкупу акций.

4. Устав общества с ограниченной ответственностью, кроме сведений, указанных в части второй настоящей статьи, должен содержать сведения о размере долей каждого из участников, размере, составе и порядке внесения ими вкладов.

Уставом может быть установлен порядок определения размера долей участников в зависимости от изменения стоимости имущества, внесенного в качестве вклада, и дополнительных взносов участников.

5. Учредительный договор полного общества и коммандитного общества, кроме сведений, указанных в части второй настоящей статьи, должен определять размер доли каждого из участников, форму их участия в делах общества, размер, состав и порядок внесения ими вкладов. В отношении вкладчиков коммандитного общества в учредительном договоре указываются только совокупный размер их долей в имуществе общества и размер, состав и порядок внесения ими вкладов.

6. Наименование хозяйственного общества должно содержать указание вида общества, для полных обществ и коммандитных обществ — фамилии (наименования) участников общества, несущих дополнительную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом, а также другие необходимые сведения. Наименование хозяйственного общества не может указывать на принадлежность общества к органам государственной власти или органам местного самоуправления.

7. В учредительные документы могут быть включены также сведения о других условиях деятельности хозяйственного общества, не противоречащих закону. Если в учредительных документах не указан срок деятельности хозяйственного общества, оно считается созданным на неопределенный срок.

8. Учредительные документы хозяйственного общества в предусмотренных законом случаях согласовываются с Антимонопольным комитетом Украины.

9. Нарушение установленных настоящей статьей требований к содержанию учредительных документов хозяйственного общества является основанием для отказа в его государственной регистрации.

10. Хозяйственное общество может создаваться и действовать на основании модельного устава в порядке, определенном законом.

Если хозяйственное общество создается и действует на основе модельного устава, в решении о его создании, которое подписывается всеми учредителями, указываются сведения о виде общества, его наименовании, местонахождении, предмете и цели деятельности, составе учредителей и участников, размере уставного (составного, сложенного) капитала, размере долей каждого из участников, порядке внесения ими вкладов, а также информация об осуществлении деятельности на основе модельного устава.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1

К хозяйственным обществам не относятся

Консорциумы, ассоциации, корпорации, концерны

Акционерные общества

Полные общества, коммандитные общества, акционерные общества

Коммандитные общества

Общества с ограниченной ответственностью

2

Какому понятию соответствует определение « - предприятия, созданные юридическими лицами и/или гражданами путем объединения их имущества и участия в предпринимательской деятельности общества с целью получения прибыли»?

Коммерческое предприятие

Производство товаров

Хозяйственное общество

Объединение предприятий

Юридическое лицо

3

Вид организации, при котором орган управления – собрание владельцев, паевой взнос может быть как финансовый, так и материальный, а ответственность осуществляется в пределах вложенного вклада, это:

Общество с ограниченной ответственностью

Коммандитное общество

Общество с неограниченной ответственностью

Акционерное общество закрытого типа

Акционерное общество открытого типа

4

При организации акционерного общества между основателями возникла дискуссия относительно материальной ответственности. Какая степень материальной ответственности у членов акционерного общества?

В пределах акций, что им принадлежат

В пределах двойной суммы взносов

Взносами в уставный фонд и имуществом, что им принадлежит

В пределах взносов

Неограниченная и солидарная

5

Аптеки, как юридические лица, для регистрации в государственных органах должны обладать уставным капиталом. Укажите сумму, которая идентифицируется как уставной капитал:

Сумма задолженности предприятия

Сумма, зарегистрированная в учредительных документах

Сумма необоротных активов предприятия

Сумма оборотных активов предприятия

Сумма актива предприятия

6

При регистрации субъекта хозяйствования в органы регистрации необходимо представить учредительные документы. Учредительными документами субъекта ведения хозяйства являются:

Трудовой договор

Решение о его создании, учредительный договор, устав

Коллективный договор

Договор купли-продажи

Договор обмена

ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА: ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие государственной регистрации юридических лиц и физических лиц – предпринимателей
2. Общие принципы государственной регистрации
3. Система органов в сфере государственной регистрации
4. Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц – предпринимателей
5. Информационное взаимодействие между Единым государственным реестром и информационными системами государственных органов
6. Требования к оформлению документов, которые подаются государственному регистратору
7. Регистрационный сбор за проведение государственной регистрации
8. Перечень документов для государственной регистрации создания юридического лица
9. Перечень документов для государственной регистрации физического лица-предпринимателя
10. Порядок проведения государственной регистрации и других регистрационных действий
11. Срок рассмотрения документов, представленных для государственной регистрации
12. Остановка рассмотрения документов, представленных для государственной регистрации

13. Основания для отказа в проведении государственной регистрации
14. Формирование регистрационного дела
15. Понятие "лицензия", "лицензионные условия", "лицензирование"
16. Виды предпринимательской деятельности, подлежащие лицензированию в области фармации
17. Порядок лицензирования фармацевтической деятельности (выдача, переоформление и аннулирование, выдача дубликатов лицензии и т.д.)
18. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по оптовой, розничной реализации лекарственных средств
19. Порядок осуществления контроля за соблюдением лицензионных условий по производству лекарственных средств
20. Порядок осуществления контроля за соблюдением лицензионных условий по оптовой и розничной реализации лекарственных средств

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

Государственная регистрация юридических лиц, общественных формирований, не имеющих статуса юридического лица, и физических лиц - предпринимателей – это официальное признание путем засвидетельствования государством факта создания или прекращения юридического лица, общественного формирования, не имеющего статуса юридического лица, засвидетельствование факта наличия соответствующего статуса общественного объединения, профессионального союза, его организации или объединения, политической партии, организации работодателей, объединений организаций работодателей и их символики, засвидетельствование факта обретения или лишения статуса предпринимателя физическим лицом, изменения сведений, содержащихся в Едином государственном реестре (ЕГР) юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований, о юридическом лице и физическом лице - предпринимателе, а также проведение других регистрационных действий, предусмотренных данным Законом.

Государственная регистрация базируется на таких основных принципах:

- обязательности государственной регистрации в Едином государственном реестре;
- публичности государственной регистрации в Едином государственном реестре и документов, ставших основанием для ее проведения;
- урегулирования отношений, связанных с государственной регистрацией, и особенностей государственной регистрации;
- государственной регистрации по заявительному принципу;
- приема документов для государственной регистрации и осуществления государственной регистрации по принципу экстерриториальности в пределах Украины;
- единства методологии государственной регистрации;

- объективности, достоверности и полноты сведений в Едином государственном реестре;
- внесения сведений в Единый государственный реестр;
- открытости и доступности сведений Единого государственного реестра.

Систему органов в сфере государственной регистрации составляют:

- 1) Министерство юстиции Украины;
- 2) другие субъекты государственной регистрации.

Государственный регистратор юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований (далее - государственный регистратор) - лицо, находящееся в трудовых отношениях с субъектом государственной регистрации, нотариус

Единый государственный реестр юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований - единая государственная информационная система, обеспечивающая сбор, накопление, обработку, защиту, учет и предоставление информации о юридических лицах, физических лицах - предпринимателях и общественных формированиях, не имеющих статуса юридического лица.

Сведения, содержащиеся в Едином государственном реестре, являются открытыми и общедоступными (кроме регистрационных номеров учетных карточек налогоплательщиков и паспортных данных) и в случаях, предусмотренных данным Законом, за их предоставление взимается плата.

Результаты предоставления административных услуг в сфере государственной регистрации, в том числе выписки (кроме регистрационных номеров учетных карточек налогоплательщиков и паспортных данных), подлежат обязательному безвозмездному обнародованию на портале электронных сервисов в порядке, определенном Министерством юстиции Украины в Порядке предоставления сведений из Единого государственного реестра.

Информационное взаимодействие между Единым государственным реестром и информационными системами государственных органов осуществляется информационно-телекоммуникационными средствами в электронной форме в порядке, определенном Министерством юстиции Украины совместно с соответствующими государственными органами.

Технический администратор Единого государственного реестра в день проведения регистрационного действия обеспечивает передачу сведений в информационные системы:

- центрального органа исполнительной власти, реализующего государственную политику в сфере статистики,
- центрального органа исполнительной власти, реализующего единую государственную налоговую политику и государственную политику по администрированию единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование;
- Пенсионного фонда Украины;
- Национальной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку.

Центральному органу исполнительной власти, реализующему единую государственную налоговую политику и государственную политику по администрированию единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование, одновременно с сведениями Единого государственного реестра о государственной регистрации создания юридического лица и государственной

регистрации физического лица - предпринимателя техническим администратором Единого государственного реестра обеспечивается передача копии заявления об избрании упрощенной системы налогообложения и/или регистрационного заявления о добровольной регистрации как плательщика налога на добавленную стоимость в электронной форме, если такие заявления были представлены как приложение к заявлению о государственной регистрации.

В свою очередь, Центральные органы исполнительной власти, реализующие государственную политику в сфере статистики, организации принудительного исполнения решений судов и других органов (должностных лиц); предотвращения и противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, финансированию терроризма и финансированию распространения оружия массового уничтожения, а также государственную налоговую политику и государственную политику по администрированию единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование, Пенсионный фонд Украины; Национальная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку; Государственная судебная администрация Украины обеспечивает передачу в Единый государственный реестр ст. 12 Закона определенных сведений.

Документы для государственной регистрации, оформленные с учетом требований ст. 15 Закона могут подаваться в бумажной или электронной форме.

В бумажной форме документы подаются лично заявителем или почтовым отправлением. Если документы подаются лично, заявитель предъявляет свой паспорт гражданина Украины или временное удостоверение гражданина Украины, или паспортный документ иностранца, или удостоверение личности без гражданства, или удостоверение на постоянное или временное проживание.

Документы в электронной форме подаются заявителем через портал электронных сервисов в порядке, определенном Министерством юстиции Украины в Порядке государственной регистрации юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований, не имеющих статуса юридического лица.

Документы в бумажной форме принимаются по описи, экземпляр которой в день их поступления выдается заявителю с отметкой о дате их получения и кодом доступа тем способом, согласно которому были представлены документы.

Требования к наименованию юридического лица или его обособленного подразделения утверждены ст. 16 Закона.

Для государственной регистрации создания юридического лица (в том числе в результате выделения, слияния, преобразования, выделения) подаются такие документы (ст. 17):

- 1) заявление о государственной регистрации создания юридического лица;
- 2) заявление об избрании юридическим лицом упрощенной системы налогообложения и/или регистрационное заявление о добровольной регистрации как плательщика налога на добавленную стоимость, и/или заявление о включении в Реестр неприбыльных учреждений и организаций по формам, утвержденным законодательству, - по желанию заявителя;
- 3) учредительный документ юридического лица - в случае создания юридического лица на основании собственного учредительного документа
- 4) документ об уплате административного сбора - в случаях, предусмотренных статьей 36 данного Закона;
- 5) список участников съезда, конференции, учредительных или общих сборов членов профсоюза.

Для государственной регистрации физического лица предпринимателя подаются такие документы (ст. 18):

- 1) заявление о государственной регистрации физического лица предпринимателя;
- 2) заявление об избрании физическим лицом упрощенной системы налогообложения и/или регистрационное заявление о добровольной регистрации как плательщика налога на добавленную стоимость по форме, утвержденной центральным органом исполнительной власти, обеспечивающим формирование государственной налоговой и таможенной политики, - по желанию заявителя;
- 3) нотариально удостоверенное письменное согласие родителей (усыновителей) или опекуна или органа опеки и попечительства - для физического лица, которое достигло шестнадцати лет и имеет желание заниматься предпринимательской деятельностью, но не имеет полной гражданской дееспособности.

Государственная регистрация и другие регистрационные действия проводятся на основании документов, подающихся заявителем для государственной регистрации.

Рассмотрение документов, представленных для государственной регистрации относительно юридических лиц и физических лиц - предпринимателей осуществляется на протяжении 24 часов после поступления документов, представленных для государственной регистрации, кроме выходных и праздничных дней.

Ст. 27. Определяет основания для остановки рассмотрения документов, представленных для государственной регистрации.

Ст. 28. Определяет основания для отказа в государственной регистрации.

Регистрационное дело формируется в бумажной форме (хранится у субъекта государственной регистрации по местонахождению юридического лица, общественного формирования, физического лица – предпринимателя) и электронной форме после внесения в Единый государственный реестр записи о государственной регистрации создания юридического лица, физического лица - предпринимателя и государственной регистрации включения сведений о юридическом лице и физическом лице – предпринимателе.

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим лицензирование, является Закон Украины «О лицензировании видов хозяйственной деятельности» от 02.03.2015. Его действие распространяется на всех субъектов хозяйствования

Лицензия — документ, который предоставляется органом лицензирования, на право осуществления субъектом хозяйствования определенного им вида хозяйственной деятельности, подлежащей лицензированию, в электронном виде (запись о наличии лицензии у такого субъекта хозяйствования в Едином государственном реестре юридических лиц и физических лиц - предпринимателей) или на бумажном носителе.

Лицензирование — средство государственного регулирования осуществления видов хозяйственной деятельности, подлежащих лицензированию, направленное на обеспечение реализации единой государственной политики в сфере лицензирования, защиту экономических и социальных интересов государства, общества и отдельных потребителей.

Лицензионные условия - нормативно-правовой акт Кабинета Министров Украины, положения которого устанавливают исчерпывающий перечень требований, обязательных для выполнения лицензиатом, и исчерпывающий перечень документов, прилагаемых к заявлению о получении лицензии.

Субъект хозяйствования, который намерен получить лицензию, представляет в орган лицензирования заявление о получении лицензии по определенной лицензионными условиями форме.

В заявлении о получении лицензии должна содержаться информация:

1) о заявителе лицензии:

для юридического лица - полное наименование, местонахождение, идентификационный код;

для физического лица - предпринимателя - фамилия, имя, отчество (при наличии), сведения о месте жительства, регистрационный номер учетной карточки налогоплательщика и согласие на обработку персональных данных с целью обеспечения выполнения требований настоящего Закона;

2) вид хозяйственной деятельности (полностью или частично), указанный в статье 7 настоящего Закона, на осуществление которого заявитель лицензии намерен получить лицензию;

3) желаемый способ получения документов.

К заявлению о получении лицензии прилагаются:

документы в соответствии с лицензионными требованиями:

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),

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;

на импорт лекарственных средств

- копия досье импортера (по форме, установленной лицензионными условиями), утвержденного субъектом хозяйствования

2) копия паспорта руководителя заявителя лицензии (или доверенного лица) с отметкой органа государственной налоговой службы о уведомлении об отказе по своим религиозным убеждениям от принятия регистрационного номера учетной карточки налогоплательщика (подается только физическими лицами - предпринимателями, которые по своим религиозным убеждениям отказываются от принятия регистрационного номера учетной карточки налогоплательщика и сообщили об этом соответствующий орган государственной налоговой службы);

3) описание документов, представляемых для получения лицензии в двух экземплярах.

Перечень подтверждающих документов устанавливается лицензионными условиями и является исключительным.

В случае установления в ходе рассмотрения заявления о получении лицензии отсутствия оснований для отказа в выдаче лицензии орган лицензирования принимает решение о выдаче лицензии, о котором сообщает заявителю в срок, не превышающий 3-х рабочих дней.

Орган лицензирования на следующий рабочий день после дня принятия им решения о выдаче лицензии заявителю передает сведения о таком решении в электронном виде в Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц - предпринимателей.

Срок принятия решения о выдаче лицензии составляет 10 рабочих дней со дня получения органом лицензирования заявления о получении лицензии.

Вступление заявителем лицензии права на осуществление вида хозяйственной деятельности, подлежащей лицензированию, происходит с момента внесения данных о решении органа лицензирования о выдаче ему лицензии в Единый государственный реестр юридических лиц и физических лиц - предпринимателей.

В сообщении о принятии решения о выдаче лицензии орган лицензирования отмечает расчетные реквизиты для внесения платы за выдачу лицензии.

Лицензия на осуществление заявителем лицензии определенного им вида хозяйственной деятельности, подлежащей лицензированию, оформляется органом лицензирования в электронном виде (запись о решении органа лицензирования о выдаче лицензии субъекту хозяйствования в Едином государственном реестре юридических лиц и физических лиц - предпринимателей).

Лицензия выдается на неограниченный срок.

По желанию заявителя лицензии или лицензиата лицензия (копия лицензии) может быть выдана органом лицензирования и на бумажном носителе.

За выдачу лицензии взимается разовая плата в размере одной минимальной заработной платы, исходя из размера минимальной заработной платы, действующей на день принятия органом лицензирования решения о выдаче лицензии, если другой размер платы не установлен законом.

Согласно законодательству лицензированию подлежат:

производство лекарственных средств,

оптовая и розничная торговля лекарственными средствами,

импорт лекарственных средств (кроме активных фармацевтических ингредиентов)

- с учетом особенностей, определенных Законом Украины "О лекарственных средствах".

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

Государственная регистрация юридических лиц и физических лиц-предпринимателей

Лицензирование

Сертификация

Аттестация

Банкротство

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

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

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

Перечень учетных документов юридических лиц и физических лиц-предпринимателей

Журнал лицензий

Папку регистрационных дел

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 109

ТЕМА: «БИЗНЕС-ПЛАН. ПОРЯДОК ЕГО РАЗРАБОТКИ»

Цель: приобрести практические навыки по составлению бизнес-плана

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Понятие бизнес-плана
2. Порядок разработки и представления бизнес-плана
3. Структура бизнес-плана

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие и значение бизнес-плана
2. Порядок разработки и представления бизнес-плана
 - 2.1 При покупке существующего бизнеса
 - 2.2 При приватизации имущества государственных предприятий
 - 2.3 Для обращения за ссудой
3. Структура и содержание бизнес-плана

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Вступая в рыночные отношения, предприниматель должен подумать о конечном результате своей деятельности.

В странах рыночной экономики стало правилом: без бизнес-плана нельзя браться за производственный или коммерческий бизнес.

Бизнес-план – это документ, включающий все основные стороны деятельности предприятия: его производственные, коммерческие и социальные проблемы.

Почему нужен бизнес-план? Потому, что он исключает возможность допущения ошибочных решений из-за некомпетентности предпринимателя, соединяет в единую систему функционирования: производство, реализацию товара и развитие бизнеса.

В отличие от директивного плана, бизнес-план не принимает законодательного характера, регулярно корректируется в зависимости от конъюнктуры рынка, и таким образом адаптируется к непредсказуемым рыночным ситуациям.

Бизнес-план необходим, если вы хотите:

- начать новый бизнес;
- расширить свой бизнес;
- продать его или передать другому лицу;
- получить ссуду.

Не существует единого способа составить бизнес-план. Рекомендации по составлению бизнес-плана представлены в **Приложении 1**. Его содержание и объем зависят от размеров и рода проекта. Большие проекты требуют бизнес-планов, выполненных лицами, которые их будут реализовывать. Так как бизнес-план является основанием для бизнеса, необходимо разрабатывать этот документ логично, понятно и последовательно, быть при этом максимально аккуратным, точным и реалистичным.

Бизнес-план составляется на 3-5 лет с разбивкой по годам, а первый год – по месяцам.

После того, как разработка бизнес-плана закончена, необходимо, чтобы несколько человек проверили его, включая опытного корректора.

При работе с бизнес-планом при покупке существующего бизнеса необходимо:

1. Подробно и тщательно разузнать о том бизнесе, который вы покупаете. То, что в настоящий момент это хорошо работающее предприятие, не является гарантией будущей успешной работы.
2. Убедиться, что все запасы в хорошем состоянии с технической и юридической точек зрения и, что сотрудники и клиенты будут верны Вам и вашему предприятию и после его покупки.
3. Выяснить, почему Вам готовы продать бизнес, который хорошо работает. Очень полезно привлечь к анализу квалифицированных бухгалтера, юриста.

Разработка бизнес-плана предприятия осуществляется в несколько этапов:

- подготовительный;
- разработка бизнес-плана;
- реализация бизнес-плана.

Главным элементом на подготовительном этапе является формирование перспективной идеи бизнеса, которая представляет собой идею производства новой продукции (предоставление новых услуг, выполнения работ), внедрения нового технического, организационного или экономического решения и тому подобное. На этом этапе предприятие осуществляет сбор и анализ информации о продукции (услуге), определяет основные направления и тенденции развития, формулирует идею бизнеса (концепцию по развитию производства), осуществляет предварительную технико-экономическую оценку.

На основании анализа технической возможности предприятия, отзывов покупателей, результатов выпуска такой же или аналогичной продукции конкурентами, предложений работников подразделения маркетинга, результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, предприятие обосновывает перспективность идеи бизнеса.

В случае принятия позитивного решения относительно внедрения идеи бизнеса, предприятие осуществляет разработку бизнес-плана. Формируется группа разработчиков бизнес-плана, определяется система организационного и финансового обеспечения бизнес-планирования.

На этапе реализации бизнес-плана определяются и выполняются задания как на предприятии, так и за его границами.

СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА И ЕГО РАЗРАБОТКА

Бизнес-план предприятия состоит из таких основных разделов:

- резюме;
- характеристика предприятия;
- характеристика продукции (услуг), которая производится предприятием;
- исследование и анализ рынков сбыта продукции (услуг);
- характеристика конкурентной среды и конкурентные преимущества;
- план маркетинговой деятельности;
- план производственной деятельности предприятия;
- организационный план;
- план охраны окружающей среды;
- финансовый план и программа инвестиций;
- анализ потенциальных рисков;
- бюджетная и экономическая эффективность инвестиционного бизнес-плана;
- социально-экономические следствия реализации инвестиционного бизнес-плана.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Бизнес-план не включает в себя следующий раздел

Характеристика предприятия

Описание предприятия

План маркетинговой деятельности

Организационный план

Финансовый план и программа инвестиций.

2

На титульном листе бизнес-плана не указывается следующая информация

Название фирмы

Адрес фирмы

Ф.И.О. учредителей, их телефоны

Стоимость проекта

Размеры рынков сбыта.

3

Бизнес-план должен начинаться с резюме в случае

Организации нового бизнеса

Расширения бизнеса

Передачи бизнеса другому лицу

Обращения в банк для получения ссуды

Реструктуризации предприятия.

4

Главным элементом на подготовительном этапе разработки бизнес-плана является

Формирование идеи бизнеса

Сбор и анализ информации о продукции (услуге)

Определение основных направлений и тенденций развития

Предварительная технико-экономическая оценка

Определение системы финансового обеспечения бизнес-планирования

5

Информация о форме собственности и правовом статусе, составе участников и их вкладе в уставной капитал содержится в следующем разделе бизнес-плана:

Титульный лист

Характеристика предприятия

Характеристика продукции (услуг)

Организационный план

План маркетинговой деятельности.

6

Какая информация не включается в резюме?

Объем продаж

Расходы

Прибыль

Срок окупаемости вложений

Сектор рынка, в котором работает предприятие.

ЗАНЯТИЕ 11

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РИСКА

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

Основные термины и понятия: предпринимательский риск, источники потерь

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие риска. Предпринимательский риск
2. Классификация рисков
3. Предпринимательские потери, их виды
4. Источники и причины возникновения рисков
5. Факторы, влияющие на уровень риска
6. Управление рисками как процесс
7. Способы снижения риска

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Понятие риска, предпринимательский риск. Основные черты риска
2. Классификация рисков
 - 2.1. По времени возникновения (ретроспективные, текущие и перспективные)
 - 2.2. По факторам возникновения (политические, экономические)
 - 2.3. По характеру учета (внешние и внутренние)
 - 2.4. По характеру последствий (чистые и спекулятивные)
 - 2.5. По сфере предпринимательской деятельности (производственный, коммерческий, финансовый и страховой риски)
 - 2.6. По последствиям (допустимый, критический и катастрофический)
 - 2.7. По определению с количественной стороны (абсолютный и относительный риск)
3. Виды предпринимательских потерь
4. Источники и причины возникновения рисков
5. Факторы, влияющие на уровень риска (внешние и внутренние)
6. Управление рисками. Этапы процесса управления рисками.
7. Способы снижения риска (диверсификация, страхование, лимитирование, резервирование средств, распределение риска и получение информации)
8. Способы снижения риска

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

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

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

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

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

Основными чертами риска являются противоречивость, альтернативность и неопределенность.

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

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

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

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

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

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

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

По источнику возникновения принято различать:

- ☐ собственно хозяйственный риск;

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

По причине возникновения выделяют риск:

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

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

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

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

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

Процесс управления риском состоит из следующих четырех стадий:

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

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

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

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

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

Для снижения степени риска используются различные способы:

- диверсификация,

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

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

Допустимый риск

Катастрофический риск

Критический риск

Политический риск

Абсолютный риск

2

Потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами называются

Трудовые потери

Материальные потери

Финансовые потери

Потери времени

Специальные потери

3

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

Лимитирование

Резервирование

Хеджирование

Банкротство

Диверсификация

4

Процесс предпринимательской деятельности идет медленнее, чем было намечено. Укажите вид потерь

Трудовые потери

Материальные потери

Финансовые потери

Потери времени

Специальные потери

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА №10

ТЕМА: «БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ»

Цель: приобрести системные понятия о банкротстве и возобновлении платежеспособности должника

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

- 5.1. Сущность понятия банкротства. Основания для возбуждения дела о банкротстве
- 5.2. Порядок ведения дел о банкротстве
- 5.3. Понятие санации. Основные ее элементы
- 5.4. Ликвидация предпринимательской деятельности

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

9. Сущность понятия банкротства
10. Основания для возбуждения дела о банкротстве
11. Порядок ведения дел о банкротстве
12. Понятие санации. Основные ее элементы
13. Наиболее распространенные причины прекращения предпринимательской деятельности

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

Как показывает анализ предпринимательской деятельности, главными причинами банкротства являются:

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

В Украине вопросы банкротства регламентируются Хозяйственным кодексом Украины, законом Украины «О возобновлении платежеспособности должника или признании его банкротом», которые устанавливает условия и порядок восстановления платежеспособности должника или признания его банкротом и применения ликвидационной процедуры с целью полного или частичного удовлетворения требований кредиторов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Дела о банкротстве юридических лиц и физических лиц - предпринимателей рассматриваются хозяйственным судом по правилам, предусмотренным Хозяйственным процессуальным кодексом Украины, с учетом особенностей, определенных настоящим Законом.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В постановлении о возбуждении производства по делу о банкротстве указывается о:

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

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

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

Меры по предупреждению банкротства должника и внесудебные процедуры

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

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

Учредителями должника, собственником имущества должника, кредиторами должника, другими лицами в рамках мероприятий по предупреждению банкротства должника может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств должника перед кредиторами, в том числе обязательств по уплате налогов и сборов (обязательных платежей), страховых взносов

на общеобязательное государственное пенсионное и прочее социальное страхование и восстановлении платежеспособности должника (санация должника до возбуждения производства по делу о банкротстве).

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

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

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

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

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

Судебные процедуры, применяемые в отношении должника

Согласно Закону относительно должника применяются такие судебные процедуры банкротства:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Очередность удовлетворения требований кредиторов

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

1) в первую очередь удовлетворяются:

- требования о выплате задолженности по заработной плате перед работающими и уволенными работниками банкрота, денежные компенсации за все неиспользованные дни ежегодного отпуска и дополнительного отпуска работникам, имеющим детей, другие средства, причитающиеся работникам в связи с оплачиваемым отсутствием на работе (оплата времени простоя не по вине работника, гарантии на время выполнения государственных или общественных обязанностей, гарантии и компенсации при служебных командировках, гарантии для работников, направляемых для повышения квалификации, гарантии для доноров, гарантии для работников, направляемых на обследование в медицинское учреждение, социальные выплаты в связи с временной потерей трудоспособности за счет средств предприятия и т.п.), а также выходного пособия, причитающегося работникам в связи с прекращением трудовых отношений и начисленных на эти суммы страховых взносов на общеобязательное государственное пенсионное страхование и другое социальное страхование, в том числе возмещение кредита, полученного на эти цели
- требования кредиторов по договорам страхования
- расходы, связанные с производством по делу о банкротстве в хозяйственном суде и работой ликвидационной комиссии, в том числе:
- расходы на оплату судебного сбора
- расходы кредиторов на проведение аудита, если аудит проводился по решению хозяйственного суда за счет их средств
- расходы заявителя на публикацию объявления о возбуждении дела о банкротстве, введение процедуры санации, признание должника банкротом
- расходы на публикацию в официальных печатных органах информации о порядке продажи имущества банкрота

- расходы на публикацию в средствах массовой информации о возобновлении производства по делу о банкротстве в связи с признанием мирового соглашения недействительным
- требования по выплате основного денежного вознаграждения арбитражному управляющему
- требования о возмещении расходов арбитражного управляющего, связанных с исполнением им полномочий распорядителя имущества, управляющего санацией должника или ликвидатора банкрота
- расходы арбитражного управляющего (распорядителя имущества, управляющего санацией, ликвидатора), связанные с содержанием и хранением имущественных активов банкрота

2) во вторую очередь удовлетворяются:

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

3) в третью очередь удовлетворяются:

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

4) в четвертую очередь удовлетворяются:

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

5) в пятую очередь удовлетворяются:

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

6) в шестую очередь удовлетворяются другие требования.

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

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

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Неплатёжеспособность – это

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

Неспособность субъекта предпринимательской деятельности выполнить в срок денежные обязательства перед кредиторами

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

Платёжная несостоятельность по уплате налогов и сборов

Не знаю.

2

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

Банкрот

Учредитель

Ликвидатор

Распорядитель имущества

Арбитражный управляющий

3

Прекращение субъекта предпринимательской деятельности, признанного хозяйственным судом банкротом с целью осуществления мероприятий по удовлетворению в порядке Закона требований кредиторов путем продажи его имущества называется

Ликвидацией

Реструктуризацией

Санацией

Мировым соглашением

Диверсификацией

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

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 фармацевтической отрасли;
- разработка экологически безопасных технологий производства лекарственных средств;
- привлечение иностранных инвестиций и их эффективное использование с целью развития производства и сбытовой 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

1
Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны организации соответствуют определению

Социальная ответственность

Материальная ответственность

Юридическая ответственность

Финансовая ответственность

Личная ответственность

2

Социальная ответственность бизнеса - это доверительные отношения между

Бизнесом и обществом

Бизнесом и государством

Руководителем, сотрудниками, государством

Государством и обществом, бизнесом

Бизнесом, налоговой службой, обществом

3

Отметьте название первого уровня модели социальной ответственности бизнеса

Базовая социальная ответственность

Нормативная социальная ответственность

Благотворительность

Сверхнормативная социальная ответственность

Инициативная ответственность бизнеса

4

Укажите одну из основных характеристик социальной ответственности бизнеса

Последовательность

Надежность

Добровольность

Либеральность

Авторитарность

5

Укажите основные виды подсистем социальной ответственности

Перспективная

Ретроспективная и позитивная

Общественная и социальная

Моральная

Внутренняя и внешняя

6

Отметьте общий элемент, характерный для ретроспективной и позитивной социальной ответственности

Ответственность социальной группы

Ответственность трудового коллектива

Личностная социальная ответственность

Ответственность руководителя

Ответственность государства

7

Укажите основные аспекты содержания внутренней стороны социальной ответственности

Ответственность работодателей перед работниками и компанией

Ответственность государства перед бизнесом

Ответственность работников перед компанией

Ответственность общества

Ответственность компании

8

Отметьте модель-схему участия бизнеса в решении социально-экономических задач общества на современном этапе развития

Одноуровневая модель

Двухуровневая модель

Трехуровневая модель

Четырехуровневая модель

Пятиуровневая модель

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 12

ТЕМА: «ЭТИКА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА»

Цель: сформировать и закрепить системные знания о нравственных аспектах этики предпринимательства, о корпоративной культуре как одной из составляющих менеджмента организаций, структуре организационной культуры, этапах ее эволюционного развития

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Генезис этики на мировом уровне
2. Элементы повышения этики сотрудников
3. Понятие «корпоративная культура» и ее значение в системе менеджмента организации
4. Структура корпоративной культуры. Фирменные стандарты
5. Стадии развития корпоративной культуры
6. Варианты развития компании с различным уровнем корпоративной культуры в условиях современного менеджмента

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Вопросы этики бизнеса на мировом уровне
2. Меры, предпринимаемых компаниями для повышения этического уровня сотрудников
3. Понятие «корпоративная культура»
4. Значение корпоративной культуры в системе менеджмента организации
5. Структура корпоративной культуры
6. Фирменные стандарты
7. Стадии развития корпоративной культуры
8. Стадия зарождения корпоративной культуры и ее характеристика
9. Стадия стабилизации корпоративной культуры и ее характеристика
10. Стадия историзации корпоративной культуры и ее характеристика
11. Варианты развития компании с различным уровнем корпоративной

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Немалое внимание компании уделяют разработке корпоративной этической политики — такой себе набор принципов, который помогает сотрудникам рассчитать моральную значимость каждой ситуации и решить, насколько далеко они могут зайти в ведении дел, сохранив здравый смысл. Этическая политика — достаточно обширное понятие, она охватывает вопросы дистрибуторских взаимоотношений, рекламных стандартов, обслуживания клиентов, ценообразования.

Среди мер, предпринимаемых компаниями для повышения этического уровня сотрудников, большим успехом пользуются, в частности, такие.

Обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. С начала 90-х гг. прошлого столетия и сей день этика бизнеса массово принимается учебными заведениями разного уровня (начиная от курсов и заканчивая крупнейшими вузами) предмет, обязательный для изучения при подготовке экономистов, менеджеров,

специалистов в области управления общественными организациями и государственной службы.

Этическое консультирование -- разновидность консалтинга, направленная на решение внутренних этических проблем компании независимыми экспертами. В ряде случаев помог существенно улучшить моральный климат внутри компании, а стало быть, и продуктивность деятельности сотрудников. Такие услуги предоставляются консалтинговыми компаниями, спрос на них особенно велик Западе.

Комитеты по этике. Постоянная структура в составе компании, в которую входят, как правило, руководители высшего уровня (к примеру, совет директоров). На них возлагается задача выработки суждений по этическим вопросам, связанным с действиями компании.

Разработка этических нормативов на предприятии. Этические нормы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса. На Западе организации обычно доводят этические нормы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения.

Наибольшее распространение получили *кодексы корпоративной этики* (ККЭ – документально зафиксированный свод нравственных норм), существующих наряду с профессиональными (медицинские, фармацевтические, юридические и другие) кодексами. Сегодня наличие ККЭ у компании становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

О предназначении и эффективности корпоративных кодексов споры ведутся и сейчас, равно как и о возможности совместимости таких понятий, как "этика" и "бизнес". По мнению скептиков, наличие в ряде компаний ККЭ носит формальный характер – кодексы используются как средство укрепления имиджа. Не будем отрицать существование такого подхода. Тем не менее, большинство специалистов, в частности, в сфере менеджмента склоняются все же к той мысли, что соблюдение в бизнесе определенных этических норм действительно приносит компаниям практическую пользу, а корпоративные кодексы — не только инструменты корпоративного PR. Поскольку они — кодексы — выполняют еще и управленческую функцию. А именно, в них содержится регламентация поведения сотрудников в сложных этических ситуациях; описание политики в отношении заказчиков, потребителей; указание на неприемлемые формы поведения – все это, несомненно, помогает контролировать деятельность сотрудников компании. Помимо этого кодекс, который задает единое понимание миссии и ценностей компании для каждого сотрудника, способствует развитию корпоративной культуры.

Эффективность деятельности предприятия в значительной мере определяется такими факторами: рабочие мощности, технологии, персонал и его квалификация, финансовые ресурсы, ноу-хау, потенциал развития. В настоящее время, наряду с этими факторами, большое внимание стали уделять корпоративной культуре.

Корпоративная культура – это система, состоящая из набора правил и стандартов, которые определяют взаимодействие и консенсус членов коллектива, управленческих звеньев, структурных подразделов и ключевых факторов развития компании.

Некоторые ученые называют корпоративную культуру организационной.

Корпоративная (организационная) культура включает следующие аспекты:

- принятые и разделяемые всеми сотрудниками нормы;
- принципы, способы разделения власти;
- принятый в коллективе стиль руководства, сплоченность сотрудников;
- характерные способы организации взаимодействия (т.е. процессов координации, коммуникации, разрешения конфликтов и принятия решений, установления внешних связей);
- организация ролевого распределения;
- система ценностей, стандарты поведения, способы оценки результатов работы, стили управления.

В основе корпоративной (организационной культуры) должны лежать те идеи, взгляды, основные ценности, которые и определяют этичность коллектива. Ценности в дальнейшем определяют стили поведения, общения, деятельность.

Корпоративная культура, по сути, является субкультурой национальной культуры и менталитета, которые преобладают в государстве.

Правильно определенную и построенную корпоративную культуру рассматривают как важный стратегический инструмент, который позволяет координировать работы всех структурных звеньев предприятия и отдельных членов коллектива для достижения поставленных целей. Понимание принципов и способность управления организационной культурой является ключом к эффективному менеджменту предприятия.

Корпоративная культура в своем развитии проходит три стадии (жизненный цикл):

- *стадия зарождения или «девиантная» стадия* (девиантный – тот, кто отклоняется). Носителем новой культуры является незначительная часть общества. Большинство реагирует на появление нового или негативно, или снисходительно. В отдельных случаях возможно даже общее осуждение. В тоже время, именно эта, новая культура формирует базовые предпосылки дальнейшего развития общества (отрасли);

- *стадия стабилизации или общекультурный уровень* – культура проходит «тест на живучесть», определяется фундамент развития коллектива/компании;

- *стадия историзации или уровень классики* – принципы организационной культуры становятся общепринятыми, дополняются и выходят на мелко корпоративный уровень сферы деятельности.

Таким образом, этапы развития корпоративной культуры можно представить в такой форме: менеджмент компании создает корпоративную культуру → соответствует корпоративной культуре и развивает ее → возникновение различных форм мелко корпоративной культуры.

Межкорпоративная культура – инструмент усиления позиций компании в сфере фармацевтического рынка. Ее ценность состоит в том, что она способствует реализации тенденции перехода от конкуренции к партнерству.

В условиях осуществления различных проектов, когда ресурсов одного предприятия (компании) явно не хватает, менеджменту приходится выходить на уровень межкорпоративной культуры, т.е. оперативно приводить во взаимное соответствие нормы, правила, стандарты, ценности, коммуникации и т.д. Если этого не

происходит, то значительно снижается эффективность работы в совместном проекте или происходит разрыв выгодных партнерских отношений, т.е. проектный менеджмент может быть эффективным только при наличии межкурпоративной культуры.

Одновременно с развитием межкурпоративной культуры происходит зарождение и развитие культуры бизнеса. **Культура бизнеса** – инструмент превращения управленческих технологий в технологии системной организации деятельности компании. Ниже, в *табл. 12.1*, представлены варианты развития компаний с разным уровнем курпоративной культуры в условиях системной интеграции бизнеса.

Таблица 12.1

Возможности компаний с различным уровнем курпоративной культуры

Вариант	Характеристика компании	Результат
1	2	3
Компания остается на уровне курпоративной культуры	Вся деятельность направлена на получение прибыли и усиления приобретенных компанией позиций, в т.ч. за счет патриотизма команды и усиления командного духа.	Постепенно эта компания становится неинтересна партнерам, потребителям, она становится не способной учитывать условия макросреды, которые быстро изменяются. Компания «использует» чужой анализ и «чужое» предчувствие. Компания становится неэффективной.
Компания находится на уровне межкурпоративной культуры	Ситуация значительно лучше, т.к. есть открытость и готовность к изменениям, обогащаются ресурсы компании, усиливается резонанс в макросреде. Курпоративная культура не насаждается, а становится базисом для уважения другой курпоративной культуры с ее ценностями, нормами, атрибутами.	Увеличение прибыли достигается за счет расширения информационных ресурсов, развития персонала, установления новых коммуникаций и т.д. Компания стабильно функционирует.
Компания находится на уровне культуры бизнеса	Компания открыта для социального партнерства и включает в системную организацию своей деятельности условия и элементы макросреды (социума). Происходит быстрая инкорпорация общественных ценностей в курпоративные элементы. И, наоборот, необходимые ценности и потребности эффективно и технологически формируются в социуме на любом уровне, поскольку становятся экологическими и жизнеспособными.	Компания получает дополнительные возможности ведения бизнеса, активно и оперативно включаясь в различные проекты. Развитые потребности и ценности начинают создавать предпосылки для возникновения нового бизнеса, новых направлений деятельности и др.

Закладывая основы для морального развития "человеческого фактора", компания тем самым создает условия для стабилизации морального климата в коллективе, а стало быть, успешного функционирования бизнеса.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Укажите количество стадий развития корпоративной культуры

Три

Четыре

Пять

Две

Шесть

2

Укажите первую стадию «жизненного цикла» корпоративной культуры

Девиантная

Стабилизации

Общекультурная

Историзации

Классика

3

Укажите вторую стадию «жизненного цикла» корпоративной культуры:

Девиантная

Стабилизации

Зарождения

Историзации

Классика

4

Укажите третью стадию «жизненного цикла» корпоративной культуры

Девиантная

Стабилизации

Общекультурная

Зарождения

Классика

5

«Стадия зарождения» развития корпоративной культуры называется еще

Девиантная

Стабилизации

Общекультурная

Историзации

Классика

6

Фундамент развития корпоративной культуры в компании определяется

Стадией стабилизации

Стадией историзации

Стадией зарождения

Стадией классики

Девиантной стадией

ЗАНЯТИЕ 13

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 2 «МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»

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

Контроль усвоения содержательного модуля 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

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

ЗАНЯТИЕ 14-15

ТЕМА: СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ. ДОКУМЕНТ КАК СРЕДСТВО КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Студент должен знать: сущность и виды коммуникации, роль связующего процесса в управлении, элементы и этапы коммуникационного процесса, способы преодоления преград в процессе различных видов коммуникаций; роль делопроизводства в управлении, управленческие документы, их классификацию, особенности делопроизводства на фармацевтическом предприятии, порядок унификации и стандартизации документов, автоматизацию систем управления

Основные термины и понятия: коммуникации, средства информационного обмена, способы преодоления преград в коммуникациях, документ, делопроизводство, управленческие документы, документооборот, систематизация, учет предложений, рассмотрения заявлений и жалоб, автоматизация систем управления

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие и виды коммуникаций. Классификация коммуникаций
2. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса
3. Препятствия коммуникационных процессов и их характеристика
4. Способы и меры преодоления коммуникационных препятствий
5. Понятие «документ». Классификация документов, как источников управленческой информации
6. Делопроизводство в менеджменте, его виды и функции
7. Документооборот в фармацевтических организациях. Систематизация документов
8. Учет и рассмотрение предложений, заявлений и жалоб
9. Современные технические средства в управлении. Автоматизированные системы управления (АСУ) и информационно-управленческие системы в фармации

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 коммуникационного 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 коммуникационного процесса
10. Коммуникативная функция документа
11. Классификация управленческих документов

12. Делопроизводство, его виды и функции
13. Унификация и стандартизация документов
14. Порядок документооборота входящих документов
15. Порядок документооборота исходящих и внутренних документов
16. Контроль за выполнением документов и принятых решений
17. Систематизация документов
18. Номенклатура дел. Порядок ее создания
19. Сроки хранения документов
20. Основные этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан
21. Менеджмент и информатика
22. Автоматизированные системы управления (АСУ)
23. Информационно-управленческие системы в фармации
24. Возможности использования автоматизированного места (АРМ) в деятельности аптечных предприятий

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 **коммуникационным процессом**. Основная цель коммуникационного 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.

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, указания);
- справочно-информационные (акт, договор, докладная записка, объяснительная записка, заявление, обзор, отчет, письмо, протокол, справка и др.).

Юридическим основанием создания организационно-распорядительных документов являются законы, указы, постановления, распоряжение органов законодательной и исполнительной власти, а также осуществление исполнительной, распорядительной, правовой деятельности самых организаций.

Унификация - это установление единообразия 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, прейскуранты, авторские свидетельства, патенты, диссертации, авторефераты.

Управленческий документооборот содержит поток разнообразной по характеру информации, которая обеспечивает выполнение аптечными и фармацевтическими предприятиями организационной, плановой, управленческой функций. С целью рационализации работы с управленческими документами их разделяют на две группы:

- 1) плановая документация (учетная и отчетная);
- 2) организационно-распорядительная документация. Прохождение документов в организации должно быть оперативным и целенаправленно регулируемым. Реализация этих принципов достигается соблюдением определенных этапов документооборота как входящей, так и исходящей корреспонденции.

Этапы документооборота

№ п/п	Входящих документов	№ п/п	Исходящих и внутренних документов
1	Обработка документа	1	Составление проекта документа
2	Регистрация (в день 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 указанные 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

1

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

Внешние

Формальные

Неформальные

Вербальные

Невербальные

2

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

3

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

Организационный

Формальные
Неформальные
Вербальные
Невербальные

4

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

Внутренние

Внешние
Между организацией и внешней средой
Вербальные
Межличностные

5

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

6

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

Договор

Письмо
Постановление
Указание
Приказ

7

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

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЯМ 14-15

ТЕМА: «ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВЫХ БЕСЕД. СОСТАВЛЕНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Цель: сформировать системные знания и приобрести практические навыки по организации деловых бесед, закрепить навыки составления и оформления управленческой документации

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Значение делового общения
2. Виды деловых бесед
3. Общие подходы к подготовке и проведению деловой беседы
4. Десять правил подготовки и проведения беседы
5. Структура бланков документов
6. Требования к оформлению документов
7. Особенности оформления отдельных реквизитов управленческих документов
8. Составление отдельных видов управленческой документации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятия «деловой беседы»
2. Повторные беседы. Их особенности
3. Порядок формулировки конкретных целей
4. Порядок составления плана беседы
9. Правила выбора оптимальных места и времени деловой беседы
10. «Открытые» и «закрытые» вопросы, задаваемые во время беседы
11. Психологическое преимущество собеседника, который задает вопросы
12. Правила поведения критикующего
13. Фиксирование полученной информации
14. Структура бланков документов
15. Основные требования к оформлению управленческих документов
 - 17.1. Утверждение
 - 17.2. Согласование
 - 17.3. Адресат
 - 17.4. Способы датирования
 - 17.5. Инициалы и фамилия (при адресовании, в тексте, визе и др. Документах)
 - 17.6. Подписание и утверждение документа
 - 17.7. Расположение печати документа
16. Особенности оформления управленческих документов (характеристики, акта, пояснительной записки и др.)
17. Составление отдельных видов управленческой документации

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

1. Значение делового общения

Более 70% времени деловой человек тратит на общение. От того, насколько грамотно построено это общение, зависит немало: результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнером, клиентами и сотрудниками, удовлетворенность

работников своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими организациями и государственными органами и многое другое.

При всем многообразии форм делового общения основным элементом его является разговор (беседа) двух или большего числа лиц. Таким образом, деловой разговор, деловая беседа – это любой словесный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

2. Виды деловых бесед

Каждый сотрудник участвует в следующих беседах:

- прием на работу;
- получение задания;
- отчет о проделанной работе;
- критика за упущение;
- беседа при увольнении и др.

3. Общие подходы к подготовке и проведению деловой беседы

Известно, что если беседа «проиграна», то проводить с тем же лицом повторный разговор на ту же тему, приводя даже новые аргументы, дело очень трудное, а иногда и практически безнадежное. Необходимо готовиться к беседе. Это увеличит вероятность благоприятного исхода. Особенно тщательной подготовки требует беседа, целью которой является изменить мнение Вашего собеседника.

Анализ большого количества проигранных бесед показал, что всякий раз была совершена некая ошибка – либо в создании обстановки, либо в тактике беседы.

Эти ошибки оказались довольно типичными, часто повторяющимися. Чтобы не допускать их, разработаны специальные правила, при соблюдении которых участник беседы не впадает ни в одну из них и тем самым создает наибольшие шансы на успех в беседе.

4. Десть правил подготовки и проведения беседы

Правило 1. Сформулируйте конкретные цели.

Это могут быть цели: заключить соглашение, подписать договор, разрешить спорный вопрос, убедить, получить информацию, дать задание, проконтролировать исполнение, проинструктировать, покритиковать за плохую работу, разобраться, помочь, убедить, "отбиться" от задания, отчитаться, оправдаться и т. д. (...читающий может продолжить перечень возможных целей для бесед с посетителями, с подчиненными, руководителями).

Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах. В особенности это важно для выбора наиболее рациональной тактики беседы (об этом - правило 6).

Формулировать цели беседы полезно не только ее инициатору, но другой стороне. Представьте, что к вам пришел сотрудник (инициатор беседы) с вопросом, который вы разрешить не в состоянии в силу отсутствия у вас необходимой информации. Естественно, вы ставите первой своей целью, получение информации, прежде всего от самого пришедшего.

Правило 2. Составьте план беседы.

Для достаточно серьезной беседы составить план "в уме" не удастся, (Не зря говорится, что "самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти", а также и то, что "не записанное на бумаге - это пустые мечтания"). Записывая тезисы беседы, мы:

- оттачиваем формулировки;
- выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность;

- продумываем аргументы, приводя их в систему;
- подбираем необходимые документы, материалы;
- определяем состав участников.

По-видимому, здесь нуждаются в комментариях только последние два утверждения. Как часто возникает ситуация, подобная такой:

Первый собеседник: "На этот счет было решение совещания".

Второй: "Какое? Я ничего не знаю".

Первый: "Сейчас покажу вам протокол (ищет - сначала на столе, потом в ящиках стола, затем в шкафу... Не находит). Да вот запропастился куда-то. Но я вам точно говорю - было такое решение.."

Второй: "Наверное, было, раз вы говорите. Но мне не верится, чтобы там могла быть именно такая формулировка, ведь от формулировки все и зависит. Поэтому не могу с вами согласиться..."

Не кажется ли вам, читатель, что первый собеседник проиграл этот эпизод (а с ним, возможно, и весь разговор)?

А произошло это потому, что разговор **не был обеспечен информационно**, - не были подобраны документы, которые, как известно, являются наиболее вескими доказательствами.

В отношении числа участников беседы следует заметить, что каждый новый участник может привнести элемент неопределенности. Поэтому для управляемости следует стремиться к **минимальному числу участников**.

Легче всего беседу вести с глазу на глаз, вдвоем, без посторонних слушателей. Наличие слушателей создает "эффект театра", когда мы говорим, имея в виду не только того, к кому обращаемся, но и других слушателей; ибо часто нам безразлично, что подумают, что расскажут другим свидетели беседы. Но это безразлично и нашему собеседнику, поэтому его восприятие и реакция в присутствии посторонних такие будут менее предсказуемыми.

Правило 3. Выберите время:

а) удобное и вам, и вашему собеседнику;

б) достаточное для разговора.

Представьте, что вам предстоит поговорить с работницей об ее отношении к работе, разобраться, почему в последнее время ее как подменили: к работе стала относиться небрежно, на справедливые замечания дерзит... Надо вызвать ее на откровенность. Самое удобное для вас время - конец рабочего дня. И вот вы встречаетесь с работницей, когда до конца ее смены остается 20 минут...

О чем она будет думать, если ей после работы нельзя задержаться ни на минуту (необходимо забрать ребенка из садика, например)?

Конечно же, только о том, чтобы разговор не затянулся! Ясно, что ни о какой откровенности с ее стороны речи быть не может. Цель не достигнута - следовательно, беседа проиграна.

А все дело в том, что инициатор беседы нарушил и правило 3 (а), и правило 3 (б): не побеспокоился, чтобы время было достаточным и удобным не только ему.

Рискованно начинать беседу (из числа тех, которые могут затянуться) накануне совещаний и других фиксированных дел.

Не рекомендуется включаться в беседу после события, вызвавшего душевное волнение, нервное потрясение, гнев (в частности, после только что полученной "нахлобучки" от шефа). Уместно здесь вспомнить высказывание Льва Толстого: "То, что начинается в гневе, заканчивается в стыде".

Правило 4. Выберите подходящее место.

Оно должно удовлетворять также двум условиям:

- а) чтобы ничто не мешало, не отвлекало;
- б) чтобы максимально способствовало целям разговора.

Мешают обычно посетители и телефонные звонки. Планируя беседу, следует продумать, где расположиться, чтобы ни посетители, ни телефон не вмешивались в разговор.

Не для всякой беседы наилучшим местом является кабинет руководителя. Например, для разговора по душам с подчиненным больше подойдет рабочее место подчиненного, где он чувствует себя более уверенно и непринужденно, где и "стены помогают". Подходящим местом может быть и нейтральная территория - какое-то свободное в данный момент помещение.

Впрочем, и в вашей комнате можно создать различные зоны общения: официального, полуофициального и даже (если позволяют размеры комнаты) неофициального общения.

При **официальном** общении вы находитесь на своем обычном месте - за столом.

Для **полуофициального** общения - располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или за столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона **неофициального** общения представляет собой два - **три кресла** (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Задачам "внешних сношений" эти зоны обычно вполне удовлетворят. Но для подчиненного, выработавшего за годы работы рефлекс быть начеку в кабинете начальника, эти меры обычно оказываются недостаточными. В этом кабинете труднее склонить к разговору по душам, нежели на рабочем месте подчиненного или в нейтральном помещении.

Правило 5. Задачи первой части разговора:

- а) привлечь внимание;
- б) добиться атмосферы взаимного доверия.

Добиться устойчивого внимания непросто, потому что мы являемся плохими слушателями. Больше любим говорить, чем слушать. Мужчины, как правило, худшие слушатели по сравнению с женщинами. Они обычно более нетерпеливы в беседах, особенно когда говорят с женщинами.

Но если не привлечь внимание собеседника, разговор не получится. Как же добиться внимания?

Если вы будете говорить только о ваших проблемах, не затрагивая интересов собеседника, на успех рассчитывать трудно.

Подумайте, как связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или найдите, что его может заинтересовать в вашем предложении, - иначе говоря, начинайте разговор с темы, интересующей собеседника.

В качестве иллюстрации этого метода можно привести, например, забавный случай, имевший место с выдающимся русским кораблестроителем и математиком, академиком А.Н. Крыловым.

Так случилось, что академик совмещал две важные должности в морском ведомстве. А поскольку получалось это у него хорошо, то "морской" министр предложил законопроект, по которому это совмещение делалось в дальнейшем обязательным. Морской комитет, состоявший большей частью из дремавших

престарелых адмиралов, готов был проштамповать и это предложение, не вслушиваясь и не вдумываясь в его суть.

Чтобы провалить законопроект, Крылову прежде всего необходимо было в своем выступлении привлечь внимание дремавших членов комитета. "Петр Первый, - начал Крылов, - в своем "Морском Уставе" подробно изложил процедуру расследования случаев изнасилования девиц..." (далее выступающий привел несколько цитат с пикантными подробностями, окончательно захватившими внимание бравых флотоводцев). "А заканчивается это наставление, - продолжал академик, - указанием: наказывать, невзирая ни на персону. Рассматриваемый же законопроект составлен, имея в виду мою персону..."

После этого выступления законопроект был дружно отклонен.

Атмосфера взаимного доверия также совершенно необходима для позитивного исхода беседы. Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать даже разумные предложения, просто перенося на них свое негативное отношение к их инициатору.

Создается атмосфера взаимного расположения несложными приемами.

И первое, с чего необходимо начать, - это пунктуальность инициатора беседы. Если приглашенному приходится дожидаться вопреки назначенному времени, то невольно накапливается раздражение, которое может вылиться (даже и неосознанно) в агрессивный настрой. Если же обстоятельства не позволяют вовремя начать беседу, необходимо (по возможности, заблаговременно) известить об этом приглашенного, извиниться и предложить другое время встречи. Еще лучше - спросить собеседника, какое время будет удобно ему.

Способствуют непринужденной, доброжелательной атмосфере беседы такие слова, как "рад вас видеть", "хорошо, что зашли", похвалить за что-то, сделать комплимент.

Правило 6. Подчиняйте свою тактику целям.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые "открытые" и "закрытые".

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: "Расскажите, пожалуйста...", "Что вам известно про...", "Как вы думаете..?", "А почему?", "Ваше мнение?", "Ваши предложения?", "Чем вы это объясните?".

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы **закрытые**, то есть такие, на которые необходимо ответить "да - нет". Такие вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (вы это Знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т. п. Возможен, например, такой вариант диалога:

Руководитель: "Вы были на совещании по вопросу о .. ?"

Подчиненный: "Да, был".

Руководитель: "Вы, конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?"

Подчиненный: "Да, а что?"

Руководитель: "Этот пункт прямо адресуется и вам: нужно сделать ..." (дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего, ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

В рассматриваемом примере нерадивый подчиненный, возможно, просто увильнул от совещания или читал на нем детектив (эти возможности не исключает руководитель), но сказать "нет" он не решился, дабы "сохранить свое лицо". А сказав "да", он отрезал себе пути к отказу от поручения.

В более сложных случаях может понадобиться большее число закрытых вопросов, чтобы "загнать в угол" оппонента.

Искусство беседы включает в себя и умение не отвлекаться от намеченной цели.

Например, если вы не имеете возможности решить важный для посетителя вопрос и вам приходится ограничиться получением от него информации, то воздержитесь от каких-либо оценок (даже частных), по которым посетитель может или завязать спор, или ошибочно представить вашу позицию. Ни то, ни другое не отвечает вашим целям. Гарантирует же от этого просчета неуклонное выполнение правила - не отвлекаться от намеченной цели.

Правило 7. Старайтесь, чтобы говорил в основном ваш собеседник.

Из двух беседующих людей психологическое преимущество имеет тот,) кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит.

Даже убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

Конечно, руководителю (как и большинству людей) нередко хочется поговорить и самому, но тут уж приходится выбирать: или результативная беседа, или удовольствие выговориться.

Предоставив собеседнику возможность говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника (люди так любят, когда их выслушивают!);
- **получите наиболее полную информацию** о состоянии дел, о работе собеседника, об его отношении к работе и даже о взаимоотношениях его с окружающими. Все это полезно знать для эффективного ведения беседы;

Вам будет легче убедить собеседника: ведь вы расположили его к себе и максимально информированы о нем.

Эта тактика ("меньше говорить - больше спрашивать") позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных ситуаций.

Опишем одну из них. Специалист обращается к своему руководителю за помощью. Случается, что руководитель не в состоянии помочь, - то ли вопрос упирается в технические тонкости, в которых руководитель не превосходит спрашивающего, то ли руководитель новый и еще не вошел в тонкости, знание которых необходимо для оказания помощи. Однако отказать в помощи руководитель считает недопустимым по соображениям авторитета. Как быть?

Применить обсуждаемый прием. Попросить изложить суть проблемы. Затем вопросами стимулировать подчиненного рассказать все более и более тонкие детали.

Как часто такие беседы заканчиваются возгласом специалиста: "Понял!" А ведь руководитель помог ему не идеями, а тем, что просто заставил его рассказать все по порядку, привести в систему свои же знания, интуитивные впечатления заменить четкими формулировками.

Этот метод можно назвать методом косвенной консультации. А в основе его, как видим, лежит все то же правило 7. Это правило (как, впрочем, и все остальные) не стоит фетишизировать, добиваться его выполнения в любом случае. Например, собеседник может оказаться неразговорчивым (по свойству характера или под влиянием ситуации), так что понуждать его говорить может оказаться мучением для обоих. Самое важное в этом правиле - чтобы все, что хочет сказать собеседник, было им высказано.

Правило 7 имеет целью устранить положение, когда инициатор беседы, или старший по должности, говорит обычно гораздо больше, нежели вторая сторона.

Правило 8. Будьте на высоте положения.

Это правило относится прежде, всего к критикующему. Делать замечания подчиненным в случае их недоработок - одна из важных, но непростых обязанностей руководителя.

Если подчиненный проштрафился, то он ожидает, что руководитель будет к нему не только строгим, но и справедливым. А поскольку многие ищут прежде всего объективные и уважительные причины и только потом склонны винить себя, то, если их не выслушать, создается впечатление несправедливости критики. Поэтому правило 8 имеет следующую расшифровку:

- выслушайте объяснения;
- сохраняйте ровный тон (в правилах для руководящего персонала многих корпораций, фирм, предприятий есть и такое: "Во взаимоотношениях с подчиненными имейте бесконечное терпение!");
- **прежде чем критиковать, найдите, за что похвалить, и похвалите.** Это очень эффективный прием. Особенно желательно его применение в преддверии сокрушительной критики. Например, вы говорите: "Мы с вами работаем вместе... (столько-то лет) и нередко ваши результаты были просто великолепны (приводите 1 - 2 примера). Но объясните, что происходит с последним моим поручением?"

В данной ситуации подчиненному сетовать на несправедливое, предвзятое к себе отношение нет никаких оснований: ведь он увидел, что отмечается все - и хорошее, и плохое.

Подыскивая, за что похвалить, вы оказываете помощь не только собеседнику, но и себе, поскольку сопоставление хорошего и плохого сделает и вашу позицию более взвешенной, более терпимой. А это облегчит и выполнение двух предыдущих правил: выслушать и сохранить ровный тон. И конфронтации, к которой зачастую приводит критика, не возникнет.

Это очень важный момент: ведь недовольство критикой "съедает" значительную часть конструктивного смысла замечаний.

Более подробно приемы критики описаны ниже. Здесь мы затронули только первоочередные требования.

Правило 9. Фиксируйте полученную информацию.

Сведения, получаемые во время беседы, улетучиваются из нашей памяти уже в процессе беседы. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу разговора, а по окончании его сделать краткую запись (цифры, факты, фамилии, телефоны) в деловом блокноте.

Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа значительно снижает способность к запоминанию.

Поэтому естественно движение делового человека, когда, поднимая телефонную трубку, он придвигает лист для записи информации.

Правило 10. Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Человек лучше запоминает то, что услышал в начале беседы, а делает то, что слышал в конце.

Наилучший результат беседы (если вы побуждали собеседника что-то сделать) - это когда он приступит к исполнению сразу по окончании беседы. Кроме своевременности, здесь можно ожидать и большую точность исполнения, поскольку все тонкости ваших наставлений наиболее свежи в памяти.

Если же, завершая беседу, вы решите дружески поболтать о чем-то, то этим вы снизите эффект ваших предшествующих усилий. После такой болтовни работник не вспомнит многих деталей разговора.

Непринужденный обмен мнениями "за жизнь" лучше перенести на начало беседы - для создания атмосферы благожелательности (в соответствии с задачами первой части беседы - правило 5).

Манера говорить, или 12 "не" в беседе

Многое в беседа зависит от вашего поведения, от манеры разговаривать.

Некоторые советы, оберегающие от часто встречающихся ошибок:

- Не сидите на краешке стула: это создает впечатление, что вы хотите поскорее отделаться от собеседника;
- Не ерзайте на стуле: ерзанье свидетельствует о неуверенности и нерешительности;
- Не тяните время: затягивание беседы воспринимается как нежелание обсуждать важные вопросы;
- Не спешите: лучше не проводить беседы, чем спешить и комкать обсуждаемые проблемы. Спешка всегда оценивается негативно. Ставьте вопросы так, чтобы они не наводили на ответы и не обнажали преждевременно выводов;
- Меньше употребляйте слово "я": это создает неблагоприятное впечатление;
- Не смотрите на собеседника свысока, считайте его равным с собою во всех отношениях;
- Не горячитесь: горячность часто лишает теплоты отношений;
- Не создавайте из себя прорицателя и умника;
- Не делайте выводов за собеседника;
- Не давайте скоропалительных обещаний. Может случиться так, что обещания по объективным обстоятельствам выполнить не представится возможным;
- Не пытайтесь подключать вопросы, к которым вы не готовы.

Деятельность по документированию, обработке и организации работы с документами в процессе осуществления управленческих функций называется **делопроизводством**.

В управленческой деятельности пользуются главным образом текстовыми документами, изготовленными на бумажных носителях (рукописные, машинописные, типографские, созданные с помощью компьютерной и оргтехники), а также документами на магнитных лентах (аудио - и видеозаписи), дискетах, фотопленке.

Основные и специальные функции органов управления составляют, соответственно, основу двух групп документов и типов делопроизводства - административного и специализированного .

Административное делопроизводство - это организация работы с организационно-распорядительными, справочно-информационными и другими документами, связанными с выполнением основных управленческих функций.

Специализированное делопроизводство связано с выполнением специальных управленческих функций (бухгалтерское делопроизводство, военное и др.) и отличается по номенклатуре и форме документов, правилам их обработки, хранения и т.п.

Многочисленной группой документов является система управленческих (административных, общих) документов, связанная с выполнением основных управленческих функций (планирование, координация деятельности и т.д.).

В ее состав входят:

1. Организационные документы (положение, устав, инструкция, правила).
2. Распорядительные документы (постановление, решение, распоряжение, приказ, выписка из приказа, указание).
3. Справочно-информационные документы (акт, отзыв, заключение, справка, доклад; служебная, докладная и объяснительная записки; приглашение (сообщение), предложение, отчет, обзор, план работы, объявления, протокол и выписка из протокола, служебные письма (корреспонденция), телеграмма, факс, телефонограмма).
4. Документы по кадрово-контрактным вопросам (автобиография, заявление, удостоверение, характеристика, список, контракт, трудовое соглашение).
5. Личные официальные документы (доверенность, расписка, завещание, удостоверение).

Документ как средство фиксации определенным образом на специальном материале управленческой информации является основным видом делового языка.

Документ должен быть достоверным, убедительным, должным образом отредактирован и оформленным, иметь официальный характер, быть адресным, тематически ограниченным, максимально точным и подходящим к длительному хранению.

Каждый документ состоит из отдельных составных частей - реквизитов.

Совокупность размещенных в определенной последовательности реквизитов документа называется формуляром.

Оформление текста документа

1. На бланке печатается только первая страница текста, следующие - на стандартных листах.
2. Название документа печатается прописными буквами без точки в конце (если печатных знаков не более 14, то можно печатать вразрядку).
3. В рукописных документах название документа пишется с большой (расписка, доверенность, автобиография и т.д.) или со строчной буквы (заявление, объяснительная, докладная записка и т.п.) в соответствии с правилами пунктуации.
4. Текст документа всегда начинается с абзаца. Абзацы внутри пунктов не нумеруют.
5. Текст документа на листах формата А-4 печатают через 1,5 межстрочных интервала, формата А-5 - через 1 интервал.
6. Реквизиты документа (в частности название документа) отделяют от других реквизитов 2-3 свободными межстрочными интервалами. Максимальная длина строки многострочных реквизитов (кроме текста) - 28 знаков.
7. Членение текста документа может осуществляться так:

1. *Название раздела.*

1.1. *Название подразделения.*

1.1.1. *Название пункта.*

1.1.1.1 *Название подпункта.*

Раздел 1.

Часть 1.

Пункт 1.

§ 1.

8. Нумерация рубрик может выполняться с использованием точек или точки с запятой в конце рубрик списка:

а) если после обозначения рубрики стоит точка, словосочетания или предложения рубрики начинается с большой буквы, в конце предложения ставится точка;

_____. 1) _____. I. _____. A. _____.

_____. 2) _____. II. _____. Б. _____.

_____. 3) _____. III. _____. В. _____.

б) если после обозначения рубрики точки нет, словосочетания или предложения рубрики начинается со строчной буквы, в конце предложения ставится точка с запятой, после последнего в списке - точку;

1) _____; а) _____;

2) _____; б) _____;

3) _____; в) _____.

в) Если обозначения рубрики осуществляется значками, в конце рубрики может относиться точка с запятой, тогда следующая рубрика должна начинаться со строчной буквы, или точка, и тогда следующая рубрика должна начинаться с большой буквы (особенно, если рубрика состоит из нескольких предложений);

- _____; * _____; - _____; * _____.

- _____; * _____; - _____; * _____.

- _____; * _____; - _____; * _____.

9. Во внешних документах используются только общеупотребительные аббревиатуры и сокращения:

а) КМ - Кабинет Министров; ГАИ - Госавтоинспекция, ЗАО - закрытое акционерное общество, СП - совместное предприятие, КБ - конструкторское бюро; Облгосадминистрация, рыбхоз, автопарк;

б) млн - миллион; с.х. - Сельское хозяйство, л. - Лист, ин-т - институт, укр. - Украинский, и. о. - Исполняющий обязанности, зам. - Заместитель, сб. - Суббота, ул. - Улица;

в) все другие названия учреждений, структурных подразделений, должностей и т.п. пишутся полностью (в листах - при первом упоминании).

10. Во внутренних документах могут употребляться аббревиатуры и сокращения, принятые в данном учреждении или структурном подразделении: ХПК - Хмельницкий политехнический колледж, ММФ - механико-математический факультет и т.д. .

11. Подпись документов. Подпись составителя или ответственного лица переносится на другую страницу только при условии наличия на ней не менее двух строк текста. В расшифровке подписи второй инициал (отчество) может не указываться, именно расшифровки размещается на уровне последней строки наименования должности. Подпись ставится под текстом документа после 2-3 пропущенных строк, начиная от левого поля.

11.1. Заведующий аптекой (подпись) И.И. Иванов

01.02.2014

11.2. Заведующий аптекой

(подпись)

И.И. Иванов

01.02.2014

Бухгалтер

(подпись)

П.П. Петров

01.02.2014

11.3. 01.02.2014

(подпись) М. Криница

11.4. Директор ООО «Панацея»

(подпись) В.В. Сокол

Главный бухгалтер

(подпись) И.В. Троцко

Если в предыдущих реквизитах документа указывалась фамилия, имя отчество лица, автор документ (заявление, автобиографию и т.д.), этот документ может подписываться его без расшифровки подписи

23.05.2009

(подпись)

12. Утверждение документа (справа вверху):

УТВЕРЖДАЮ

директор ООО «Панацея»

(подпись) В.С. Бобров

06.03.2014

13. Согласования документа (располагают под подписью или под визами):

СОГЛАСОВАНО

Председатель ЗАО « ОРЕС »

_____(подпись)____ П. Кнопов

11.02.2014

14 . Адресат (должностное лицо):

14.1. Руководителю учреждения:

Директору Харьковского завода

транспортного оборудования

Шведову М.Г.

61078 , г. Харьков , ул . Заводская , 5

14.2 . Конкретному должностному лицу :

Харьковский завод металлоконструкций

Начальнику отдела кадров

Онищенко Т.К.

62135 , г. Харьков , ул . Оркестровая , 8

14.3 . Несколько должностным лицам;

Президенту ЗАО « Трансгаз »

Директору по коммерческим вопросам

Руководителям групп маркетинговых исследований

15. Способы датировки документа

15.1 . 24.09.2013 г.; 24-28.09.2013 г ;

15.2 . 24.09.2013; 03.12.2013 - 04.04.2013

15.3 . 16 мая 2013 г. (в финансовых документах).

При подписании документа дата должна стоять слева от поля под должностью .

16. Взаимное расположение инициалов и фамилии

16.1. На адресации , на резолюциях инициалы ставятся после фамилии:

Стасевичу Р.Г.

Проскурин В. Т.

16.2. При подписании документа, его утверждении инициалы ставятся перед фамилией :

Н. Г. Малышева

Д. С. Сафонов

16.3. В текстах документов (списки, приказы и т.п.) инициалы ставятся после фамилии:

«... Зачислить Самсонова В.Л. на должность ... »

17. Визы на документе (относятся в левой части листа от поля) :

*Начальник юридического отдела
(подпись) Б. Юркевич
01.02.2014*

*Начальник планового отдела
(подпись) С.Н. Бодрова
01.02.2014*

18. Отметка об исполнителе располагается на лицевой стороне или (если нет места) на обороте последнего листа в левом нижнем углу (фамилия, телефон):

Мещерский , 22-46-87

19. Отметка об исполнении документа и направлении его в дело подписывается и датируется исполнителем документа или руководителем структурного подразделения, где его подготовлено. Выполняется от руки внизу документа, как правило, слева:

В дело № 09-23 .

Вопрос решен во время

личной встречи с юрисконсультom ООО «Степ» Кравцовым С.М.

(подпись) М. Левченко

24.12.2013

20. Отметка о поступлении документа размещается в правом нижнем углу первого листа документа (указывается - от руки или с использованием соответствующего штампа - сокращенное название учреждения - получателя, *внутренний индекс дата поступления*):

ОАО «Скиф»

Вх. № 48

07.11.2013

(подпись)

21. Индексация документов (созданных или полученных) проставляется на первой странице документа слева сверху:

№ 07 - 12 / 76:

где 07 - индекс структурного подразделения;

12 - номер дела, в котором будет храниться документ;

76 - регистрационный (входящий или исходящий) номер.

22. Ссылка на индекс и дату входящего документа, который выполняется или на который дается ответ:

На № 07 - 12 /76 от 12.03.2014 .

23 . Размещение печати документа. Угловые штампы на документах относятся по необходимости справа сверху. Печать ставится так , чтобы она захватывала 3-4 буквы наименования должности лица , подписавшего документ .

На служебных письмах (печатных и бланках) печать не ставится. Отпечаток гербовой (круглой , что приравнивается к гербовой) печати ставится на гарантийных письмах, штатных расписаниях и изменениях в них, договорах, поручениях, удостоверениях, заявках на оборудование, изобретения и т.п.

Автобиография - это документ, в котором лицо, которое составляет его, дает описание своей жизни и деятельности в хронологической последовательности.

Автобиография должна быть исчерпывающей и лаконичной, может писаться от руки или с использованием технических средств. В зависимости от назначения

автобиография может быть: автобиографией - рассказом (закljučается в произвольной форме); автобиографией – документом (точно излагаются основные факты).

Автобиография состоит из следующих реквизитов:

1. Название документа.

2. Текст.

3. Дата.

4. Подпись, инициалы , фамилия лица , автор автобиографию.

Основными составными частями текста автобиографии являются:

1. Фамилия, имя, отчество (полностью , в именительном падеже).

2. Число, месяц, год и место рождения.

3. Сведения об обучении (годы и место, полученная образование и специальность по диплому и т.д.).

4. Сведения о трудовой деятельности (когда, где, на какой должности работал автор автобиографии, место работы или учебы, должность).

5. Сведения об общественной работе, достижениях, поощрения, восхищения.

6. Сведения о родителях (фамилия, имя, отчество, дата рождения, где и кем работают, должность или место работы).

7. Состав семьи и состояние семьи.

8. Паспортные данные, домашний адрес , номер телефона.

Характеристика – это документ, в котором дается оценка деловых и моральных качеств работника (ученика).

Характеристика дается, как правило , с последнего места работы или учебы. Готовит ее заведующий (в школе – классный руководитель). Подписывается руководителем учреждения или руководителем учреждения и руководителем структурного подразделения и заверяется гербовой или круглой (что приравнивается к гербовой) печатью.

Характеристика подается при поступлении в учебные заведения, выдвижении на выборные должности, переизбрании, аттестации, оформлении на работу и т.д. В зависимости от назначения может быть производственной, аттестационной, рекомендательной, нейтральной.

Характеристика составляется, как правило, из таких реквизитов:

1. Название документа.

2. Фамилия, имя, отчество лица (полностью), на которую составляется характеристика, в родительном падеже.

3. Должность, ученая степень, ученое звание (если есть), место работы, учебы.

4. Год рождения (при необходимости – национальность, домашний адрес, образование).

5. Текст.

6. Дата заключения характеристики.

7. Подпись руководителя учреждения (вторым может быть подпись руководителя структурного подразделения, других должностных лиц).

8. Печать учреждения.

Текст характеристики содержит, как правило, следующие данные:

- Короткие анкетные данные о лице, на которую составляется характеристика;

- Сведения о трудовой (учебной) деятельности лица (где, с какого времени работает , на каких должностях работает или данные об обучении) ;

- Оценка деловых и моральных качеств личности, отношение к коллегам, черты характера, сведения о взыскании, поощрения , награды ;

- Выводы о личности, на которую составляется характеристика;
- Место, куда подается характеристика.

Резюме – документ, в котором лицо в сжатой форме сообщает основные сведения о себе для участия в конкурсе на замещение вакантной должности.

Резюме состоит из следующих реквизитов:

1. Название документа .
2. Текст.
3. Дата .
4. Подпись .

Текст документа содержит следующие данные:

1. Имя, фамилия, отчество (полностью, в именительном падеже).
2. Дата и место рождения (в соответствии с паспортными данными).
3. Домашний адрес, телефон.
4. Семейное положение.
5. Образование (учебные заведения, подготовка, переподготовка, курсы и т.п.).
6. Научная степень, ученое звание (если есть).
7. Трудовая деятельность, опыт работы (отдельно – по специальности, на которую претендует кандидат).
8. Дополнительные данные (личные качества, знания, навыки, смежные специальности – все то, что может дать более точные представления о положительных качествах кандидата).

Приказ – это распорядительный документ, издаваемый руководителем учреждения структурного подразделения) на правах единоначалия и в пределах своей компетенции, обязательный для выполнения подчиненными.

Приказ создается, как правило, в соответствующем структурном подразделении (исполнителем или руководителем), подписывается руководителем структурного подразделения , согласовывается с другими должностными лицами учреждения, в компетенции которых находится полное или частичное решение вопроса, о котором идет речь в приказе (заместителем руководителя учреждения, куратором вопросов, о которых говорится в приказе, юристом). К проекту приказа добавляют документы, мотивирующих его целесообразность.

Приказ вступает в силу с момента его подписания , если иной срок не указан в его тексте . Право подписания приказов определяется законодательством : обычно это право имеют руководители учреждений , их первые заместители , а также некоторые должностные лица в соответствии с их полномочиями и компетенцией .

Приказ действует до тех пор, пока не будет отменен (лицом, его подписала, или высшей инстанцией) или пока не будет выполнен или пока не истечет срок его действия, указанный в самом приказе.

Приказ не имеет юридической силы и подлежит отмене, если он выдан с нарушениями установленных правил.

Приказы бывают индивидуальными и нормативными:

Индивидуальные приказы связанные с решением вопросов трудовой деятельности конкретных лиц (поощрение и взыскания, перевода на другую работу и т.д.).

Нормативные приказы – это безличные приказы, регламентирующие трудовую деятельность всего трудового коллектива или его части (правила внутреннего трудового распорядка, реорганизация структурных подразделений и т.п.).

Различают два вида приказов:

- По личному составу;
- По вопросам основной деятельности.

Приказы по личному составу (это, как правило, индивидуальные приказы) связаны с решением вопросов трудовой деятельности отдельных работников зачисления на должность, освобождения, премирования и т.д.).

Приказы по основной деятельности (нормативные приказы) – это документы, оформляющие решения руководителя по организации работы учреждения в целом или его структурных подразделений (конкретные меры по выполнению директив вышестоящих органов, планирования работы отдельных структурных подразделений и т.п.).

Приказы состоят из следующих реквизитов:

1. Полное название учреждения, где издается приказ.
2. Название документа.
3. Дата .
4. Номер .
5. Название (заголовок) приказа (о чем приказ) .
6. Текст.
7. Подпись (должность руководителя, подпись, инициалы, фамилия) . Текст приказа состоит, как правило, из констатирующей и распорядительной части.

Констатирующая часть состоит из введения, где указывается причина издания приказа (наличие распорядительного документа вышестоящего органа и т.д.), аргументации (излагаются основные факты) и вывода (цель издания приказа) . Распорядительная часть содержит конкретные пункты, в которых излагается содержание приказа (меры или действия, сроки, исполнители, ответственные и т.д.).

В текстах приказов по личному составу (о приеме, увольнении, переводе, предоставлении отпуска и т.п.) следует указывать следующие данные:

1. Фамилия, имя, отчество (первый раз в тексте приказа указывается полностью) лица, зачисляется (освобождается, переводится) на должность.
2. Название должности (структурного подразделения), на которую зачисляется человек (из которой на которую переводится, с которой освобождается) .
3. Дата зачисления (увольнение, перевод). Если в тексте она отсутствует, принимается дата подписания приказа руководителем учреждения.
4. На каких условиях (по контракту, на постоянную или временную работу, на какой срок, по совместительству и т.п.).
5. Особые условия (сокращенный рабочий день, неполную рабочую неделю, материальная ответственность и т.д.) .
6. Форма оплаты труда (в соответствии со штатным расписанием, почасовая и т.д.).

В таких приказах после текста обязательно указывается основание:

1. Для зачисления на должность – заявление лица, зачисляется на должность, согласие руководителя структурного подразделения и т.д..
2. Для освобождения от должности – заявление лица, освобождают (по собственному желанию, в связи с выходом на пенсию, ликвидация, реорганизация учреждения и т.п. со ссылкой на соответствующие статьи КЗоТ и / или другие законы).
3. Для перевода с одной должности на другую – заявление лица о переводе или указание соответствующей статьи КЗоТ Украины.

4. Лицо, зачисляется на должность (освобождается, переводится), должно ознакомиться с содержанием приказа, расписаться в оригинале и указать дату ознакомления с документом.

Пояснительная записка – это документ, в котором:

- Лицо излагает причины каких-то событий, фактов, допущенных ею нарушений (заключается по собственной инициативе или по требованию руководителя структурного подразделения или учреждения);

- Содержится приложение или дополнение к основному документу, объясняющее содержание отдельных его положений (цель, актуальность, структура, содержание назначения и др. . Плана, отчета, проекта и т.д.).

Объяснительные записки могут быть служебными (воспроизводятся, как правило, на бланках) и личными (воспроизводятся на листах бумаги с подписью автора).

Служебная пояснительная записка содержит следующие реквизиты:

1. Название структурного подразделения, откуда поступил документ (размещается вверху слева).

2. Адресат (должность, учреждение, фамилия, инициалы, размещается вверху справа).

3. Название документа.

4. Дата.

5. Номер.

6. Заголовок (О ...).

7. Текст.

8. Должность адресанта.

9. Подпись, инициалы, фамилия адресанта.

Личные объяснительные записки часто пишутся с такими реквизитами:

1. Адресат (должность, учреждение, фамилия, инициалы).

2. Адресант (должность, учреждение, фамилия, инициалы).

3. Название документа.

4. Текст.

5. Дата.

6. Подпись, инициалы, фамилия адресанта.

Докладная записка – это документ, адресованный руководителю структурного подразделения, учреждения, вышестоящей организации, в котором излагается информация о фактах, событиях, сложившуюся ситуацию, выполненную работу и т.д., а также приводятся свои выводы и предложения .

Заключается по собственной инициативе или по указанию руководителя.

Докладная записка состоит из следующих реквизитов:

1. Название структурного подразделения, откуда поступил документ (размещается вверху слева).

2. Адресат (должность, учреждение, фамилия, инициалы, размещается вверху справа).

3. Название документа.

4. Дата.

5. Номер.

6. Заголовок (О ...).

7. Текст.

8. Должность адресанта.

9. Подпись, инициалы, фамилия адресанта.

Некоторые реквизиты в докладных записках как внутренних документах зачастую не пишутся (структурное подразделение, откуда поступил документ, номер, заголовок) .

Акт – это документ правового действия, в котором констатируются или подтверждаются факты, события, связанные с деятельностью предприятий, учреждений или их структурных подразделений , поступками должностных лиц.

Акты делятся на законодательные и административные.

Законодательные акты содержат решение относительно действующих законов, указов, постановлений или их разделов или пунктов.

Административные акты составляются временными или постоянно действующими комиссиями, отдельными должностными лицами (ревизорами, инспекторами) в присутствии свидетелей или без них по результатам ревизий, при приеме – сдаче дел или товарно-денежных ценностей , проведении испытаний новой техники, случаях, инвентаризации, смене руководства т.д.. Временные комиссии назначаются, как правило, приказом руководителя учреждения, которому затем подаются на рассмотрение и утверждение результаты работы комиссии. При необходимости акты рассматриваются и утверждаются вышестоящей инстанцией.

Количество экземпляров актов определяется нормативными документами или практическими потребностями. Акт может быть основанием для издания администрацией соответствующих распорядительных документов , судебного иска.

Акт состоит из следующих реквизитов:

1. Автор документа (название ведомства, организации).
2. Утверждение (вверху справа).
3. Название документа.
4. Дата, номер, место составления.
5. Заголовок.
6. Основание (приказ руководителя учреждения).
7. Состав комиссии.
8. Присутствуют.
10. Текст.
11. Сведения о количестве экземпляров , их местонахождения.
12. Перечень приложений к акту .
13. Подписи членов комиссии и присутствующих (при необходимости).

Текст акта состоит из вступительной (основания для составления акта, состав комиссии, цель ее работы) и констатирующей частей (суть и характер проведенной работы , установленные факты, предложения , выводы).

Служебные письма – обобщенное название различных по содержанию информационных документов, которые выступают основным средством общения и оперативного управления деятельностью учреждений, организаций, предприятий .

По функциональным признакам листы подразделяют на два вида :

1. Письма, требующие ответа (письмо – просьба, письмо-запрос, письмо-напоминание, письмо – предложение, письмо-обращение, письмо- требование и т.п.).
2. Письма, не требующие ответа (письмо-ответ, письмо-приглашение, письмо-благодарность, сопровождающий, гарантийный, коммерческий, рекомендательное письмо и т.д.).

Текст письма состоит, как правило, со вступительной и основной частей, логически связанных между собой. Во вступительной части указываются факты, события, обстоятельства, повлекшие написания письма, ссылки на нормативные документы, инструкции и т.д. . В основной части излагается содержание письма :

- В письме – просьбе излагается просьба;
- В информационном письме сообщается об определенном факте или запад ;
- В письме – приглашении предлагается принять участие в каком-то мероприятии;
- В письме подтверждении – уведомление о получении какого-либо отправления (письма, телеграммы и т.п.);
- В письме напоминании – указание о приближении или истечении срока определенного обязательства или проведения мероприятия;
- В письме высказывается решение по поводу уже поставленного вопроса;
- В сопроводительном письме адресат информируется о направлении к нему прилагаемых к письму документов.

Тексты писем по сравнению с другими документами является самым демократичным и богатыми по использованию лексико-грамматических и стилистических языковых средств.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1
Выбирая подходящее место для беседы нужно учитывать то, что оно должно соответствовать следующему условию

Максимально способствовать целям разговора

Быть просторным

Быть хорошо совещенным

Должно быть оборудовано оргтехникой

Иметь достаточное количество мест для участников беседы

2

К задаче первой части делового разговора относится

Согласование темы разговора

Привлечение внимания

Уточнение регламента

Уточнение повестки дня

Уточнение состава участников

3

В управленческой деятельности ряд документов носят справочно-информационных характер. Какой из документов относится к этой группе?

Пояснительная записка

Автобиография

Распоряжение

Заявление

Расписка

4

Одной из групп документов в управленческой деятельности является документы по кадрово-контрактным вопросам. Укажите, какой документ относится к этой группе?

Характеристика

Удостоверение

Поручение

Протокол

Служебное дело

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. Причины и последствия конфликтов
6. Управление конфликтной ситуацией
7. Организационные изменения и управление ими
8. Стресс. Управление стрессами

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Определение «кадровая политика»
2. Задания кадровой стратегии
3. Особенности этапов управления трудовыми ресурсами
4. Ротация кадров. Ее виды
5. Составляющая структуры кадровой службы предприятий фармацевтической отрасли
6. Оценочные технологии. Требования к ним, их виды
7. Понятие конфликта
8. Типы конфликтов, их характеристика
9. Причины конфликтов, их характеристика
10. Отрицательные и положительные последствия конфликтов
11. Способы и методы разрешения конфликта
12. Межличностные стили разрешения конфликтной ситуации
13. Организационные изменения
14. Процесс управления изменениями
15. Причины возникновения стресса
16. Управление стрессами

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Кадровая политика — это совокупность социально-правовых, организационно-экономических и психологических мер государства по формированию, использованию и возобновлению трудового (кадрового) потенциала. Под кадровой политикой подразумевают систему теоретических взглядов, идей, принципов, которые определяют

основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Они разрабатываются собственниками предприятия (организации), высшим руководством, кадровыми службами для определения генерального направления и основ работы с кадрами, общих и специфических требований к ним.

кадровый менеджмент сформировался как важнейшая составляющая менеджмента трудовых ресурсов в 60-е годы XX столетия.

Кадровый менеджмент базируется на использовании таких принципов:

- подчинение общей стратегии организации;
- обоснование перспективной потребности в персонале с учетом задач развития организации, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения кадров;
- соблюдение требований законодательства о труде;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- содействие сохранению занятости персонала и сокращению текучести кадров;
- отбор основных работников на конкурсной основе;
- сотрудничество с профсоюзами и другими общественными организациями;
- проявление максимальной заботы о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства;
- учет и реализация трудовой мотивации персонала в рамках возможностей организации.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. 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. 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

Проинструктировать по технике безопасности

Текучесть кадров – это сложное социально-экономическое явление, имеющее определенные объективные предпосылки, связанные прежде всего с недостатками в планировании и организации производственных процессов. Так, из многообразия мотивов текущесть кадров прежде всего выделяют:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (организация труда, размер заработной платы, отсутствие возможностей для профессионального роста);

- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями;
- несложившиеся отношения с руководством или коллективом, а затем уже мотивы личного характера и другие мотивы.

От текучести принципиально отличается ротация кадров, также являющаяся составляющей их общего движения. Ротация (лат. *rotatio* – круговращение) – это движение, оборот кадров, как правило, внутри системы. Главными чертами ротации являются овладение одним человеком несколькими специальностями, профессиями, служебное продвижение и увольнение с должности с соблюдением принципов социальной справедливости, объективного распределения материальных и других благ.

Различают несколько видов ротации. Спиральная (горизонтальная) ротация – предусматривает перемещение работника на одном должностном уровне. Винтовая (вертикальная) ротация – это перемещение работника с повышением его в должности. Комбинированная ротация (смешанная), объединяет черты уже рассмотренных видов. Примером может служить ротация провизора-интерна.

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Существует четыре типа конфликтов: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой.

Для эффективного управления конфликтной ситуацией необходимо знать потенциальные причины конфликта: совместно используемые ресурсы; взаимозависимость заданий; различия в целях; различия в восприятиях и ценностях; различия в стиле поведения и биографиях людей; плохая коммуникация.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности; неудовлетворенность; снижение морального состояния; увеличение текучести кадров; ухудшение социального взаимодействия; ухудшение коммуникаций; повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

Способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: структурные 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.

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

1

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

Текучесть кадров

Спиральная ротация

Винтовая ротация

Комбинированная ротация

Перевод

2

При приеме на работу оценивают степень готовности кандидата к работе на должности, определяют у него наличие определенных качеств. Какими принципами при этом не руководствуются?

Ориентироваться на сильные, а не на слабые стороны человека

Осуществлять поиск идеальных кандидатов

Ориентироваться на наиболее квалифицированные кадры

Четко определять требования к данной должности

Составить перечень функций и список необходимых качеств кандидата

3

Оценочные технологии должны быть построены таким образом, чтобы оценка персонала отвечала определенным требованиям. Какое из требований не включено в эту систему?

Объективность

Надежность

Достоверность

Комплексность

Возможность выбора

4

Низкая степень удовлетворенности работой, малая уверенность в себе и организации характерны для следующего конфликта

Внутриличностного

Межличностного

Между личностью и коллективом

Межгруппового

Функционального

5

При несогласовании производственных требований с личными потребностями возможно возникновение следующего типа конфликта

Межгруппового

Межличностного

Внутриличностного

Между личностью и коллективом

Функционального

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 17

ТЕМА: «ПОДГОТОВКА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ КАДРОВ В УКРАИНЕ»

Цель: сформировать системные знания о современной государственной структуре фармацевтического образования, системе подготовки специалистов с высшим образованием по квалификационным уровням, этапах и содержании последиplomного образования

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Современная государственная структура фармацевтического образования
2. Система подготовки специалистов с высшим фармацевтическим образованием по квалификационным уровням
3. Специальности, предусмотренные в образовательно-квалификационном направлении подготовки «Фармация»
4. Виды и формы последиplomного фармацевтического образования
5. Цель, направления и порядок проведения аттестации

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Многоступенчатое непрерывное фармацевтическое образование
2. Роль профориентации в современной структуре фармацевтического образования
3. Квалификационные уровни специалистов с высшим фармацевтическим образованием
 - 3.1. Младший специалист
 - 3.2. Бакалавр
 - 3.3. Специалист
 - 3.4. Магистр
4. Виды регламентированного поэтапного последиplomного фармацевтического образования
 - 4.1. Специализация (вторичная специализация)
 - 4.2. Тематическое усовершенствование
 - 4.3. Предаттестационные циклы
 - 4.4. Курсы информации
 - 4.5. Стажировка
5. Формы последиplomного образования
 - 5.1 Очная
 - 5.2 Заочно -очная
 - 5.3 Выездные циклы
 - 5.4 Прерывистые курсы
6. Аттестация провизоров

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В период общих социально-экономических преобразований в Украине большие изменения претерпевает и фармацевтическая отрасль. Ее совершенствование и адаптация к условиям рыночных отношений предусматривает реорганизацию структуры управления на отдельных уровнях, интеграцию деятельности научных и практических работников по развитию новых форм лекарственного обслуживания, переход на новые

условия хозяйствования и т.д. Связанные с этим проблемы обуславливают необходимость радикальных изменений как в общей структуре, так и в содержании фармацевтического образования. Расширяющийся диапазон использования знаний специалистов с фармацевтическим образованием выдвигает особые требования к содержанию и качеству их подготовки, включающей формирование высокого профессионализма, экономического мышления нового типа, инициативности и предприимчивости.

Комплекс знаний, полученный выпускником, должен обеспечить возможность осуществлять трудовую деятельность в соответствии с его способностями, желаниями и потребностями. Современная государственная структура фармацевтического образования представляет собой последовательную связь дошкольного, школьного, профессионально-технического, отдельных ступеней высшего образования, а также последиplomное обучение. Подобная система обеспечивает преемственность между этапами и способствует углубленной профильной подготовке специалистов для отдельных сфер деятельности.

Ступенчатая система высшего образования предусматривает подготовку специалистов с высшим образованием по таким квалификационным уровням: младший специалист, бакалавр, специалист и магистр.

Младший специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе полного общего среднего образования получило специальные знания и умения, достаточные для выполнения производственных функций определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренные для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

В фармацевтической отрасли труд младших специалистов-фармацевтов используется на должностях фармацевта по изготовлению лекарств в аптеке, по безрецептурному отпуску лекарственных средств и изделий медицинского назначения из аптеки, заведующего аптечным пунктом 1 группы или филиала аптеки, фармацевта аптечного склада, лаборанта контрольно-аналитической лаборатории и др.

Бакалавр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, получившего на основе полного общего среднего образования фундаментальные и специальные умения и знания относительно обобщенного объекта труда (деятельности), достаточные для выполнения задач и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

В соответствии с концепцией фармацевтического образования и образовательно-профессиональной программой подготовки бакалавра фармации он может занимать должности провизора аптеки, аптечного склада, фармацевтического предприятия, лаборатории, исключая руководящие посты.

Специалист – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, которое на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра получило полное высшее образование, специальные умения и знания, достаточные для выполнения задач и обязанностей (работ) определенного уровня профессиональной деятельности, предусмотренных для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Провизор-специалист имеет традиционно сложившееся профессиональное назначение в фармацевтической отрасли, занимает как рядовые, так и руководящие провизорские должности в аптеках, фармацевтических предприятиях (фирмах), на аптечных складах и т.п.

Магистр – образовательно-квалификационный уровень высшего образования лица, получившего полное высшее образование на основе образовательно-квалификационного уровня бакалавра, специальные умения и знания, достаточные для выполнения профессиональных задач и обязанностей (работ) инновационного характера определенного уровня профессиональной деятельности, которые предусмотрены для первичных должностей в определенном виде экономической деятельности.

Подготовка профессионалов образовательно-квалификационного уровня магистра может осуществляться на основе образовательно-квалификационного уровня специалиста.

Подготовка магистров фармации, как правило, проводится одновременно с подготовкой специалиста по определенной провизорской специальности в интернатуре и направлена на углубленную специальную, научно-педагогическую, педагогическую и исследовательскую подготовку специалиста по этой же специальности в соответствии с перечнем специальностей.

В настоящее время в образовательно-квалификационном направлении подготовки «Фармация» предусмотрены такие специальности:

- «Фармация»
- «Клиническая фармация»
- «Технология фармацевтических препаратов»
- «Технология парфюмерно-косметических средств».

Следует отметить, что подготовка специалистов фармацевтическими вузами и факультетами многие годы осуществлялась только по специальности «Фармация», а с 1992г. в Национальном фармацевтическом университете (на тот период – Украинской фармацевтической академии) начато обучение студентов по специальности «Промышленная фармация» (направление подготовки «Химическая технология и инженерия»), преобразованную в последующем в специальность «Технология фармацевтических препаратов». Выпускники факультета промышленной фармации, получив наряду со специальными фармацевтическими знаниями основы инженерной подготовки, могут работать на фармацевтических предприятиях, фармацевтических фабриках на должностях, соответствующих образовательно-квалификационным ступеням.

В настоящее время, следуя принципу подготовки кадров для фармацевтической отрасли, Национальный фармацевтический университет готовит профессионалов по специальностям ряда образовательно-квалификационных направлений: «Промышленная технология», «Экобиотехнология», «Биотехнология БАД» (направление подготовки «Биотехнология»); «Экономика предприятия» и «Маркетинг» (направление подготовки «Экономика и предпринимательство»); «Менеджмент организаций» (направление подготовки «Менеджмент»); специфические категории – «Качество, стандартизация и сертификация», «Педагогика высшей школы», «Административный менеджмент»; уровень бакалавра по специальности «Лабораторная диагностика» (направление подготовки «Медицина»).

На всех этапах подготовки специалиста учебными планами предусмотрено изучение элективных курсов, а на последнем курсе – выбор студентом специализации. Так, в рамках специальности «Фармация» это могут быть «предпринимательство в фармации», «исследование фармацевтического рынка», «страховая медицина и фармакоэкономика», «организация и регулирование деятельности предприятия фармацевтической отрасли», «использование лекарственных препаратов в клинической практике», «лекарственные растения и фитотерапия», «технология гомеопатических

лекарственных средств», «контроль качества лекарственных средств», «контроль качества пищевых продуктов и пищевых добавок» и др.

Подготовка младших специалистов осуществляется в Украине по специальностям «Фармация», «Производство фармацевтических препаратов», «Аналитический контроль качества химических лекарственных соединений».

Специальное фармацевтическое образование должно базироваться на профориентации со стороны школы, лицея, профтехучилища. Необходимость и положительность этого этапа состоит в том, что контингент абитуриентов преимущественно формируется из числа учащихся классов с углубленным изучением химии, биологии, информатики и вычислительной техники, проходящих производственное обучение в аптеках и на предприятиях фармацевтической промышленности.

Современная структура фармацевтического образования обеспечивает наиболее эффективную подготовку специалистов и соответствует международной системе высшего образования. Поэтапная система обучения дает специалисту возможность профессиональной деятельности соответствующего уровня, что гарантирует им социальную защищенность в условиях рынка.

Последипломное обучение. Одной из составных частей единой системы непрерывного фармацевтического образования является последипломное обучение, цель которого состоит в ускорении профессионального становления и трудовой адаптации выпускников фармацевтических учебных заведений; поэтапном пополнении и обновлении профессиональных знаний и умений на протяжении всего периода трудовой деятельности специалиста, повышении и подтверждении специалистом его квалификационной категории.

Первым этапом последипломного обучения является интернатура. Основная задача интернатуры состоит в улучшении практической подготовки выпускников вуза, повышении уровня профессиональной готовности к самостоятельной трудовой деятельности, ускорении адаптации к производственным условиям и подготовке к сдаче соответствующего квалификационного экзамена на звание специалиста. Обучение проводится в течение одного года. Заочная часть подготовки осуществляется на рабочих местах конкретных фармацевтических и аптечных предприятий, учреждений по утвержденным программам последипломной подготовки, составленным в соответствии с квалификационными требованиями к провизору-специалисту. Очную часть обучения в течение двух месяцев провизоры-интерны проходят по направлению базовых фармацевтических организаций на кафедрах повышения квалификации высших учебных заведений.

По окончании срока подготовки в интернатуре провизоры (в том числе и те, что одновременно обучались в магистратуре) подлежат аттестации для установления знаний и практических навыков с присвоением квалификации по специальностям «Общая фармация» или «Клиническая фармация». Для проведения аттестации создаются государственные аттестационные комиссии, председатели которых утверждаются приказом МЗ Украины.

Дальнейшее повышение профессионального уровня специалистов обеспечивается сочетанием самообразования с различными видами регламентированного поэтапного обучения: специализацией, тематическим усовершенствованием, краткосрочными курсами повышения квалификации предаттестационными циклами и т.д.

Специализация (вторичная специализация) имеет целью приобретение систематизированных теоретических знаний, профессиональных умений и навыков, требуемых для работы по соответствующей специальности.

Специализацию могут проходить специалисты, проработавшие не менее трех лет по распределению после получения первичной специализации в интернатуре (за исключением выпускников контрактной формы обучения).

Вторичная специализация проводится:

- по новым провизорским специальностям и специализациям;
- при расширении должностных обязанностей провизоров-специалистов учреждений и предприятий фармацевтической отрасли;
- при изменении штатного расписания фармацевтических учреждений и предприятий;
- при необходимости смены провизорской специальности по медицинским показаниям;
- при перемещении (или включении в резерв) работников из категории провизорских должностей «специалисты» в категорию «руководители» и наоборот.

Тематическое усовершенствование также предусматривается для всех фармацевтических специальностей с учетом занимаемой должности и специфики функциональных обязанностей. Целью тематического усовершенствования является углубление теоретических знаний, освоение новых умений и навыков по определенным аспектам фармации.

Цикловое усовершенствование осуществляется институтами или факультетами повышения квалификации по таким формам:

- очная форма продолжительностью 0,5-1 месяц с полным отрывом от производства на время обучения;
- заочно-очная форма состоит из двух фраз: первая предназначена для изучения литературы и выполнения контрольных заданий; вторая проводится в учебных заведениях с отрывом от работы;
- выездные циклы предусматривают проведение тематического усовершенствования при выезде на местные базы по заявкам органов регионального управления фармацевтическими учреждениями или по прямым договорам с заказчиком;
- прерывистые курсы – проведение циклов усовершенствования с частичным отрывом от работы в течение одной-двух недель в месяц на местных базах общей продолжительностью не менее 72 часов.

Тематическое усовершенствование провизоры проходят, как правило, между прохождением предаттестационных циклов.

Предаттестационные циклы являются обязательной формой повышения квалификации провизоров перед очередной аттестацией на присвоение или подтверждение звания провизора-специалиста II, I или высшей категории в соответствии с утвержденным перечнем специальностей.

По окончании предаттестационного цикла проводится заключительный экзамен с целью установления фактического соответствия квалификации провизора-специалиста требованиям определенной квалификационной категории. Экзаменационная комиссия, созданная приказом по учебному заведению последипломного образования, проверяет научно-теоретическую и практическую подготовку провизоров, а также решает вопрос о выдаче свидетельства с рекомендацией о присвоении (подтверждении) соответствующей категории. Срок действия свидетельства – 1 год.

Постоянному росту квалификации фармацевтических работников способствует их *аттестация*. Основной задачей аттестации является определение уровня профессиональной подготовки специалистов, выявление из их числа наиболее высококвалифицированных, а также нуждающихся в повышении квалификации.

Аттестация специалистов фармации проводится по двум направлениям:

- на присвоение квалификационных категорий (квалификационная аттестация);
- по определению знаний и практических навыков (аттестация на соответствие занимаемой должности).

К аттестации на присвоение квалификационных категорий допускаются провизоры, закончившие предаттестационный цикл в институте (на факультете) повышения квалификации провизоров. Такая аттестация проводится комиссиями, созданными при региональных органах управления фармацевтическими организациями.

Квалификация провизоров определяется аттестационной комиссией по трем квалификационным категориям: вторая, первая, высшая при условии стажа работы не менее соответственно: пяти, семи и десяти лет. Кроме того, провизор должен иметь теоретическую и практическую профессиональную подготовку соответствующего уровня требований.

Все лица, которым присвоена квалификационная категория, подлежат очередной аттестации на подтверждение квалификации через каждые пять лет со дня предыдущей аттестации. Результатом переаттестации может быть подтверждение имеющейся категории, присвоение более высокой, снижение категории или ее снятие.

Аттестации по определению знаний и практических навыков подлежат все провизоры, допущенные в установленном порядке к фармацевтической деятельности, работающие в данном учреждении не менее одного года и не имеющие квалификационной категории. Целью данного вида аттестации является выявление соответствия специалиста занимаемой должности. С учетом заключения аттестационной комиссии специалист, показавший несоответствие занимаемой должности может быть переведен на другую работу с его согласия, в противном случае руководитель предприятия расторгает с ним трудовой договор в соответствии с законодательством о труде.

Целью стажировки является приобретение необходимых знаний и практических умений для выполнения углубленных обязанностей на должности провизора-специалиста или на должности высшего уровня. Стажировка фармацевтических кадров в учреждениях последипломного образования проводится по направлениям МЗ Украины, АР Крым, областных (Киевского и Севастопольского городских) органов управления фармацевтическими организациями.

Курсы информации на местных базах предназначены для изучения актуальных теоретических вопросов и получения соответствующих практических умений.

Повышению уровня профессиональных знаний специалистов фармации способствуют проведение семинаров, тренингов, презентаций в фармацевтических организациях. Тематика и содержание их должны соответствовать стратегическим или тактическим целям предприятия.

В целом система последипломной подготовки способствует периодическому пополнению и обновлению знаний специалистов, обеспечивает должный уровень профессиональной готовности, отвечающий современным социально-экономическим преобразованиям в области фармации.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Высшее фармацевтическое образование является многоступенчатым и предусматривает получение квалификации специалистов с высшим образованием по образовательно-квалификационным уровням: младший специалист, бакалавр, специалист, магистр. Осуществляют подготовку магистров высшие учебные заведения

II уровня аккредитации

III уровня аккредитации

IV уровня аккредитации

II III уровней аккредитации

III IV уровней аккредитации

2

Лицо, получившее полное высшее образование, специальные знания и умения, достаточные для выполнения профессиональных заданий и обязанностей инновационного характера, имеет опыт их использования и продуцирует новые знания для решения проблемных задач фармацевтической отрасли, называется

Младшим специалистом

Бакалавром

Специалистом

Магистром

Аспирантом

3

Прерывистые курсы – проведение циклов усовершенствования квалификации на местных базах общей продолжительностью не менее

48 часов

52 часов

72 часов

96 часов

100 часов

4

Перед присвоением или подтверждением звания провизора-специалиста II, I или высшей категории в соответствии с утвержденным перечнем специальностей обязательной формой повышения квалификации является

Предаттестационные циклы

Вторичная специализация

Стажировка

Тематическое усовершенствование

Курсы информации

5

Подготовка младших специалистов в области фармации осуществляется в Украине по ряду специальностей, в том числе

«Клиническая фармация»

«Технологии фармацевтических препаратов»

«Производство фармацевтических препаратов»

«Технологии парфюмерно-косметических средств»

«Промышленная фармация»

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

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 заместители, 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

1

Срок испытания для рабочих при приёме на работу не должен превышать

1,5 месяца

1 месяц

4 месяца

2 месяца

2,5 месяца

2

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

1 месяц

2 месяца

3 месяца

6 месяцев

2,5 месяца

3

Законодательство о труде распространяется на лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью

Только отдельные статьи КЗоТ

Да

Нет

Не знаю

По усмотрению руководителя предприятия

4

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

5

Трудовой договор заключается с собственником

С работником предприятия

С группой работников

С членами профсоюза

С руководителями структурных подразделений

Только с временными работниками

6

Контракт - это

Особая форма трудового договора

Особая форма коллективного договора

Устное соглашение между собственником и группой работников

Письменное соглашение между собственником и группой работников

Устное соглашение между собственником и работником

7

Контракт заключается с руководителем предприятия

Сроком до 1 года

Сроком до 3 лет

Бессрочного

Сроком до 5 лет

Только для выполнения определенной работы

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 17

ТЕМА: «ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НЕКОТОРЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ. ТРУДОВЫЕ СПОРЫ»

Цель: сформировать у студентов системные знания о правовом регулировании трудовых отношений, охране труда, рассмотрения и разрешения трудовых споров

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Особенности регулирования труда некоторых категорий работников
2. Права женщин в трудовых правоотношениях
3. Особенности правового регулирования труда несовершеннолетних
4. Трудовые споры, порядок и сроки их рассмотрения. Сроки обращения за разрешением трудовых споров
5. Надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Источники трудового права
2. Особенности регулирования труда некоторых категорий работников
3. Права женщин в трудовых правоотношениях
4. Особенности правового регулирования труда несовершеннолетних
5. Трудовые споры, порядок и сроки их рассмотрения. Сроки обращения за разрешением трудовых споров
6. Надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде

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.

Труд женщин

1. не допускаются труд женщин в ночное время за исключением тех отраслей народного хозяйства, где это вызвано необходимостью и допускается как временное явление;
2. не допускается привлечение женщин к подземным работам;
3. запрещается использовать труд женщин на тяжелых и вредных работах. Для женщин установлены нормы предельно-допустимых нагрузок при подъеме и перемещении тяжестей. При подъеме на работу более 1,5 м. не более 10 кг., а при подъеме и перемещении тяжестей при чередовании с др. работой—15 кг;
4. не допускается привлечение беременных женщин и женщин, имеющих детей до 3-х летнего возраста к работе в ночное время;
5. не допускается привлечение женщин, имеющих детей от 3-х до 14 лет или детей-инвалидов к сверхурочным работам, командировкам или к работам в праздничные дни без их согласия;
6. беременным женщинам снижаются нормы выработки переводятся на более легкую работу с сохранением среднего заработка;
7. женщинам предоставляется отпуска по беременности и родам—70 кал. дней до родов и 56 дней после родов (в случае ненормальных родов или рождении двух и более детей—70 дней после родов);
8. предоставляется частично оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком до достижения им 3-х летнего возраста, а по мед. показаниям до 6-ти летнего возраста (этот отпуск может предоставляться отцу, бабушке или др. члену семьи);
9. к отпуску по беременности и родам может присоединяться и ежегодный отпуск независимо от стажа работы на предприятии;
10. женщинам, имеющим детей до 1,5 лет предоставляются перерывы для кормления ребенка. Перерывы устанавливаются через 3 ч. на 30 мин. каждый. При наличии 2 и более детей, перерыв устанавливается не менее 1 часа. Время перерыва можно присоединить к обеденному или суммировать и перенести на конец рабочего дня;
11. беременным женщинам и женщинам, имеющим детей до 14 лет или детей-инвалидов в случае необходимости предоставлять путевки в санатории бесплатно или на льготных условиях;
12. запрещается отказывать в принятии на работу беременным женщинам или женщинам, имеющим детей до 3-х лет, а одиноким матерям—до 14 лет (или ребенка-инвалида). При отказе таким категориям лиц в работе собственник должен изложить причину отказа письменно;
13. увольнение по инициативе собственника вышеперечисленных категорий женщин запрещается;
14. обязательное трудоустройство указанных выше категорий женщин предусмотрено в случае ликвидации учреждения или окончания срока трудового договора. На период их трудоустройства за ними сохраняется средняя зарплата, но не более 3-х мес. со дня окончания трудового договора;
15. в период частично оплачиваемого отпуска по уходу за ребенком до 3-х лет, женщине (по желанию) предоставляется возможность работать на условиях неполного рабочего времени или на дому. При этом право на получение пособия в период частично оплачиваемого отпуска сохраняется ;
16. женщинам, продолжающим учиться с отрывом от производства назначается и стипендия и пособие в полном размере до достижения ребенком возраста 3-х лет;

17. время частично оплачиваемого отпуска по уходу за ребенком до 3-х лет входит в общий стаж работы, дающий право на пенсию на льготных условиях ;
18. матерям (отцам) занятым по уходу за тремя и более детьми назначаются денежные выплаты в размере:

100% минимальной зарплаты матерям, занятым по уходу за 3-мя детьми в возрасте до 16 лет;

200% за четверть и более.

Условия выплаты: если среднемесячный совокупный заработок (доход) на каждого члена семьи за прошлый год не превышал трехкратного размера минимальной зарплаты

19. право на пособие по временной нетрудоспособности "в связи с уходом за больным ребенком" в возрасте до 14 лет, но не более чем на 14 кал. дней. Основание — больничный лист. Размер пособия:

100 % работникам со стажем 8 и более лет;

100 % имеющим на иждивении 3-х и более детей до 16 лет (уч. до 18 лет);

100 % военнослужащим, кроме таковых срочной службы;

100 % работникам, из числа бывших детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, не достигших 21 года и имеющих трудовой стаж до 5 лет;

80 % имеющим стаж до 8 лет;

60 % — \ — \ — до 5 лет.

Работающим матери или др. лицу, освобожденному от работы в связи с нахождением вместе с больным ребенком в стационаре, пособие по временной нетрудоспособности выплачивается за все время нахождения в стационаре

Труд молодежи

Несовершеннолетние, т.е. лица, не достигшие 18 лет, в трудовых правоотношениях приравниваются к совершеннолетним, а в области охраны труда, рабочего времени, отпуска и др. условий труда пользуются льготами

Не допускаются принятия на работу лиц моложе 16 лет (ст.188)

Согласно закону от 5 июня 1992 г., разрешается в исключительных случаях по письменному согласию одного из родителей, принятие на работу лиц, достигших 15-тилетнего возраста

Школьникам, достигших 14-тилетнего возраста, по согласованию одного из родителей, рабочее время не должно превышать 12 ч. в неделю

Для лиц от 16 до 18 лет предусмотрено рабочее время в неделю—36 ч. от 15 до 16 лет (учеников в возрасте от 14 до 15 лет в период каникул)—24 ч. в неделю

На каждом предприятии, упреждении должен вестись учет рабочего времени молодежи

Лица моложе 18 лет, принимаются на работу лишь после мед. осмотра и в дальнейшем, до достижения 21 года, ежегодно подлежат обязательному мед. осмотру.

(Ст. 192) Запрещается привлекать лиц моложе 18 лет к ночным дежурствам сверхурочным работам и в выходные дни. Запрещается привлекать их к переноске тяжестей. Также имеется перечень тяжелых работ, на которые не допускаются лица до 18 лет.

По согласованию собственника с профсоюзом для работников в возрасте до 18 лет могут быть снижены нормы выработки, а оплата остается в полном размере. Предусмотрен отпуск—31 кал. дней в летнее время или по желанию работника.

Зарплата работников до 18 лет при сокращенной рабочей неделе выплачивается в таком же размере, как при полной продолжительности ежедневной работы.

Собственник не имеет права уволить несовершеннолетнего работника без согласия районной (городской) комиссии по делам несовершеннолетних.

Трудовой договор может быть прерван по требованию родителей или общественной организации по контролю за соблюдением трудового законодательства в случае если дальнейшая работа в учреждении будет угрожать здоровью или нарушать законные интересы несовершеннолетнего.

Коллективный трудовой спор (конфликт) – это разногласия, возникающие между сторонами социально-трудовых отношений, в отношении:

- 1) установления новых либо изменения существующих социально-экономических условий труда и производственного сбыта;
- 2) заключения или изменения коллективного договора, соглашения;
- 3) выполнения коллективного договора, соглашения либо отдельных положений;
- 4) невыполнения требований законодательства о труде.

Сторонами коллективного трудового спора (конфликта) являются:

- на производственном уровне – наемные работники (отдельные категории наемных работников) предприятия, учреждения, организации либо их структурных подразделений или профсоюзная организация либо другая уполномоченная наемными работниками организация и владелец предприятия, учреждения, организации либо уполномоченного им орган или представитель;
- на отраслевом, территориальном уровнях – наемные работники предприятий, учреждений, организаций одной или нескольких отраслей (профессий); либо административно-территориальных единиц или профсоюзы, их объединения либо другие уполномоченные этими наемными работниками органы и владельцы, объединения владельцев либо уполномоченные ими органы или представители;
- на национальном уровне – наемные работники одной либо нескольких отраслей (профессий) или профсоюзы либо их объединения или другие уполномоченные наемными работниками органы и владельцы, объединения владельцев или уполномоченные ими органы (представители) на территории большинства административно-территориальных единиц Украины, предусмотренных частью второй ст.113 Конституции Украины.

Уполномоченный наемными работниками на представительство орган является единым полномочным представителем наемных работников до момента прекращения такого спора (конфликта).

Закон Украины №137/98-ВР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» от 03.03.1998г определяет правовые и организационные основы функционирования системы мер по разрешению коллективных трудовых споров (конфликтов) и направлен на осуществление взаимодействия сторон социально-трудовых отношений в процессе урегулирования возникающих между ними коллективных трудовых споров (конфликтов).

Установленные действующим Законом нормы распространяются на наемных работников и организации, созданные ими в соответствии с законодательством для представительства и защиты их интересов, и на владельцев предприятий, учреждений, организаций независимо от форм собственности и отраслевой принадлежности, а также на организации владельцев.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Особую группу правовых норм трудового законодательства составляют дополнительные правила и нормы использования и охраны труда

Пенсионеры

Женщины, молодежь

Не знаю

Лица, работающих по совместительству

Сезонные работники

2

Законодательством не допускается прием на работу лиц моложе

15-ти лет

16-ти лет

18-ти лет

14-ти лет

Все ответы верны

3

Ежегодные отпуска несовершеннолетним предоставляются

По графику отпусков с согласованием родителей

В удобное для них время

по графику отпусков, но по разрешению профсоюзного комитета

по специальному разрешению (приказу по предприятию) руководителя

не знаю

4

Куда должен обратиться работник для обжалования решения администрации аптеки?

В профсоюзный комитет

К руководству высших органов управления фармацевтической службой на областном уровне

В МОЗ Украины

В комиссию по трудовым спорам (КТС)

В арбитражный (хозяйственный) суд

5

Зав. аптекой при приеме на работу провизора, заключил с ним трудовой договор и установил испытательный срок. Разрешается ли расторжение трудового договора во время испытательного срока?

Лишь по окончании испытательного срока

Разрешается

Не разрешается

Разрешается, в виде исключения

Как правило, не разрешается

6

Каким документом определяется и регулируется трудовая дисциплина на предприятии?

Коллективным договором

Правилами внутреннего трудового распорядка

Трудовым договором

Контрактом

Все ответы верны

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, маркетинговая среда предприятия, потребность, спрос, предложение, товар, рынок, виды маркетинга, концепции маркетинга

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие маркетинга. Основные цели и принципы маркетинга. Субъекты маркетинга.
2. Основные функции и подфункции современного маркетинга.
3. Понятие и структура маркетинговой среды предприятия.
4. Комплекс маркетинга (микс-маркетинг).
5. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга.
6. Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Определения маркетинга.
2. Роль маркетинга.
3. Цели маркетинга.
4. Целевая ориентация и комплексность маркетинга.
5. Субъекты маркетинга.
6. Сущность аналитической функции.
7. Сущность производственной функции.
8. Сущность сбытовой функции.
9. Сущность функции управления и контроля.
10. Понятие маркетинговой среды предприятия
11. Структура маркетинговой среды предприятия
12. Основные виды маркетинга (в зависимости от сферы и объекта применения).
13. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга.
14. Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического).

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 4Р, 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 Р”, 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*.

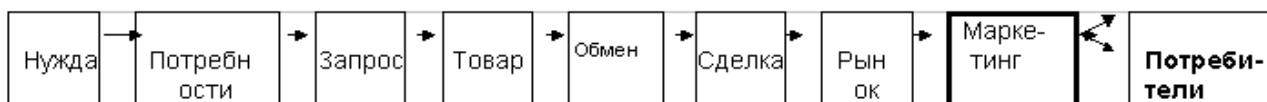


Рис.18.1. Основные категории маркетинга

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.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена, называется

Менеджмент

Спрос

Сбыт

Маркетинг

Продажа

2

Укажите, что не относится к основным категориям маркетинга

Нужда

Потребность

Товар

Обмен

Структура управления

3

Испытываемое человеком чувство нехватки чего-либо, называется

Спрос

Нужда

Потребность

Запрос

Товар

4

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

Потребность

Запрос

Продажа

Сделка

Обмен

5

Коммерческий обмен ценностями между субъектами – это

Потребность

Запрос

Продажа

Сделка

Обмен

6

Система маркетинга состоит из отдельных субъектов. К ним не относятся

Государственные органы власти

Производители

Посредники

Конкуренты

Потребители

7

К управленческим целям в маркетинге относятся

Завоевание определенной доли рынка

Совершенствование структуры управления

Выявление перспективных рынков

Стимулирование сбыта

Создание имиджа фирмы

8

Мероприятия по созданию благоприятного отношения к фирме, относятся в маркетинге к целям

Рыночные

Маркетинговые

Управленческие

Обеспечивающие

Контрольные

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА К ЗАНЯТИЮ 18

ТЕМА: «ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ФАРМАЦИИ»

Цель: сформировать системные знания о теоретических основах и особенностях фармацевтического маркетинга, как интегрированной функции менеджмента

НАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ

1. Понятие фармацевтического маркетинга, как отдельной части общего маркетинга
2. Основные особенности фармацевтического маркетинга
3. Маркетинговый подход в менеджменте. Эволюция управления с позиции маркетинга

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Исторические предпосылки возникновения маркетинга
2. Фармацевтический маркетинг: понятие, принципы, задачи
3. Основные особенности фармацевтического маркетинга
4. Маркетинговый подход в менеджменте
5. Эволюция управления с позиции маркетинга

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Основными предпосылками возникновения маркетинга явились:

- насыщение рынка товарами и услугами, т. е. формирование рынка покупателя;
- развитие конкуренции товаропроизводителей, рыночной инфраструктуры, в том числе инфраструктуры маркетинга;
- рост жизненного уровня населения и соответственно увеличение спроса на товары;
- стремление предприятий к расширению рынка сбыта и увеличению прибылей.

Первой маркетинговой организацией было Американское общество маркетинга (1937 г.), переименованное в 1973 г. в Американскую ассоциацию маркетинга. Функционируют также Европейский комитет маркетинга, Международная ассоциация маркетинга, создаются национальные институты и ассоциации маркетинга; в 1997 г. учреждена Украинская ассоциация маркетинга.

Исходя из определения, в маркетинге выделяются три взаимосвязанные сферы:

- первая — принятие решений по выбору потребителя, производства или реализации определенного товара и рынка;
- вторая — «три кита» маркетинга: сбыт, реклама, сервис;
- третья — внутреннее управление маркетингом в фирме (планирование, финансирование, организация производства соответствующих товаров).

В маркетинге используются важные элементы, называемые **комплексом маркетинга**, маркетинговой смесью (marketing mix) или 4 «Р»: product (продукт, товар), price (цена), place (место продаж, сбыт, распределение), promotion (продвижение).

Комплекс маркетинга является связующим звеном между производителем и потребителем, рыночными сегментами.

Деятельность фармацевтических и аптечных предприятий, оптово-посреднических фармацевтических фирм в современных условиях также невозможна без использования

маркетинга. Особенность фармацевтического маркетинга основывается на специфике лекарственных средств как товаров, разделяющихся на две основные группы по правовому статусу — рецептурного и безрецептурного отпуска. Отсюда особенности таких экономических аспектов, как специфика изучения и прогнозирования спроса населения на лекарства, реклама, качество продукции и инновации в производстве и реализации фармацевтических товаров, формирование фармацевтического рынка с учетом его социальной ориентации, политика налогообложения и ценообразования, кредитно-финансовые механизмы.

Фармацевтический маркетинг является составной частью маркетинга и может быть определен как процесс, посредством которого обеспечивается оказание фармацевтической помощи. Понятие «фармацевтический маркетинг» шире, чем понятие «маркетинг лекарственных препаратов», так как предусматривает работу с любыми товарами, услугами или идеями, нацеленными на предоставление фармацевтической помощи.

Фармацевтический маркетинг — управленческая деятельность, нацеленная на достижение целей фармацевтического предприятия через максимальное удовлетворение нужд потребителей в лекарственных и косметических средствах, изделий медицинского назначения.

Главное в маркетинге — целевая ориентация и комплексность, т. е. объединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности.

Целевая ориентация и комплексность маркетинга — это слияние в один поток всех составляющих элементов маркетинговой деятельности для достижения стойкой рентабельности.

Комплексность означает, что применение маркетинга обеспечивает эффект лишь в том случае, когда он используется как система. Применение отдельных маркетинговых действий, как правило, не дает положительных результатов/

Система маркетинга предусматривает решение таких задач:

- комплексное изучение рынка;
- разработка стратегии маркетинга и ориентация всех подразделений на удовлетворение требований потребителей;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер по наиболее полному удовлетворению существующего спроса;
- прогнозирование потребности в товарах предприятия;
- планирование и осуществление сбыта;
- планирование и организация деятельности по продвижению товаров на рынке (реклама, стимулирование сбыта и т. п.);
- разработка мероприятий по усовершенствованию управления и организации производства;
- оценка конкурентоспособности предприятия.

Фармацевтический рынок представляет собой часть рынка потребительских товаров и услуг, сферу взаимодействия субъектов и объектов под влиянием определенных факторов. Объектами фармацевтического рынка являются потребители лекарств и специалисты, определяющие назначение и приобретение лекарственных препаратов. Предметом — лекарственные препараты и лечебно-профилактические средства, услуги, парафармацевтические товары, идеи, фармацевтическая информация, вкусы и предпочтения потребителей. К субъектам фармацевтического рынка относятся

органы регулирования и контроля за фармацевтической деятельностью; производственные, оптовые и розничные предприятия и учреждения; специализированные маркетинговые, аналитические компании; учебные заведения по подготовке и повышению квалификации кадров; научно-исследовательские институты; фармацевтические ассоциации и другие общественные организации; лечебно-профилактические учреждения, амбулаторные и стационарные больницы.

Действие экономических законов рынка имеет специфические особенности в фармации как социально ориентированной сфере. Причинами этого являются такие составляющие.

Во-первых, предоставление фармацевтической помощи населению нуждается в личных контактах врача и провизора (фармацевта), с одной стороны, и потребителя (пациента) — с другой. Лекарственная помощь характеризуется определенной индивидуальностью и нестандартностью медико-фармацевтического подхода к пациенту.

Во-вторых, в сравнении с другими сферами услуг (даже в здравоохранении) более существенно влияние неравнозначности информации относительно потребительских свойств лекарства у их производителей, у провизоров (фармацевтов) и потребителей (больных). Потребитель лекарства находится в неравном положении с производителем и реализатором, поэтому настоящую независимость потребителя на рынке фармацевтических товаров невозможно обеспечить вследствие его недостаточной и непрофессиональной информированности. Входе назначения лекарственных препаратов и осуществления лечебных мероприятий пациент вынужден полагаться на рекомендации врача и провизора, их профессиональную квалификацию и нравственность. Коммерциализация же фармацевтической деятельности усиливает экономическую заинтересованность производителя и продавца лекарственных препаратов.

В-третьих, потребность в жизненно необходимых лекарственных средствах — это потребность, непосредственно связанная с бесценным благом — здоровьем и самой жизнью человека. Высокая социальная приоритетность лекарств определяет особенности формирования предложения и спроса на них. Эти особенности сказываются в том, что на лекарственные препараты существует низкая эластичность спроса. Вдобавок, имеет место избирательность и селективность спроса на медикаменты. Одновременно обычно подчеркивается негативный эмоциональный настрой потребителя по отношению к лекарственным средствам, так как он не столько хочет, сколько вынужден покупать лекарства. Это обстоятельство несколько затрудняет деятельность в области фармацевтического маркетинга.

В-четвертых, в области фармации (как и во всей системе здравоохранения) недостаточно определена и нечетко прослеживается связь между затратами труда фармацевтических работников и их конечными результатами. Вследствие этого работа сотрудников аптек имеет ярко выраженный социальный характер, который в то же время не подлежит точной количественной оценке.

В-пятых, использование особого механизма хозяйствования в аптечной сети диктуется необходимостью объединения экономической эффективности и социальной справедливости.

Важной является также особенность лекарства в сравнении с товарами других рынков. Предоставление лекарственной помощи требует высокой профессиональной квалификации врача и провизора, постоянных корректив этой помощи, а также учета финансовых возможностей потребителя (пациента). В то же время имеет значение

невозможность для больного отсрочить прием лекарства независимо от уровня его доходов. Исходя из этого, необходимы определенные государственные мероприятия, с помощью которых регулируются цены на лекарственные средства. Принципиальное значение приобретает проблема справедливого распределения лекарственных средств, особенно среди малообеспеченных слоев населения.

Исходя из социально-экономических особенностей фармацевтического рынка, следует выделить современные требования относительно оптимального распределения лекарственных средств. Во-первых, это постоянный контроль за наличием жизненно необходимых лекарственных средств, нормирование потребления лекарственных препаратов в условиях стационарного лечения и больными, которые относятся к льготному контингенту (инвалиды и участники Великой Отечественной войны, участники ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС, больные туберкулезом, сахарным диабетом и другими хроническими заболеваниями, определенными приказом МЗ Украины), совершенствование существующего механизма оплаты за лекарства за счет бюджетных ассигнований и страховых средств. Во-вторых, это осуществление контроля за обоснованностью использования тех или других лекарственных средств во время лечения.

Социальная справедливость в распределении лекарств как морально-этическая категория рассматривается под углом зрения условий действия принципов рыночной экономики. Такой подход способствует защите прав в сфере лекарственного обеспечения населения, служит жизненным потребностям человека, его здоровью и благополучию.

Учитывая выше изложенные специфические особенности фармацевтического маркетинга мы можем говорить об особенностях инструментов маркетинговой политики, т.е. о комплекс особенностей. 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).

Маркетинговый подход в менеджменте

Маркетинг неотделим от менеджмента. Современный менеджмент, управляя положением и деятельностью фирмы во внешнем мире, неизбежно реализует **маркетинговый подход**, который может быть понят прежде всего как рыночно ориентированная система управления. Это не управление производством, финансами или персоналом и даже не система внутрифирменного управления. Это управление фирмой с ориентацией на запросы рынка и воздействие на окружающую рыночную среду и ее элементы, без чего невозможен рыночный успех.

Смена этапов становления и развития маркетинга, его концепций происходила и происходит в тесной связи с этапами развития менеджмента. Если рассмотреть основные этапы развития теории и практики менеджмента в XX веке, выявить черты, которые характеризовали менеджмент в отношении изменений внешней среды и перспектив фирмы, отследить, какие маркетинговые установки им соответствовали, то мы обнаружим: каков менеджмент, таков и маркетинг, и наоборот.

1. Управление путем контроля за исполнением (1900-1920 гг.).

Контролируется исполнение инструкций, стандартов. Управляющее воздействие осуществляется «постфактум» — вслед за произошедшим событием. Будущее воспринимается как повторение прошлого.

Именно в это время, фактически на рубеже веков в США получает распространение термин «маркетинг». Он понимался тогда как метод сбыта, цель которого — найти покупателя для продукции, которую производитель готов выпускать или уже выпустил, т.е. тоже «постфактум».

2. Управление на основе экстраполяции (1920—1950 гг.)

Темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого. Появляется и развивается составление текущих бюджетов, целевое управление, долгосрочное планирование.

Параллельно происходит дальнейшее накопление структурных элементов и формирование маркетинга (прежде всего массового, т.е. рассчитанного на очень усредненного потребителя) в условиях стихийно-рыночного капитализма, экономической депрессии, мировой войны и послевоенного бума спроса.

3. Управление с ориентацией на предвидение изменений (1950—1970 гг.)

В экономике начали возникать неожиданные явления. Темп изменений и прежде всего темп научно-технического прогресса стал слишком велик, чтобы вовремя определить тенденции и оптимальную реакцию на них. Стало развиваться стратегическое планирование по периодам, появился выбор стратегических позиций. Соответственно в странах с развитой рыночной экономикой маркетинг начал рассматриваться как ведущая функция управления, основанная на знании потребительского спроса и определяющая рыночную и производственную стратегии фирм. Сформировался классический маркетинг (концепция общего маркетинга).

Особо остановимся на маркетинговых изменениях 1960-х гг. Появились признаки насыщения рынка в ряде стран, предложение стало превышать спрос. Покупатель в этих странах стал прав, начал выбирать, обдумывать и пользоваться своей властью. С 1960-х гг. рынок развитых стран стал стремительно превращаться в рынок покупателя. Появились признаки «общества изобилия»: рост доходов потребителя и свободное распоряжение ими; рост товарного предложения; интернационализация рынков; сокращение жизненного цикла производимой продукции; информационный взрыв. Знаменательным становится новый статус маркетинга в менеджменте: возникла рыночная, маркетинговая ориентация управления в целом.

4. Управление за счет гибких экстренных решений (1970—1990 гг.)

Условия таковы, что стремительность возникновения многих важных задач делает невозможными упреждающие действия. Возникает управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в неожиданных ситуациях и др.

Маркетинг понимается как концепция, направленная на обеспечение сбалансированности спроса и предложения. Сначала формируется концепция стратегического, позднее социально-этичного маркетинга в русле идеи оптимального использования человеческих и природных ресурсов.

5. Современный этап развития менеджмента, начавшийся на рубеже 1990-х гг., чаще всего обозначается как этап эффективного управления. Деятельность не только руководства фирмы и ее работников, но и различных по своим ролям участников рыночной деятельности становятся совместными, конкуренция все чаще начинает уступать место партнерству, как более эффективному способу взаимодействия. Планы преимущественно нежесткие, все больше нестандартных решений, среди используемых организационных структур все реже встречаются классические пирамидальные, все чаще — штабные, матричные, а в последнее время — еще и виртуальные, сетевые.

Бюджет — децентрализован, к его формированию и использованию получают доступ периферийные подразделения. Закрепление персонала — гибкое, все больше работников на контрактах.

Новое лицо обретает и маркетинг. Формируются и развиваются особые, новые свойства стратегического маркетинга: глобализм, инновационность, интегрированность, предпочтение структурных исследований рынка, активное использование связей с общественностью (public relations). Отчетливо проявляется новая целевая ориентация маркетинга: на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом, партнерство всех участников отношений рыночного обмена. Более того, маркетинг впервые уверенно вступает в сферу, где нет рыночных отношений — в сферу распределения общественных благ.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Какому понятию соответствует данное определение: «... - процесс, посредством которого обеспечивается оказание фармацевтической помощи»

Фармацевтический рынок

Фармацевтический менеджмент

Фармацевтический маркетинг

Политика фармацевтических фирм

Маркетинговые исследования фармацевтических фирм

2

Укажите, какому этапу развития менеджмент - маркетинга характерно управление на основе ранжирования стратегических задач

Управление путем контроля за исполнением

Нет верного ответа

Управление на основе экстраполяции

Управление с ориентацией на предвидение изменений

Управление за счет гибких экстренных решений

3

Укажите, какому этапу развития менеджмент - маркетинга характерна ориентация управления на рынок покупателя

Управление путем контроля за исполнением

Нет верного ответа

Управление на основе экстраполяции

Управление с ориентацией на предвидение изменений

Управление за счет гибких экстренных решений

4

Укажите, какому этапу развития менеджмент - маркетинга характерен социальный спектр управления предприятием

Управление путем контроля за исполнением

Нет верного ответа

Управление на основе экстраполяции

Современному этапу развития менеджмента

Управление за счет гибких экстренных решений

ЗАНЯТИЕ 19

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 3

«Коммуникационные 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 модуля 1 «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.

ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Базовая

1. Громовик Б.П. Організація роботи аптек / Б.П. Громовик. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2003. – 240 с.
2. 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.
3. Громовик, Б.П. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька – Вінниця, НОВА КНИГА, 2004. – 464 с.
4. Господарський Кодекс України (№436-IV)
5. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (№2801-XII)
6. Закон України «Про господарські товариства» (№1576-XII)
7. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» (№755-IV)
8. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» (№2806-IV)
9. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (№851-IV)
10. Закон України «Про захист прав споживачів» (№1023-XII)
11. Закон України «Про лікарські засоби» (№123/96-ВР)
12. Закон України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори» (60/95-ВР)
13. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (№877-V)
14. Закон України «Про підтвердження відповідності» (№ 2406-III)
15. Закон України «Про рекламу» (№270/96-ВР)
16. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (№222-VIII)
17. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» (№3528-IV)
18. Закон України від 27.03.14 № 1166-VII «Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні»
19. Кодекс законів про працю України (№ 322-VIII)
20. Международный маркетинг в фармации: моногр. / З.Н. Мнушко, Н.В.Чмыхало, Н.М. Мусиенко и др. – Харьков: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2006. – 392 с.
21. Менеджмент та маркетинг у фармації. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів (тестові завдання з поясненнями) / З.М. Мнушко, Н.М. Скрильова, Н.В. Сотнікова та ін. За редакцією З.М. Мнушко. – Харків: Вид-во НФаУ, 2010. – 223 с.

22. Менеджмент у фармації: підруч. / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк та ін. / за ред. О.Є. Кузьміна і Б.П. Громовика. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2005. – 448 с.
23. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова; за ред. З.М. Мнушко. – 2-ге вид. — Х.: Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
24. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации: ч.1. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – Х.: Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. – 360 с.
25. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетингу 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 : Золоті сторінки, 2010. – 512 с.
26. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. II. Маркетинг в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – 2-е изд. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2008. – 536 с.
27. Мнушко З.Н. Теория и практика маркетинговых исследований в фармации : моногр. / З.Н. Мнушко, И.В. Пестун. – Х.: Изд-во НфаУ, 2008. – 308с.
28. Мнушко З.Н. Маркетинговая политика коммуникаций: метод. рек. к практ. занятиям / З.Н. Мнушко, Л.П. Дорохова, Е.Н. Евтушенко. – Х.: Изд-во НфаУ, 2004. – 68 с.
29. Мнушко З.Н. Трудовое право в условиях рыночной экономики: учеб. пособие для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.В. Чмихало. – Х.: Изд-во НФАУ: Золотые страницы, 2002. – 184 с.
30. Наказ МОЗ України від 31.10.2011 N 723 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами»
31. Наказ МОЗ України від 31.10.2011 N 724 «Про затвердження Порядку контролю за додержанням Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами»
32. Наказ Державного комітету архівів України від 25.04.2005 р. №49 «Про затвердження Порядку зберігання електронних документів в архівних установах»
33. Наказ Міністерства зовнішніх економічних зв'язків і торгівлі України від 24.06.1996 р. № 349 «Про затвердження Інструкції про Книгу відгуків і пропозицій на підприємствах роздрібної торгівлі та у закладах ресторанного господарства»
34. Податковий Кодекс України (№2755-VI)
35. Постанова КМУ від 29.02.2012 р. №306 «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю) у сфері техногенної та пожежної безпеки»

36. Постанова КМУ від 5.12.2007 р. №1387 «Про затвердження Порядку ліцензування діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, та внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2000 р. N 1698 і від 4 липня 2001 р. N 756»
37. Постанова КМУ від 17.03.2010 р. №275 «Деякі питання здійснення державного контролю якості лікарських засобів»
38. Постанова КМУ від 13.08.2012 р. № 794 «Питання декларування зміни оптово-відпускних цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення, які закуповуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів»
39. Постанова КМУ від 25 березня 2009 р. N333 «Деякі питання державного регулювання цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення»
40. Постанова КМУ від 17.10.2008 р. №955 «Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби і вироби медичного призначення»
41. Розпорядження КМУ від 26.10.2001р. № 498-р «Про схвалення Програми стимулювання експорту продукції»
42. Постанова КМУ від 4.07.2001 р. N 756 «Про затвердження переліку документів, які додаються до заяви про видачу ліцензії для окремого виду господарської діяльності»
43. Цивільний Кодекс України (№435-IV)

Дополнительная

4. Аакер Д. Маркетинговые исследования / Д. Аакер, В. Кумар, Дж.Дей; пер. с англ. под ред. С. Божук. – Спб.: Питер, 2004. – 848 с.
5. Азарян Е.М. Международный маркетинг / Е.М. Азарян. 2-е изд. – Харьков: НВФ: «Студцентр», 2001. – 202 с.
6. Алексунин В.А. Международный маркетинг / В.А. Алексунин, Л.Н.Гунара. – М.: Экономика. – 2005. – 159 с.
7. Армстронг, Г. Маркетинг. Загальний курс: навч. посібник. - 5-е вид. / Г. Армстронг, Ф. Котлер; пер. з англ. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
8. Аналіз ефективності інвестицій фармацевтичних підприємств (методичні рекомендації) /З.М.Мнушко, А.Б.Горбенко, В.В.Страшний, М.М.Слободянюк. – Х.: УкрФА, 1998. – 23 с.
9. Арсеньев Ю.Н. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы: Учеб. Пособие для вузов / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давидова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270 с.
10. Афанасьев М.В. Основы менеджмента: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисципл. / М.В. Афанасьев, Л.Г. Шемаєва, В.С. Верлока; за ред. проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 484 с.
11. Багиев Г.Л. Международный маркетинг / Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова – Спб: Питер, 2001. – 512 с.

12. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: Підручник / Л.В.Балабанова, О.В. Сардак. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
13. Барнатович С.В. Формування логістичної моделі управління діяльністю комунальних фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. фарм. наук : спец. 15.00.01 «Технологія ліків та організація фармацевтичної справи» / С.В. Барнатович. – Х., 2011. – 22с.
14. Белошапка В.А. Стратегическое управление и маркетинг в практике фармацевтических фирм : учеб. изд. / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий., В.А.Усенко ; под ред. В.А. Белошапки. – К.: РИА «Триумф», 2001. – 368 с.
15. Белявцев М.І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. / М.І. Белявцев, І.В. Петенко, І.В. Прозора. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 332 с.
16. Бєлєвцев, М.І. Інфраструктура товарного ринку / М.І. Бєлєвцев, Л.В. Шестопалова – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 416 с.
17. Бороздина Г.В. Психология делового общения / Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА, 2004. – 295 с.
18. Блайт Д. Основы маркетинга / Д. Блайт; пер. с англ. – М.: Бизнес-книга, 2003. – 197 с.
19. Бутенко, Н.В. Маркетинг: підруч. / Н.В. Бутенко. – К.: Атака, 2006. – 300 с.
20. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев. – М.: Кнорус, 2005. – 352 с.
21. Веснин В.Р. Менеджмент : учеб. / В.Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2004. – 504 с.
22. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
23. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
24. Галій Л.В. Посадові інструкції працівників організацій з роздрібної реалізації лікарських засобів: наук.-практ. рек. / Л.В. Галій, В.М. Толочко. – Х.: вид-во НФаУ, 2008. – 56 с.
25. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підруч. / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2006. – 720 с.
26. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / О.М.Гірняк, П.П. Лазановський. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 352 с.
27. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
28. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389 с.
29. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посіб. / Л.Г. Дідковська, П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта КНТ, 2007. – 516 с.
30. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегия / П. Дойль; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
31. Документування у менеджменті: підруч. / О.Г. Крічок, В.І. Корбутяк, В.К. Процюк та ін. – Київ: Центр навч. літератури, 2003. – 216 с

32. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. / Ф. Питер Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
33. Егидес А.П. Психология конфликтов в деловом общении (концепции и технологии): Дис. д-ра, психол. наук/ А.П. Егидес. – М., 2004. – 196 с.
34. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб: Питер, 2003. – 101 с.
35. Євтушенко О.М. Визначення ризиків в системі взаємовідносин «Оптове фармацевтичне підприємство – лікувально-профілактичні заклади» : метод. рек. / О.М. Євтушенко, З.М. Мнушко. – К.: Вид-во НФаУ, 2009. – 20 с.
36. Євтушенко О.М. Дослідження, групування та оцінка ризиків у товаропросуванні аптечних закладів: метод. рек. / О.М. Євтушенко, З.М.Мнушко. – Х.:Вид-во НФаУ, 2008. – 20 с.
37. Жадько С.В. Методи аналізу та оцінки асортименту лікарських препаратів в системі управління товарним портфелем виробничих фармацевтичних підприємств / С.В. Жадько, М.М. Слободянюк, Н.М.Скрильова // Збірн. наук. праць співроб. НМАПО ім. П.Г. Шупика. – 2009. – Вип.18. – Книга 3. – С. 257-265.
38. Зозулев А.В. Маркетинговые исследования: теория, методология, статистика: учеб. пособ. / А.В. Зозулев, С.А. Солнцев. – К.: Знання, 2008. – 643с.
39. Ілляшенко, С.М. Маркетингова товарна політика: підруч. / А.В. Зозулев. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 234 с.
40. Інфраструктура товарного ринку: навч. посіб. / О.В. Прокопенко, В.Ю. Школа, О.О. Дегтяренко, С.М. Махнула – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.
41. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2002. – 336 с.
42. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): учеб. пособ. / А.В. Калина – 4-е изд. – К: МАУП, 2003. – 312 с.
43. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособ. для студ. вузов / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – 416 с.
44. Колосова М. Управление в согласии с развитием / М. Колосова // Российские аптеки, 2008. – С. 13-17.
45. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений / В.М. Колпаков. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.
46. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях / О.А. Кулагин. – СПб.: Сентябрь, 2001. – 315 с.
47. Куценко, В.М. Маркетинговый менеджмент: навч. посібник. / В.М. Куценко. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.
48. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен; под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

49. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений: учеб / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2002. – 392 с.
50. Лисица, Н.М. Международный маркетинг: учеб. пособие. / Н.М. Лисица, В.Д. Рогожин, В.В. Юрченко – 2-е изд., стереотип. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 176 с.
51. Лозовая Г.Ф. Менеджмент фармацевтической организации: учеб. пособ. / Г.Ф. Лозовая, П.В. Лопатин, Г.Т. Глембоцкая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: МЦФЭР, 2000. – 192 с.
52. Лучшие HR-решения. Экспертиза журнала «Кадровое дело»: сб. ст. – М.: Вершина, 2006. – 272 с.
53. Маркетинг: навч. посіб. /А.О. Старостіна, Д.М. Черваньов, О.В. Зозуля. – К.: Знання-Прес, 2002. – 191 с.
54. Маркетинг: підручник / Під ред. В. Руделіус , О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. – К.: НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.
55. Маркетингова політика комунікацій у фармації: моногр. / За ред. проф. З. М. Мнушко. – Х.: НФаУ, 2010. – 168 с.
56. Маслова Т.Д. Маркетинг: задачи, логические схемы, тесты / Т.Д.Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – Спб: Питер, 2001. – 128 с.
57. Методика прогнозування рівня розвитку аптечних підприємств за оцінками фахівців мікросередовища: метод. рек. / І.В. Пестун, І.В. Бондарева, З.М. Мнушко, М.М. Нессонова. – Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 20 с.
58. Методичні рекомендації по інформаційним, етичним та правовим аспектам просування лікарських засобів рецептурного відпуску / З.М. Мнушко, Т.О. Хижняк, І.В. Пестун. – Х.: Вид-во НфаУ, 2003. – 20 с.
59. Методичні рекомендації по фармакоекономічним дослідженням у складі комунікаційної політики підприємств / З.М. Мнушко, Т.А. Хижняк. – Х.: Вид.-во НФаУ, 2003. – 20 с.
60. Методичні рекомендації з визначення ємності ринку нового препарату / З.М. Мнушко, Л.П. Бовкун, В.В. Страшний та ін. – Х.: УкрФА, 1998. – 16 с.
61. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
62. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 480 с.
63. Мнушко З. Аналіз інформаційних потреб фахівців, які працюють у галузі лікарського забезпечення / З. Мнушко, О. Шуванова // Ліки України. – 2000. – №12. – С. 9-11.
64. Мнушко З.М. Визначення ефективності електронних комунікацій оптових фармацевтичних підприємств: метод. рек. / З.М. Мнушко, І.П.Левченко, А.Б. Ольховська – Х.: Вид.-во НФаУ, 2007. – 20 с.
65. Мнушко З.М. Дослідження ринку лікарських засобів / З.М.Мнушко, І.В.Тіманюк // Фармац. журн. – 2006. – №6. – С. 52-57.
66. Мнушко З.М. Дослідження тенденцій формування споживчих переваг та витрат сім'ї на придбання лікарських засобів в умовах впровадження сімейної медицини / З.М. Мнушко, О.Г. Кабачний, Н.Б. Дрьомова // Ліки

України. – 2009. – №3. – С. 99-103.

67. Мнушко З.М. Ефективність заходів стимулювання збуту фармацевтичного оптового підприємства /З.М. Мнушко, І.О. Шевченко, А.Б.Ольховська // Фармац. журн. – 2008. – №4. – С. 3-9.
68. Мнушко З.М. Інформаційні, етичні та правові аспекти просування лікарських засобів рецептурного відпуску : метод. рек. / З.М. Мнушко, Т.О. Хижняк, І.В. Пестун. –Х.: НФаУ, 2003. – 20 с.
69. Мнушко З.М. Комплексний підхід до визначення маркетингових завдань аптечних мереж / З.М. Мнушко, Г.С. Бабічева // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2008. – №1. Т.1. – С. 15-21.
70. Мнушко З.М. Логістичне моделювання вибору оптовими фармацевтичними підприємствами постачальників лікарських препаратів: метод. рек. / З.М. Мнушко, С.А. Куценко, Л.П. Дорохова. – Х.: Вид-во НФаУ, 2005. – 26 с.
71. Мнушко З.М. Методика визначення ставлення кінцевих споживачів до лікарських засобів / З.М. Мнушко, І.П. Левченко, А.Б. Ольховська // Фармац. журн. – 2006. – №3. – С. 16-22.
72. Мнушко З.М. Методика оцінки роботи оптових фармацевтичних підприємств за критеріями ставлення до них аптек: метод. рек. / З.М.Мнушко, І.П. Левченко, А.Б. Ольховська– Х.: Вид-во НФаУ, 2007. – 24 с.
73. Мнушко З.М. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності лікарських препаратів: метод. рек. / З.М. Мнушко, Ю.В. Попова. –Х., 2007. – 26 с.
74. Мнушко З.М. Методичне обґрунтування збалансованої системи показників для оцінки ефективності роботи аптечного підприємства / З.М. Мнушко, О.В. Тутутченко, І.В. Пестун // Фармац. журн. – 2006. – № 1. – С. 11-17.
75. Мнушко З.М. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових рішень за даними роздрібного аудиту: метод. рек. / З.М. Мнушко, В.В. Преснякова, І.В. Пестун – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 20 с.
76. Мнушко З.М. Методичні рекомендації з оптимізації виробничої програми фармацевтичного підприємства / З.М. Мнушко, О.Ю.Вінник. – Х.: НФаУ, 1999. – 23 с.
77. Мнушко З.М. Моделювання якісних та цінових складових у діяльності оптових фармацевтичних підприємств з використанням нечітких множин : метод. рек. / З.М. Мнушко, С.А. Куценко, Л.П. Дорохова. – Х.: Вид-во НФаУ, 2006. – 26 с.
78. Мнушко З.М. Науково-методичні аспекти формування товарної політики фармацевтичних підприємств / З.М. Мнушко, О.Ю. Рогуля, А.Б.Ольховська // Фармац. журн. – 2001. – №5. – С. 6-12.
79. Мнушко З.М. Оцінка впливу факторів макросередовища на роботу аптечних закладів / З.М. Мнушко, І.В. Підліснюк, І.В. Пестун // Вісник фармації. – 2008.– №2(54). – С. 34-37.
80. Мнушко З.М. Оцінювання ефективності діяльності фармацевтичних підприємств щодо комплексних напрямків зі зв'язків із громадськістю : метод. рек. / З.М. Мнушко, Г.М. Лисак. – Х.: НФаУ, 2003. – 24 с.
81. Мнушко З.М. Проведення та використання результатів роздрібного аудиту на фармацевтичному ринку: метод. рек. / З.М. Мнушко, В.В. Преснякова, О.Ю.

Рогуля. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 20 с.

82. Мнушко З.М. Сегментація фармацевтичного ринку методом типологічних угруповань: метод. рек. / З.М. Мнушко, І.В. Пестун, І.В. Тіманюк – Х., 2007. – 22 с.
83. Мнушко З.М. Фактори впливу на асортимент біологічно активних добавок в аптечних закладах / З.М. Мнушко, Н.В. Сотнікова // Вісник фармації. – 2006. – №3 (47). – С. 57-63.
84. Мнушко З.М. Фармакоєкономічні дослідження у складі комунікаційної політики підприємств: метод. рек. / З.М. Мнушко, Т.О.Хижняк – Х.: НФаУ, 2003. – 20 с.
85. Мнушко З.М. Формування корпоративної культури фармацевтичного підприємства: метод. рек. / З.М. Мнушко, Г.М. Лисак – Х.: НФаУ, 2003. – 23 с.
86. Мнушко З.М. Оп-line комунікації в діяльності оптових фармацевтичних фірм / З.М. Мнушко, І.П. Левченко, А.Б. Ольховська // Фармац. журн. – 2007. – №3. – С. 28-32.
87. Мнушко З. М. Оцінювання ефективності комунікативної діяльності фармацевтичної фірми за умов різновекторного впливу: метод. рек. / З.М. Мнушко, О.М. Євтушенко – К. : Вид-во НФаУ, 2011. – 24 с.
88. Мнушко З.Н. Оценка коммуникативной и экономической эффективности рекламы лекарственных средств / З.Н. Мнушко, И.П.Левченко, А.Б. Ольховская // Провизор. – 2007. – № 15. – С. 3-7.
89. Мнушко З.Н. Подходы к анализу маркетинговой деятельности оптовой фармацевтической фирмы и резервы ее развития /З.Н. Мнушко, И.В.Пестун, В.О. Данилова // Провизор. – 2005. – №4. – С. 6-9.
90. Мнушко З.Н. Сегментация потребителей лекарственных средств / З.Н. Мнушко, И.А. Грекова, И.В. Пестун // Провизор. – 2000. – №7. –С. 20-22.
91. Мнушко З.Н. Современные подходы к формированию персонала фармацевтической организации / З.Н. Мнушко, И.В. Пестун. //Провизор. – 2001. – № 12. – С. 6-18.
92. Мнушко З.Н. Управление фармацевтическими организациями как открытыми системами / З.Н. Мнушко, Н.Н. Скрылева // Провизор. – 2001. – №6. – С. 7-9.
93. Моргунов В.И. Международный маркетинг / В.И. Моргунов. — М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2010. — 152 с.
94. Немченко А.С. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації / А.С. Немченко, Г.М. Юрченко, І.В. Жирова //Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2011. – №1(15). – С.18-23.
95. Немченко А.С. Фармацевтическое ценообразование: моногр. / А.С.Немченко. – Х.: Радар, 1999. – 290 с.
96. Орлов А.И. Теория принятия решений / А.И. Орлов. – К. Зкзамен, 2005. – 656 с.
97. Основи менеджменту: навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисципл. / Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.

98. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
99. Оцінка і вимір ефективності управління персоналом, режим доступу: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/6057/6159/>.
100. Павленко А.Ф. Маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – друге, доп. і випр. вид. / А.Ф. Павленко, А.В. Вовчак – К.: КНЕУ, 2001. – 106 с.
101. Парновский В.А. Основы документооборота и делопроизводства аптечных учреждений /В.А. Парновский, И.Т. Коргинский, А.Б. Знаевская. – Львов: Изд-во при Львов. ун-те, 1989. – 176 с.
102. Пашутин С.Б. Маркетинг фарминдустрии / С.Б. Пашутин. – М.: Вершина, 2006. – 200 с.
103. Пестун І.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього мікросередовища на роботу аптечних підприємств / І.В.Пестун, І.В. Бондарева // Запорозький мед. журн. – 2009. – Т.11, №6. – С. 131-134.
104. Пестун І.В. Інструктивно-методичні рекомендації з підвищення ефективності вирішення маркетингових функцій аптечних мереж: метод. рек. / І.В. Пестун, Г.С. Бабічева, З.М. Мнушко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 23 с.
105. Пестун І.В. Кількісна оцінка впливу факторів зовнішнього макросередовища на роботу аптечних підприємств: метод. рек. / І.В. Пестун, І.В. Бондарева, З.М. Мнушко – К.: Вид-во НФаУ, 2009. – 23 с.
106. Пестун І.В. Контроль маркетингової діяльності фармацевтичних підприємств: метод. рек. / І.В. Пестун, Л.П. Дорохова, З.М. Мнушко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – 20 с.
107. Пестун І.В. Маркетингові дослідження суб'єктів фармацевтичного ринку: виробник-оптова фірма-аптека: метод. рек. / І.В. Пестун, В.М.Толочко. – Х., 2000. – 27 с.
108. Пестун І.В. Науково-методичне обґрунтування комунікативної компоненти збалансованої системи показників аптечного закладу : метод. рек. / І.В. Пестун, О.В. Тутутченко, З.М. Мнушко – К.: Вид-во НФаУ, 2009. – 22 с.
109. Пестун І.В. Оцінювання ефективності управління аптечними підприємствами та оптовими фармацевтичними фірмами: метод. рек. / І.В. Пестун, В.М. Толочко. – Х.: Вид-во НФаУ, 2010. – 21 с.
110. Пестун І.В. Тенденції та особливості рівневого маркетингового управління на фармацевтичному ринку / І.В. Пестун, З.М. Мнушко // Фармаком. – 2009. – №1. – С. 106-111.
111. Пестун І.В. Стан та перспективи впливу макрооточення на діяльність фармацевтичних організацій в Україні / І.В. Пестун, З.М. Мнушко // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2008. – Т.1, вип. 1. – С. 8-14.
112. Пестун І.В. Формування асортименту лікарських засобів з урахуванням економічних чинників / І.В. Пестун, В.М. Толочко // Ліки України. – 2000. – №4. – С. 10-13.
113. Пилипенко А.А. Менеджмент: підруч. / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 456 с.

114. Посадові інструкції працівників організацій з оптової реалізації лікарських засобів: наук.-практ. рек. / В.М. Толочко, Л.В. Галій, М.В. За річкова та ін. – Х.: Вид-во НФаУ, 2009. – 59 с.
115. Практикум по міжнародному маркетингу: учеб. пособ. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, М.С. Рахман, Н.В. Чмыхало, М.В. Мирошник. Харьков: Ависта-ВЛТ, 2007. – 96 с.
116. Россошанский В.В. Подбор без ошибок / В.В. Россошанский // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 10. – С. 23-27.
117. Румянцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібн. / А.П. Румянцев, Н.С. Румянцева. – СПб., М., Минск: Питер, 2001. – 512 с.
118. Саати Т.Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях: аналитические сети / Т.Л. Саати. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 360 с.
119. Самоукина Н.В. Как расстаться без взаимных обид / Н.В. Самоукина // Фармацевтический вестник. – 2004. – № 34. – С. 12-16.
120. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
121. Софронова И.В. Использование мерчандайзинга как фактора привлекательности аптеки для потребителя / И.В. Софронова, З.Н. Мнушко, К.В. Моканов // Провизор. – 2005. – №22. – С. 3-6.
122. Слободянюк М.М. Брендинг у діяльності фармацевтичних підприємств / М.М. Слободянюк, С.В. Жадько // Фармац. журн. – 2008. – №1. – С. 10–16.
123. Слободянюк М.М. Методи оцінки конкурентних позицій торговельних марок лікарських препаратів: метод. рек. / М.М. Слободянюк, С.В. Жадько. – Х., 2008. – 23 с.
124. Слободянюк М.М. Оцінка привабливості сегменту ринку лікарських препаратів при формуванні товарного асортименту фармацевтичного підприємства : метод. рек. / М.М. Слободянюк, С.В. Жадько. – Х., 2008. – 28 с.
125. Система та методи контролю маркетингової діяльності фармацевтичних підприємств / З.М. Мнушко, Л.П. Дорохова, І.В. Пестун, Ларіонова Н.В. // Фармаком. – 2006. – № 3. – С. 88-92.
126. Толочко В.М. Моделювання асортименту лікарських засобів в аптечних закладах: метод. рек. / В.М. Толочко, І.В. Пестун, М.І. Лазарев. – Х. – 2001. – 23 с.
127. ТОП-30: фармацевтичні компанії в Україні = TOP-30: pharmaceutical companies in Ukraine / Уклад. : Д.В. Карамішев та ін. — Х.: Вид-во "Золоті сторінки", 2011. — 240 с.
128. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособ. / Под ред. д.э.н. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 296 с.
129. Управління фармацією: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В.М. Толочко, І.В. Міщенко, Д.Л. Великий та ін.; за ред. В.М. Толочка. – Х. : Вид-во НФаУ : Золоті сторінки, 2004. – 388 с.
130. Фармацевтична енциклопедія // Голова ред. ради В. П. Черних. – 2-ге вид. перероб. і допов. – К.: Моріон, 2010. – 1632 с.
131. Фармацевтический маркетинг / А.Ю. Юданов, Е.А. Вольская, А.А. Ишмухаметов, М.Н. Денисова – М.: ИИА «Ремедиум». – 2007. – 589 с.

132. Фішки приватного підприємництва / О. Андрусь, Ю. Рудяк, О. Савченко, С. Томашпольский. –Харків, Фактор, 2005. –384 с.
133. 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.
134. Черноморов Г.А. Теория принятия решений / Г.А. Черноморов. – Новочеркасск: ЮРГПУ, 2002. – 276 с.
135. Черноруцкий И.Г. Методы принятия решений / И.Г. Черноруцкий. – СПб.: БХВ-Петербург, 2005. – 416 с.
136. Чертков Ю.І. Методики збільшення товарообігу аптеки / Ю.І. Чертков, І.В. Загорій: практ. посібн. – К., Моріон, 2008 – 96 с.
137. Чудаков А.Д. Цены и ценообразование: учеб. для вузов / А.Д. Чудаков. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 376 с.

Информационные ресурсы

1. www.apteka.ua
2. <http://zakon.rada.gov.ua/>
3. www.morion.ua
4. <http://moz.gov.ua>
5. mozdocs.kiev.ua
6. <http://rada.gov.ua>