

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ І ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ, МЕДИЧНОГО ТА
ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПРАВОЗНАВСТВА

МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦІЇ

МОДУЛЬ 1

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

до практичних занять для студентів І-фармацевтичного факультету
спеціальності «Фармація»

Запоріжжя
2018

УДК 615.1(075.8)

М50

*Затверджено на засіданні Центральної методичної Ради ЗДМУ
та рекомендовано для використання в освітньому процесі
(протокол №3 від «22» лютого 2018 р.)*

Автори - укладачі:

В. О. Демченко - канд. фарм. наук, доцент;
Н. О. Ткаченко – канд. фарм. наук, доцент;
Н. М. Червоненко - канд. фарм. наук, доцент;
Т. П. Зарічна - канд. фарм. наук, доцент.

Рецензенти:

В. В. Парченко – д-р фарм. наук, професор кафедри токсикологічної і неорганічної хімії ЗДМУ;

В. М. Одинцова - канд. фарм. наук, доцент кафедри фармакогнозії, фармакології та ботаніки ЗДМУ.

За редакцією д-ра фарм. наук, професора *Книша Є.Г.*

М50

Менеджмент у фармації. Модуль 1. : навчально-методичний посібник до практичних занять для студентів І-фармацевтичного факультету спеціальності «Фармація» / В.О. Демченко, Н.О. Ткаченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Зарічна ; за ред. Є Г. Книша. – Запоріжжя : ЗДМУ, 2018. – 107 с.

Посібник містить комплекс навчально-методичного забезпечення до Модуля 1 «Менеджмент у фармації» з дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації» (методичні вказівки для вивчення тем дисципліни, дискусійні питання, питання для самоконтролю, перелік рекомендованої літератури, стислий інформаційний матеріал і приклади ситуаційних тестових завдань для самоконтролю).

Для студентів І-фармацевтичного факультету зі спеціальності 7.12020101 «Фармація», напрям 1102 «Фармація»

УДК 615.1(075.8)

©Демченко В.О., Ткаченко Н.О., Червоненко Н.М.,
Зарічна Т.П., 2018
©Запорізький державний медичний університет, 2018

Зміст

Введення	4
План занять і рейтинг модуля 1	5
Критерії оцінювання успішності студентів	6
Змістовий модуль 1	
Менеджмент як наука та практика управління організацією	7
ЗАНЯТТЯ 1. Введення у дисципліну «Менеджмент та маркетинг у фармації». Теоретичні основи менеджменту	8
ЗАНЯТТЯ 2. Організація як об'єкт управління	17
ЗАНЯТТЯ 3. Функції управління. Планування – як основна функція менеджменту	22
ЗАНЯТТЯ 4. Функції управління. Організація і мотивація – як основні функції менеджменту	29
ЗАНЯТТЯ 5. Функції управління. Контроль – як основна функція менеджменту	36
ЗАНЯТТЯ 6. Менеджмент та успішне управління. Управління процесом прийняття рішень	41
ЗАНЯТТЯ 7. Контроль засвоєння змістового модуля 1	46
Змістовий модуль 2	
Менеджмент і підприємництво	47
ЗАНЯТТЯ 8. Менеджмент та підприємництво. Господарська діяльність в умовах ринку	48
ЗАНЯТТЯ 9. Державна реєстрація підприємницької діяльності. Ліцензування фармацевтичної діяльності	54
ЗАНЯТТЯ 10. Управління підприємством в умовах ризиків	62
ЗАНЯТТЯ 11. Соціальна відповідальність бізнесу	67
ЗАНЯТТЯ 12. Контроль засвоєння змістового модуля 2	73
Змістовий модуль 3	
Сполучні процеси в управлінні. Управління трудовими ресурсами та персоналом організації. Маркетинг як інтегративна функція менеджменту	74
ЗАНЯТТЯ 13. Сполучні процеси в управлінні Документ, як засіб комунікаційного процесу	75
ЗАНЯТТЯ 14. Управління трудовими ресурсами та персоналом організації. Управління конфліктами, стресами	85
ЗАНЯТТЯ 15. Основи законодавства про працю	93
ЗАНЯТТЯ 16. Маркетинг як інтегративна функція менеджменту. Основні положення маркетингу у фармації	99
ЗАНЯТТЯ 17. Контроль засвоєння змістового модуля №3	106
ЗАНЯТТЯ 18. Підсумковий контроль модуля 1	107

ВВЕДЕННЯ

Фармацевтичний ринок характеризується підвищеним рівнем конкуренції, тому без знань менеджменту та маркетингу утриматися на ньому практично неможливо.

Незважаючи на універсальність фундаментальних положень менеджменту для окремих галузей економіки, існує специфіка їх застосування, чим і пояснюється необхідність адаптації загальної теорії до фармацевтичної практики.

Мета даного навчально-методичного посібника - сформувати у студентів професійні та комунікаційні компетенції в області фармацевтичного менеджменту і самоменеджменту, а також необхідні особистісні якості для майбутньої діяльності в сфері обігу лікарських засобів.

Запропонований навчально-методичний посібник розроблено для вивчення студентами основних положень теорії і практики фармацевтичного менеджменту у відповідність з новою робочою програмою навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фармації».

На аудиторну роботу виділено 30 год лекцій та 70 годин практичних занять.

Даний навчально-методичний посібник містить методичні вказівки для вивчення тем дисципліни, дискусійні питання, питання для самоконтролю, перелік рекомендованої літератури, короткий інформаційний матеріал і приклади тестових завдань для самоконтролю.

Підготовка до практичних занять виконується студентами на основі навчальних, навчально-методичних матеріалів дисципліни і матеріалів лекцій, наведених в переліку рекомендованої літератури.

**ПЛАН ЗАНЯТЬ І РЕЙТИНГ МОДУЛЯ 1
«МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦІЇ»**

№ п/п	Бали	Тема практичного заняття
		Змістовий модуль 1 Менеджмент як наука та практика управління організацією
1		Введення у дисципліну «Менеджмент та маркетинг у фармації». Теоретичні основи менеджменту
2		Організація як об'єкт управління
3		Функції управління. Планування – як основна функція менеджменту
4		Функції управління. Організація і мотивація – як основні функції менеджменту
5		Функції управління. Контроль – як основна функція менеджменту
6		Менеджмент та успішне управління. Управління процесом прийняття рішень
7		Контроль засвоєння змістового модуля 1
		Змістовий модуль 2 Менеджмент і підприємництво
8	60-110	Менеджмент та підприємництво. Господарська діяльність в умовах ринку
9		Державна реєстрація підприємницької діяльності. Ліцензування фармацевтичної діяльності
10		Управління підприємством в умовах ризиків
11		Соціальна відповідальність бізнесу
12		Контроль засвоєння змістового модуля 2
		Змістовий модуль 3 Сполучні процеси в управлінні. Управління трудовими ресурсами та персоналом організації. Маркетинг як інтегративна функція менеджменту
13		Сполучні процеси в управлінні Документ, як засіб комунікаційного процесу
14	Управління трудовими ресурсами та персоналом організації. Управління конфліктами, стресами	
15	Основи законодавства про працю	
16	Маркетинг як інтегративна функція менеджменту. Основні положення маркетингу у фармації	
17		Контроль засвоєння змістового модуля №3
18	50-80	Підсумковий контроль модуля 1 «МЕНЕДЖМЕНТ У ФАРМАЦІЇ»
	10	Індивідуальна робота студента
Всього 200 балів		

Критерії оцінювання успішності студентів

	Мінімальна кількість балів	Максимальна кількість балів
Оцінювання поточної успішності і контролю засвоєних змістових модулів	60	110
Індивідуальна самостійна робота студента: підготовка огляду наукової літератури з представлених тем	0	10
Всього балів	60	120
Підсумковий контроль засвоєння модуля 1	50	80
Всього балів з модулів	110	200

Примітка:

Для оцінювання поточної успішності встановлюється єдина шкала, яка визначає фіксовані значення для максимально можливої і мінімально необхідної кількості балів: 110 балів, якщо поточні оцінки - «відмінно» і 60 балів, якщо поточні - «задовільно».

До 110 максимальних балів можуть додаватися бали за індивідуальну роботу. Індивідуальна робота студентів оцінюється за кожен вид роботи з урахуванням якості її виконання. Максимальна кількість балів, яку може додаватися до кількості балів поточної успішності не може перевищувати 10 балів.

Бали за поточну успішність прив'язуються до середньої арифметичної оцінки традиційної п'ятибальною системою незалежно від кількості занять в модулі і кількості опитувань конкретного студента.

Остаточна конвертація середньої арифметичної оцінки в кількість балів проводиться перед підсумковим модульним контролем.

Студент допускається до підсумкового контролю засвоєння модуля 1 при виконанні всіх вимог навчальної програми та за умови, що за поточне оцінювання і за контроль засвоєних змістових модулів він набрав не менше 60 балів. Модуль зараховується студенту, якщо при підсумковому модульному контролі він набрав не менше 50 балів.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

ЗАНЯТТЯ 1

ВВЕДЕННЯ У ДИСЦИПЛІНУ «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У ФАРМАЦІЇ». ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Студент повинен знати: мета, завдання, особливості та значення дисципліни «Менеджмент і маркетинг у фармації», основи менеджменту, еволюцію управлінської теорії, підходи до управління, процес управління, рівні управління, зарубіжні моделі управління

Основні терміни і поняття: управління, менеджмент, маркетинг, мета, завдання та принципи менеджменту, складові частини менеджменту, процес управління, менеджер і підприємець, рівні управління

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Мета, завдання та структура дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації».
2. Значення і поняття менеджменту.
3. Еволюція управлінської теорії.
4. Особливості менеджменту в фармації.
5. Підходи до управління.
6. Процес управління
7. Суб'єкти та рівні управління.
8. Зарубіжні моделі управління

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Мета, завдання та структура дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації».
2. Значення дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації» в системі підготовки провізорів.
3. Зв'язок дисципліни з іншими дисциплінами.
4. Поняття менеджменту.
5. Мета і завдання менеджменту.
6. Принципи менеджменту.
7. Поняття про складові частини менеджменту.
8. Еволюція управлінської теорії (школа наукового управління, класична (адміністративна) школа управління, школа людських відносин і поведінкових наук, школа науки управління (кількісного підходу)).
9. Ключові елементи сучасного менеджменту.
10. Особливості менеджменту в фармації.
11. Підходи до управління (системний, ситуаційний, процесний).
12. Функції управління (загальні, конкретні, в'язучі).
13. Управління як процес.
14. Менеджери та підприємці.
15. Рівні управління (технічний, управлінський та інституційний).
16. Зарубіжні моделі управління (японська, американська).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 6-32.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 6-38.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.8-31.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
2. 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.
3. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Менеджмент і маркетинг є одними з важливих фармацевтичних дисциплін, які формують професійні знання, вміння і навички фахівця, який працює на фармацевтичному ринку. Дана дисципліна є логічним продовженням вивчення дисципліни «Організація та економіка фармації», на базі інших навчальних дисциплін охоплює управлінську та ринкову діяльність суб'єктів, яка пов'язана з обігом лікарських засобів.

Метою вивчення дисципліни є навчання менеджменту і маркетингу в фармації, формування знань про базові категорії менеджменту і маркетингу, забезпечення майбутнім фахівцям можливості якісного виконання функціональних обов'язків, підприємницької діяльності в умовах ринку, а також здійснення загального і маркетингового управління фармацевтичними підприємствами - виробниками, оптовими фірмами і аптеками з різними формами господарювання.

Завдання дисципліни полягає у вивченні теоретичних понять, категорій, систем, інструментарію, алгоритмів і тенденцій сучасного управління в ринкових умовах з адаптацією до специфіки діяльності фармацевтичних підприємств.

Структурно дисципліна складається з двох розділів - Модуль 1 «Менеджмент у фармації» та Модуль 2 «Маркетинг у фармації» (Рис. 1.1).

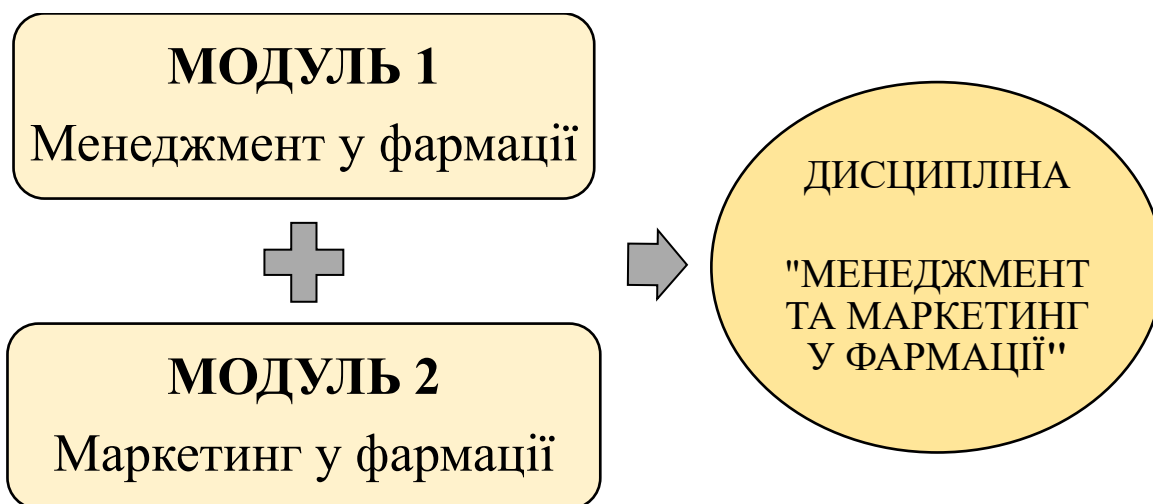


Рис. 1.1. Структурна схема дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації»

В результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**: основні питання загальної теорії управління, адаптованої до фармацевтичної практики; функції управління; процес прийняття рішень; характеристику організацій як об'єкта управління, їх внутрішню і зовнішню середу; методи управління організацією; комунікативні процеси на фармацевтичних підприємствах; управління трудовими ресурсами і персоналом, конфліктами, організаційними змінами та стресами; менеджмент і підприємництво; етику бізнесу; основні положення маркетингу у фармації; процес управління фармацевтичним маркетингом; вивчення ринку лікарських препаратів; товар в системі маркетингу, асортиментну, товарну і інноваційну політику фармацевтичних підприємств; стратегії і методи ціноутворення, цінову політику фармацевтичних підприємств; формування збутової політики підприємств фармацевтичної галузі; систему маркетингових комунікацій і стимулювання збуту фармацевтичної продукції; маркетингові дослідження в фармації, інформаційні маркетингові системи; міжнародний маркетинг.

Студент повинен **вміти** використовувати принципи, підходи, моделі і методи теорії менеджменту з адаптацією до управління фармацевтичними та аптечними підприємствами та закладами; формувати товарну, цінову, збутову і комунікаційну політику підприємств фармацевтичної галузі на основі маркетингових досліджень сучасного фармацевтичного ринку; аналізувати середовище міжнародного маркетингу та визначати доцільність виходу на зовнішній ринок, використовуючи принципи управління міжнародною маркетинговою діяльністю фармацевтичних підприємств.

Як галузь знань менеджмент являє собою міждисциплінарну область, яка поєднуватиме досягнення економічних, соціологічних, психологічних, правових, технологічних та інших дисциплін, а також використовує досвід управлінського мистецтва.

Досягти поставлених завдань і успішно засвоїти ключові питання дисципліни допоможе регулярна робота над програмою дисципліни, вивчення ключових питань зазначених тем, виконання практичних завдань та ситуаційних завдань, здійснення самоконтролю набутих знань, умінь і навичок за допомогою ситуаційних тестових завдань.

Поділ праці в міру розвитку виробничих відносин привів до виділення специфічних трудових процесів - процесів управління. Їх суть зводиться до розробки і

здійснення певних дій з боку суб'єкта управління на ті чи інші об'єкти управління в процесі якоїсь цілеспрямованої діяльності.

Особливий інтерес викликають такі елементи ринкової економіки як менеджмент та маркетинг, щоб забезпечити вирішення багатьох завдань організації.

В основі поняття менеджмент лежить англійське дієслово *to manage*, що в перекладі означає управляти. Сам термін "менеджмент" походить від давньоанглійського слова "*manage*" (латинське "*manus*") - "рука".

Поняття "менеджмент" і "управління" близькі за значенням, проте термін "управління" використовується набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності, до живої і неживої сферам і органам управління. Таким чином, управління є більш широким поняттям. Менеджмент використовується тільки в управлінні соціально-економічними системами.

Управління - це спрямована дію на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин.

Менеджмент є різновидом управління та в спрощеному розумінні, *менеджмент* - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

На сьогоднішній день в літературі з питань управління відсутнє єдине визначення поняття "менеджмент".

Під менеджментом розуміють:

- по-перше, область людського знання, науку і мистецтво управління;
- по-друге, діяльність з керівництва людьми в різних організаціях;
- по-третє, апарат управління діяльністю організації.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення поняття «менеджмент»:

- 1) спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) влада і мистецтво управління;
- 3) особливого роду вміння (навички управління);
- 4) адміністративна одиниця (орган управління).

Значення менеджменту для підприємств фармацевтичної галузі пов'язано з переходом до роботи на принципах ринкової економіки, розвитком самостійності в діяльності підприємств, демократизацією управління.

Для менеджменту в ринковій економіці життєво важливі методи і засоби вивчення і задоволення інтересів, потреб і запитів того, хто купує товар. Тут менеджмент стикається з маркетингом. **Маркетинг** розглядається як інтегративна функція менеджменту, яка перетворює потреби покупця в доходи підприємства.

Таким чином, **менеджмент** - це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління господарськими організаціями з метою успішного вирішення економічних і соціальних завдань і отримання прибутку. Це система прийняття раціональних рішень в галузі управління. Інакше кажучи, менеджмент - це управління в умовах ринкової економіки.

Менеджмент і маркетинг у фармації має свої специфічні особливості, обумовлені складністю, багатоаспектністю, соціально-економічним характером галузі. Тут можна говорити про управління в широкому розумінні: управління пошуком, розробкою або створенням, дослідженням, виробництвом, стандартизацією, зберіганням і реалізацією лікарських препаратів. Крім лікарських засобів, предметом діяльності фармацевтичних та аптечних підприємств є також спеціальні харчові добавки (парафармацевтики, нутрицевтики, еубіотики), вироби медичного призначення (ВМП), дитяче харчування,

парфумерно-косметичні засоби, індивідуальні діагностичні прилади, предмети догляду за хворими, санітарно-гігієнічні кошти, мінеральні води і т. п.

Для фармацевтичних та аптечних підприємств характерні як виробничі (технологічні), так і комерційні процеси і функції з урахуванням особливостей лікарських засобів як товару, до якого пред'являються підвищені вимоги контролю з боку держави.

Особливість менеджменту фармацевтичних підприємств пов'язана з суміщенням функцій лікарського забезпечення з науковою, виробничою, контрольно-аналітичною, комерційною, медичною, інформаційною, контрольною та допоміжними функціями.

В аптечних підприємствах широко застосовуються прийоми торгового менеджменту в поєднанні зі знаннями організаційно-правових питань роботи аптек, технології ліків, фармацевтичного аналізу і контролю, фармакології, фармакотерапії, фармацевтичної опіки, фармацевтичної етики і деонтології, психології та ін. Важливим є процес реалізації лікарських засобів і інших товарів, що передбачає безпосередній контакт зі споживачами. Слід підкреслити особливість контингенту відвідувачів аптек. Це, як правило, хворі або їх родичі, інваліди, пенсіонери, які потребують дбайливого, коректного ставлення. Робота провізора з відпуску лікарських препаратів вимагає професійних знань, творчого підходу, а її результативність багато в чому визначається особистими якостями, рівнем консультативних послуг, знаннями в області психології продажів.

Аптечні підприємства є кінцевою ланкою в ланцюзі руху товарів фармацевтичної продукції. Це визначає такі завдання менеджменту як формування інформації про ринок, попит на лікарські препарати та інші товари аптечного асортименту, про перевагах споживачів. Зі зростанням конкуренції між аптеками важливого значення набувають організаційні форми роботи, залучення покупців, розширення додаткових послуг, контакти з лікувально-профілактичними та іншими організаціями-споживачами, формування та збереження іміджу аптеки.

Специфіка менеджменту аптечних підприємств обумовлена соціально-психологічними особливостями переважно жіночих колективів, звідси - проблеми організаційних і міжособистісних комунікацій, підвищення їх ефективності, врегулювання конфліктів.

Менеджмент - це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління господарськими організаціями з метою успішного вирішення економічних і соціальних завдань і отримання прибутку. Це система прийняття оптимальних рішень в галузі управління. Інакше кажучи, менеджмент-це управління в умовах ринкової економіки.

Метою менеджменту є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій, не тільки в цьому, а й у майбутньому, для чого потрібні наявність певних резервних коштів і надання менеджерам певного ступеня свободи і самостійності в цілях швидкого реагування на мінливі умови.

Менеджмент вирішує **основні завдання**:

1. Отримання прибутку з дотриманням соціальної відповідальності.
2. Скорочення власних витрат виробництва і реалізації лікарських засобів.
3. Розширення ринку збуту ліків.

Крім цих глобальних завдань, менеджмент вирішує також наступні:

1. Розробка стратегії розвитку аптеки, фірми.
2. Виявлення пріоритетності цілей, їх черговості і послідовності рішення.
3. Розробка системи заходів для вирішення намічених проблем в різні часові періоди.

4. Визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення.
5. Встановлення контролю за виконанням поставлених завдань.

Отже, кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості, або дохідності в діяльності аптечного підприємства шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління виробництвом, реалізацію медикаментів, а також раціональним використанням кадрового потенціалу.

Принципи менеджменту - це основні правила діяльності організації для досягнення поставлених цілей.

До основних принципів менеджменту відносяться:

1. Поділ праці (виконання роботи, більшої за обсягом і кращою за якістю).
2. Повноваження і відповідальність. Повноваження є право віддавати накази, а відповідальність - його складова протилежність.
3. Дисципліна.
4. Єдиноначальність.
5. Єдність напрямків.
6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
7. Винагорода персоналу.
8. Централізація управління.
9. Скалярний ланцюг (Ієрархічна структура).
10. Порядок. Місце для всього і все на своєму місці.
11. Справедливість. Поєднання доброти і правосуддя.
12. Стабільність робочого місця для персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух. Союз - це система, а вона є результатом гармонії персоналу.

У змісті функціонального менеджменту виділяють підвиди менеджменту як комплексної системи господарського управління. До них відносять:

- виробничий менеджмент
- фінансовий менеджмент
- кадровий менеджмент
- інноваційний менеджмент
- стратегічний менеджмент
- соціальний менеджмент
- менеджмент якості
- маркетинг - вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб за допомогою обміну.

До теперішнього часу відомі чотири найважливіших підходу, які внесли істотний внесок у розвиток теорії і практики управління. Це підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні, процесний, системний і ситуаційний.

Хронологічно школи можуть бути представлені в наступному порядку: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології і людських відносин, школа науки управління або кількісна школа

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських дій - функцій управління.

Кожна функція управління являє собою процес, що складається з взаємозв'язаних дій. Менеджер повинен вміти координувати функції між собою, виконувати їх послідовно, об'єднуючи їх в замкнутий управлінський цикл.

Функція управління - вид діяльності, заснований на поділі і кооперації менеджменту і характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю

впливів на об'єкт з боку суб'єкта управління і є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від особливостей тієї чи іншої організації (розміру, призначення, форми власності та т. д.).

Функції в менеджменті можна представити:

- загальні
- сполучні (комунікації та прийняття рішень)
- спеціальні або конкретні (Управління виробництвом, Управління економікою і фінансами, Управління маркетингом, Управління персоналом, Оперативне управління, Управління логістикою, Управління технічною політикою і інноваціями, Управління якістю продукції, управління діловодством, Управління обліком та звітністю)
- інтегрують (влада, лідерство)

В цілому функції управління можна звести до двох основних груп: загальні і конкретні.

Основна відмінність загальної функції управління від конкретної полягає в тому, що будь-яка виробничо-господарська завдання (конкретна функція) вирішується за допомогою типових елементів управлінського циклу (загальних функцій управління). І навпаки, сукупність загальних функцій управління покликана реалізувати будь-яку конкретну функцію управління.

До переліку загальних функцій управління включають: прогнозування, координування, контроль, керівництво, звітність (облік), активізацію (стимулювання), цілепокладання, інформацію, регулювання, аналіз, оцінку роботи, підготовку і прийняття управлінських рішень, моделювання, програмування та узгодження.

Серед загальних функцій управління виділяють 4 основних: планування, організація мотивація та контроль, які об'єднані процесами комунікацій і прийняття рішень.

Конкретні функції - це предметна сторона діяльності суб'єктів в тому чи іншому напрямку. Конкретні функції - це зміст і етапи, складові частини всіх видів і сфер виробничо-галузевої діяльності об'єднань, підприємств, організацій і установ (соціальна, економічна, організаційна, науково-технічна та ін.) І їх структурних підрозділів. Якщо загальні функції взаємопов'язані, то конкретні - відносно самостійні.

Управління здійснюється в рамках єдиного процесу управління: планування - організація - мотивація - контроль (основні функції управління). Сукупність функцій, розташованих в певній послідовності являє собою встановлений алгоритм дій, що забезпечує ефективне управління виробничими процесами.

Системний підхід представляє організацію як систему. Система - це деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією

Таким чином, всі підходи до управління концентрували свою увагу на тому, як за допомогою управління підвищити ефективність господарської діяльності організації в умовах ринку.

Поряд з терміном "менеджмент" з'явився термін "менеджер", який позначає приналежність конкретної особи до професійної діяльності в якості керуючого, керівника, директора (аптеки, фірми, заводу).

Менеджер - це суб'єкт, який здійснює управлінські функції.

У практиці спілкування часто використовуються терміни «бізнесмен», «підприємець».

Бізнес (від англ. *Business* - справа) являє собою економічну діяльність, що дає прибуток. **Бізнесмен** - це комерсант, підприємець, ділова людина, що має власне вигідна справа (бізнес).

Підприємництво вимагає від менеджерів усіх рівнів націленості на пошук нових, нестандартних шляхів вирішення управлінських завдань. Тому **підприємець** - це керівник, що володіє ініціативністю, здатністю до ризику, відповідальністю і самопожертвою в інтересах справи, орієнтацією на ефективність і якість, цілеспрямованістю, прагненням до інформованості.

Рівень управління відповідає функції, виконуваної керівником в організації.

Розрізняють такі рівні управління:

- **технічний** - люди в основному займаються щоденними операціями, необхідними для забезпечення ефективної роботи.

- **управлінський** - керівники в основному зайняті координацією всередині організації, вони узгоджують різні форми діяльності.

- **інституційний** - керівники зайняті в основному розробкою довгострокових і перспективних планів, формулюванням цілей.

Теорія і практика менеджменту демонструють чітко сформульовані національно-історичні підходи в управлінні - японську і американську моделі управління. При збігу загальних, стратегічних напрямків боротьби за лідерство існують і певні особливості в підходах провідних японських та американських компаній для того, щоб забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку.

Принциповою відмінністю 2-х названих моделей менеджменту, є те, що японська побудована на колективізм, а американська на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Всі інші відмінності є похідними від них.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Представники який наукової школи вперше описали принцип управління - єдиноначальність?

Школи людських відносин

Школи наукового управління

Класичною або адміністративної школи

Школи науки управління або кількісний підхід

Школи поведінкових наук

2

Представники який наукової школи виступали за підвищення турботи керівників про підлеглих?

Адміністративної школи

Школи науки управління або кількісний підхід

Школи поведінкових наук

Школи людських відносин

Школи наукового управління

3

Якому поняттю відповідає дане визначення: «... - сукупність принципів, методів, засобів і форм управління господарськими організаціями з метою успішного вирішення економічних і соціальних завдань і отримання прибутку»?

Маркетинг

Менеджмент

Ринок

Політика

Маркетингові дослідження

4

До якого рівня управління відносяться керівники, які в основному зайняті координацією всередині організації і погоджують різні форми діяльності?

Технічному

Бюрократичному

Інституційному

Адміністративному

Управлінського

5

До якого рівня управління відносяться керівники, які зайняті в основному розробкою довгострокових і перспективних планів, формулюванням цілей?

Технічному

Бюрократичному

Інституційному

Адміністративному

Управлінського

6

Функції управління класифікують на загальні і конкретні. Які функції менеджменту належать до загальних?

За допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси

Планування, організація, мотивування і контроль

Управління виробничими підрозділами

Управління технологічними процесами, які здійснюються в організації

Управління фармацевтичними кадрами

7

Діяльність підприємця в порівнянні з керуючим (менеджером) розвивається переважно в сфері

Внутрішньої роботи колективу

Комунікацій у зовнішньому середовищі

Планування стратегії розвитку підприємства

Аналізу поточного стану справ

Контролю за діяльністю всього аптечного підприємства та його структурних підрозділів

ЗАНЯТТЯ 2

ТЕМА: «ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ»

Студент повинен знати: організацію як об'єкт управління, її внутрішню і зовнішню середу, організацію як відкриту систему, життєвий цикл організації, фактори, складові успіху організації

Основні терміни і поняття: організація, внутрішнє середовище організації, зовнішнє середовище організації, життєвий цикл організації

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Поняття організації в теорії менеджменту.
2. Загальні риси організацій.
3. Види організацій.
4. Внутрішні змінні фармацевтичних організацій та їх взаємозв'язок.
5. Зовнішнє середовище організацій. Фактори прямої і непрямой взаємодії зовнішнього середовища.
6. Організація як відкрита система та її підсистеми.
7. Життєвий цикл організації.
8. Складові успішної діяльності фармацевтичної організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття організації.
2. Загальна характеристика організацій.
3. Класифікація організацій.
4. Поняття «внутрішнє середовище» організації (цілі, завдання, структура, технологія, люди).
5. Характеристика факторів внутрішнього середовища організації.
6. Поняття «зовнішнє середовище» організації.
7. Характеристика прямих факторів впливу на організацію.
8. Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямой дії.
9. Процес функціонування організації як відкритої системи.
10. Характеристика етапів життєвого циклу організації.
11. Фактори, що становлять успіх організації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 33-57.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 39-61.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.32-78.

4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
2. 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.
3. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Базовим поняттям менеджменту є організація, так як теорію менеджменту неможливо розглядати поза організаційних відносин.

Поняття "організація" в менеджменті вживається в двох значеннях: організація як функція управління, як процес, і організація як підприємство, заклад, тобто об'єкт управління. В останньому випадку в основі поняття лежить відповідність декільком обов'язковим вимогам:

- а) наявність, принаймні, двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- б) наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени даної групи;
- в) наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети.

З цього випливає, що організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Організації поділяються на прості і складні. Оскільки організація, як правило, має набір взаємопов'язаних цілей, вона найчастіше є складною.

Спільними рисами її є:

- ресурси (матеріальні - засоби і предмети праці, фінансові, трудові, технологічні, інформаційні);
- залежність від зовнішнього і внутрішнього середовища;
- необхідність управління;
- наявність структурних підрозділів;
- поділ праці (горизонтальне і вертикальне).

Організації можна класифікувати за різними ознаками:

1. *За способом і метою створення* - формальні організації (офіційно створені) і неформальні організації (створені спонтанно).
2. *В залежності від форм власності* - державна організація, комунальна організація, приватна організація, організація змішано форми власності.
3. *За юридичним статусом* - юридичні особи і не юридичні особи (всі інші).
4. *По відношенню до бюджету* - бюджетні та небюджетні.
5. *За кількістю цілей* - проста організація і складна організація.
6. *За розміром* - великі, середні та малі організації.
7. *За рівнем комерціалізації* - комерційні і некомерційні.

8. *За формами підприємництва* - підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди.
9. *За галузевою належністю* - фармацевтичні, медичні, промислові транспортні, сільськогосподарські, торгіві.
10. *Періоди функціонування* - постійні, тимчасові (сезонні) або які діють періодично.
11. *За ступенем самостійності* - головні, дочірні.
12. *За характером адаптації до змін* - механістичні і органічні.

Організації представляють собою створені людьми системи, що складаються з численних взаємозалежних частин, тісно пов'язаних із зовнішнім оточенням, тобто мають внутрішню і зовнішню середу. До основних внутрішніх змінних організації, які вимагають управління з боку керівництва, відносяться: цілі, структура, завдання, технологія і люди (рис. 2.2).

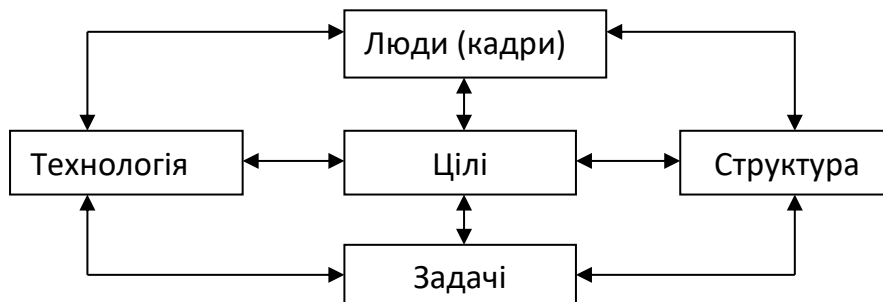


Рис. 2.2. Взаємозв'язок внутрішніх змінних організації

Для того, щоб домогтися успіху керівники, перш за все, акцентують увагу на своїй організації, її внутрішніх змінних. Однак, як відкриті системи організації залежать і від сил, що діють в зовнішньому оточенні.

З огляду на різноманітність і мінливість зовнішнього світу, керівники повинні обмежити облік зовнішнього оточення тільки тими аспектами, від яких в значній мірі залежить успіх організації. Один із способів визначення і врахування чинників, які впливають на організацію, полягає в розподілі їх на дві групи: фактори прямого впливу (рис. 2.3) і фактори непрямого впливу (рис. 2.4).



Рис. 2.3. Фактори прямого впливу на діяльність організації

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на діяльність організації і самі відчувають прямий вплив її діяльності.

Під середовищем непрямого впливу розуміють фактори, які не мають безпосереднього впливу на діяльність організації, але, незважаючи на це, позначаються на ній.

У фармацевтичній системі організаціями - об'єктами управління є аптеки, аптечні пункти, аптечні склади і бази, фармацевтичні фабрики, хіміко-фармацевтичні підприємства і їх об'єднання, фірми, малі підприємства.

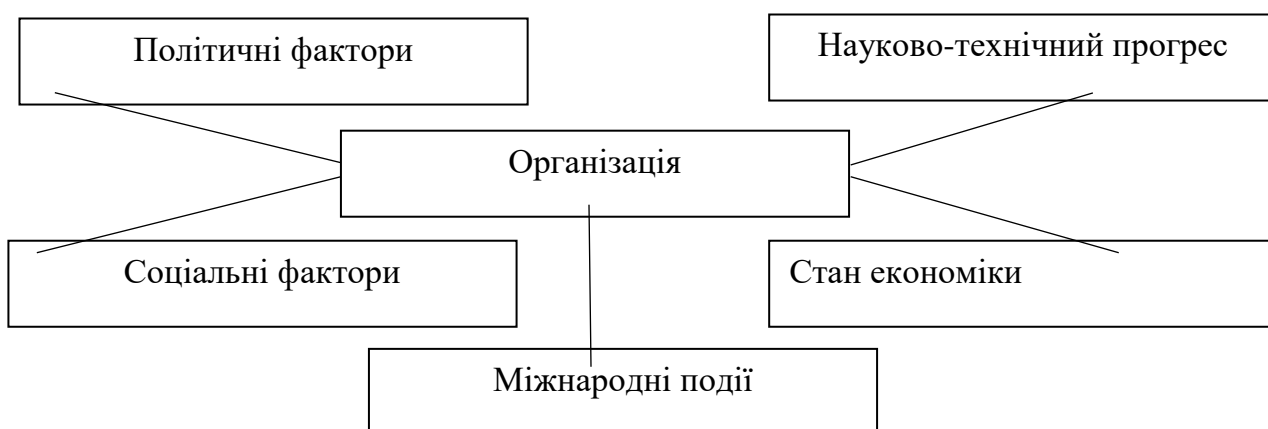


Рис. 2.4. Середовище непрямого впливу на діяльність організації

Життєвий цикл організації - сукупність стадій, які проходить організація за період свого функціонування: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, смерть, відродження.

Ця теорія розглядається в рамках менеджменту і передбачає проходження організацією декількох етапів розвитку (аналогія з живими істотами): становлення, зростання, зрілість, смерть. Але останній етап не зовсім застосовуємо до організації, так як не всяке штучне створення обов'язково має померти.

Головною умовою успішної діяльності організації є досягнення нею своєї мети. Тоді природно припустити, що, досягнувши мети, організація перестає існувати. Насправді це не так, що стане ясно, якщо розібрати основні складові, або критерії, успішної діяльності організації.

Найпершим завданням більшості організацій є виживання, можливість існувати якомога довше. Наступною складовою успішної діяльності організації є її результативність і ефективність. Кількісним показником ефективності організації, підприємства є продуктивність - ще одна складова успішної діяльності. Важливим останнім критерієм успішної діяльності організації є практична реалізація управлінських рішень. Успішним рішенням вважається таке, яке реалізується практично, тобто перетворюється в дію результативно і ефективно.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

З позицій менеджменту група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей - це

Організація

Структура

Апарат управління

Конкуренти

Система

2

Вкажіть вимоги, яким відповідає поняття «організація» з позицій менеджменту

Наявність хоча б двох людей, які вважають себе частиною групи

Наявність хоча б однієї мети, яку приймають як загальну всі члени певної групи.

Наявність членів групи, які працюють разом, для досягнення значущої для всіх мети

Діяльність людей свідомо координується для досягнення загальної мети

Всі перераховані вимоги

3

Вкажіть загальні риси організації

Наявність ресурсів

Наявність структурних підрозділів

Необхідність управління

Поділ праці (горизонтальне і вертикальне)

Усе зазначене

4

Суб'єкт і об'єкт управління є основними поняттями в розгляді питань управління організацією. Суб'єкт управління - це

Керуюча підсистема

Керована підсистема

Закрита підсистема

Відкрита підсистема

Комплексна система

5

Суб'єкт управління подає команди (вказівки, накази, розпорядження і т.д.) об'єкту управління, який повинен їх виконувати. У командах міститься інформація про те, як повинен функціонувати об'єкт управління. В організації в якості суб'єкта управління виступають

Менеджери різного рівня

Окремі працівники

Працівники відділів

Допоміжний персонал

Працівники бухгалтерії

6

З яких підсистем складається організація?

Керуючої підсистеми

Керованої підсистеми

Керуючої та керованої підсистем

Закритих підсистем

Відкритих підсистем

ЗАНЯТТЯ 3

ТЕМА: «ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ. ПЛАНУВАННЯ – ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Студент повинен знати: системні поняття з планування, формування та ранжирування цілей, розробка оптимальної стратегії, етапи поточного планування, особливості оперативного планування

Основні терміни і поняття: планування, стратегічне планування, процес стратегічного планування, цілі організації, тактичне планування, етапи поточного планування, оперативне планування

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Загальна характеристика функцій менеджменту.
2. Планування - як одна з функцій менеджменту.
3. Основні поняття стратегічного планування та їх характеристика.
4. Процес стратегічного планування.
5. Тактичне планування. Його зміст і види.
6. Поточне планування як різновид тактичного планування
7. Оперативне планування в управлінській діяльності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Функції менеджменту, їх класифікація.
2. Сутність і види планування.
3. Взаємозв'язок понять «місія», «візія», «мета», «стратегія», «завдання», «політика», їх характеристика.
4. Етапи стратегічного планування.
 - 4.1. Цілі організації.
 - 4.2. Оцінка і аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.
 - 4.3. Вибір стратегії.
 - 4.4. Реалізація стратегії і її оцінка (тактика, політика, процедури, правила, бюджет, управління по цілям).
5. Особливості тактичного планування.
6. Зміст поточного планування.
7. Етапи поточного планування.
8. Оперативне планування, його різновиди.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 96-104.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 96-116.

3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 79-88.
4. Мнушко З.М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
2. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Процесний підхід розглядає управління як серію безперервних взаємопов'язаних дій, кожне з яких в свою чергу теж є процесом. Такі дії отримали назву управлінських функцій. Серед загальних функцій управління головними прийнято вважати планування, організацію, мотивацію, контроль, які об'єднані за допомогою комунікацій та прийняттям рішень.

Планування як функція - це один із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів організації до досягнення їхніх спільних цілей.

Планування має на увазі формування цілей підприємства на певну перспективу, способів їх реалізації та ресурсного забезпечення. Відповідно до тих задач, які підприємство ставить перед собою на перспективу, планування може бути довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим.

Якщо довгострокове планування в основному є сферою діяльності найбільш великих фірм, то поточне оперативне планування - необхідний елемент управлінської діяльності на самих різних підприємствах.

Термін «стратегія» походить від грецького «strategos» - «мистецтво воєначальника».

Стратегічне планування - це процес визначення цілей організації і їх зміни, ресурсів для їх досягнення і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів. Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які призводять до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

В рамках стратегічного планування розглядаються 4 види управлінської діяльності:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- усвідомлення організаційних стратегій або організаційне стратегічне передбачення.

Процес розподілу ресурсів включає розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких, як фонди, дефіцитні управлінські таланти, технологічний досвід.

Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини організації з її оточенням.

Внутрішня координація - це координація стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Усвідомлення організаційних стратегій передбачає розвиток мислення менеджерів на основі формування організації, яка враховує досвід минулих стратегічних рішень. Це дає можливість організації правильно скоригувати свій стратегічний напрямок і підвищити професіоналізм у сфері стратегічного управління.

Стратегія являє собою детальний, всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Виходячи з цього:

- стратегія формується і розробляється, як правило, вищим керівництвом;
- в реалізації стратегії беруть участь всі рівні управління;
- стратегія розробляється з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда;
- стратегічний план повинен ґрунтуватися дослідженнями і фактичними даними (збір і аналіз інформації про галузь, ринок, конкуренцію і інші чинники);
- стратегічний план додає фірмі індивідуальність і визначеність;
- стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб бути достатньо гнучким. Це повинна бути програма, яка спрямовує діяльність фірми.

Стратегічне планування - це складний послідовний процес, який передбачає наступні етапи:

- 1) визначення місії організації;
- 2) встановлення цілей;
- 3) вибір стратегії щодо виконання місії (діагностика процесу, оцінка та аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх складових організації, вибір альтернативи);
- 4) формування або оптимізація структури організації;
- 5) реалізація стратегічного плану;
- 6) проведення заключного контролю;
- 7) оцінка стратегічного плану або зіставлення досягнутих результатів з місією організації

Місія організації - це основна загальна мета організації, чітко виражена причина її існування. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Мета - конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого прагне досягти організація. Цілі формуються і встановлюються на основі загальної місії організації. Щоб сприяти успішному здійсненню місії, мета повинна відповідати ряду вимог. Вона має бути:

- конкретною і вимірюваною
- орієнтованою в часі.
- досяжною, щоб сприяти ефективності організації.
- взаємо підтримуючою.

Після встановлення місії і цілей організації настає діагностичний етап процесу стратегічного планування, першим кроком якого є вивчення та оцінка зовнішнього середовища. *Оцінка зовнішнього середовища* складається за трьома параметрами:

- а) оцінка змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- б) визначення факторів, що представляють загрозу для поточної стратегії фірми;

в) виявлення факторів, які дають більше можливостей для досягнення загальнофірмових цілей шляхом коригування плану.

Для успішного планування організації важливо мати уявлення не тільки про зовнішні чинники, а й про внутрішні потенційні можливості і недоліках, щоб зменшити проблеми, пов'язані з зовнішніми небезпеками. Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх сильних і слабких сторін, називається управлінським обстеженням. *Управлінське обстеження* здійснюється за п'ятьма напрямками або функцій: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (управління виробництвом), людські ресурси, культура та спосіб організації (імідж).

Привівши внутрішні сили і слабкості у відповідність з зовнішніми загрозами та можливостями, організація готова до вибору *відповідної стратегічної альтернативи*:

- 1) Організаційне зростання
- 2) Зростання
- 3) Скорочення
- 4) Поєднання

Об'єктивно вибір стратегічної альтернативи визначається положенням організації та її продукції на ринку. Але на стратегічний вибір впливають і ряд інших чинників, які змушують керівництво діяти так, а не інакше.

Стратегічне планування набуває значення тоді, коли воно реалізується. Тому керівники організацій повинні складати додаткові плани і конкретні вказівки щодо забезпечення процесу реалізації стратегічного плану. Основними компонентами подібного планування є: тактика, політика, процедури і правила.

Тактика - це короткострокова стратегія, узгоджується з загальними довгостроковими планами.

Політика - це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей. Політика формується на тривалий період і розглядається як кодекс законів організації.

Процедури - виражені формальним чином стандартизовані вказівки, що описують спосіб дій в конкретній ситуації. Розробляються процедури на додаток до політики і ґрунтуються на накопиченому досвіді.

Правила точно визначають, що повинно бути зроблено в специфічній одиничній ситуації. Тобто, правила обмежують дії працівника, щоб гарантувати їх виконання тільки певним способом.

Управління реалізацією стратегічного плану здійснюється за допомогою двох управлінських інструментів: бюджету та управління відповідно цілям.

Бюджет являє собою метод розподілу ресурсів, виражених у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно. Складання бюджету - обов'язкова умова успішної діяльності організації.

Управління по цілям - це спосіб об'єднання планування і контролю в сфері людських ресурсів. Даний управлінський інструмент допомагає реалізувати стратегію шляхом покращення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх начальників і цілями всієї організації.

Заключним етапом процесу стратегічного планування є *оцінка стратегії* шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно, охоплюючи всі рівні управління.

Тактичне планування полягає в розробці механізмів реалізації обраної стратегії, тобто воно є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом

реалізації стратегії для досягнення виконання місії організації. В американському менеджменті його називають плануванням реалізації стратегії. Тактичне планування має два різновиди: поточне і оперативне.

Поточне планування - це різновид управлінської діяльності, направлено на розробку річних планів щодо функціонування організації в цілому і / або конкретних сфер її діяльності з метою досягнення обраної стратегії. Поточне планування реалізується через певні етапи.

I *етап*. Інформаційне забезпечення поточного планування полягає у відборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів, вибору необхідних заходів, здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних поточних планів, методичного забезпечення. Визначальною інформацією тут дані розробленого стратегічного плану. При цьому слід пам'ятати про необхідність використання сучасних інформаційних технологій.

II *етап*. Оцінка і аналіз сильних і слабких позицій організації проводять аналогічно стратегічного планування, але на відміну від попереднього з поточного планування оцінюють сильні і слабкі позиції організації з точки зору формування можливостей для реалізації обраної стратегії діяльності.

III *етап*. Вибір і формування планових параметрів (системи економічних, технологічних, соціальних та інших показників) на основі стратегії. Цей етап поточного планування є одним з найважливіших, оскільки його основним завданням є розробка системи економічних, технологічних і соціальних показників, які будуть сприяти реалізації обраної стратегії діяльності на основі наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних і слабких позицій організації. До економічних показників доцільно відносити такі: рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва і реалізації, економічну ефективність, ефект, собівартість продукції, оборотність і т.д. Підсистема соціальних показників включає: рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питома вага управлінців в загальній чисельності працівників, витрати на поліпшення умов праці, оздоровчі та розважальні заходи для працівників, харчування працівників тощо. На відміну від попередніх підсистем (економічної і соціальної), які можуть характеризувати підприємство будь-якого профілю діяльності, підсистема технологічних показників є досить специфічною для кожного підприємства. До технологічних показників можна віднести виробничу потужність обладнання або обладнання, витрати на модернізацію і оновлення технології, фондівіддачу, фондомісткість, витрати на механізацію і автоматизацію виробництва та ін.

IV *етап*. Відбір на альтернативній основі заходів по досягненню планових параметрів. Після визначення основних показників, які раніше прагне досягти організація в рамках реалізації зворотного стратегії, потрібно розробити заходи для досягнення встановлених параметрів. При цьому вони будуть вельми специфічними для конкретних підприємств. Прикладами можливих заходів можуть бути освоєння виробництва нових видів продукції; автоматизація виробничих трудомістких процесів; модернізація технології виробництва, впровадження прогресивних технологій, передових методів роботи, інтегрованих управлінських систем; обробки прогресивних стандартів; розробка масштабної рекламної кампанії; приріст виробничих потужностей внаслідок реконструкції, зміна і вдосконалення характеристик продукції і т.п.

V *етап*. Бюджетне планування, тобто процес формування бюджетів для конкретних об'єктів на рік для визначення на основі багатоваріантного аналізу в натуральній або грошовій формах обсягу потреб і ресурсів, оптимізації їх структури і

кореспонденції з метою досягнення встановлених цілей організації з урахуванням наявності певних обмежень і впливу факторів середовища функціонування. Мета бюджетного планування як одного з етапів поточного планування - розробка механізмів реалізації сформованих на попередньому етапі заходів з мінімальними втратами і максимальними зручностями для підприємства.

VI етап. Вибір адміністративних важелів (політики, процедур, правил), досягнення планових параметрів. Адміністративні важелі формуються на основі розробки політики, процедури, правила і т.п. Політика - це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які сприяють досягненню цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на уніфікацію рецептурних прописів. Процедурами є дії, які потрібно робити в конкретній ситуації. Наприклад, зміст інструкцій з експлуатації рН-лічильник визначає сутність процедур його технічного огляду і обслуговування, ремонту і т.п. Правило вказує на те, що повинно бути зроблено в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання. Прикладом правила, може бути, порядок підписання певного документа. Правила і процедури виконують такі функції: вказують працівникам напрям дій; виключають повтори; формують зміст діяльності; дають можливість прогнозувати події, сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо. Таким чином, застосування політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно - розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації певних заходів для досягнення основних показників.

VII етап. Формування поточного плану. Заведений поточний план формується на поточний календарний або фінансовий рік і повинен містити наступні розділи:

- 1) перелік планових ключових показників, яких прагне досягти організація в рамках реалізації зворотного стратегії діяльності і які повинні відображати всі області діяльності підприємства;
- 2) перелік операцій (заходів), реалізація яких буде сприяти досягненню певних показників, економічний ефект і ефективність від впровадження планових заходів;
- 3) бюджет організації і т.п.

VIII етап. Деталізація поточного плану за центрами виконання (відповідальності). Полягає у формуванні поточних планів для центрів виконання. Центри виконання (відповідальності) - це підрозділи, служби, групи організації, відповідальних за виконання певних робіт, реалізацію певних заходів і досягнення певного рівня результативності. Центрами відповідальності можуть бути:

- центри вартості - виробничі підрозділи, що формують нову вартість;
- центри витрат - підрозділи (відділ кадрів, планово-економічний відділ та ін.). Результати діяльності яких важко оцінити за звичайними критеріями;
- центри звернення - комерційні підрозділи підприємства;
- центри прибутку - автономні підрозділи підприємства (представництва, аптечні пункти, аптечні кіоски і т.п.);

Оперативне планування - це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткострокових планів, що охоплюють конкретні питання діяльності підприємства і створюються в процесі розвитку поточних планів.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Яке визначення більше підходить до поняття «стратегія»?

Детально оформлені плани вищого керівництва з метою максимізації обсягу випуску продукції

Довгостроковий план дій організації з метою досягнення конкурентних переваг, який гнучко змінюється

Терміновий план дій для досягнення цілей організації

Поточний план розвитку організації

План термінових дій організації з метою досягнення конкурентних переваг

2

Процес стратегічного планування в менеджменті починається з:

Встановлення місії і цілей

Аналізу і оцінки існуючої ситуації

Реалізації стратегії

Координації завдань між підрозділами організації

Управлінського обстеження сильних і слабких сторін організації

3

Найбільш радикальним варіантом стратегії скорочення є

Переорієнтація

Відсікання зайвого

Ліквідація

Скорочення

Збільшення

4

Загальне керівництво для дій і прийняття рішень, яке сприяє досягненню цілей - це

Місія

Політика

Процедура

Правило

Стратегія

5

Планування - це різновид управлінської діяльності, яка спрямована на формування вузьких, деталізованих, короткострокових планів, що охоплюють конкретні питання діяльності підприємства. Вкажіть вид даного планування

Оперативне

Тактичне

Поточне

Стратегічне

Короткострокове

ЗАНЯТТЯ 4

ТЕМА: «ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ. ОРГАНІЗАЦІЯ І МОТИВАЦІЯ – ЯК ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Студент повинен знати: системні поняття про організацію та мотивацію, як основні функції менеджменту в управлінні

Основні терміни і поняття: організація, організаційні структури в управлінні, мотивація, процесуальні та змістовні теорії мотивації

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Організація - як одна з функцій менеджменту.
2. Організаційні структури управління.
3. Мотивація як загальна функція менеджменту. Види мотивації.
4. Поняття активної діяльності. Мотиваційний процес.
5. Характерні риси основних змістовних теорій мотивації.
6. Характерні риси основних процесуальних теорій мотивації.
7. Матеріальне стимулювання.
8. Нематеріальні стимулювання.
9. Винагорода в системі мотивації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Зміст функції організації в управлінні.
2. Організаційні структури управління (лінійні, функціональні, комбіновані, дивізійні, адаптивні).
3. Мотивація як загальна функція менеджменту.
4. Поняття активної діяльності. мотиваційний процес.
5. Основні характеристики змістовних теорій мотивації:
 - 5.1. Теорія потреби М. Тугана-Барановського.
 - 5.2. Ієрархія потреб по А. Маслоу.
 - 5.3. Теорія потреб Д. Мак-Клеланда..
 - 5.4. Двофакторна теорія потреб Ф. Герцберга.
 - 5.5. Теорія ERG К. Альдерфера.
 - 5.6. Теорія «Х» і «Y» Д. Мак-Грегора.
 - 5.7. Теорія «Z» В. Оучі.
6. Основні характеристики основних процесуальних теорій мотивацій:
 - 6.1. Теорія очікування В. Врума.
 - 6.2. Теорія справедливості С. Адамса.
 - 6.3. Теорія партисипативного управління.
 - 6.4. Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона.
 - 6.5. Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.
 - 6.6. Теорія морального стимулювання.
 - 6.7. Теорія матеріального стимулювання.
7. Винагорода в системі мотивації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 105-117.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 117-143.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 88-98.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
2. 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.
3. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Організація як функція управління - це процес встановлення порядку і послідовності, узгодженого в часі та просторі цілеспрямованої взаємодії частин цілого як системи для досягнення намічених цілей спеціальними засобами з найменшими витратами ресурсів у визначені терміни в конкретних умовах. Існує два аспекти організаційного процесу. Один - заснований на взаємовідносини повноважень, другий - на поділі організації на підрозділи відповідно її цілей і стратегій. Обрана структура повинна найкраще відповідати найважливіших напрямках діяльності організації і спланувати співвідношення повноважень різних посад так, щоб ефективно використовувати кожного працівника і запобігти перевантаженню керівників.

Розробка організаційної структури має наступну послідовність:

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на блоки, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності по реалізації стратегії.
2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад, які дозволяють більш ефективно використовувати спеціалізацію й уникнути перевантаження керівних працівників.
3. Визначення посадових обов'язків, які вказуються в посадових інструкціях працівників.

Існує кілька варіантів організаційних структур. Найбільш поширений варіант - це **бюрократична** організаційна структура, яка характеризується чітким поділом праці, ієрархічної співпорядкуванням співробітників і органів управління, найманням і професійним ростом співробітників, що базується на компетентності, а також впорядкованої системі правил і стандартів.

Бюрократичні структури мають велику кількість різновидів: *лінійні структури*, *функціональні* і *лінійно-штабні*. При **лінійній структурі** кожен виконавець має одного і тільки одного безпосереднього керівника, від якого він отримує команди з усіх питань виробничої або іншої діяльності (Рис. 4.4).

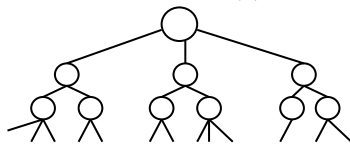


Рис. 4.4. Лінійна структура управління

При **функціональній структурі** організації функціональним підрозділам надається право давати вказівки виконавцям за своїм колом проблем, поряд з основними керівниками підрозділу (Рис. 4.5). Іншими словами, виконавець стає «слугою багатьох панів». Таким чином, функціональна структура усуває головний недолік лінійної структури, пов'язаний з нерівноцінністю рішень по окремих сферах управління, так як в даному випадку вказівки і розпорядження, що надходять до виконавців, виконуються висококваліфікованими фахівцями - кожним у відповідній сфері діяльності.

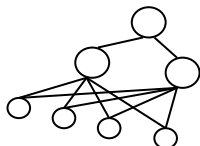


Рис. 4.5. Схема функціональної структури управління

Лінійно-штабна (Рис. 4.6) відрізняється від функціональної тим, що функціональні підрозділи при штабній структурі позбавлені права віддачі наказів і розпоряджень безпосередньо виконавцям. При цьому типі структури функціональні підрозділи існують як штаб для вироблення рішень. Розроблені рішення надходять керівнику, а він втілює їх у життя на принципах єдиноначальності.

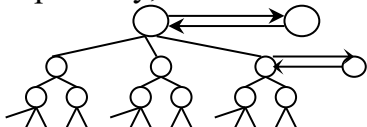


Рис. 4.6. Схема лінійно-штабної структури управління

Необхідно відзначити окрему групу структур управління, які побудовані за принципом **департаменталізації**. Це поняття передбачає поділ організації на окремі елементи, кожний з яких має чітко певне завдання і обов'язки. Типовий представник - структура, що спеціалізується по функціям або по відділах (функціональна структура). Функціональні структури доцільні, коли підприємство випускає обмежену номенклатуру продукції, діють в стабільних зовнішніх умовах і для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних управлінських завдань.

Дивізіональна структура вважається більш ефективною для великих фірм з широкою номенклатурою товарів. Основними типами дивізіональної структури є структури, орієнтовані на різні види продукції, на різні групи споживачів, на різні регіони і тощо.

Існують також так звані **адаптивні структури**. Вони більш гнучкі, так краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов. Це тимчасові структури, створювані в

рамках головної організації для вирішення конкретних завдань, з виконанням яких вони розформовується. Типовим представником адаптивних структур є **матричні структури** управління, принципову схему яких наведено на *Рис. 4.7.*

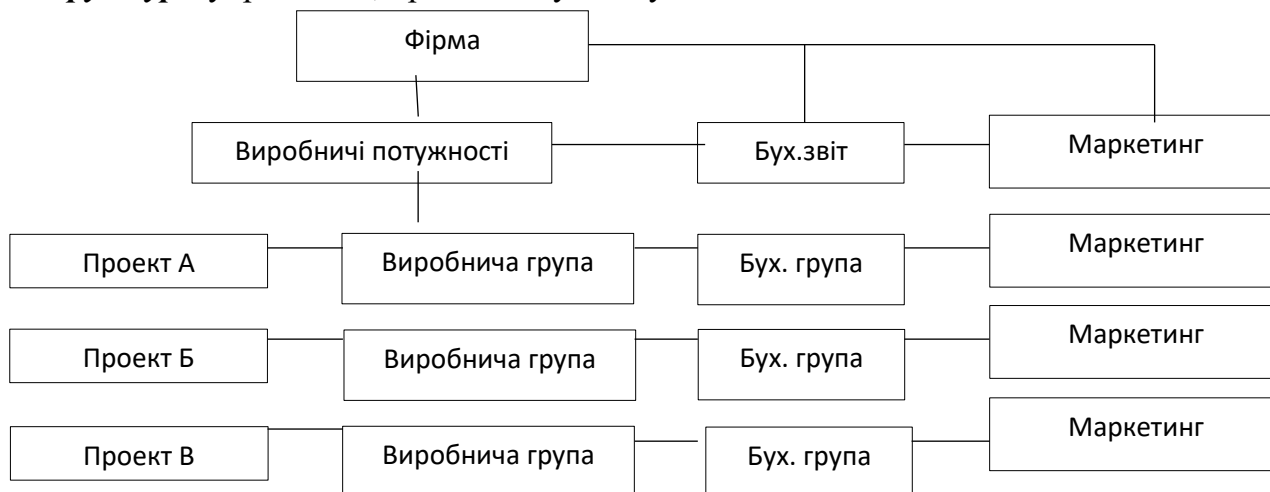


Рис. 4.7. Схема матричної структури управління

В основі розглянутих типів організаційних структур лежить розподіл діяльності працівників по горизонталі. Поділ робіт по вертикалі визначає існування централізованих та децентралізованих організацій.

Централізовані - ті, в яких велика частина повноважень, необхідних для прийняття рішень, зосереджена у вищого керівництва.

Децентралізовані - ті, в яких повноваження, пов'язані з управлінням, розподілені по більш низьких рівнів управління.

Існують моменти, коли керівник покладає виконання частини своїх функцій на підлеглого. Такий елемент називається делегування повноважень і дозволяє звільнити керівника від розгляду і вирішення другорядних питань. Але перелік повноважень, які не підлягають делегуванню, визначений чинними законодавчими і нормативними актами.

Процес розвитку структури організації передбачає наступні етапи:

- діагностика системи управління;
- виявлення проблем організації;
- вироблення концепції реорганізації;
- розробка системи управління після реорганізації;
- реалізація намічених заходів;
- контроль.

Структура організації може зазнавати певних змін, згідно зміни цілей і завдань або в процесі пристосування до внутрішніх і зовнішніх чинників середовища. Організаційні зміни можуть здійснюватися як внутріфірмовими підрозділами або фахівцями, так і зовнішніми організаціями або консультантами - спеціалізованими організаціями і службами. Зміни всередині організації зазвичай відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Тому організації, які функціонують в нестабільних умовах, повинні періодично оцінювати і змінювати свої цілі. Значні зміни в цілях і стратегії організації призводять до необхідності структурних змін, зміни технології і завдань організації. Але нововведення завжди викликають неоднозначні реакції до опору.

Термін «мотив» - спонукальна причина, привід до дії. Його застосовують для визначення всіх факторів, які викликають будь-яку дію.

Мотивація як функція управління - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Розглядаючи питання про те, на які аспекти трудової діяльності людини впливає мотивація, можна виділити наступні характеристики діяльності:

- Зусилля.
- Намагання.
- Наполегливість.
- Ініціатива.
- Сумлінність.
- Спрямованість на досягнення певної мети.

Активна діяльність працівників має на увазі, що робота ними виконується старанно, з витратою необхідних зусиль, наполегливо і з проявом ініціативи. Поняття «активізація діяльності», як підвищення її інтенсивності, має на увазі розвиток в діяльності персоналу чотирьох перших компонентів, що характеризують діяльність працівника: *зусилля, старання, наполегливості та ініціативи*. Всі вони можуть бути сформовані прийомами і методами мотиваційного менеджменту, що ще раз доводить тісний взаємозв'язок мотивування діяльності з активністю персоналу фірми.

Мотивація, розглянута як процес, теоретично може бути представлена у вигляді ряду послідовно змінюються етапів:

1. Виникнення потреб.
2. Пошук шляхів усунення потреб.
3. Визначення набору і напрямки необхідних дій.
4. Здійснення дій.
5. Отримання винагороди за здійснення дій.
6. Усунення потреб.

Історія мотивації йде далеко в минуле трудових відносин. Найпершим прийомом був метод Ф. Тейлора "батога і пряника". Пізніше Тейлор зробив цей тип мотивації більш ефективним, запропонувавши оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їхньому внеску. З поліпшенням життя середніх трудящих цей принцип став недостатнім. Поява робіт Елтона Мейо перемістило пошук нових шляхів вирішення проблеми мотивації в сферу психології працівника, проте не привело до створення наукової моделі мотивації, що пояснює спонукальні мотиви до праці. Психологічні теорії мотивації виникли в 40-х роках ХХ ст. і розвиваються в даний час.

Сучасні теорії мотивації розділені на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх спонукань, тобто потреба, що змушують людей діяти так, а не інакше.

До змістових теорій відносяться: теорія потреб М. Тугана-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак-Клелланда, двофакторна теорія потреб Ф. Герцберга, теорія ERG Альдерфера, теорії "X" та "Y" Д. Мак Грегора і теорія "Z" В. Оучі.

В основі **процесуальних** теорій мотивації лежить аналіз поведінки людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

До процесуальних теорій відносяться: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія партисипативного управління, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, комплексна теорія Л. Портера і

Е. Лоулера, теорія морального стимулювання і теорія матеріального стимулювання.

Таким чином, основними поняттями мотивації є потреби, поведінку і винагороду.

Потреба в загальному розумінні - це відчуття нестачі в чому-небудь. Існує безліч класифікацій потреб, але загальноприйнятим є поділ їх на первинні або фізіологічні і на вторинні, пов'язані з психологічною сферою людини.

Поведінка являє собою явну або спостережувану реакцію людей на зовнішні стимули і внутрішні потреби. Тобто, можна сказати, поведінка - форма прояву потреб. Необхідного поведіння від підлеглих менеджер може досягти за допомогою винагород.

Винагорода - це все те, що людина вважає цінним для себе. Внутрішнє винагороду дає сама робота, її змістовність і значущість, почуття досягнення результату. Зовнішнє винагороду дається організацією у вигляді похвали, визнання, заробітної плати і додаткових виплат, просування по службі та інше. Якщо ж працівник відчуває брак реакції на його роботу, то з часом він втрачає інтерес до неї. Тому керівник повинен витратити зусилля на виявлення та винагороду позитивних сторін людини в роботі.

Правильне соціальне, моральне і матеріальне стимулювання працівників за поліпшення результатів праці відіграє важливу роль в закріпленні нових моделей поведінки, що розробляються в рамках фірми.

Крім заробітної плати, можна виділити наступні види матеріальної компенсації:

1. Компенсаційні винагороди,
2. Відрядна оплата праці.
3. Купівля акцій робітниками і службовцями підприємства.
4. Додаткова виплата готівкою і поділ прибутку
5. Індивідуальні або групові системи стимулювання.
6. Грошові винагороди.

Нематеріальне мотивування. Кожна людина в першу чергу повинен прагнути до того, щоб не відчувати потреби, яка загрожувала б самому його існуванню. Як тільки базисні потреби збалансовані, ця мотиваційна група відпадає. Людина робить ставку на безпеку і усуває всі, що стоїть на його шляху. Цей мотив набуває особливого значення для всіх організацій в усі часи, коли робочі місця опиняються під загрозою. Коли людина відчуває себе захищеним, відпадає і цей мотив.

Співробітник повинен бути знайомий з успіхом. Успіх - це реалізована мета. Необхідно разом з ним формувати цілі, в досягненні яких він зацікавлений. Критерій оптимальної мотивації полягає в тому, що в результаті обидві сторони виявляються задоволеними.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Яка функція управління полягає у встановленні постійних і тимчасових взаємин між усіма підрозділами організації, визначення порядку і умов її функціонування?

Організація

Планування

Контроль

Мотивація

Регулювання

2

Функція організації в менеджменті визначає:

Мету діяльності організація

Структуру організації та умови для забезпечення функціонування організації

Процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей

Обмін інформацією між людьми

Направлення на підвищення трудової активності працівників

3

Організаційна структура, яка побудована на основі прямого розподілу посадових обов'язків від вищої ланки до нижчого, називається

Лінійно-штабної

Функціональної

Лінійної

Матричної

Адаптивної

4

Регуляція стимулів праці, яка спонукає до виконання певної роботи, в теорії управління називається функцією

Планування

Організації

Мотивації

Контролю

Координації

5

Відносини між керівником і його підлеглими називаються:

Паралельними

Колегіальними

Функціональними

Лінійними

Гнучкими

6

Мотивація є однією з головних функцій управління. Виберіть фактор мотивації

Майстерність керівника, адекватна ситуація управління

Перевантаженість

Недовантаження

Невдачі в роботі, ситуація неуспіху

Непроінформованність

ЗАНЯТТЯ 5

ТЕМА: «ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ. КОНТРОЛЬ – ЯК ОСНОВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Студент повинен знати: системні поняття з питань контролю в менеджменті, його видами, змістом процесу контролю, а також про особливості контролю в фармацевтичному менеджменті, документального оформлення результатів контролю дотримання суб'єктом господарювання вимог до забезпечення якості лікарських засобів.

Основні терміни і поняття: контроль, процес контролю, поведінкові аспекти контролю, ефективний контроль.

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Контроль - як функція менеджменту. Особливості контролю в фармацевтичному менеджменті.
2. Принципи класифікації видів контролю. Основні види контролю.
3. Процес контролю, основні його етапи.
4. Поведінкові аспекти контролю.
5. Ефективний контроль, його характеристики.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність і необхідність контролю.
2. Особливості контролю в фармацевтичному менеджменті.
3. Класифікація видів контролю:
 - 3.1. За змістом (фінансовий, виробничий, операційний, маркетинговий і ін.).
 - 3.2. По етапах здійснення (попередній, поточний, заключний).
 - 3.3. За рівнем централізації (централізований і децентралізований).
 - 3.4. За рівнем охоплення об'єктів (суцільний, вибіркового, разовий).
4. Послідовність реалізації процесу контролю:
 - 4.1. Вироблення стандартів та критеріїв оцінки.
 - 4.2. Складання реальних результатів з встановленими стандартами.
 - 4.3. Прийняття необхідних коригувальних дій.
5. Поведінкові аспекти контролю.
6. Поняття ефективного контролю, рекомендації по його проведенню.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 117-124.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 143-152.

- 3 Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 99-102.
- 4 Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

- 1 Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
- 2 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.
- 3 Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Контроль - четверта і заключна функція менеджменту. На практиці, при цьому, він є основою планування на новий звітний період, що вже почався або тільки починається. Об'єкти, тимчасові інтервали і точні моменти контролю визначаються вже на стадії планування. У процесі контролю одночасно слід здійснювати активний контроль за досягненням проміжних цілей, намічених на різні відрізки часу, і максимально швидко реагувати на відхилення - як позитивні, так і, особливо, негативні.

У загальному розумінні контроль - це процес забезпечення досягнення організацією її цілей. Він є невід'ємним елементом суті організації та необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, для стимулювання успішної діяльності фірми. Призначення контролю - своєчасно фіксувати відхилення від норми і вносити корективи в хід робіт, виправляючи допущені помилки.

Існують три види контролю, які використовуються по етапах здійснення виробничо-господарської діяльності: попередній, поточний і заключний.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових областях: у ставленні до людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організації за рахунок ретельного аналізу ділових і професійних знань і навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих фахівців. Нерідко цей вид контролю триває і після найму працівників в ході їх навчання.

Попередній контроль в області матеріальних ресурсів передбачає контроль сировини, відповідність його технічним умовам, визначення рівня забезпеченості ним підприємства та ін.

Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет або поточний фінансовий план.

У зв'язку з схильністю організації впливу факторів зовнішнього середовища, необхідністю взаємодії та адаптації до постійно змінюваних умов роботи в

попередньому контролю має значення також якість використаної інформації. Перевіряється достовірність і об'єктивність отриманих даних, формується система збору, обробки та перевірки інформації.

Поточний контроль здійснюється в ході проведення робіт на основі зворотного зв'язку. Контроль за допомогою систем зворотного зв'язку дозволяє організації виявляти відхилення при виконанні поставлених завдань і ефективно скорегувати свої дії.

Поточний контроль матеріальних ресурсів включає як постадійний контроль якості в процесі виробництва продукції, так і ефективність використання ресурсів. В оптово-роздрібних підприємствах необхідний контроль за дотриманням термінів придатності, умов зберігання та транспортування лікарських засобів і виробів медичного призначення, виявлення фальсифікованих ліків і т.п.

Контроль фінансових ресурсів є типовим для всіх організацій і спрямований на перевірку використання фінансових надходжень, витрат, дотримання фінансової дисципліни.

Заключний контроль здійснюється після закінчення робіт шляхом порівняння отриманих результатів з необхідними, також на основі зворотного зв'язку. Даний вид контролю дає керівництву організації необхідну інформацію для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити і в майбутньому.

Заключний контроль трудових ресурсів передбачає перевірку або атестацію працівників на відповідність займаній посаді, оцінку продуктивності і ефективності праці.

В якості заключного контролю матеріальних ресурсів діяльності аптечних установ можна розглядати річні (планові) інвентаризації. Зіставлення результатів інвентаризації з даними обліку і звітності дозволяє визначити правильність використання цінностей і їх збереження, а також отримати вихідні дані для подальшого коректування планів.

Підсумком фінансового контролю є розрахунок фінансових результатів роботи підприємства та порівняння з запланованими показниками.

У загальній процедурі контролю виділяють три етапи: вироблення стандартів і критеріїв, порівняння результатів зі стандартами і виявлення відхилень, зміна результатів і коригування дій.

Стандарти - це конкретні цілі, що характеризуються наявністю тимчасових рамок і конкретного критерію, по відношенню до якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Другий етап процесу контролю дозволяє визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуванням, масштаб відхилень і їх безпеку для подальшої діяльності організації.

На третьому етапі менеджер повинен виробити відповідну результатами тактику поведінки: щось робити, усунути відхилення, переглянути стандарт.

Оскільки люди є невід'ємним елементом контролю, то менеджеру при розробці процедури контролю необхідно брати до уваги і поведінку людей. Співробітники організації зазвичай знають, що для контролю ефективності їх дії будуть перевірятися встановлені стандарти, тому вони роблять те, що хоче побачити начальство. У зв'язку з цим менеджеру слід розробляти таку процедуру контролю, яка виключила б подібну ситуацію.

Інший можливий поведінковий ефект контролю полягає в тому, що він може спонукати людей видавати організації неправдиву інформацію в силу недооцінки або

переоцінки господарсько-виробничих ситуацій (наприклад, невірна інформація про необхідні і фактично використовуваних ресурсах).

Щоб уникнути негативного впливу контролю на поведінку людей, менеджеру слід:

- встановлювати осмислені стандарти, які сприймаються співробітниками;
- налагоджувати двостороннє спілкування;
- уникати надмірного контролю;
- встановлювати жорсткі, але досяжні стандарти;
- винагороджувати за досягнення стандарту.

Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен не тільки враховувати організаційні і поведінкові аспекти, а й володіти рядом важливих властивостей, а саме:

- мати стратегічний характер, тобто бути націленим на досягнення конкретних результатів організації;
- відповідати контрольованому виду діяльності, показниками цілей;
- повинен бути орієнтований на результати;
- бути своєчасним;
- бути гнучким, наполегливим і пристосовуватися до змін, що відбуваються;
- бути простим і економічним.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Встановлення стандартів, вимірювання досягнутого і порівняння з очікуваними результатами, корекція відхилень є трьома аспектами:

Планування

Управлінського контролю

Організації

Прогнозування

Функціонування

2

Збір, обробка та аналіз інформації, порівняння отриманих даних з плановими показниками, вжиття заходів щодо коригування, облік і звітність є функціями:

Контролю

Прогнозування

Планування

Програмування

Управління

3

Вибір одного з наступних варіантів: відсутність дій, усунення відхилень від стандартів і перегляд самих стандартів є завданням

Другого етапу контролю

Першого етапу контролю

Четвертого етапу контролю

Третього етапу контролю

П'ятого етапу планування

4

Найважчий і найдорожчий елемент контролю – це:

Встановлення стандартів

Коригування

Вимірювання результатів

Зміна стандартів

Встановлення масштабу допустимих відхилень

5

Керівник фармацевтичного підприємства під час проведення робіт здійснює контроль на підставі зворотного зв'язку, яка допомагає виявити відхилення при виконанні завдання. Який вид контролю він виконує?

Поточний

Періодичний

Щорічний

Підсумковий

Попередній

6

На якому рівні маркетингового контролю вивчають дані реалізації середньострокових планів, розвитку ринкових сегментів, контролю бюджету і фінансового аналізу?

Контроль стратегічного планування

Контроль оперативного планування

Контроль тактичного планування

Контроль планових гіпотез і прогнозів

Контроль глобальних цілей і стратегій фірм

7

В рамках яких ресурсів перевіряється відповідність кваліфікації працівників займаній посаді, їх продуктивність, здатність до постійного вдосконалення професійних навичок при здійсненні завершального контролю?

Трудових ресурсів

Матеріальних ресурсів

Інформаційних ресурсів

Фінансових ресурсів

Всіх ресурсів

ЗАНЯТТЯ 6

ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ ТА УСПІШНЕ УПРАВЛІННЯ. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Студент повинен знати: основи технології менеджменту, вимоги до сучасного менеджменту, сутність самоменеджменту керівника і систему методів управління, характеристику управлінських рішень, алгоритм прийняття та реалізації управлінського рішення

Основні терміни і поняття: технологія менеджменту, самоменеджмент, методи управління, управлінське рішення, моделі управлінських рішень

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Поняття технології менеджменту.
2. Самоменеджмент керівника і його значення в організації роботи фармацевтичного підприємства.
3. Вимога до сучасного менеджера.
4. Система методів управління.
5. Характеристика і класифікація управлінських рішень.
6. Моделі, методи та підходи до прийняття управлінських рішень.
7. Зміст і стадії процесу прийняття управлінських рішень.
8. Основні вимоги до процесу реалізації управлінських рішень

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття технології менеджменту.
2. Діяльність керівника і його багатофункціональність.
3. Сутність і структура самоменеджменту керівника аптечного підприємства.
4. Система методів управління.
5. Характеристики методів безпосереднього впливу.
6. Характеристики непрямих методів управління.
7. Поняття управлінського рішення як найважливішого елемента управління.
8. Класифікація управлінських рішень.
9. Підходи і моделі прийняття рішень.
10. Методи прийняття рішень (евристичні методи, методи прогнозування).
11. Етапи прийняття і реалізації управлінських рішень.
12. Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.
13. Вимоги, що пред'являються до процесу реалізації управлінського рішення.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 125-130, 149-158.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, Нова книга, 2009. - С. 153-164, 182-196.

3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З. Н. Мнушко, Н. М Дихтярева ; под ред. З. Н. Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 43-53, 102-110.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
2. 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.
3. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Процес технології управління являє собою свідомий, запланований направлений координований процес, за допомогою якого керівник забезпечує виконання підлеглим йому працівникам політики вищого керівництва фірми.

Ефективність праці менеджера багато в чому залежить від організації його особистої роботи. Керівник, перш за все, повинен бути організований сам, щоб організувати роботу інших. Ця його робота називається **самоменеджментом**, тобто самоорганізацією, самоврядуванням. Самоменеджмент сприяє підвищенню ефективності управління та поліпшенню результатів діяльності всього колективу підприємства.

Головною метою організації особистої праці менеджера є економія його робочого часу та максимальне використання власних можливостей. Систему організації особистої праці кожен менеджер встановлює самостійно, виходячи з конкретних умов, сфери діяльності, характеру виконуваної роботи, кількості підлеглих співробітників тощо.

Основними складовими самоменеджменту є:

- організація робочого місця менеджера
- оптимізація виробничого середовища на робочому місці
- аналіз витрат робочого часу
- планування менеджером своєї роботи
- проведення ділових нарад і засідань та участь в них
- організація публічних виступів
- прийом відвідувачів і проведення ділових бесід (техніка ділових контактів)
- організація інформаційного обслуговування роботи менеджера, підвищення своєї кваліфікації

Правильна організація і раціональне обладнання робочого місця менеджера дають можливість раціонально і з найменшими витратами праці виконувати свої функції, плідно спілкуватися з відвідувачами, співробітниками і підлеглими, вести прийом відвідувачів, підтримувати високу працездатність і робочий настрій.

Планування робочого часу передбачає ряд взаємопов'язаних етапів: облік часу, аналіз витрат, планування робочого дня.

Методи управління являють собою сукупність способів і засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління.

За характером впливу розрізняють методи безпосереднього впливу і непрямі методи.

Методи безпосереднього впливу	Методи непрямого впливу
<ul style="list-style-type: none"> • Економічні • Організаційні • Соціально-психологічні • Правові 	<ul style="list-style-type: none"> • Науково-технічного та економічного прогнозування • Кібернетики • Статистики • Математичні методи аналізу та моделювання • Економічний аналіз • Соціологічні дослідження • Графічні методи моделювання, розрахунку, контролю, обліку і аналізу виробництва і реалізація фармацевтичної продукції, структур і процесу управління

Найважливішим елементом управління, його головною "продукцією" є управлінське рішення. Подібно до процесу комунікацій прийняття рішення відбивається на всіх аспектах реалізації управлінських функцій. Від того, наскільки обґрунтовані та своєчасні рішення, що приймаються, як вони втілюються, багато в чому залежить ефективність управління, успішність діяльності організації в цілому.

У загальному розумінні рішення - це стан невизначеності, викликане необхідністю вибору дій, які дозволять досягти певного заздалегідь заданого результату. Іншими словами, рішення — це вибір альтернатив. Діяльність керівника пов'язана з прийняттям організаційних або управлінських рішень.

Організаційне рішення — це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадою. Метою такого рішення є забезпечення руху поставлених перед організацією задач.

Ефективне прийняття рішень необхідно для виконання управлінських функцій. Тому процес прийняття рішень є основним моментом теорії управління. З метою підвищення об'єктивності та обґрунтованості рішень наука управління передбачає використання моделей і методів прийняття рішень.

Модель - це уявлення об'єкта, системи або ідеї в деякій формі, відмінній від самої цілісності. Так, наприклад, організація - цілісність, а схема організації - це і є модель, що представляє її структуру.

Існують три базових типи моделей: фізичні, аналогові і математичні.

Побудова моделі, як і управління в цілому, є процесом. Основні етапи процесу полягають в постановці завдання, побудові моделі, перевірці її на достовірність, застосування і оновлення моделі.

Кількість можливих моделей науки управління дуже велика і залежить від кількості конкретних проблем, для вирішення яких вони розроблені. Найбільш поширені в практиці прийняття рішень такі моделі, як теорія ігор, імітаційне моделювання, економічний аналіз.

На додаток до моделювання наука управління передбачає використання ряду **методів**, що сприяють вибору об'єктивно обґрунтованих рішень.

Евристичні методи прийняття рішення являють собою сукупність логічних прийомів і методичних правил вибору оптимального рішення керівником шляхом теоретичного порівняння запропонованих варіантів і відповідних їм переваг.

Методи прогнозування передбачають використання як накопиченого в минулому досвіді, так і поточних припущень щодо майбутнього з метою його визначення. Розрізняють кількісні і якісні методи прогнозування.

Сучасна теорія управління розглядає **три підходи** до процесу прийняття рішення: інтуїтивний, заснований на судженнях і раціональний.

Інтуїтивне рішення - це вибір, продиктований відчуттям того, що він правильний.

Рішення, засновані на судженнях, - обумовлені знаннями або накопиченим досвідом.

Раціональне рішення базується на об'єктивному аналітичному процесі.

На *рис. 6.1* представлена послідовність процесу прийняття раціонального рішення, щодо якого склалася більшість позитивних думок.

До управлінських рішень пред'являється ряд загальних вимог:

- всебічна наукова обґрунтованість
- правомочність
- спрямованість
- єдність
- стислість і повнота змісту
- конкретність у часі
- оперативність (своєчасність)



Рис. 6.1. Етапи прийняття раціонального рішення

Складність і різноманіття внутрішнього і зовнішнього середовища організації впливають на прийняті управлінські рішення. До числа найбільш важливих факторів, від яких безпосередньо залежить процес прийняття рішень і їх ефективність, відносяться:

- особисті оцінки керівника
- середовище прийняття рішення, що виявляється як умови визначеності, ризику і невизначеності

- час і середовище, що змінюється
- інформаційні обмеження
- поведінкові обмеження
- негативні наслідки
- взаємопов'язаність рішень

Після того, як рішення прийнято, настає етап організації його виконання. Від того, наскільки правильно буде поставлена ця робота, залежить ефективність управлінського рішення.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Мінімальна участь керівника в прийнятті рішень характерна для

Ліберального стилю керівництва

Авторитарного стилю керівництва

Демократичного стилю керівництва

Ліберального і демократичного стилів керівництва

Авторитарного і демократичного стилів керівництва

2

Існують наступні стилі керівництва

Організаційний

Адміністративний

Виховний

Повчальний

Економічний

3

Високий ступінь одноосібної влади керівника характерна

Для демократичного стилю керівництва

Для ліберального стилю керівництва

Для авторитарного стилю керівництва

Для демократичного і авторитарного стилів керівництва

Для ліберального і технічного стилів керівництва

4

Управлінські рішення в менеджменті мають класифікацію за різними критеріями (ознаками). Які види рішень відносяться до критерію «по сфері охоплення»?

Загальні

Перспективні і поточні

Соціально-психологічні

Технологічні

Інтуїтивні

ЗАНЯТТЯ 7

КОНТРОЛЬ ЗАСВОЄННЯ ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ 1

«МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА І ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ»

Змістовний модуль - це логічно завершений обсяг навчального матеріалу, який повинен засвоїти студент, або закінчена частина освітньо-професійної програми (навчальної діяльності), яку студент повинен виконати. Змістовий модуль являє собою сукупність розділів (тем) навчальної дисципліни і включає в себе взаємопов'язані частини теоретичного і практичного навчального матеріалу.

Контроль засвоєння змістового модуля 1 (комплексна робота) є проміжним видом контролю. Оцінка за змістовий модуль визначається як сума теоретичних і практичних навичок відповідно до програми дисципліни. Комплексна робота при здачі змістовного модуля включає виконання письмових та тестових завдань за наступними темами практичної і самостійної роботи:

- Теоретичні основи менеджменту.
- Еволюція розвитку теорій менеджменту.
- Організація як об'єкт управління.
- Групи (колективи) працівників в організації.
- Функції управління. Планування як основна функція менеджменту.
- Кількісні та якісні критерії оцінки стратегічного плану.
- Функції управління. Організація і мотивація як основні функції менеджменту.
- Організація взаємодій.
- Функції управління. Контроль як основна функція менеджменту.
- Аудит як незалежний вид контролю.
- Менеджмент і успішне управління. Управління процесом прийняття рішень
- Стили управління. Влада і лідерство.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2
МЕНЕДЖМЕНТ І ПІДПРИЄМНИЦТВО

ЗАНЯТТЯ 8

ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ РИНКУ

Студент повинен знати: системні поняття з основ підприємницької діяльності, ролі держави в умовах ринкових відносин, про право власності, формах власності, видах підприємств і об'єднань

Основні терміни та поняття: господарська діяльність, підприємництво, підприємство, об'єкти і суб'єкти права власності, види власності, об'єднання підприємств

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Основні положення господарської діяльності. Нормативно-правове регулювання господарської діяльності. Загальні принципи господарювання.
2. Підприємництво як вид господарської діяльності. Суб'єкти підприємницької діяльності. Принципи підприємництва.
3. Право власності. Об'єкти і суб'єкти права власності. Форми власності.
4. Підприємство як організаційна форма господарювання. Види підприємств. Аптека як підприємство.
5. Об'єднання підприємств. Організаційно-правові форми об'єднань підприємств.
6. Основи відповідальності учасників господарських відносин. Відшкодування шкоди або збитків.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Загальні принципи господарювання.
2. Нормативно-правове регулювання господарської діяльності.
3. Суб'єкти господарювання.
4. Поняття підприємництва.
5. Суб'єкти підприємницької діяльності.
6. Свобода та обмеження у здійсненні підприємницької діяльності.
7. Принципи підприємництва.
8. Умови здійснення підприємницької діяльності.
9. Державна гарантія прав підприємців.
10. Державне регулювання підприємницької діяльності.
11. Припинення підприємницької діяльності.
12. Особливості підприємницької діяльності у фармації.
13. Право власності. Суб'єкти та об'єкти права власності.
14. Види власності.
15. Підприємство: поняття та характеристика.
16. Види та організаційні форми підприємств.
17. Управління підприємством. Майно підприємства.
18. Господарські відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами.
19. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств.
20. Соціальна діяльність підприємств.

21. Об'єднання підприємств: поняття і організаційно-правові форми (асоціація, корпорація, концерн, консорціум, холдинг та ін.).
22. Основи відповідальності учасників господарських відносин.
23. Відшкодування шкоди або збитків.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативно-законодавчі документи:

1. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.03 р. №436 –IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.
2. Про господарські товариства [Електронний ресурс]: Закон України від 19.09.91 р. № 1576 – XII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/1576-12>.
3. Цивільний Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/435-15>.

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 58-71.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник. – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 62-77.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.160-180.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Основи підприємницької діяльності у фармації : навч. посіб. / за ред. В. М. Толочка. - Х: Тимченко, 2009.- 312 с.
2. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємництво здійснюється на основі:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму підприємцем працівників;

- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським Кодексом та іншими законами.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

Підприємство, якщо законом не встановлено інше, діє на основі статуту.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- *приватне підприємство*, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (*підприємство колективної власності*);
- *комунальне підприємство*, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- *державне підприємство*, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на *змішаній формі власності* (на базі об'єднання майна різних форм власності).
- *загальне комунальне підприємство*, яке діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

У разі якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менше десяти відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та

/ або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, створені ними, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються Господарським Кодексом, іншими законодавчими актами.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва.

Суб'єктами мікропідприємництва є:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.

Для підприємств певного виду та організаційних форм законами можуть встановлюватися особливості господарювання.

Суб'єкти господарювання - юридичні особи, які стали засновниками або учасниками господарського товариства, зберігають статус юридичної особи. Господарські об'єднання утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом.

Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або

кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум - тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Державні та комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

Учасники господарських відносин несуть господарсько-правову відповідальність за правопорушення у сфері господарювання шляхом застосування до правопорушників господарських санкцій на підставах і в порядку, передбачених Кодексом, іншими законами та договором.

Господарсько-правова відповідальність базується на принципах, згідно з якими:

- потерпіла сторона має право на відшкодування збитків незалежно від того, чи є застереження про це в договорі; передбачена законом відповідальність виробника (продавця) за недоброякісність продукції застосовується також незалежно від того, чи є застереження про це в договорі;
- сплата штрафних санкцій за порушення зобов'язання, а також відшкодування збитків не звільняють правопорушника без згоди другої сторони від виконання прийнятих зобов'язань у натурі;
- у господарському договорі неприпустимі застереження щодо виключення або обмеження відповідальності виробника (продавця) продукції.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Загальними принципами господарювання в Україні є

Забезпечення економічного різноманіття і однаковий захист державою усіх суб'єктів господарювання

Свобода підприємницької діяльності, визначена законом

Вільний рух капіталу, товарів та послуг на території України

Захист національного товаровиробника та обмеження державного регулювання економічних процесів

Всі відповіді вірні

2

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду підприємства поділяються на такі види

Кооперативні підприємства

Господарські товариства

Середні підприємства

Корпоративні та унітарні підприємства

Всі відповіді вірні

3

Підприємницька діяльність класифікується на види:

Організаційна, комерційна, виробнича

Управлінська та виробнича

Фінансова, комерційна, виробнича

Управлінська, виробнича, фінансова

Фінансова, організаційна, комерційна, виробнича

4

Тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети називається:

Асоціація

Корпорація

Концерн

Консорціум

Холдинг

5

Підприємство, створене двома або більше засновниками за їх спільним рішенням на основі об'єднання майна та підприємницької чи трудової діяльності засновників називається:

Унітарне підприємство

Корпоративне підприємство

Некомерційне підприємство

Комерційне підприємство

Вільне підприємство

ЗАНЯТТЯ 9

ТЕМА: ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ЛІЦЕНЗУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Студент повинен знати: порядок державної реєстрації підприємницької діяльності; порядок ліцензування фармацевтичної діяльності

Основні терміни і поняття: державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, єдиний державний реєстр, ліцензія, ліцензіат, ліцензування, ліцензійні умови

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Поняття державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.
2. Порядок проведення державної реєстрації юридичної особи.
3. Порядок проведення державної реєстрації фізичної особи-підприємця.
4. Порядок ліцензування фармацевтичної діяльності.
5. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною реалізації лікарських засобів.
6. Порядок здійснення контролю за дотриманням ліцензійних умов з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною реалізації лікарських засобів.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.
2. Загальні принципи державної реєстрації.
3. Система органів в сфері державної реєстрації.
4. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.
5. Інформаційна взаємодія між Єдиним державним реєстром і інформаційними системами державних органів.
6. Вимоги до оформлення документів, які подаються державному реєстратору.
7. Реєстраційний збір за проведення державної реєстрації.
8. Перелік документів для державної реєстрації створення юридичної особи.
9. Перелік документів для державної реєстрації фізичної особи-підприємця.
10. Порядок проведення державної реєстрації та інших реєстраційних дій.
11. Термін розгляду документів, поданих для державної реєстрації.
12. Зупинка розгляду документів, поданих для державної реєстрації.
13. Підстави для відмови в проведенні державної реєстрації.
14. Формування реєстраційної справи.
15. Поняття "ліцензія", "ліцензійні умови", "ліцензування".
16. Види підприємницької діяльності, що підлягають ліцензуванню в області фармації.
17. Порядок ліцензування фармацевтичної діяльності (видача, переоформлення та анулювання, видача дублікатів ліцензії і т.д.).
18. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з оптової, роздрібною реалізації лікарських засобів.
19. Порядок здійснення контролю за дотриманням ліцензійних умов з виробництва лікарських засобів.

20. Порядок здійснення контролю за дотриманням ліцензійних умов з оптової та роздрібною реалізацією лікарських засобів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативно-законодавчі документи:

1. Господарський Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.03 р. №436 –IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.
2. Про господарські товариства [Електронний ресурс]: Закон України від 19.09.91 р. № 1576 – XII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/1576-12>.
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс]: Закон України від 15.05.03 р. №755 – IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.
4. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) [Електронний ресурс]: Постанова КМУ № 929 від 30.11.2016 р. (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF>.
5. Про ліцензування видів господарської діяльності [Електронний ресурс]: Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/222-19>.
6. Цивільний Кодекс України [Електронний ресурс]: Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/435-15>.

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 71-95.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 77-95.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.180-218.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Необхідною умовою здійснення підприємницької діяльності є державна реєстрація суб'єктів підприємництва (ст. 58 Господарського кодексу України). Порядок

державної реєстрації суб'єктів господарської діяльності регламентується Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань». Таким чином, передбачена єдина система державної реєстрації у відповідних органах в однаковому порядку.

Державна реєстрація юридичних осіб, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців - це офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, про юридичну особу та фізичну особу - підприємця, а також проведення інших реєстраційних дій, передбачених цим Законом.

Державна реєстрація базується на таких основних принципах:

- обов'язковості державної реєстрації в Єдиному державному реєстрі;
- публічності державної реєстрації в Єдиному державному реєстрі та документів, що стали підставою для її проведення;
- врегулювання відносин, пов'язаних з державною реєстрацією, і особливостей державної реєстрації;
- державної реєстрації за заявницьким принципом;
- прийому документів для державної реєстрації та здійснення державної реєстрації за принципом екстериторіальності в межах України;
- єдності методології державної реєстрації;
- об'єктивності, достовірності та повноти відомостей у Єдиному державному реєстрі;
- внесення відомостей до Єдиного державного реєстру;
- відкритості та доступності відомостей Єдиного державного реєстру.

Систему органів в сфері державної реєстрації складають:

- 1) Міністерство юстиції України;
- 2) інші суб'єкти державної реєстрації.

Державний реєстратор юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань (далі - державний реєстратор) - особа, яка перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації, нотаріус.

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань (далі - Єдиний державний реєстр) - єдина державна інформаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, обробку, захист, облік та надання інформації про юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадські формування, що не мають статусу юридичної особи;

Відомості, що містяться в Єдиному державному реєстрі, є відкритими і загальнодоступними (крім реєстраційних номерів облікових карток платників податків та паспортних даних) і в випадках, передбачених цим Законом, за їх надання стягується плата.

Результати надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації, в тому числі виписки (крім реєстраційних номерів облікових карток платників податків та паспортних даних), підлягають обов'язковому безоплатному оприлюдненню на порталі

електронних сервісів в порядку, визначеному Міністерством юстиції України у Порядку надання відомостей з Єдиного державного реєстру.

Інформаційна взаємодія між Єдиним державним реєстром і інформаційними системами державних органів здійснюється інформаційно-телекомунікаційними засобами в електронній формі в порядку, визначеному Міністерством юстиції України спільно з відповідними державними органами. Технічний адміністратор Єдиного державного реєстру в день проведення реєстраційної дії забезпечує передачу відомостей в інформаційні системи:

- центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики,
- центрального органу виконавчої влади, що реалізує єдину державну податкову політику і державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- Пенсійного фонду України;
- Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Центральному органу виконавчої влади, що реалізує єдину державну податкову політику і державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, одночасно з відомостями Єдиного державного реєстру про державну реєстрацію створення юридичної особи та державної реєстрації фізичної особи - підприємця технічним адміністратором Єдиного державного реєстру забезпечується передача копії заяви про обрання спрощеної системи оподаткування та / або реєстраційної заяви про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість в електронній формі, якщо такі заяви були представлені як додаток до заяви про державну реєстрацію.

У свою чергу, Центральні органи виконавчої влади, що реалізують державну політику в сфері статистики, організації примусового виконання рішень судів та інших органів (посадових осіб); запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдженню зброї масового знищення, а також державну податкову політику і державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, Пенсійний фонд України; Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку; Державна судова адміністрація України забезпечують передачу до Єдиного державного реєстру ст. 12 Закону певних відомостей.

Документи для державної реєстрації, оформлені з урахуванням вимог ст. 15 Закону можуть подаватися в паперовій або електронній формі.

У паперовій формі документи подаються особисто заявником або поштовим відправленням. Якщо документи подаються особисто, заявник пред'являє свій паспорт громадянина України або тимчасове посвідчення громадянина України, або паспортний документ іноземця, або посвідчення особи без громадянства, або посвідку на постійне або тимчасове проживання.

Документи в електронній формі подаються заявником через портал електронних сервісів в порядку, визначеному Міністерством юстиції України у Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, які не мають статусу юридичної особи.

Документи в паперовій формі приймаються за описом, примірник якої в день їх надходження видається заявнику з відміткою про дату їх отримання та кодом доступу тим способом, згідно з яким були представлені документи.

Вимоги до найменування юридичної особи або її відокремленого підрозділу затверджені ст. 16 Закону.

Для державної реєстрації створення юридичної особи (в тому числі в результаті виділення, злиття, перетворення, виділення) подаються такі документи (ст. 17):

- 1) заяву про державну реєстрацію створення юридичної особи;
- 2) заяву про обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування та / або реєстраційну заяву про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, і / або заяву про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій за формами, затвердженими згідно із законодавством, - за бажанням заявника;
- 3) примірник оригіналу (нотаріально завірену копію) рішення засновників, а у випадках, передбачених законом, - рішення відповідного державного органу, про створення юридичної особи;
- 4) установчий документ юридичної особи - у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа
- 5) документ про сплату адміністративного збору - у випадках, передбачених статтею 36 цього Закону.

Для державної реєстрації фізичної особи підприємця подаються такі документи (ст. 18):

- 1) заяву про державну реєстрацію фізичної особи підприємця;
- 2) заяву про обрання фізичною особою спрощеної системи оподаткування та / або реєстраційну заяву про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість за формою, затвердженою центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної податкової та митної політики, - за бажанням заявника;
- 3) нотаріально посвідчену письмову згоду батьків (усиновлювачів) або піклувальника або органу опіки та піклування - для фізичної особи, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності.

Державна реєстрація та інші реєстраційні дії проводяться на підставі документів, що подаються заявником для державної реєстрації.

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації щодо юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців здійснюється на протязі 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації, крім вихідних та святкових днів.

Ст. 27. Визначає підстави для зупинення розгляду документів, поданих для державної реєстрації.

Ст. 28. Визначає підстави для відмови в державній реєстрації.

Реєстраційна справа формується в паперовій формі (зберігається у суб'єкта державної реєстрації за місцезнаходженням юридичної особи, громадського формування, фізичної особи - підприємця) та електронній формі після внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію створення юридичної особи, фізичної особи - підприємця та державної реєстрації включення відомостей про юридичну особу та фізичну особу - підприємця.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює ліцензування, є Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015. Його дія поширюється на всіх суб'єктів господарювання.

Ліцензія – це запис у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань про рішення органу ліцензування щодо наявності у суб'єкта господарювання права на провадження визначеного ним виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензування – це засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, спрямований на забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері ліцензування, захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів.

Ліцензійні умови – це -правовий акт Кабінету Міністрів України, іншого уповноваженого законом органу державної влади, положення якого встановлюють вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання ліцензіатом, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії.

Суб'єкт господарювання, який має намір отримати ліцензію, подає до органу ліцензування заяву про отримання ліцензії за певною формою згідно ліцензійних умов.

У заяві про отримання ліцензії повинна міститися інформація:

1) про заявника ліцензії:

для юридичної особи - повне найменування, місцезнаходження, ідентифікаційний код;

для фізичної особи - підприємця - прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), відомості про місце проживання, реєстраційний номер облікової картки платника податків та згоду на обробку персональних даних з метою забезпечення виконання вимог цього Закону;

2) вид господарської діяльності (повністю або частково), зазначений в статті 7 цього Закону, на провадження якого заявник має ліцензії має намір отримати ліцензію.

До заяви про отримання ліцензії додаються документи відповідно до ліцензійних вимог:

для виробництва лікарських засобів (промислового) - копія досьє виробничої дільниці, затвердженого суб'єктом господарювання;

для виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки - відомості за підписом заявника - суб'єкта господарювання про наявність матеріально-технічної бази і кваліфікаційний рівень працівників, необхідних для здійснення господарської діяльності з виробництва (виготовлення) лікарських засобів в умовах аптеки, за формою, наведеною в додатку 4 ЛУ;

для роздрібної торгівлі лікарськими засобами - відомості про наявність матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу, необхідних для провадження господарської діяльності з роздрібною торгівлю лікарськими засобами, за формою, наведеною в додатку 5 ЛУ;

для оптової торгівлі лікарськими засобами - відомості про наявність матеріально-технічної бази та кваліфікованого персоналу, необхідних для провадження господарської діяльності з оптовою торгівлю лікарськими засобами, за формою, наведеною в додатку 6 ЛУ;

для імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) - копія досьє імпортера, затвердженого підприємством, за формою, наведеною в додатку 7 ЛУ;

2) копія паспорта керівника заявника ліцензії (або довіреної особи) з відміткою органу державної податкової служби про повідомлення про відмову через свої релігійні переконання від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків (подається тільки фізичними особами - підприємцями, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це відповідний орган державної податкової служби);

3) інформація про відсутність контролю (в значенні, наведеному в статті 1 Закону України "Про захист економічної конкуренції") за діяльністю здобувача ліцензії осіб - резидентів інших держав, які здійснюють збройну агресію проти України (в значенні, наведеному в статті 1 Закону України "Про обороні України ") і / або дії, які створюють умови для виникнення військового конфлікту і застосування військової сили проти України. Така інформація подається в довільній формі з дотриманням вимог пункту 9 цих Ліцензійних умов;

3) опис документів, що подаються для отримання ліцензії в двох примірниках.

Перелік підтверджуючих документів встановлюється ліцензійними умовами і є винятковим.

Орган ліцензування протягом трьох робочих днів з дня отримання заяви про отримання ліцензії встановлює наявність або відсутність підстав для залишення її без розгляду і в разі їх наявності приймає відповідне рішення.

Рішення, прийняті органом ліцензування відповідно до Закону, в день внесення їх до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань підлягають обов'язковому оприлюдненню на порталі електронних сервісів в порядку, визначеному Міністерством юстиції України ..

Термін прийняття рішення про видачу ліцензії становить 10 робочих днів з дня отримання органом ліцензування заяви про отримання ліцензії.

Вступ заявником ліцензії права на провадження виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, відбувається з моменту внесення даних про рішення органу ліцензування про видачу йому ліцензії до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців.

У повідомленні про прийняття рішення про видачу ліцензії орган ліцензування вказує розрахункові реквізити для внесення плати за видачу ліцензії.

Ліцензія на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, оформляється органом ліцензування в електронному вигляді (запис про рішення органу ліцензування про видачу ліцензії суб'єкту господарювання в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань) і відображається у виписці з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, яка видається ліцензіату безкоштовно, та підлягає обов'язковому оприлюдненню на порталі електронних сервісів в порядку, визначеному Міністерством юстиції України до порядку надання відомостей з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань .

Ліцензія видається на необмежений термін.

За видачу ліцензії стягується одноразова плата в розмірі одного прожиткового мінімуму, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо інший розмір плати не встановлений законом.

Згідно із законодавством ліцензуванню підлягають:

- виробництво лікарських засобів,
- оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами,
- імпорт лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) - з урахуванням особливостей, визначених Законом України "Про лікарські засоби".

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміна відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі (ЄДР) юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, а також проведення інших реєстраційних дій – це:

Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Ліцензування

Сертифікація

Атестація

Банкрутство

2

Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань – це:

Єдина державна інформаційна система, що забезпечує збір, накопичення, обробку, захист, облік і надання інформації про юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадські формування, які не мають статусу юридичної особи

Папка організаційно-облікового типу з документами або електронними документами, які подаються державному реєстратору

Перелік облікових документів юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Журнал ліцензій

Папка реєстраційних справ

3

Порядок проведення державної реєстрації та інших реєстраційних дій на підставі документів, що подаються заявником для державної реєстрації, включає:

Прийом документів та внесення копій документів в електронній формі до Єдиного державного реєстру

Перевірку документів на наявність підстав для зупинення розгляду документів або для відмови в державній реєстрації

Проведення реєстраційної дії шляхом внесення запису до Єдиного державного реєстру

Формування та оприлюднення на порталі електронних сервісів виписки, результатів надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації та установчих документів юридичної особи

Все перераховане

4

До підстав для відмови в державній реєстрації відносяться:

Документи подано особою, яка не має на це повноважень

В єдиному державному реєстрі містяться відомості про судові рішення щодо заборони проведення реєстраційної дії

Не усунуті підстави для призупинення розгляду документів протягом встановленого терміну

Документи суперечать вимогам Конституції та Законам України

Все перераховане

ЗАНЯТТЯ 10

ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИЗИКУ

Студент повинен знати: системні поняття про підприємницький ризик і можливі шляхи його зниження, управлінням підприємством в умовах ризику

Основні терміни і поняття: підприємницький ризик, джерела втрат

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Поняття ризику, підприємницький ризик.
2. Класифікація ризиків.
3. Підприємницькі втрати, їх види.
4. Джерела і причини виникнення ризиків.
5. Фактори, що впливають на рівень ризику.
6. Управління ризиками як процес.
7. Способи зниження ризику.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття ризику, підприємницький ризик. Основні риси ризику.
2. Класифікація ризиків:
 - 2.1. За часом виникнення (ретроспективні, поточні та перспективні).
 - 2.2. За чинниками виникнення (політичні, економічні).
 - 2.3. За характером обліку (зовнішні і внутрішні).
 - 2.4. За характером наслідків (чисті і спекулятивні).
 - 2.5. За сферою підприємницької діяльності (виробничий, комерційний, фінансовий і страховий ризику).
 - 2.6. За наслідками (допустимий, критичний і катастрофічний).
 - 2.7. За визначенням з кількісної сторони (абсолютний і відносний ризик).
3. Види підприємницьких втрат.
4. Джерела і причини виникнення ризиків.
5. Фактори, що впливають на рівень ризику (зовнішні і внутрішні).
6. Управління ризиками. Етапи процесу управління ризиками.
7. Способи зниження ризику (диверсифікація, страхування, лімітування, резервування коштів, розподіл ризику і отримання інформації).
8. Способи зниження ризику.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 78-81.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 84-88.

3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.213-216.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. 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.
2. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Господарський Кодекс України визначає підприємництво як "самостійну, ініціативну, систематичну, на власний ризик господарську діяльність, здійснювану суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку". Таким чином, законодавчо встановлено, що здійснення підприємницької діяльності в будь-якому вигляді пов'язано з ризиком.

Будь-яке підприємство несе ризики, пов'язані з його виробничою, комерційною та іншою діяльністю, будь-який підприємець відповідає за наслідки прийнятих управлінських рішень. Фактор ризику змушує підприємця заощаджувати фінансові та матеріальні ресурси, звертати особливу увагу на розрахунки ефективності нових проєктів, комерційних угод і т.д. Фактор ризику в підприємницькій діяльності особливо збільшується в періоди нестабільного стану економіки, супроводжуваного інфляційними процесами, Наддовга кредитами і т.п.

У загальному випадку під **ризиком** розуміють можливість настання деякої несприятливої події, що тягне за собою різного роду втрати (наприклад, втрата майна, отримання доходів нижче очікуваного рівня і т.д.).

У підприємницької діяльності під "**ризиком**" прийнято розуміти ймовірність (загрозу) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої, фінансової або комерційної діяльності.

Є й інший підхід до визначення ризику - ймовірність недосягнення заздалегідь поставлених цілей.

За своєю сутністю **ризик** є подія з негативними, особливо невігідними економічними наслідками, які, можливо, настануть у майбутньому в якийсь момент у невідомих розмірах.

Основними рисами ризику є суперечливість, альтернативність і невизначеність.

Найбільш важливими елементами, покладеними в основу класифікації ризиків, є:

- час виникнення;
- основні чинники виникнення;
- характер обліку;
- характер наслідків;
- сфера виникнення і інші.

У відповідності зі сферами підприємницької діяльності зазвичай виділяють: виробничий, комерційний, фінансовий і страховий ризик.

Ризики можуть бути визначені з кількісної сторони за допомогою визначення абсолютного або відносного рівня втрат.

Абсолютний ризик визначається величиною можливих втрат у матеріально-речовинний (фізичному) або вартісному (грошовому) вираженні, якщо тільки збиток піддається такому виміру.

Відносний ризик - визначається як величина можливих втрат, віднесена до деякої бази, в якості якої найчастіше виступають або майновий стан підприємця, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або очікуваний дохід (прибуток). При виборі тієї чи іншої бази перевага віддається показнику, який визначається з більш високим ступенем достовірності. Як правило, відносний ризик визначається в частках одиниці або у відсотках.

Підприємницькі втрати - це випадкове, непередбачене зниження підприємницького прибутку. Втрати, пов'язані з ризиком, можуть бути: матеріальні, трудові, втрати часу, фінансові спеціальні.

За джерелом виникнення прийнято розрізняти:

- власне господарський ризик;
- ризик, пов'язаний з особистістю людини;
- ризик, обумовлений природними факторами.

Через виникнення виділяють ризик:

- невизначеності майбутнього;
- непередбачуваності поведінки партнерів;
- нестачі інформації.

Підприємницький ризик складається під впливом об'єктивних (зовнішніх) і суб'єктивних (внутрішніх) факторів. Під зовнішніми факторами слід розуміти ті умови, які підприємець, як правило, не може змінити, але повинен враховувати. До факторів зовнішнього впливу відносяться: зміни законодавства, що регулюють підприємницьку діяльність; конкуренцію підприємців; взаємини з господарюючими партнерами; податкову систему; корупцію і рекет (фактори прямого впливу), політичну обстановку, міжнародні події, економічне становище в країні стихійні лиха (фактори непрямого впливу).

Не менш численні і внутрішні чинники, що впливають на рівень підприємницького ризику. В економічній літературі, присвяченій проблемам підприємництва, виділяються наступні чотири групи чинників:

- стратегія фірми;
- принципи діяльності фірми;
- ресурси і їх використання;
- якість і рівень використання маркетингу.

Управління ризиками є важливою стратегічною складовою в діяльності будь-якої організації, орієнтованої на отримання стабільних прибутків і ефективну роботу. В рамках організації процесу управління можна дати наступне визначення управління ризиками: виявлення, аналіз і економічний контроль факторів ризику, які потенційно загрожують капіталам, прибутковості або ефективності роботи підприємства.

Процес управління ризиком складається з наступних чотирьох стадій:

- виявлення фактору ризику;
- аналіз ризику;
- контроль ризику;

- оцінка і переосмислення.

Перший крок в процесі управління ризиком - це виявлення. Воно полягає в тому, щоб визначити, як і від чого можуть постраждати капітали, прибутковість або ефективність роботи організації.

Другий етап процесу управління ризиком - аналіз ризику. Як тільки фактор ризику виявлено, слід визначити до яких наслідків він може привести.

Сенс контролю ризику, *третього етапу процесу* управління ризиком, полягає в тому, щоб домогтися максимально можливої віддачі за рахунок мінімальних витрат шляхом уникнення, зниження, прийняття на себе, передача частини або всього ризику третім особам.

На *завершальному етапі* управління ризиками вибраних методів впливу на ризик проводиться аналіз і оцінка ефективності прийнятих рішень і коригування управління ризиками.

Для зниження ступеня ризику використовуються різні способи:

- диверсифікація,
- страхування,
- лімітування,
- резервування коштів на покриття непередбачених витрат,
- розподіл ризику,
- отримання більшої інформації про майбутній вибір і результати.

У процесі господарської діяльності підприємці не гарантовані від можливого заподіяння шкоди чийсь інтересам, будь то інтереси громадян, підприємств, установ, організацій, держави. У такому випадку підприємець несе майнову чи іншу встановлену законом відповідальність.

За загальним правилом боржник зобов'язаний відшкодувати кредитору збитки в повному обсязі.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Ризик, при якому підприємству загрожує втрата виручки; тобто зона критичного ризику характеризується небезпекою втрат, які свідомо перевищують очікуваний прибуток і, в крайньому випадку, можуть привести до втрати всіх коштів, вкладених підприємством в проект - це

Допустимий ризик

Катастрофічний ризик

Критичний ризик

Політичний ризик

Абсолютний ризик

2

Втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами називаються

Трудові втрати

Матеріальні втрати

Фінансові втрати

Втрати часу

Спеціальні втрати

3

Страхування ціни товару від ризику або небажаного для виробника падіння, або не вигідного для споживача збільшення - це

Лімітування

Резервування

Хеджування

Банкрутство

Диверсифікація

4

Ризик, який визначається величиною можливих втрат у матеріально-речовинному (фізичному) або вартісному (грошовому) вираженні - це

Абсолютний ризик

Відносний ризик

Джерела втрат

Втрати часу

Самострахування

5

Ризик, який визначається як величина можливих втрат, віднесена до деякої бази (майновий стан підприємця, загальні витрати ресурсів), або очікуваний дохід (прибуток) від підприємництва - це

Абсолютний ризик

Відносний ризик

Джерела втрат

Втрати часу

Самострахування

6

Рішення, що приймаються споживачами, коли результати невизначені, засновані на обмеженому доступі до інформації, відносяться до способу зниження ризику

Абсолютний ризик

Відносний ризик

Отримання більшої інформації про майбутній вибір і результати

Диверсифікація

Страхування

7

Найбільш високий ступінь ризику характерна для

Повторних закупівель без змін.

Повторних закупівель зі змінами.

Бартерних угод.

Закупівель для вирішення нових завдань

Немає вірної відповіді.

ЗАНЯТТЯ 11

ТЕМА: СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ

Студент повинен знати: сутність соціальної відповідальності бізнесу, її види, моделі, основні напрямки соціальної відповідальності в фармації

Основні терміни і поняття: соціальна відповідальність, види та моделі соціальної відповідальності, особливості соціальної відповідальності в фармації

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Поняття «соціальна відповідальність».
2. Перешкоди на шляху розвитку соціальної відповідальності бізнесу.
3. Класифікація соціальної відповідальності бізнесу.
4. Характеристика сучасних моделей бізнесу у вирішенні соціально-економічних проблем суспільства.
5. Напрямки розвитку соціальної відповідальності в зарубіжних країнах.
6. Цілі національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні.
7. Основні напрямки соціальної відповідальності в фармації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Сутність поняття «соціальна відповідальність».
2. Аргументи на користь соціальної відповідальності.
3. Аргументи проти соціальної відповідальності.
4. Види соціальної відповідальності бізнесу.
5. Сучасна модель участі бізнесу у вирішенні соціально-економічних проблем суспільства.
6. Напрямки розвитку соціальної відповідальності за кордоном.
7. Основні цілі національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні.
8. Основні напрямки соціальної відповідальності в фармації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 24-26.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 31-32.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.233-238.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Зелена книга Європейського Союзу. – Режим доступу: http://www.rspenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552
2. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні (проект). - Режим доступу: <Http://www.bspp.org.ua/media/%20КСВ+1.doc>
3. Офіційний сайт Мережі Глобального договору в Україні. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua>.
4. Інтернет-сторінка ЄС, присвячена регулюванню СВБ на рівні ЄС та в державах-членах ЄС. – Режим доступу: http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/csr_library.html.
5. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Соціальна відповідальність - це певний рівень добровільного відгуку з боку організації на соціальні проблеми суспільства та його членів. Цей відгук не можна викликати юридичним законом або вимогою контролюючих структур. Соціальний відгук залежить від моральності людини, потреби робити добро. На сьогоднішній день існує дві точки зору на те, як слід поводитися організаціям у відносинах з їх суспільним середовищем, щоб вважатися соціально відповідальними.

Організація і соціальна відповідальність. Існують дві точки зору на те, як слід поводитися організаціям у відносинах з суспільним середовищем, щоб вважатися соціально-відповідальними. Відповідно до першої точки зору, організація соціально відповідальна, коли максимально збільшує прибуток, при цьому, не порушує законів і норм державного регулювання, тобто переслідує тільки економічні цілі. Суть іншої точки зору в тому, що організація повинна переслідувати не тільки економічні цілі, але враховувати людські і соціальні фактори впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеві громади, а також вносити певний позитивний внесок у вирішення соціальних проблем в тому середовищі, де відбувається її діяльність. Ця точка зору відображає думку про те, що громадськість очікує від сучасних організацій не тільки високих економічних результатів, а й істотних досягнень з точки зору соціальних цілей суспільства.

Більшість дослідників відрізняють *юридичну від соціальної відповідальності організацій*.

Під юридичною відповідальністю мається на увазі проходження конкретним законом і нормам державного регулювання, визначальним, що може, а що не може робити організація. З кожного питання існують сотні і тисячі законів і нормативів. Організація, що підкоряється всім цим актам, поводить юридично відповідально, проте при цьому вона не обов'язково буде вважатися і соціально відповідальною.

1. Організація соціально відповідальна, якщо вона:
 - виробляє товари і послуги, збільшує прибуток
 - забезпечує робочі місця
 - відраховує податки
2. Організація - це частина суспільного середовища, залежить від неї і повинна впливати на її розвиток, шляхом відрахування коштів в суспільні канали (освіта, культура, наука, охорона здоров'я, навколишнє середовище і т.д.)

Історія підприємництва на Русі свідчить, що соціальна відповідальність виявлялася в формі благодійності як окремих осіб-підприємців, так і різних організацій.

Сьогодні соціальна відповідальність підприємців більшою мірою проявляється через юридичну сторону: відповідальність перед співробітником, навколишнім середовищем, споживачем, суспільством в цілому.

Соціальна відповідальність фармацевтичних підприємств передбачає наступне:

- дотримання державної нормативної бази, яка регламентує професійну відповідальність провізорів і фармацевтів
- підтримка рівня здоров'я населення країни при відповідному лікарському забезпеченні
- розвиток виробничої бази фармацевтичної галузі
- розробка екологічно безпечних технологій виробництва лікарських засобів
- залучення іноземних інвестицій і їх ефективне використання з метою розвитку виробництва і збутової діяльності
- лікарський забезпечення населення товарами відповідно до медичних показань і за доступними цінами
- безкоштовне медикаментозне забезпечення окремих категорій хворих
- внесення окремих дикорослих рослин до Червоної книги
- забезпечення терапевтичної ефективності лікарських рослин на етапах біофармацевтичних, токсикологічних та клінічних випробувань
- забезпечення якості лікарських засобів відповідно до вимог норм щодо оригінальності, чистоти і якості

Поряд із соціальною відповідальністю важливою вимогою до підприємця є його відповідність етичним нормам в сфері бізнесу.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили численні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності.

- сприятливі довгострокові перспективи для бізнесу, соціальні дії організацій, що поліпшують життя місцевого співтовариства або усувають необхідність державного регулювання, можуть бути в їх власних інтересах в силу вигід, що забезпечуються участю в житті суспільства. У суспільстві, більш розвиненому з соціальної точки зору, сприятливіші умови і для діяльності бізнесу. Крім того, навіть якщо короткострокові витрати в зв'язку з соціальною дією високі, в довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки у споживачів, постачальників і місцевої громади формується більш привабливий образ організації
- зміна потреб і очікувань широкої публіки, пов'язані з бізнесом соціальні очікування радикально змінилися з 60-х рр. Щоб звузити розрив між новими очікуваннями і реальним відгуком підприємств, їх залученість у вирішення соціальних проблем стає і очікуваною, і необхідною
- наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем - оскільки бізнес має значні людські та фінансові ресурси, йому слід було б передавати їх частину на соціальні потреби
- моральне зобов'язання вести себе соціально відповідально - організація є членом суспільства, тому норми моралі також повинні управляти її поведінкою. Підприємство, подібно індивідуальним членам суспільства, має діяти соціально відповідально, сприяючи зміцненню моральних основ суспільства. Оскільки

закони не можуть охопити всі випадки життя, підприємства повинні підтримувати суспільство, засноване на впорядкованості і законності

Аргументи проти соціальної відповідальності.

- порушення принципу максимізації прибутку - спрямування частини ресурсів на соціальні потреби суперечать принципу максимізації прибутку. Підприємство веде себе в найбільшій мірі соціально відповідально, зосереджуючись лише на економічних інтересах і залишаючи соціальні проблеми державним установам і службам
- високі витрати на соціальну залученість - кошти, спрямовані на соціальні потреби, є для підприємств витратами. В кінцевому рахунку, ці витрати переносяться на споживачів у вигляді підвищення цін. Крім того, організації, які беруть участь в конкурентній боротьбі на міжнародних ринках з фірмами інших країн, які не несуть витрат на соціальні потреби, виявляються в несприятливому становищі в конкуренції
- недостатній рівень звітності широкій публіці - ринкова система добре контролює економічні показники підприємств і погано - їх соціальну залученість. До тих пір, поки суспільство не розробить порядок прямої звітності підприємств, останні не будуть брати участь в соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними
- недолік вміння вирішувати соціальні проблеми - персонал будь-якого підприємства найкраще підготовлений до діяльності в сферах економіки, ринку і техніки. Він позбавлений досвіду, що дозволяє робити значимі вклади в рішення проблем соціального характеру. Вдосконаленню суспільства повинні сприяти фахівці, що працюють у відповідних державних установах та благодійні організації

За кордоном існують наступні *напрямки розвитку соціальної відповідальності*:

- 1) *корпоративного егоїзму* - єдина відповідальність бізнесу - збільшення прибутку для себе (Фрідман, 1971р.)
- 2) *корпоративного альтруїзму* - напрямок прямо протилежне першому: «корпорації зобов'язані вносити вклад в покращення життя народу»
- 3) *розумного егоїзму* - бізнес, витрачаючи гроші на благодійність, забезпечує імідж компанії, що сприяє її виживанню, безпеці, стійкості, отже він створює сприятливе соціальне оточення і забезпечує стійкий прибуток

Соціальна відповідальність розглядається з зовнішньої і внутрішньої сторони.

Зовнішня відповідальність:

- 1) взаємозобов'язання держави і бізнесу
- 2) комунікації конкретного бізнес-підприємства з іншими комерційними та некомерційними організаціями

Внутрішня відповідальність:

- 1) відповідальність керівника перед працівниками в питаннях тривалості робочого дня, відпочинку, виплати заробітної плати, пільг, компенсацій, участі в управлінні, розподілі прибутку та інших;
- 2) відповідальність працівника за вирішення завдань підприємства.

В Україні показники СВБ викладені в Меморандумі про СВБ (. 16.12.2005г), який відповідає принципам Глобального договору ООН, відповідним документами ЄС:

- 1) *відповідальність перед споживачами, постачальниками, співробітниками (+ благодійність)*

2) *екологічна відповідальність*: сировина, енергія, вода, біорізноманіття (розміщення площі землі), викиди і відходи, продукція і послуги, транспорт, витрати (на екологічну сферу), екологічні права громадян

3) *відповідальність організації перед суспільством*:

- організація праці: зайнятість, взаємини працівників і роботодавця, охорона праці і безпеки, навчання і освіта, рівні можливості, соціально-відповідальна реструктуризація
- права людини
- суспільство: соціальне партнерство, попередження хабарництва та корупції, конкуренція і ціноутворення, етика ведення бізнесу

4) *відповідальність за продукцію*: здоров'я та безпека споживачів (фальсифікація), товари і послуги, реклама, повага до приватного життя.

Необхідність розвитку СВБ в Україні обумовлено, зокрема, низкою факторів:

- *Низький рівень корпоративної культури* і, як наслідок, фінансова та економічна слабкість значної частини компаній в Україні є однією з найбільш поширених перешкод. Діяльність економічно слабких суб'єктів орієнтована на виживання, а суспільство і держава часто займають опозиційну до бізнесу позицію. Така загальна ситуація на тлі постійного бракування коштів не сприяє поширенню ідей та принципів соціальної відповідальності на загальнодержавному рівні.
- *Правовий нігілізм і деформація правової свідомості* - в Україні лише формується культура поваги до законів і права в цілому. В основному панує прагнення обійти закон, а не дотримуватися його. На жаль, бізнес як найбільш активний і креативний суб'єкт суспільного життя не є винятком. Це пояснюється якістю законів, прийнятих в Україні, їх нестабільністю і вибірковістю застосування.
- *Низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу* - через відносно нетривалу сучасну історію вітчизняного бізнесу і ще коротшу практику реалізації ним своєї соціальної відповідальності в українському суспільстві майже не сформовано коректне розуміння зусиль бізнесу в цьому напрямку.
- *Термінологічна (нормативна) невизначеність* - з огляду на відносно пізніше входження вітчизняних підприємницьких кіл до спільноти соціально відповідального бізнесу в Україні спостерігається елементарне нерозуміння як бізнесом, так і іншими членами суспільства основних завдань і механізмів реалізації стратегій соціальної відповідальності.
- *Закритість українських компаній для широкої громадськості* - для більшості компаній детальна інформація про її діяльність є даними для суто внутрішнього користування. Лише чверть з опитаних підприємств мають затверджені кодекси поведінки (місію, кодекс етичних правил, проголошені цінності і т.п.).
- *Перекіс в реалізації політики соціальної відповідальності українськими компаніями*. Соціальна відповідальність українських компаній і організацій спрямовується, перш за все, на трудові практики і заходи щодо захисту здоров'я та безпеки споживачів. Менш поширеними є заходи щодо захисту природних ресурсів і взаємодії з суспільством: лише третина компаній здійснює соціальні інвестиції в суспільство, половина підприємств не вживає заходів з охорони навколишнього середовища.
- *Нерівномірний врахування інтересів зацікавлених сторін*. Найчастіше компанії враховують інтереси споживачів та органів державної влади, рідше - недержавних

організацій та дослідницьких організацій, навчальних закладів, співпраця з якими практично відсутня.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації відповідає визначенню

Соціальна відповідальність

Матеріальна відповідальність

Юридична відповідальність

Фінансова відповідальність

Особиста відповідальність

2

Соціальна відповідальність бізнесу - це довірчі відносини між

Бізнесом і суспільством

Бізнесом і державою

Керівником, співробітниками, державою

Державою і суспільством, бізнесом

Бізнесом, податковою службою, суспільством

3

Вкажіть назву першого рівня моделі соціальної відповідальності бізнесу

Базова соціальна відповідальність

Нормативна соціальна відповідальність

Благодійність

Наднормативна соціальна відповідальність

Ініціативна відповідальність бізнесу

4

Вкажіть одну з основних характеристик соціальної відповідальності бізнесу

Послідовність

Надійність

Добровільність

Неупередженість

Авторитарність

5

Вкажіть основні види підсистем соціальної відповідальності

Перспективна

Ретроспективна і позитивна

Громадська і соціальна

Моральна

Внутрішня і зовнішня

ЗАНЯТТЯ 12

КОНТРОЛЬ ЗАСВОЄННЯ ЗМІСТОВОГО МОДУЛЯ 2

«МЕНЕДЖМЕНТ І ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Змістовний модуль - це логічно завершений обсяг навчального матеріалу, який повинен засвоїти студент, або закінчена частина освітньо-професійної програми (навчальної діяльності), яку студент повинен виконати. Змістовний модуль являє собою сукупність розділів (тем) навчальної дисципліни і включає в себе взаємопов'язані частини теоретичного і практичного навчального матеріалу.

Контроль засвоєння змістового модуля 2 (комплексна робота) є проміжним видом контролю. Оцінка за змістовий модуль визначається як сума теоретичних і практичних навичок відповідно до програми дисципліни. Комплексна робота при здачі змістовного модуля включає виконання письмових та тестових завдань за наступними темами практичної і самостійної роботи:

- Менеджмент і підприємництво. Господарська діяльність в умовах ринку.
- Організаційно-економічні форми господарювання.
- Державна реєстрація підприємницької діяльності. Ліцензування фармацевтичної діяльності.
- Бізнес план. Порядок його розробки.
- Управління підприємством в умовах ризику.
- Банкрутство підприємств.
- Соціальна відповідальність бізнесу.
- Етика підприємництва. Корпоративна культура

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3

**СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ
РЕСУРСАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. МАРКЕТИНГ ЯК
ІНТЕГРАТИВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАНЯТТЯ 13

ТЕМА: СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ. ДОКУМЕНТ, ЯК ЗАСІБ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ.

Студент повинен знати: сутність та види комунікацій, роль сполучного процесу в управлінні, елементи і етапи комунікаційного процесу, способи подолання перешкод в процесі різних видів комунікацій; роль діловодства в управлінні, управлінські документи, їх класифікацію, особливості діловодства на фармацевтичному підприємстві, порядок уніфікації та стандартизації документів, автоматизацію систем управління

Основні терміни і поняття: комунікації, засоби інформаційного обміну, способи подолання перешкод в комунікаціях, документ, діловодство, управлінські документи, документообіг, систематизація, врахування пропозицій, розгляду заяв і скарг, автоматизація систем управління

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Поняття і види комунікацій. класифікація комунікацій.
2. Основні елементи та етапи комунікаційного процесу.
3. Перешкоди комунікаційних процесів і їх характеристика.
4. Способи і заходи подолання комунікаційних перешкод.
5. Поняття «документ». Класифікація документів, як джерел управлінської інформації.
6. Діловодство в менеджменті, його види та функції.
7. Документообіг в фармацевтичних організаціях. систематизація документів.
8. Облік і розгляд пропозицій, заяв і скарг.
9. Сучасні технічні засоби в управлінні. Автоматизовані системи управління (АСУ) і інформаційно-управлінські системи в фармації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Поняття «комунікації».
2. Класифікація комунікацій:
 - 2.1. За сферою охоплення.
 - 2.2. За способом виникнення.
 - 2.3. За способом здійснення.
3. Процес комунікацій, його основні елементи.
4. Характеристика основних елементів комунікаційного процесу.
5. Етапи комунікаційного процесу.
6. Характеристика найбільш поширених перешкод (шумів) в організаційних комунікаціях.
7. Характеристика найбільш поширених перешкод (шумів) в міжособистісних комунікаціях.
8. Шляхи вдосконалення організаційних комунікацій.
9. Заходи, що вживаються для підвищення ефективності комунікаційного процесу.
10. Комунікативна функція документа.
11. Класифікація управлінських документів

12. Діловодство, його види та функції.
13. Уніфікація і стандартизація документів
14. Порядок документообігу вхідних документів.
15. Порядок документообігу вихідних і внутрішніх документів
16. Контроль за виконанням документів і прийнятих рішень
17. Систематизація документів.
18. Номенклатура справ. Порядок її створення
19. Строки зберігання документів
20. Основні етапи роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян.
21. Менеджмент та інформатика.
22. Автоматизовані системи управління (АСУ).
23. Інформаційно-управлінські системи в фармації.
24. Можливості використання автоматизованого місця (АРМ) в діяльності аптечних підприємств.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 158-185.
2. Менеджмент у фармації : підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 203-230.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З. Н. Мнушко, Н. М. Дихтярева ; под ред. З.Н. Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С. 117-154.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підруч. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

У житті більшості людей процеси спілкування - комунікації - займають до 70% часу. Особливо важливе місце займають комунікації в управлінській діяльності. Як показує статистика, від 50 до 90% робочого часу керівників усіх рівнів витрачається на ті чи інші види спілкування. У зв'язку з цим керівники повинні досконало володіти мистецтвом комунікацій. Ефективно працюючі керівники - ті, хто успішні в комунікаціях.

Комунікації - це процес двостороннього обміну ідеями, інформацією, який веде до взаємного розуміння. Залежно від того, на якому рівні здійснюються комунікації, вони діляться на міжособистісні та організаційні.

Існують кілька видів комунікацій в залежності від критерію класифікації:

- 1) сфера охоплення комунікацій: зовнішні, внутрішні
- 2) спосіб виникнення комунікацій: формальні, неформальні

3) спосіб здійснення комунікацій: вербальні, невербальні

Обмін інформацією між двома і більше людьми називається **комунікаційним процесом**. Основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну. У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

- 1) Відправник - особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її
- 2) Повідомлення - власне інформація, закодована за допомогою символів
- 3) Канал - засіб передачі інформації
- 4) Одержувач - особа, якій призначена інформація і яке інтерпретує її

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів, що дозволяють їм зрозуміти і погодитися з вихідною ідеєю. До них відносяться:

- зародження ідеї
- кодування і вибір каналу
- передача
- декодування

Обмін інформацією починається з формулювання ідей або відбору призначеної для передачі інформації. Відправник вирішує, яку значиму ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну. Якщо відправником є керівник, то перш ніж обмінятися інформацією, він повинен зрозуміти, що ідея полягає в тому, щоб, ґрунтуючись на цій інформації, поліпшити результати необхідної роботи. А для цього необхідно чітко знати, які ідеї призначені для передачі, чи доречні вони в конкретній ситуації або в шляхах досягнення наміченої мети.

Кодування і вибір каналу перетворюють ідею в повідомлення. Закодувати ідею можна, використавши для цього слова, жести, інтонацію. При цьому канал повинен бути сумісний з типом обраних для кодування символів. До деяких загальновідомих каналів відносяться: передача письмових матеріалів (службові записки, інструкції, накази тощо); телефонні, телеграфні, електронні (комп'ютерна мережа, електронна пошта, відеострічки тощо) засоби зв'язку. Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективний.

Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Бажано використовувати два або більше засобів комунікацій в такому поєднанні: усне повідомлення можна супроводжувати відеофільмом; телефонну інформацію підкріпити письмовими матеріалами та ін.

Наступний етап процесу обміну інформацією - передача - є, власне, фізичне переміщення повідомлення, яке, як правило, помилково приймають за процес комунікацій.

Після отримання повідомлення одержувач декодує його. Декодування - це переведення символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають таке ж значення для одержувача, то початкова ідея або предмет повідомлення будуть сприйняті правильно.

Ефективність обміну інформацією залежить від подібності сприйняття повідомлення сторонами, що обмінюються інформацією, так як відправник знаходиться під впливом свого досвіду, а одержувач має критерії власних оцінок, що диктуються його досвідом. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї і справив дії, яких чекав від нього відправник. Якщо розуміння не досягається, то комунікація не відбулася.

Підвищенню ефективності комунікаційного процесу, перш за все, сприяє уявлення про перепони на шляху інформаційного обміну та методи його вдосконалення.

До найбільш поширених перешкод в організаційних комунікаціях відносяться наступні:

1. Спотворення повідомлення. Вони бувають:

- ненавмисні
- навмисні (свідоме перекручування інформації)
- в результаті фільтрації інформації при проходженні її з рівня на рівень
- в результаті статусних відмінностей у сторін, що обмінюються інформацією

2. Інформаційні перевантаження, суть яких полягає в тому, що великий обсяг інформації тягне за собою можливе відсіювання важливої інформації в силу суб'єктивної оцінки її значущості керівником того чи іншого рівня.

3. Незадовільна структура організації. Якщо структура організації погано продумана, наприклад, необґрунтовано багаторівнева, зростає ймовірність інформаційних спотворень, оскільки кожний наступний рівень управління може коригувати й відфільтрувати повідомлення. Крім того, можливі конфлікти між групами і підрозділами організації призводять до інтерпретації інформації на користь одного і на шкоду іншого підрозділу.

Аналізуючи комунікаційний процес, виділяють три його основні проблеми:

- 1) чіткість - визначається на етапі кодування (технічні проблеми)
- 2) точність - визначається вибором каналу передачі інформації (семантична проблема)
- 3) ефективність - проявляється на етапі зворотного зв'язку (проблема ефективності)

Для того, щоб удосконалювати організаційні комунікації створюються комунікаційні мережі (в організації більше двох осіб). Характер взаємозалежності робіт і людей в групі (організації) визначає тип комунікаційної мережі. Вони об'єднують в собі формальні і неформальні комунікаційні канали, як дублюють, так і доповнюють одне одного.

На практиці існують найчастіше три види комунікаційних мереж (КМ):

- відкриті КМ - (лінійні «змія», «зірка», «шпора», «тент»; модифікації «намет», «будинок»)
- закриті КМ («коло», «колесо»)
- комбіновані КМ («стільники»)

З метою підвищення ефективності комунікативного процесу в організаціях рекомендується вживати такі заходи:

- регулювання інформаційних потоків. Суть його полягає в умінні керівника оцінювати з якісного і кількісного боку власні інформаційні потреби своїх начальників, підлеглих
- управлінські дії. Цей захід передбачає управлінські дії, що вживаються з метою інформаційного обміну: наради, п'ятихвилинки, індивідуальні бесіди, контроль ходу виконання робіт за планом-графіком, звіти за результатами такого контролю тощо.
- система зворотного зв'язку. Ефективний зворотний зв'язок в ході організаційних комунікацій досягається декількома шляхами:

а) переміщенням людей з одного підрозділу організації в інше з метою обговорення окремих питань. Це можуть бути відрядження службовців організації на підприємства з метою обговорення питань якості продукції; присутність розробників товару в точках

роздрібної торгівлі з метою обговорення питань якості продукції; присутність розробників товару в точках роздрібної торгівлі з метою виявлення тенденції попиту тощо

б) системою збору пропозицій, мета якої - зниження необ'єктивної фільтрації ідей при просуванні їх знизу вгору

в) використанням інформаційних бюлетенів, публікацій та відеозаписів організації, що містять інформацію, що вимагає обговорення або за тими самими питаннями, що піднімалися раніше, таким, як якість обслуговування споживачів, умови праці працівників організації, звіт власника або уповноваженого ним органу управління про виконання колективного договору тощо

г) використанням сучасних інформаційних технологій, які сприяють вдосконаленню обміну інформацією в організаціях. До них відносяться персональні комп'ютери, локальні мережі, електронна пошта тощо

Хоча в організаціях обмін письмовою інформацією має переважне значення, прямий міжособистісний обмін також є невід'ємною частиною комунікативного процесу.

Виникнення перешкод в ході міжособистісного обміну інформацією пов'язане з наступними поняттями:

- сприйняття
- семантика
- обмін невербальною інформацією
- неправильна установка
- невміння слухати
- неякісний зворотний зв'язок

Діяльність апарату управління щодо створення документів та організація роботи з ними в процесі здійснення управлінських функцій називається діловодством. Процес перенесення інформації в документ називається документуванням.

Одним з основних засобів комунікативного обміну є документ.

Документ (в перекладі з латинської мови - "повчальний приклад", "спосіб доведення") є матеріальним об'єктом, який містить зафіксовану інформацію. Комунікативна функція документа полягає в передачі інформації в часі і на відстані. З його допомогою організується і підтримується інформаційний зв'язок між організацією і її зовнішнім середовищем, підрозділами організації, керівництвом і фахівцями та ін.

В управлінській діяльності використовуються головним чином текстові документи, інформація в яких зафіксована в який-небудь спосіб: рукописний, машинописний або друкований. Такі документи, оформлені відповідно до певних правил, зазвичай називають управлінськими, а їх сукупність - **управлінською документацією**.

Внаслідок здійснення апаратом управління організаційної функції створюється група так званих організаційно-розпорядчих документів (ОРД). Документи, які відносяться до неї, умовно діляться на три групи:

- організаційні (Положення, Статут, інструкція, правило)
- розпорядчі (постанова, наказ, розпорядження, рішення, вказівки)
- довідково-інформаційні (акт, договір, доповідна записка, пояснювальна записка, заява, огляд, звіт, лист, протокол, довідка та інше.)

Юридичною підставою створення організаційно-розпорядчих документів є закони, укази, постанови, розпорядження органів законодавчої і виконавчої влади, а також здійснення виконавчої, розпорядчої, правової діяльності самих організацій.

Уніфікація - це встановлення одноманітності в складанні і оформленні документів. Уніфікуються, зокрема, формат паперу, назва типів документів, реквізити, текст та ін.

Уніфікація сприяє скороченню термінів підготовки документів, створює умови для пристосування документів до подальшої обробки їх засобами оргтехніки.

Стандартизація - встановлення і застосування правил з метою упорядкування діяльності у певній галузі на користь і за участю всіх зацікавлених сторін для досягнення загальної оптимальної економії при дотриманні умов використання і вимог експлуатації.

Рух усіх типів документів всередині організації з часу їх отримання або створення до завершення виконання або відправлення називається документообігом.

Всі вхідні, вихідні та внутрішні документи у організації знаходяться на обліку, їх загальна кількість за певний період часу становить обсяг документообігу.

Раціональні схеми документообігу розробляються з урахуванням специфіки організації і різних категорій документів.

Так, на підприємствах фармацевтичного профілю виділені такі типи документообігу: фармацевтичний, науковий і управлінський. Суть фармацевтичного документообігу полягає в організації обліку і спрямованого руху інформаційних документів з різних аспектів лікарських засобів.

Науковий документообіг передбачає рух в організації науково-технічної документації. Найбільш поширеними у фармацевтичній науці і практиці документами цієї групи є: книги, монографії, підручники, навчальні програми, навчальні посібники, словники, журнали, нормативно-технічні документи, преїскуранти, авторські свідоцтва, патенти, дисертації, автореферати.

Управлінський документообіг містить потік різноманітної за характером інформації, яка забезпечує виконання аптечними і фармацевтичними підприємствами організаційної, планової, управлінської функцій. З метою раціоналізації роботи з управлінськими документами їх поділяють на дві групи:

1) планова документація (облікова і звітна)

2) організаційно-розпорядча документація. Проходження документів в організації повинно бути оперативним і цілеспрямовано регульованим. Реалізація цих принципів досягається дотриманням певних етапів документообігу як вхідної, так і вихідної кореспонденції

Етапи документообігу

№	Вхідних документів	№	Вихідних і внутрішніх документів
1	Обробка документа	1	Складання проекту документа
2	Реєстрація (в день надходження)	2	Виготовлення документа
3	Передача для виконання	3	Узгодження
4	Виконання (проходження)	4	Підписання (підтвердження)
5	Відправка, підшивка до справи	5	Реєстрація (в день підписання)
		6	Відправка, підшивка до справи

Контроль за виконанням документів і прийнятих рішень є необхідним елементом організації управлінської діяльності важливою складовою частиною процесу

діловодства. Головне завдання контролю полягає в забезпеченні своєчасного та якісного виконання документів, а також отримання інформації, необхідної для оцінки діяльності підрозділів та виконавців.

У контрольній функції розрізняють три групи операцій:

- 1) контроль за виконанням документів відповідно суті поставлених в них питань
- 2) контроль за виконанням документів з точки зору відповідності форми виконання їх змістом
- 3) контроль за своєчасністю виконання.

Контролю підлягають всі вхідні, вихідні та внутрішні документи, в яких зазначені терміни виконання.

Обчислення строку виконання вхідних документів починається з часу їх надходження, а вихідних і внутрішніх - часу підписання.

Контроль за виконанням документів пропонується вести на картках відповідно до кількості виконавців або строків виконання.

Справа являє собою сукупність документів, які належать до певного питання чи ділянки діяльності організації, і підшиті в окрему обкладинку або папку.

Класифікація документів закріплюється в номенклатурі справ, яка представляє собою систематизований перелік найменувань справ із зазначенням строків їх зберігання. Номенклатура справ затверджується вищою організацією і діє на протязі декількох років, проте щорічно уточнюються і, в разі необхідності, переробляється і перезатверджується. Кожна справа в номенклатурі має свій певний індекс (номер). На кожен перераховану в номенклатурі справу до початку року заводиться папка, на обкладинці якої зазначається найменування установи, його структурний підрозділ, заголовок, індекс та термін зберігання. В папку вкладаються документи протягом року, тобто йде процес формування справ. Якщо з'являються нові документи, не передбачені номенклатурою, то для них необхідно завести самостійні справи.

При формуванні справ керуються такими правилами:

- документи вкладаються в справу лише в одному екземплярі (оригінал)
- групуються документи тільки за один рік (винятком є перехідні, службові та особисті справи)
- документи всередині справи розміщуються в порядку вирішення питань, хронології, алфавіту, індексації тощо

Перелік документів по термінах зберігання затверджується вищою організацією після проведення експертизи цінності документів. Головними завданнями експертизи встановлення цінності документів є:

- визначення складу документів, які підлягають державному зберіганню
- встановлення термінів зберігання документів, які не підлягають передачі в державний архів
- відбір документів із закінченим терміном зберігання, які підлягають знищенню

Тривалість зберігання документів визначені в спеціальних переліках. Типові переліки розробляє і затверджує Головне архівне управління країни, відомчі - керівники окремих відомств. Терміни зберігання документів обчислюють з 1 січня року, що настає, за роком закінчення справи. Після закінчення встановленого терміну зберігання справи і реєстраційно-контрольні картки служби діловодства організації передають відомчому архіву на постійне або тимчасове зберігання.

У діловодстві підприємств фармацевтичного профілю з огляду на все більш зростаючу їх соціальне значення важливе місце займає робота з пропозиціями, заявами і скаргами громадян. Цей різновид діловодства складається з таких етапів:

- отримання і реєстрація пропозицій, заяв і скарг
- спрямування цих документів на розгляд
- контроль за термінами виконання
- своєчасний відповідь автору про наслідки розгляду
- врахування пропозицій, заяв і скарг з метою подальшого їх аналізу та роботи з ними
- з'ясування причин, які породжують скарги

Заяви і скарги розглядаються в термін до 1 місяця, а ті, які не потребують додаткового вивчення і перевірки, - негайно, але не пізніше 15 днів з дня їх надходження.

Щокварталу проводиться аналіз усіх звернень і термінів їх розгляду, який дозволяє керівнику отримати чітке уявлення про причини виникнення скарг і вжити заходів до їх усунення та попередження.

Вищою формою комплексного використання технічних і технологічних засобів інформації з метою підвищення ефективності управління виробничою, адміністративною діяльністю організації, зростання продуктивності праці, вдосконалення методів планування і регулювання процесами управління є автоматизовані системи управління (АСУ).

АСУ можуть характеризуватися як сукупність взаємопов'язаних економіко-математичних методів і засобів наукового управління різними сферами людської діяльності. Вони підвищують обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, оперативність і надійність управлінської діяльності в цілому.

Особливістю побудови сучасних автоматизованих систем управління є ієрархічність, відповідна багаторівневим організаціям системи управління економікою. При цьому всі рівні взаємопов'язані, що дозволяє здійснювати об'єднання ресурсів, синхронізацію цільових комплексних програм, спрямованих на розвиток тієї чи іншої галузі.

Виділяють наступні види забезпечення АСУ:

- інформаційне
- математичне
- програмно-технічне

АСУ фармацевтичної спрямованості реалізує комплекс завдань, що дозволяють поліпшити медикаментозне обслуговування:

- організацію ефективного постачання на підставі аналізу і планування потреби в ЛЗ та ВМП
- обліку запасів
- просування всіма ланками збутової системи
- контроль за діяльністю постачальників ЛЗ та ВМП
- виконання управлінських завдань, пов'язаних з планово-фінансовою діяльністю
- бухгалтерський облік
- інформаційно-довідковим забезпеченням та ін.

На відміну від АСУ, які використовуються на різних рівнях ієрархії управління, інформаційно-управлінські системи (ІУС) служать для інформаційного забезпечення

управлінських функцій керівників конкретних організацій. Мета ІУС полягає в тому, щоб допомогти керівникам впоратися з потоком інформації всередині і поза організацією, врахувати її вплив на діяльність організації і приймати ефективні рішення.

Інформаційно-управлінська система не є всеосяжною інтегрованою системою збору, зберігання і поширення інформації як АСУ, а скоріше складається з ряду інформаційних систем, кожна з яких служить для забезпечення прийняття рішень в будь-якої конкретної області. Тобто ІУС бере до уваги відмінності між рівнями управління, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному керівному працівнику інформацію того типу і якості, яка йому необхідна. При цьому ІУС не обов'язково передбачає використання комп'ютерів.

Потужним імпульсом реалізації і розвитку діалогових режимів управлінського працівника з ЕОМ є широко створювані останнім часом *автоматизовані робочі місця* (АРМ).

АРМ - це оснащене засобами обчислювальної техніки робоче місце керівника або фахівця для здійснення автоматизованої переробки і відображення інформації, необхідної для виконання виробничих завдань.

Альтернативними варіантами існуючих організаційних АСУ в даний час виступають системи автоматизованих робочих місць (САРМ), які представляють собою функціонально-орієнтовані АРМ, організовані на базі персональних ЕОМ і об'єднані в локальні обчислювальні мережі.

Вимоги, що пред'являються до автоматизованих систем, тобто до сукупності технічних засобів управління, наукових методів і управлінської інформації - це:

- мінімальна вартість системи
- мінімальні матеріальні, часові та трудові витрати на її впровадження та експлуатацію
- мінімальні витрати на підготовку персоналу об'єкта, що автоматизується до роботи в умовах функціонування комп'ютерної системи управління
- висока економічна ефективність комп'ютерної системи управління, перш за все за рахунок підвищення ефективності функціонування керованого об'єкта шляхом прийняття оперативних і оптимальних управлінських рішень і лише в останню чергу за рахунок підвищення продуктивності управлінської праці

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Комунікації в менеджменті класифікують за трьома основними критеріями. Які комунікації відносяться до критерію «сфера охоплення»?

Зовнішні

Формальні

Неформальні

Вербальні

Невербальні

2

Комунікації в менеджменті класифікують за трьома основними критеріями. Які комунікації відносяться до критерію «сфера виникнення»?

Формальні і неформальні

Вербальні та невербальні
Зовнішні та внутрішні
Вертикальні і горизонтальні
Висхідні і низхідні

3

Одним з класифікаційних критеріїв комунікацій є «сфера охоплення». Який вид комунікації відноситься до цієї класифікації?

Організаційні

Формальні
Неформальні
Вербальні
Невербальні

4

Одним з класифікаційних критеріїв комунікацій є «сфера охоплення». Який з видів цих комунікацій називають «організаційними»?

Внутрішні

Зовнішні
Між організацією і зовнішнім середовищем
Вербальні
Міжособистісні

5

Управлінські документи класифікують за низкою класифікаційних ознак. До якої з ознак відносяться вхідні та вихідні документи?

За напрямом

За походженням
За призначенням
За формою
За ступенем гласності

6

Процес обміну інформацією в менеджменті називають «комунікаційним процесом». Який з етапів цього процесу включає в себе переклад інформації в певну форму?

Кодування

Вибір каналу
Зародження ідеї
Передача ідеї
Декодування

ЗАНЯТТЯ 14

ТЕМА: УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, СТРЕСАМИ

Студент повинен знати: поняття про управління трудовими ресурсами, виникнення та управління конфліктними ситуаціями, організаційними змінами та стресами

Основні терміни і поняття: трудові ресурси, кадровий менеджмент, етапи управління трудовими ресурсами, конфлікт, типи конфліктів, причини конфліктів, організаційні зміни, стрес

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Управління трудовими ресурсами. Мета, стратегія, тактика і принципи кадрового менеджменту.
2. Етапи управління трудовими ресурсами.
3. Оцінка персоналу фармацевтичного підприємства.
4. Поняття і типи конфліктів.
5. Причини і наслідки конфліктів.
6. Управління конфліктною ситуацією.
7. Організаційні зміни та управління ними.
8. Стрес. управління стресами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначення «кадрова політика».
2. Завдання кадрової стратегії.
3. Особливості етапів управління трудовими ресурсами.
4. Ротація кадрів. її види.
5. Складова структури кадрової служби підприємств фармацевтичної галузі.
6. Забезпечення технології. Вимоги до них, їх види.
7. Поняття конфлікту.
8. Типи конфліктів, їх характеристика.
9. Причини конфліктів, їх характеристика.
10. Негативні і позитивні наслідки конфліктів.
11. Способи та методи вирішення конфлікту.
12. Міжособистісні стилі вирішення конфліктної ситуації.
13. Організаційні зміни.
14. Процес управління змінами.
15. Причини виникнення стресу.
16. Управління стресами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 191-201, 279-292.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 239-252, 345-367.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007. - С.248-267, 280-289.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. - 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
2. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Кадрова політика - це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави щодо формування, використання і відновлення трудового (кадрового) потенціалу. Під кадровою політикою мають на увазі систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Вони розробляються власниками підприємства (організації), вищим керівництвом, кадровими службами для визначення генерального напрямку і основ роботи з кадрами, загальних і специфічних вимог до них.

Кадровий менеджмент сформувався як найважливіша складова менеджменту трудових ресурсів в 60-ті роки ХХ століття.

Кадровий менеджмент базується на використанні таких принципів:

- підпорядкування загальної стратегії організації;
- обґрунтування перспективної потреби в персоналі з урахуванням завдань розвитку організації, прогнозу ринкової кон'юнктури і тенденцій природного руху кадрів;
- дотримання вимог законодавства про працю;
- дотримання балансу інтересів організації та її працівників;
- сприяння збереженню зайнятості персоналу і скорочення плинності кадрів;
- відбір основних працівників на конкурсній основі;
- співпраця з профспілками та іншими громадськими організаціями;
- прояв максимальної турботи про кожну людину, повага його прав, свобод, гідності;
- облік і реалізація трудової мотивації персоналу в рамках можливостей організації.

Управління персоналом організації - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом,

що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. Управління персоналом організації полягає у формуванні системи управління персоналом; плануванні кадрової роботи, розробці оперативного плану кадрової роботи; проведенні маркетингу персоналу; визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі.

Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: наймання, відбір і прийом персоналу; ділову оцінку персоналу при прийомі, атестації, підборі; профорієнтацію і трудову адаптацію; мотивацію трудової діяльності персоналу та його використання; організацію праці та дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації; управління соц. розвитком кадрів.

Етапи управління трудовими ресурсами

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. *Планування ресурсів*: розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах;
2. *Набір персоналу*: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
3. *Відбір*: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву в ході набору;
4. *Визначення заробітної плати і пільг*: розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців;
5. *Профориєнтація й адаптація*: вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній отримує заслужену оцінку;
6. *Навчання*: розробка програм для навчання трудовим навичкам, які необхідні для ефективного виконання роботи;
7. *Оцінка трудової діяльності*: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника;
8. *Підвищення, зниження, переклад, звільнення*: розробка методів переміщення працівників на посади з великою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;
9. *Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі*: розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Формування трудових ресурсів

Планування людських ресурсів є застосування процедур планування для комплектації штатів і персоналу. Для зручності можна вважати, що процес планування включає в себе три етапи:

1. Оцінка наявних ресурсів.
2. Оцінка майбутніх потреб.
3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб.

Етапи планування

1. Планування трудових ресурсів в чинній організації логічно почати з оцінки їх наявності. Керівництво повинно визначити, яка кількість людей займається виконанням кожної операції, що вимагається для реалізації конкретної мети. Крім цього необхідно оцінити якість праці своїх працівників. Для цієї мети можна застосувати систему інвентаризації трудових навичок або спеціальностей, яка передбачає реєстрацію професійних навичок службовців із зазначенням кількості працівників, що володіють ними.

2. Наступним етапом планування є прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації короткострокових і довгострокових цілей. У цих випадках необхідно оцінити зовнішній ринок праці і визначити наявну на ньому робочу силу. Зміни у зовнішньому середовищі, особливо економічної, можуть зробити сильний вплив на перспективні потреби організації в трудових ресурсах (спад, підйом).

Існує кілька методів аналізу змісту роботи:

1. Спостереження за працівником, формальне визначення і реєстрація всіх виконуваних ним завдань і вимог
2. Збір точної інформації за допомогою співбесіди з працівником або його безпосереднім керівником
3. Заповнення працівником опитувального листа або опис його роботи

Інформація, отримана при аналізі змісту роботи, є основою для подальших заходів по набору робочої сили. На її основі створюється посадова інструкція

Набір полягає в створенні резерву кандидатів на всі посади і спеціальності. Для цього застосовують зовнішні засоби - публікація оголошень в газетах, журналах, звернення по радіо і телебаченню, до агентств із праці.

Хорошим методом є звернення до своїх працівників з проханням порекомендувати на роботу своїх друзів і знайомих.

Відбір кадрів

При відборі кадрів необхідно:

1. Уточнити генеральні цілі Вашого підприємства і його ринкову позицію.
2. Визначити які проміжні результати Ви повинні отримати для досягнення своїх цілей.
3. Уточнити, які результати неможливо досягти зусиллями наявних фахівців і визначити кількість нововідкритих вакансій і необхідних заміни діючого персоналу.
4. Визначити яким кваліфікаційним критеріям повинні задовольняти відсутні у Вашій фірмі фахівці.
5. Визначити вимоги до особистісних психологічних якостей претендентів на вакансії.
6. Провести аналіз кон'юнктури місцевого ринку праці (для уточнення базової основи переговорів про умови оплати).
7. Вибрати тактику і інструменти підбору персоналу (процедури відбору) конкурсний відбір по повній програмі, атестації, тестування, співбесіди - і механізми їх реалізації: виключно своїми силами, оголошення в ЗМІ, звернення до кадрових агентств і до інших посередників ринку праці, самостійний підбір із залученням фахівців для вирішення разових завдань і т.п.).
8. Правильно прийняти співробітника (щоб потім не було проблем зі звільненням, якщо виникне необхідність з ним розлучитися).

9. Продовжити формування банку даних на потенційно цікавих фірмі претендентів. Вам залишається тільки вибрати власну стратегію і тактику підбору персоналу або звернутися в спеціалізовані фірми.

Основними методами відбору є випробування, співбесіди і організація центрів оцінки, в яких застосовуються методи моделювання. Останні довели свою ефективність, але, на жаль, є дорогим заходом. Співбесіди використовуються дуже широко, але тут є цілий ряд проблем. Структуровані співбесіди дають більш точні результати.

При проведенні випробувань не повинно порушуватися законодавство.

При укладанні трудового договору може бути встановлено випробування за погодженням обох сторін. Умови про випробування повинні бути обумовлені в наказі про прийняття на роботу.

До початку роботи власник зобов'язаний:

1. Роз'яснити права і обов'язки
2. Ознайомити з правилами внутрішнього розпорядку
3. Виділити робоче місце і забезпечити всім необхідним

Проінструктувати з техніки безпеки

Плинність кадрів - це складне соціально-економічне явище, що має певні об'єктивні передумови, пов'язані перш за все з недоліками в плануванні і організації виробничих процесів. Так, з різноманіття мотивів плинності кадрів насамперед виділяють:

- незадоволеність виробничо-економічними умовами (організація праці, розмір заробітної плати, відсутність можливостей для професійного зростання);
- незадоволеність житлово-побутовими умовами;
- не налагоджені відносини з керівництвом або колективом, а потім вже мотиви особистого характеру і інші мотиви.

Від плинності принципово відрізняється ротація кадрів, яка також є складовою їх загального руху. Ротація (лат. *rotatio* - колообіг) - це рух, оборот кадрів, як правило, усередині системи. Головними рисами ротації є оволодіння однією людиною кількома спеціальностями, професіями, службове просування і звільнення з посади з дотриманням принципів соціальної справедливості, об'єктивного розподілу матеріальних і інших благ.

Розрізняють декілька видів ротації. Спіральна (горизонтальна) ротація - передбачає переміщення працівника на одному посадовому рівні. Гвинтова (вертикальна) ротація - це переміщення працівника з підвищенням його на посаді. Комбінована ротація (змішана), об'єднує риси вже розглянутих видів. Прикладом може служити ротація провізора-інтерна.

Конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

Конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути дисфункціональним і призводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.

Існує чотири типи конфліктів: внутріособистісний; міжособистісний; міжособистістю і групою; груповий.

Для ефективного управління конфліктною ситуацією необхідно знати потенційні причини конфлікту: спільно використовувані ресурси; взаємозалежність завдань;

відмінності в цілях; відмінності в сприйняттях і цінностях; відмінності в стилі поведінки і біографіях людей; погана комунікація.

До потенційних негативних наслідків конфлікту відносяться: зниження продуктивності; незадоволеність; зниження морального стану; збільшення плинності кадрів; погіршення соціальної взаємодії; погіршення комунікацій; підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій.

Способи управління конфліктною ситуацією можна розділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

Існує чотири структурні методи вирішення конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи - роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу
- використання координаційних і інтеграційних механізмів, тобто ланцюга команд
- встановлення комплексних цілей - спрямування зусиль всіх учасників для досягнення мети
- використання системи винагород з метою здійснення впливу на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків

Відомо п'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів:

- ухилення - представляє відхід від конфлікту;
- згладжування - коли немає необхідності дратуватися;
- примус - застосування законної влади або тиску з метою нав'язати свою точку зору;
- компроміс - поступка до деякої міри іншій точці зору. Це ефективний захід, але може не привести до оптимального рішення;
- вирішення проблем - стиль, бажаний в ситуаціях, які вимагають різноманітності думок і даних.

Говорячи про зміни в організації, ми маємо на увазі рішення керівництва змінити одну або більше внутрішніх змінних з метою організації, структуру, завдання, технології і людський фактор. Беручи такі рішення, керівництво повинно бути проактивним або реактивним, тобто або саме проявляти активність, або реагувати на вимоги ситуації.

Організаційний розвиток являє собою довгострокову роботу по вдосконаленню здатності організації оновити себе, за рішенням проблем і реагування на зміни.

Заходи організаційного розвитку являють собою діяльність, спрямовану на поліпшення функціонування організації. Вони включають: діагностику; зворотній зв'язок; освіту та підвищення кваліфікації; структурні зміни; консультації з організаційних процесів; формування груп; міжгрупову діяльність.

Процес управління змінами складається з наступних етапів:

Етап 1. Тиск і спонукання

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги

Етап 3. Діагностика і усвідомлення

Етап 4. Знаходження нового рішення і зобов'язання по його виконанню

Етап 5. Експеримент і виявлення

Етап 6. Підкріплення і згода

Стрес – явище, що зустрічається доволі часто. Незначні стреси неминучі і нешкідливі. Однак існують ситуації і характеристики роботи, які негативно впливають на людей. Надмірний стрес може виявитися вкрай руйнівним для індивідуума, а, отже,

для організації. Таким чином, це - ще один фактор, про який повинен пам'ятати керівник і навчитися ним керувати для забезпечення ефективності роботи колективу.

Стрес може бути викликаний різними причинами, пов'язаними з роботою і діяльністю організації, або подіями особистому житті індивідуума.

Таким чином, надмірний стрес може бути викликаний: занадто великим або занадто маленьким обсягом роботи, конфліктом ролей, невизначеністю ролей, нудьгою, фізичними факторами, різними подіями особистого характеру.

Щоб підвищити продуктивність і знизити рівень стресу, необхідно:

- розробити систему пріоритетів у своїй роботі;
- навчитися говорити «ні», коли обсяг роботи досягне межі, після якого ви не можете взяти на себе ще більше роботи;
- налагодити особливо ефективні і надійні відносини з вашим «босом»;
- не погоджуватися з керівником або ким-небудь, хто починає виставляти суперечливі вимоги (конфлікт ролей);
- повідомити свого керівника або співробітникам, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінки не зрозумілі (невизначеність ролей);
- обговорити почуття нудьги або відсутність інтересу до роботи зі своїм керівником;
- знаходити щодня час для відключення і відпочинку;
- дотримуватися режиму харчування;
- підтримувати себе у формі за допомогою фізичних вправ;
- намагатися досягти загальної рівноваги в житті.

ПРИКЛАДИ СИТУАЦІЙНИХ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ

1

Як називається індивідуальне неорганізоване переміщення працівників в інші підприємства і організації?

Плинність кадрів

Спіральна ротація

Гвинтові ротація

Комбінована ротація

Переміщення

2

При прийомі на роботу оцінюють ступінь готовності кандидата до роботи на посаді, визначають у нього наявність певних якостей. Якими принципами при цьому не керуються?

Орієнтуватися на сильні, а не на слабкі сторони людини

Здійснювати пошук ідеальних кандидатів

Орієнтуватися на найбільш кваліфіковані кадри

Чітко визначати вимоги до даної посади

Скласти перелік функцій і список необхідних якостей кандидата

3

Оціночні технології повинні бути побудовані таким чином, щоб оцінка персоналу відповідала певним вимогам. Яке з вимог не включено в цю систему?

Об'єктивність

Надійність
Достовірність
Комплексність
Можливість вибору

4

Низька ступінь задоволеності роботою, мала впевненість в собі і організації характерні для наступного конфлікту

Внутрішньоособистісного

Міжособистісного

Між особистістю і колективом

Міжгрупового

Функціонального

5

При неузгодженні виробничих вимог з особистими потребами можливе виникнення наступного типу конфлікту

Міжгрупового

Міжособистісного

Внутрішньоособистісних

Між особистістю і колективом

Функціонального

6

Незацікавленість у співпраці з іншими людьми, здатність на вольові рішення властива наступного стилю вирішення конфліктної ситуації

Протиборства

Компромісу

Ухилення

Примусу (конкуренції)

Узгодження

7

Спільні дії з іншою людиною без спроб відстоювання власних інтересів характерні для наступного стилю дозволу конфлікту

Узгодження

Ухилення

Компромісу

Протиборства

Примусу (конкуренції)

ЗАНЯТТЯ 15

ТЕМА: "ОСНОВИ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ПРАЦЮ"

Студент повинен знати: системні поняття про правове регулювання трудових відносин, порядок укладання та розірвання трудового договору, поняття з питань охорони праці, розгляду та вирішення трудових спорів.

Основні терміни та поняття: трудові ресурси, законодавство про працю, колективний договір, трудовий договір, контракт, порядок прийому на роботу, звільнення з роботи, робочий час, відпочинок, трудова книжка, відпустка.

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Законодавство України про працю. Джерела інформації про трудове право.
2. Колективний договір, його зміст, форма та порядок укладання.
3. Трудовий договір, строки та порядок його укладення. Контракт як одна з форм трудового договору.
4. Порядок прийому на роботу.
5. Розірвання трудового договору.
6. Норма тривалості робочого часу. Щорічні відпустки та порядок їх надання.
7. Порядок ведення трудових книжок.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Джерела трудового права.
2. Основні трудові права працівників.
3. Особливості регулювання праці деяких категорій працівників.
4. Зміст і форма укладення колективного договору.
5. Поняття трудового договору. Гарантії при прийомі на роботу.
6. Строки трудового договору та порядок його укладення.
7. Порядок ведення трудових книжок.
8. Переведення працівників на іншу роботу.
9. Підстави для припинення трудового договору.
10. Розірвання трудового договору з ініціативи працівника.
11. Розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу.
12. Норма тривалості робочого часу.
13. Скорочена тривалість щоденної роботи і роботи в нічний час.
14. Обмеження понаднормових робіт. Виняткові випадки застосування понаднормових робіт.
15. Перерви і вихідні дні. Винятковий порядок застосування роботи у вихідні дні та компенсація за роботу.
16. Святкові і неробочі дні, встановлені законодавством про працю.
17. Щорічні відпустки та порядок їх надання.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативно-законодавчі документи:

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]: Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/322-08>.
2. Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 19.03.1994 р. № 170 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/170-94-%D0%BF>.
3. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників [Електронний ресурс]: Наказ Мінпраці України, Мін'юст України, Мінсоцзахист України від 29.07.1993 р. № 58 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>
4. Про затвердження Типової форми контракту з працівником [Електронний ресурс]: Наказ Мінпраці України від 15.04.1994 р. № 23 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0084-94>.
5. Про колективні договори і угоди [Електронний ресурс]: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/3356-12>.
6. Про трудові книжки працівників [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 27.04.1993 р. № 301 (із зм. і доп.) / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF>.

Основна

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицькі; за ред. д-ра фарм.наук, проф. Б.П.Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 216-252.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - С. 264-309.
3. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.289-328.
4. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Додаткова

1. Матеріали лекцій.

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

У правовій державі для фахівців, що працюють на підприємствах різних галузей народного господарства, незалежно від форм власності, величезне значення має знання законів, що регулюють відносини працівника і власника або органу, який їм уповноважений, а також уміння застосовувати ці знання в процесі роботи.

Джерела інформації про трудове право:

- Конституція України
- Кодекс Законів про працю України
- Декрети, Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів
- Накази МОЗ України; що стосуються трудових відносин
- Накази керівників організацій та установ

Кодекс Законів про працю України (Законодавство про працю) регулює трудові відносини працівників усіх підприємств, установ і організацій незалежно від форми власності, виду діяльності та галузі, а також осіб, які працюють згідно трудового договору з фізичними особами. (ст.3)

Особливості праці членів кооперативів (у т.ч. колгоспів) та орендних підприємств, працівників з іноземними інвестиціями та громадських організацій визначаються їх Статутами та чинним Законодавством.

Законодавство про працю не поширюється на осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю.

Право громадян на працю реалізується шляхом укладення трудового договору (контракту) про роботу в установі.

Колективний договір укладається профспілковим комітетом підприємства від імені трудового колективу з власником. Проект колективного договору обговорюється попередньо на загальних зборах трудового колективу.

Оформляється колективний договір у письмовому вигляді на один рік і поширюється на всіх працівників незалежно від того чи є вони членами профспілки.

У колективному договорі викладаються основні положення з питань праці, заробітної плати, робочого часу, відпочинку, матеріального стимулювання, охорони праці, встановлюються взаємні обов'язки власника та членів трудового колективу по виконанню планів, впровадженню нової технології, підвищенню продуктивності праці та зниженню собівартості продукції, зміцнення трудової дисципліни і т.д.

Колективний договір повинен містити зобов'язання власника щодо залучення працівників до управління підприємством, удосконалення нормування праці, форм оплати, матеріального стимулювання і т.д.

Термін дії колективного договору настає з дня його підписання представниками сторін або з дня, зазначеного в договорі. Після закінчення терміну дії колективного договору він продовжує діяти до того часу, поки не укладуть новий договір або не переглянуть чинний, якщо не передбачені інші умови.

У разі реорганізації підприємства колективний договір продовжує діяти протягом строку, на який його укладено або може бути переглянутий за бажанням обох сторін. У разі зміни власника чинність колективного договору зберігається, але не більше одного року.

Трудовий договір це угода між працівником і власником підприємства, організації або установи, або уповноваженим ним органом, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, зазначену в договорі з обов'язковим підпорядкуванням правилам внутрішнього трудового розпорядку, а власник зобов'язується виплачувати заробітну плату, забезпечувати умови праці, передбачені законодавством про працю, колективним договором або угодою сторін.

Працівник має право реалізувати свої можливості на одному або одночасно на декількох підприємствах, якщо це не суперечить Законодавству, колективним договором або угодою сторін.

Власник має право вводити обмеження на спільну роботу на одному і тому ж підприємстві осіб, які є близькими родичами. На підприємствах державної форми власності порядок запровадження таких обмежень встановлюється законодавством.

При прийомі на роботу пред'являються такі основні документи:

- 1) паспорт (від 15 до 16 років - свідоцтво про народження);
- 2) військовий квиток (для військовозобов'язаних);
- 3) трудову книжку (для раніше працюючих);
- 4) диплом (для фахівців з вищою або середньою спеціальною освітою).

Додаткові документи:

- 1) посвідчення про направлення молодих фахівців (до 3-х років після закінчення ВНЗ) на роботу або довідку, що дає право самостійно влаштуватися на роботу;
- 2) направлення міської комісії з працевлаштування;
- 3) рекомендації ВТЕК при прийомі на роботу інвалідів.

Видається наказ по установі, в присутності працівника дані заносяться в "Книгу обліку руху трудових книжок і вкладишів".

З наказом працівник знайомиться під розписку. Без розписки наказ не має юридичної сили.

Заповнюють форму «особиста картка», оформляють (якщо не було) або заповнюють трудову книжку.

Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника (ст. 48). Ведення трудової книжки здійснюється відповідно до Інструкція про порядок ведення трудових книжок на підприємствах, в установах та організаціях (затв. КМ України від 27 квітня 1993 № 301).

Трудовий договір може бути:

- 1) безстроковим, коли термін не обмовляється;
- 2) на визначений строк (визначається угодою сторін, наприклад на 3 роки на період відпустки по догляду за дитиною до трьох років і т.д.);
- 3) на час виконання певних робіт.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, якщо трудові відносини не можуть бути встановлені на певен строк з урахуванням характеру майбутньої роботи або умов її виконання або інтересів працівника.

Трудовий договір оформляється в письмовому вигляді (як правило), видається наказом чи розпорядженням власника про прийняття на роботу.

Трудовий договір вважається укладеним і тоді, коли наказ про укладення трудового договору не був виданий, але працівника фактично допустили до роботи.

Існує 3 види тривалості робочого часу:

- 1.) нормальна робочий тиждень - 40 годин на тиждень
- 2.) скорочена - не більше 36 год. На тиждень
- 3.) неповний робочий час

Скорочений робочий день (36 год.) Встановлюється в аптечних закладах для працівників із шкідливими умовами праці:

- Завідувачами аптеками та їх заступники, якщо вони більше 50% робочого часу зайняті роботою з виготовлення та контролю якості лікарських засобів, провізори-аналітики;
- Зав. відділом або його заступник не звільнений від виконання виробничих обов'язків;
- Провізор, фармацевт, фасувальник, крім осіб зайнятих виключно відпусткою ГЛЗ;

- Працівники аптечних баз і складів, зайнятих безпосередньо приготуванням, розфасовкою і контролем препаратів;
- Зав. відділом отруйних речовин, його заступник, провізори, фасувальники, зайняті фасуванням, подрібненням, зважуванням, відмірюванням, отруйних речовин;
- Зав. контрольно-аналітичною лабораторією, безпосередньо виконує аналітичну роботу, провізори-аналітики, лаборанти, мийниці посуду в лабораторіях.

Скорочений робочий день встановлений також для осіб від 16 до 18 років - 36 годин, від 15 до 16 років – 24 години на тиждень, учні шкіл не більше 12годин на тиждень.

У святкові і напередодні вихідного дня робочий час скорочується на 1 годину як при п'ятиденному, так і шестиденному робочому тижні.

Згідно Закону України про відпустки (з 1 січня 1997р.), встановлено такі види відпусток (ст. 4 "Закону про відпустки"):

1.) Щорічні:

- а.) основна відпустка;
- б.) додаткова - за роботу із шкідливими і важкими умовами праці;
- в.) додаткова - за особливий характер праці;
- м) інші додаткові відпустки, передбачені законодавством.

2.) Додаткові відпустки у зв'язку з навчанням

3.) Творча відпустка

4.) Соціальні відпустки:

- Відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами
- Відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею 3-х річного віку
- Додаткова відпустка працівникам, які мають дітей.

5.) Відпустка без збереження зарплати.

Законодавством, колективним договором, угодою та трудовим договором можуть встановлюватися інші види відпусток.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Строк випробування для робітників при прийомі на роботу не повинен перевищувати:

1,5 місяці

1 місяць

4 місяці

2 місяці

2,5 місяці

2

Строк випробування при прийомі на роботу фахівців фармацевтичного профілю не повинен перевищувати:

1 місяць

2 місяці

3 місяці

6 місяців

2,5 місяці

3

Законодавство про працю поширюється на осіб, зайнятих індивідуальною трудовою діяльністю

Тільки окремі статті КЗпП

Так

Ні

Не знаю

На розсуд керівника підприємства

4

Колективний договір укладається з власником

Профспілковим комітетом підприємства від імені трудового колективу

Структурним підрозділом (наприклад, відділом готових форм) аптечного підприємства

Групою осіб на підставі угоди

Тільки фахівцями з фармацевтичною освітою

Усіма співробітниками підприємства

5

Трудовий договір укладається власником:

3 працівником підприємства

3 групою працівників

3 членами профспілки

3 керівниками структурних підрозділів

Тільки з тимчасовими працівниками

6

Під час укладання договору між працівником і роботодавцем оформлюється:

Письмовий договір з певними правилами

Договір з обумовленим терміном дії, правами, обов'язками, відповідальністю сторін, умовами матеріального забезпечення та організації праці

Договір особливої форми із зазначенням термінів дії, умов праці

Усна угода

Заява про прийом на роботу

7

Після укладення контракту між працівником і роботодавцем зміни в нього:

Не вносяться

Вносяться за погодженням обох сторін

Вносяться на вимогу однієї зі сторін

Вносяться у випадках, визначених Законодавством про працю

Вносяться на вимогу працівника

ЗАНЯТТЯ 16

ТЕМА: МАРКЕТИНГ ЯК ІНТЕГРОВАНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Студент повинен знати: системні поняття про сутність і зміст, основні принципи та функціях, соціальній основі і видах фармацевтичного маркетингу; засвоїти основні складові діяльності фармацевтичних фірм

Основні терміни і поняття: маркетинг, цілі маркетингу, принципи маркетингу, функції маркетингу, потреба, попит, пропозиція, товар, ринок, види маркетингу, концепції маркетингу

ПИТАННЯ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

1. Поняття маркетингу. Основні цілі та принципи маркетингу. Суб'єкти маркетингу.
2. Основні функції та підфункції сучасного маркетингу.
3. Поняття та структура маркетингового середовища підприємства.
4. Комплекс маркетингу (мікс-маркетинг).
5. Основні категорії маркетингу: нужда, потреба, попит, пропозиція, товар, обмін, угода, ринок. Значення цих елементів ринкової економіки в теорії маркетингу.
6. Види сучасного маркетингу (в т.ч. фармацевтичного).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Визначення маркетингу.
2. Роль маркетингу.
3. Цілі маркетингу.
4. Цільова орієнтація і комплексність маркетингу.
5. Суб'єкти маркетингу.
6. Сутність аналітичної функції.
7. Сутність виробничої функції.
8. Сутність збутової функції.
9. Сутність функції управління і контролю.
10. Поняття маркетингового середовища підприємства.
11. Структура маркетингового середовища підприємства: микро- та макросередовище.
12. Основні види маркетингу (залежно від сфери і об'єкту застосування).
13. Основні категорії маркетингу: нужда, потреба, попит, пропозиція, товар, обмін, угода, ринок. Значення цих елементів ринкової економіки в теорії маркетингу.
14. Види сучасного маркетингу (в т.ч. фармацевтичного).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Громовик. Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник/ Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика.- К.: Медицина, 2008.- С. 315-329.

2. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. II. Маркетинг в фармации: учеб. для студентов вузов / З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтярева; под ред. З.Н. Мнушко. – 2-е изд. - Харьков : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2008. – С. 10-69.
3. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. II. Маркетинг у фармації : підручн. для студ. ВНЗ. / З.М. Мнушко, Н.М. Діхтярьова ; за ред. З.М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2010. – 512 с.

Додаткова

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е издание/ Пер. с англ. под науч. ред. С.Г. Жильцова.- Спб.; Питер, 2012.- 480 с.
2. Матеріали лекції

СТИСЛИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

Маркетинг як засіб підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур обов'язково пов'язаний: по-перше, з передбаченням і прогнозуванням попиту, що стає можливим, тільки завдяки постійному вивченню споживачів з точки зору їх потреб; по-друге, з управлінням попитом за допомогою стимулювання споживачів до придбання пропонованих фірмою товарів; по-третє, задоволенням попиту як з точки зору функціональних характеристик продукту, так і безпеки, післяпродажного обслуговування і т.д.

Фармацевтичний маркетинг - управлінська діяльність, націлена на створення попиту та досягнення цілей фармацевтичного підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів у лікарських і косметичних засобах, виробів медичного призначення.

Цілі маркетингу

Головне призначення маркетингу - це зв'язати виробника і споживача, допомогти їм знайти один одного. Вирішення цього завдання пов'язане з цілепокладанням.

З точки зору суспільної значущості можна сформулювати чотири альтернативні цілі маркетингу:

- максимізація споживання,
- максимізація ступеня задоволення споживачів,
- максимізація вибору споживачів,
- максимізація якості життя.

Принципи маркетингу

Сформульовані на основі реальної поведінки людей, підприємств і організацій впливають основні принципи маркетингу. Вони є фундаментом виробничо-господарської, фінансової та комерційної діяльності. Основні з них:

1. Націленість на чіткий комерційний результат, що для конкретного підприємства може виражатися оволодінні певною часткою ринку з урахуванням термінів, ресурсного забезпечення та відповідальності.

2. Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей на основі аналізу потреб, прогнозування ринку, вивчення товару, реклами, стимулювання збуту.

3. Максимальний облік умов і вимог обраного ринку з одночасним цілеспрямованим впливом на нього.

4. Довгостроковість цілей спрямованих на товари, що володіють принципово новими споживчими властивостями і забезпечують довгостроковий комерційний успіх.

5. Адаптивна підприємливість, що забезпечує швидку і ефективну реакцію на зміни зовнішнього середовища і прояв ініціативи як форми управління виробництвом і збутом продукції.

Функції маркетингу

Функція являє собою особливий вид діяльності, роботи, обов'язки. Розглядаючи маркетинг як ринкову конкуренцію управління і збуту продукції, необхідно виділити 4 блоки основних комплексних функцій маркетингу: аналітичну, виробничу, збутову (функція продажів) і функцію управління і контролю.

Основну групу елементів системи фармацевтичного маркетингу - її **суб'єктів** - складають постачальники, виробники, посередники, конкуренти, споживачі.

Об'єктом їх взаємовідносин є лікарські та косметичні засоби, вироби медичного призначення.

Процес узгодження запитів споживачів і можливостей організації протікає в певному зовнішньому середовищі, в якому здійснюється маркетингова діяльність.

Зовнішнє середовище маркетингу характеризує фактори, умови, сили і суб'єкти, зовнішні стосовно маркетингу, які впливають на можливості організації встановлювати і підтримувати успішну співпрацю з споживачами. Ці фактори і сили не підвладні прямому управлінню з боку організації.

Якщо зовнішня середовище не знаходиться у сфері безпосереднього управління з боку організації, то управління маркетинговою діяльністю здійснюється шляхом впливу на параметри **комплексу маркетингу**.

Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) - сукупність керованих параметрів маркетингової діяльності, маніпулюючи якими керівництво організації намагається найкращим чином задовольнити потреби ринкових сегментів. Іншими словами, під комплексом маркетингу розуміється набір піддаються контролю змінних чинників маркетингу.

Комплекс маркетингу часто позначають як 4P, за першими літерами англійських слів: **продукт** (product), **ціна** (price), **місце** (place), **просування** (promotion).

Мовою маркетингу чотири елементи - товар, ціна, просування, місце і збут (що отримали назву "чотири P", або "маркетингова суміш") - утворюють **комплекс інструментів маркетингової політики**.

Комплекс особливостей (specificity) фармації часто позначають як 4S: особливість соціально-екологічна (specificity of social and ecological), особливість здоров'я (specificity of health), особливість ліцензування (specificity of licensing), особливість методів комунікації (specificity of communication methods).

соціально-екологічна - недотримання правил прийому ліків можуть призвести до погіршення здоров'я, а то й смерті. Крім того, більшість ЛЗ - БАВ і це ускладнює процес їх утилізації.

здоров'я - придбання залежить від захворювання, ступеня його ускладнень, нозології.

ліцензування - виробництво, оптова та роздрібна реалізація ЛЗ здійснюється тільки на підставі ліцензії

особливість методів комунікації - ЛЗ - продукт вимушеного попиту (реклама, мотивація лікарів і фарм. працівників)

Знати про те, які "чотири P" прийнятні для вашого споживача - значить володіти ключем до розвитку організації і досягнення поставлених цілей.

Види сучасного маркетингу (в т.ч. фармацевтичного)

Маркетинг спочатку був пов'язаний з фізичним продажем продуктів (споживчих товарів, продукції виробничого призначення). Зараз же він використовується стосовно до всіх видів діяльності, спрямованим на задоволення запитів споживачів. Зокрема, говорять про маркетингу послуг, маркетингу організацій, маркетингу окремих осіб, маркетингу ідей, маркетингу місця. Якщо маркетинг реалізується на рівні окремих організацій, його іноді називають мікрмаркетингом. Маркетинг, реалізований на рівні держави в цілому та її регіонів, називають макрмаркетингом.

Під *маркетингом організації* розуміється діяльність, що вживаються з метою створення і підтримки сприятливого іміджу організації. Маркетингом організації традиційно займаються підрозділи по зв'язках з громадськістю. Організація громадської думки - це, по суті, управління маркетингом, переорієнтованого з рівня продуктів на рівень всієї організації. Сюди ж можна віднести так званий політичний маркетинг, здійснюваний органами влади, політичними партіями.

Маркетинг окремої особистості (персональний маркетинг) - діяльність, що вживаються для створення, підтримки чи зміни ставлення або поведінки громадськості по відношенню до конкретних осіб. Багато осіб з метою підвищення своєї популярності і розширення бізнесу використовують персональний маркетинг: це політичні діячі, артисти, лікарі, спортсмени, адвокати, бізнесмени і т.д. Процес персонального маркетингу аналогічний процесу маркетингу фізичних продуктів і послуг. Він також починається з вивчення ринку, визначення ринкових сегментів і потреб. Далі починається розробка продукту, тобто визначення, якою мірою якості особистості та її "дизайн" та "упаковка" відповідають запитам і якою мірою треба трансформувати цю особу, щоб вона більшою мірою задовольняла цим запитам. Нарешті, розробляється програма просування особистості та її "доставки" споживачам.

Маркетинг ідей зазвичай трактується стосовно таким соціальним ідеям, як зниження рівня куріння, споживання спиртного, припинення споживання наркотиків, захист навколишнього середовища і т.п. (в широкому сенсі будь маркетинг - це маркетинг тих чи інших ідей).

Під *маркетингом місця* розуміється діяльність, що вживаються з метою створення, підтримки чи зміни відносин або поведінки клієнтів стосовно окремих місцях. Тут, насамперед, слід виділити: маркетинг зон господарської діяльності (місце розташування заводів, магазинів, контор тощо), маркетинг місць відпочинку (залучення відпочиваючих і туристів в конкретні міста, райони, країни); маркетинг житла і маркетинг інвестицій у земельну власність (облаштування і продаж земельних ділянок як об'єктів господарювання та приміщення капіталу). Якщо власником землі є держава, то даний вид маркетингу відноситься до макромаркетинга. Це поняття виникло на Заході в період 60-х - кінця 80-х років. Предметом макромаркетинга є взаємини між маркетинговою діяльністю і суспільством, і його виникнення в якості самостійного напрямку безпосередньо пов'язано зі зрослим інтересом суспільства до ролі, яку бізнес відіграє в ньому.

Останнім часом, у розвиток ідей маркетингу місця, все частіше використовується маркетинг цілих регіонів, міст та інших населених пунктів, спрямований на залучення капіталу та забезпечення сталого розвитку даного регіону. Цей вид маркетингу називається територіальним (регіональним).

Територіальний маркетинг - це маркетинг в інтересах території, її внутрішніх суб'єктів, а також зовнішніх суб'єктів, в увазі яких зацікавлена територія. Він

здійснюється з метою створення, підтримки чи зміни думок, намірів і / або поведінки суб'єктів, зовнішніх по відношенню до даної території.

Залежно від розміру охопленого ринку можна говорити про масове маркетингу, про товарно-диференційованому маркетингу і цільовому маркетингу.

Масовий маркетинг - вид маркетингу, що характеризується масовими виробництвом і маркетингом одного продукту, призначеного відразу для всіх покупців.

Під *товарно-диференційованим маркетингом* розуміється вид маркетингу, який характеризується виробництвом і маркетингом декількох продуктів з різними властивостями, призначених для всіх покупців, проте розрахованих на різні їхні смаки.

Цільовий маркетинг - вид маркетингу, який характеризується тим, що здійснюється виробництво та маркетинг продуктів, розроблених спеціально для певних ринкових сегментів.

Вид маркетингу також визначається станом попиту.

З цієї точки зору виділяють наступні види попиту: негативний попит, відсутність попиту, прихований попит, падаючий попит, нерегулярний попит, повноцінний попит, надмірний попит, нерациональний попит.

Негативний попит характеризує стан ринку, коли значна його частина "не любить" продукт і може навіть заплатити певну ціну за відмову від його використання, - наприклад, негативний попит на щеплення, на наймання на роботу колишніх ув'язнених. При негативному попиті використовується конверсійний маркетинг.

Конверсійний маркетинг - вид маркетингу, завданням якого є зміна негативного ставлення споживачів до якогось продукту (негативний попит) на позитивне шляхом переробки продукту, зниження ціни і більш ефективного його просування. Конверсійний маркетинг застосовують, наприклад, тютюнові фірми, коли активність державних органів охорони здоров'я, освіти, соціального страхування, громадськості призводить до різкого зниження числа курців.

За відсутності попиту використовують стимулюючий маркетинг. *Стимулюючий маркетинг* - вид маркетингу, завданням якого є в умовах відсутності попиту відшукування способів ув'язування властивих продукту вигід з потребами та інтересами потенційних споживачів, з тим, щоб змінити їх байдуже ставлення до продукту. Стимулюючий маркетинг спрямований на подолання можливих причин такої ситуації: повне незнання споживачами можливостей продукту, усунення перешкод до його поширенню і т.п. Основні інструменти стимулюючого маркетингу - різке зниження цін, посилення реклами, інших методів просування продукту.

Прихований попит характеризує стан ринку, коли багато споживачів не задоволені існуючими продуктами, - наприклад, прихований попит на нешкідливі сигарети, більш економічні автомобілі. В даному випадку необхідно виміряти величину потенційного попиту і розробити новий продукт, його задовольняє. При прихованому, потенційному попиті використовується розвиваючий маркетинг. *Розвиваючий маркетинг* - це вид маркетингу, який використовується в умовах прихованого, потенційного попиту, завданням якого є оцінка розміру потенційного ринку і розробка ефективних продуктів, здатних перетворити попит у реальний. Інструментами розвиває маркетингу є розробка продуктів, відповідальних що виникли новим потребам, перехід на новий якісний рівень їх задоволення, використання реклами, створення специфічного, орієнтованого на конкретні споживчі групи іміджу продукту.

При падаючому попиті використовується ремаркетинг. *Ремаркетинг* - вид маркетингу, завданням якого є відновлення попиту в разі його падіння на основі творчого переосмислення раніше використовувався маркетингового підходу. Полягає

в пошуку нових можливостей поживлення попиту: надання товару нових властивостей, проникнення на нові ринки і т.д.

Нерегулярний попит характеризує сезонні, щоденні коливання попиту. Наприклад, попит на послуги міського транспорту змінюється протягом доби, менша завантаження музеїв в буденні дні. При нерегулярному, хиткому попиті використовується синхромаркетинг. **Синхромаркетинг** - вид маркетингу, завданням якого є пошук способів згладжування коливань попиту (нерегулярний попит) з допомогою гнучких цін, методів просування та інших інструментів маркетингу. Буває необхідний при торгівлі товарами сезонного споживання або схильними іншим циклічним або непередбачуваним спадів кон'юнктури. Ефективний засіб - почерговий, заздалегідь спланований перехід на різні географічні та інші сегменти ринку (з наступним поверненням).

При повноцінному попиті, тобто коли організація задоволена обсягом збуту, використовується підтримуючий маркетинг. **Підтримуючий маркетинг** - вид маркетингу, завданням якого є в умовах повноцінного попиту підтримання існуючого рівня попиту з урахуванням зміни системи переваг споживачів і посилення конкуренції.

При надмірному попиті, тобто попиті, величина якого перевищує можливості і бажання організації з його задоволення, використовується демаркетинг. **Демаркетинг** - вид маркетингу, застосовуваний в умовах надмірного попиту; його завданням є пошук способів тимчасового або постійного зниження попиту з метою ліквідації ряду негативних ринкових явищ, наприклад спекуляції. Демаркетинг застосовується також для того, щоб у споживачів не створилося невігідного для фірми враження про її низьких виробничих можливостях. Основні інструменти демаркетинга - підвищення цін, припинення рекламної роботи. Іноді передають права на виробництво даного продукту, ліцензії, ноу-хау і т.п. іншим фірмам, але з використанням або згадуванням марки даної фірми.

Нераціональний, або ірраціональний, попит - це попит на продукти, шкідливі для здоров'я або нераціональні з суспільної точки зору (наркотики, порнографія, сигарети). При нераціональному попиті використовується протидіючий маркетинг. **Протидіючий маркетинг** - вид маркетингу, завданням якого є переконати людей відмовитися від споживання шкідливих продуктів шляхом різкого підвищення цін, обмеження їх доступності в поєднанні з дискредитує інформацією.

ПРИКЛАДИ ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1

Вид діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну, називається:

Менеджмент

Попит

Збут

Маркетинг

Продаж

2

Вкажіть, що не відноситься до основних категорій маркетингу

Нужда

Потреба
Товар
Обмін
Структура управління

3

Акт отримання від когось бажаного об'єкта замість чого-небудь - це:

Потреба
Запит
Продаж
Угода
Обмін

4

До інструментів маркетингової політики не належать:

Ринок
Товар
Ціна
Просування
Збут

5

Вкажіть вид маркетингу, завданням якого є оцінка величини потенційного ринку і створення ефективних ліків для задоволення реальних потреб.

Конверсійний
Протидіючий
Підтримуючий
Розвиваючий
Стимулюючий

6

Вкажіть вид маркетингу, який направлений на зміну негативного ставлення споживачів до якогось товару на позитивне ставлення.

Синхромаркетинг
Ремаркетинг
Демаркетинг
Конверсійний маркетинг
Протидіючий маркетинг

7

Вкажіть вид маркетингу, завданням якого є вирівнювання попиту при його нерівномірності.

Конверсійний
Ремаркетинг
Синхромаркетинг
Демаркетинг
Стимулюючий

ЗАНЯТТЯ 17

КОНТРОЛЬ ЗАСВОЄННЯ ЗМІСТОВНОГО МОДУЛЯ 3

«КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. МАРКЕТИНГ ЯК ІНТЕГРАТИВНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Змістовий модуль - це логічно завершений обсяг навчального матеріалу, який повинен засвоїти студент, або закінчена частина освітньо-професійної програми (навчальної діяльності), яку студент повинен виконати. Змістовний модуль являє собою сукупність розділів (тем) навчальної дисципліни і включає в себе взаємопов'язані частини теоретичного і практичного навчального матеріалу.

Контроль засвоєння змістового модуля 3 (комплексна робота) є проміжним видом контролю. Оцінка за змістовий модуль визначається як сума теоретичних і практичних навичок відповідно до програми дисципліни. Комплексна робота при здачі змістовного модуля включає виконання письмових та тестових завдань за наступними темами практичної і самостійної роботи:

- Сполучні процеси в управлінні.
- Організація ділових бесід.
- Документ як засіб комунікаційного процесу.
- Складання та оформлення документів в управлінській діяльності.
- Управління трудовими ресурсами та персоналом організації. Управління конфліктами, стресами.
- Підготовка фармацевтичних кадрів в Україні.
- Основи законодавства про працю.
- Особливості регулювання праці деяких категорій працівників. Трудові спори.
- Маркетинг як інтегративна функція менеджменту. Основні положення маркетингу у фармації.
- Особливості фармацевтичного менеджменту.

ЗАНЯТТЯ 18

КОНТРОЛЬ ЗАСВОЄННЯ МОДУЛЯ 1 «МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦІЇ»

Модульний підсумковий контроль здійснюється по завершенні вивчення всіх тем модуля 1 «Менеджмент у фармації».

Студент допускається до підсумкового контролю засвоєння модуля 1 при виконанні всіх вимог навчальної програми та за умови, що на поточний оцінювання і за контроль засвоєних змістових модулів він набрав не менше 60 балів. Модуль зараховується студенту, якщо при підсумковому модульному контролі він набрав не менше 50 балів.

Форма проведення підсумкового контролю стандартизована і включає контроль теоретичної та практичної підготовки.