

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

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ

МОДУЛЬ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

для подготовки к практическим занятиям

для студентов иностранных граждан фармацевтического факультета

специальности «Фармация»

Запорожье

2018

УДК 615.1(075.8)

M50

*Утверждено на заседании Центрального методического Совета ЗГМУ
и рекомендовано для использования в образовательном процессе.
(протокол №3 от «22» февраля 2018 г.)*

Авторы-составители:

В. А. Демченко - канд. фарм. наук, доцент;

Н. А. Ткаченко - канд. фарм. наук, доцент;

Н. М. Червоненко - канд. фарм. наук, доцент;

Т. П. Заричная - канд. фарм. наук, доцент.

Рецензенты:

В.В. Гладышев – д-р фарм. наук, профессор, заведующий кафедрой технологии лекарств ЗГМУ;

А.И. Панасенко - д-р фарм. наук, профессор, заведующий кафедрой токсикологической и неорганической химии ЗГМУ.

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

M50 **Менеджмент и маркетинг в фармации. Модуль 1.**
Менеджмент в фармации : учебно-методическое пособие для подготовки к практическим занятиям для студентов иностранных граждан фармацевтического факультета специальности «Фармация» / В.А. Демченко, Н.А. Ткаченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Заричная. - Запорожье: ЗГМУ, 2018. – 117 с.

Пособие содержит комплекс учебно-методического обеспечения к Модулю 1 «Менеджмент в фармации» по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в фармации» (методические указания для изучения тем дисциплины, дискуссионные вопросы, вопросы для самоконтроля, информационный материал, примеры тестовых заданий для самоконтроля и перечень рекомендованной литературы,).

Для студентов иностранных граждан фармацевтического факультета специальности 7.12020101 «Фармация», направление 1102 «Фармация»

УДК 615.1(075.8)

©Демченко В.А., Ткаченко Н.А., Червоненко Н.М.,
Заричная Т.П., 2018

© Запорожский государственный медицинский
университет, 2018

Содержание

Введение		4
Содержательный модуль 1		
Менеджмент как наука и практика управления организацией		
ЗАНЯТИЕ 1.	Введение в дисциплину «Менеджмент и маркетинг в фармации». Теоретические основы менеджмента	6
ЗАНЯТИЕ 2.	Организация как объект управления	7
ЗАНЯТИЕ 3.	Функции управления. Планирование как основная функция менеджмента	16
ЗАНЯТИЕ 4.	Функции управления. Организация и мотивация как основные функции менеджмента	22
ЗАНЯТИЕ 5.	Функции управления. Контроль как основная функция менеджмента	30
ЗАНЯТИЕ 6.	Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решений	38
ЗАНЯТИЕ 7.	Менеджмент и успешное управление. Управление процессом принятия решений	43
ЗАНЯТИЕ 7.	Контроль усвоения содержательного модуля №1	49
Содержательный модуль 2. Менеджмент и предпринимательство		
ЗАНЯТИЕ 8.	Менеджмент и предпринимательство. Хозяйственная деятельность в условиях рынка	50
ЗАНЯТИЕ 9.	Государственная регистрация предпринимательской деятельности. Лицензирование фармацевтической деятельности	51
ЗАНЯТИЕ 10.	Управление предприятием в условиях риска	57
ЗАНЯТИЕ 11.	Социальная ответственность бизнеса	67
ЗАНЯТИЕ 12.	Контроль усвоения содержательного модуля 2	72
Содержательный модуль 3		
Коммуникационные процессы в управлении. Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Маркетинг как интегративная функция менеджмента		
ЗАНЯТИЕ 13.	Связующие процессы в управлении. Документ как средство коммуникационного процесса	80
ЗАНЯТИЕ 14.	Управление трудовыми ресурсами и персоналом организации. Управление конфликтами, стрессами	81
ЗАНЯТИЕ 15.	Основы законодательства о труде	93
ЗАНЯТИЕ 16.	Маркетинг как интегративная функция менеджмента. Основные положения маркетинга в фармации	102
ЗАНЯТИЕ 17.	Контроль усвоения содержательного модуля 3	108
ЗАНЯТИЕ 18.	КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ МОДУЛЯ 1 «МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ»	116
		117

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

Менеджмент и маркетинг являются одними из важных фармацевтических дисциплин, которые формируют профессиональные знания, умения и навыки специалиста, работающего на фармацевтическом рынке.

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

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

Структурно дисциплина состоит из двух разделов – Модуль 1 «Менеджмент в фармации» и Модуль 2 «Маркетинг в фармации».

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

фармацевтической продукции; маркетинговые исследования в фармации, информационные маркетинговые системы; международный маркетинг.

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

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

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

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

При разработке данного пособия составители опирались на положения Типовой программы по дисциплине «Менеджмент и маркетинг в фармации» (2013), Рабочей программы по дисциплине (2017-2018 учебный год) и учебного плана подготовки специалистов образовательно-квалификационного уровня «Специалист» квалификации «провизор» в высших учебных заведениях МЗ Украины по специальности 7.120201013 «Фармация» (2015 г.).

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

На аудиторную работу выделено 30 ч лекций, 70 часов практических занятий.

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

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

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

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 1
МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА: «ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Студент должен знать: цель, задачи, особенности и значение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации», основы менеджмента, эволюцию управленческой теории, подходы к управлению, процесс управления, уровни управления, зарубежные модели управления

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Цель, задачи и структура дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации».
2. Значение и понятие менеджмента.
3. Эволюция управленческой теории.
4. Особенности менеджмента в фармации.
5. Подходы к управлению.
6. Процесс управления.
7. Субъекты и уровни управления.
8. Зарубежные модели управления

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Цель, задачи и структура дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации».
2. Значение дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» в системе подготовки провизоров.
3. Связь дисциплины с другими дисциплинами.
4. Понятие менеджмента.
5. Цель и задачи менеджмента.
6. Принципы менеджмента.
7. Понятие о составных частях менеджмента.
8. Эволюция управленческой теории (школа научного управления, классическая (административная) школа управления, школа человеческих отношений и поведенческих наук, школа науки управления (количественного подхода)).
9. Ключевые элементы современного менеджмента.
10. Особенности менеджмента в фармации.
11. Подходы к управлению (системный, ситуационный, процессный).
12. Функции управления (общие, конкретные, связующие).
13. Управление как процесс.
14. Менеджеры и предприниматели.
15. Уровни управления (технический, управленческий и институциональный).

16. Зарубежные модели управления (японская, американская).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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.

Дополнительная:

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

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Разделение труда по мере развития производственных отношений привело к выделению специфических трудовых процессов - процессов управления. Их суть сводится к разработке и осуществлению определенных воздействий со стороны субъекта управления на те, или иные объекты управления в процессе некой целенаправленной деятельности.

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

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

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

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

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

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

Под менеджментом понимают:

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

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

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

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

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

Таким образом, *менеджмент* - это совокупность принципов, методов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью успешного решения экономических и социальных задач и получения прибыли. Это система принятия рациональных решений в области управления. Иначе говоря, менеджмент - это управление в условиях рыночной экономики.

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

Для фармацевтических и аптечных предприятий характерны как производственные (технологические), так и коммерческие процессы и функции с

учетом особенностей лекарственных средств как товара, к которому предъявляются повышенные требования контроля со стороны государства.

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

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

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

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

Менеджмент - это совокупность принципов, методов, средств и форм управления хозяйственными организациями с целью успешного решения экономических и социальных задач и получения прибыли. Это система принятия оптимальных решений в области управления. Иначе говоря, менеджмент- это управление в условиях рыночной экономики.

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

Менеджмент решает **основные задачи**:

1. Получение прибыли с соблюдением социальной ответственности
2. Сокращение собственных издержек производства и реализации лекарственных средств

3. Расширение рынка сбыта лекарств.

Кроме этих глобальных задач, менеджмент решает также следующие:

1. Разработка стратегии развития аптеки, фирмы
2. Выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения
3. Разработка системы мероприятий для решения намеченных проблем в различные временные периоды
4. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения
5. Установление контроля за выполнением поставленных задач.

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

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

К основным принципам менеджмента относятся:

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

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

- производственный менеджмент
- финансовый менеджмент
- кадровый менеджмент
- инновационный менеджмент
- стратегический менеджмент
- социальный менеджмент

- менеджмент качества
- маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

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

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

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

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

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

Функции в менеджменте можно представить:

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

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

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

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

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

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

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

Системный подход представляет организацию как систему. Система — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

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

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

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

Менеджер — это субъект, осуществляющий управленческие функции.

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

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

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

Уровень управления соответствует функции, выполняемой руководителем в организации.

Различают следующие уровни управления:

- **технический** — люди в основном занимаются ежедневными операциями, необходимыми для обеспечения эффективной работы.
- **управленческий** — руководители в основном заняты координацией внутри организации, они согласовывают различные формы деятельности.

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

Школы человеческих отношений

Школы научного управления

Классической или административной школы

Школы науки управления или количественный подход

Школы поведенческих наук

2

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

Административной школы

Школы науки управления или количественный подход

Школы поведенческих наук

Школы человеческих отношений

Школы научного управления

3

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

Маркетинг

Менеджмент

Рынок

Политика

Маркетинговые исследования

4

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

Техническому

Бюрократическому

Институциональному

Административному

Управленческому

5

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

Техническому

Бюрократическому

Институциональному

Административному

Управленческому

6

В управлении фарм. фирмой используются американский и японский подходы. Выберите характерный признак японской модели управления

Индивидуальный процесс принятия решений

Быстрая оценка и продвижение по должности

Четко формализованная структура управления

Коллективная ответственность

Краткосрочная занятость

7

Важным взносом "Школы человеческих отношений" в практику управления было

Создание универсальных принципов управления

Перенесение центра тяжести в управлении с выполнения заданий на отношения между людьми

Систематическое использование средств стимулирования труда с целью заинтересованности работников в увеличении производительности и объемов производства

Применение в управлении математики, статистики и тому подобное

Применение в управлении информационных технологий и ЭВМ

ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА: ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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.

Дополнительная:

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд.– М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
6. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Люкшинов, Н.Д. Эриашвили ; под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - - 439 с.
7. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

- а) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- б) наличие хотя бы одной цели (то есть желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- в) наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

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

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

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

Организации можно классифицировать по разным признакам:

1. *По способу и цели создания* – формальные организации (официально созданные) и неформальные организации (созданные спонтанно)

2. *В зависимости от форм собственности* – государственная организация, коммунальная организация, частная организация, организация смешанно формы собственности
3. *По юридическому статусу* – юридические лица и не юридические лица (все остальные)
4. *По отношению к бюджету* – бюджетные и не бюджетные
5. *По количеству целей* – простая организация и сложная организация
6. *По размеру* – большие, средние и малые организации
7. *По уровню коммерциализации* – коммерческие и некоммерческие
8. *По формам предпринимательства* – предприятия, хозяйственные общества, банки, страховые компании, инвестиционные фонды
9. *По отраслевой принадлежности* – фармацевтические, медицинские, промышленные транспортные, сельскохозяйственные, торговые
10. *По периодам функционирования* – постоянные, временные (сезонные) или которые действуют периодически
11. *По степени самостоятельности* – главные, дочерние
12. *По характеру адаптации к изменениям* - механистические и органические

Организации представляют собой созданные людьми системы, состоящие из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных с внешним окружением, то есть имеющие внутреннюю и внешнюю среду. К основным внутренним переменным организации, требующим управления со стороны руководства, относятся: цели, структура, задачи, технология и люди (рис. 2.1).

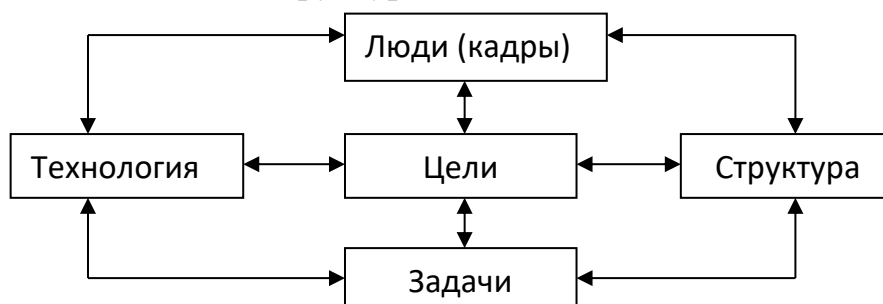


Рис. 2.1. Взаимосвязь внутренних переменных организации

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

Учитывая разнообразие и изменчивость внешнего мира, руководители должны ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых в значительной степени зависит успех организации. Один из способов определения и учета факторов, которые влияют на организацию, состоит в распределении их на две группы: факторы прямого влияния (рис. 2.2) и факторы косвенного влияния (рис. 2.3).

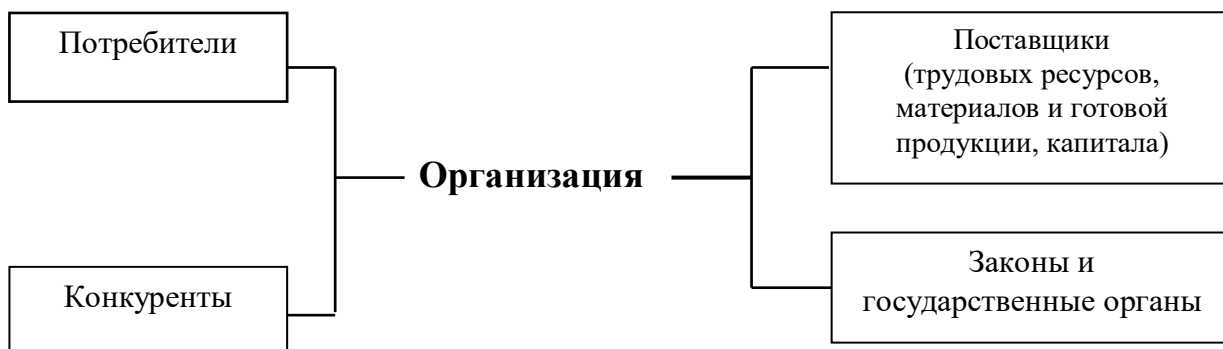


Рис. 2.2. Факторы прямого влияния на деятельность организации

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

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

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



Рис. 2.3. Среда косвенного влияния на деятельность организации

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

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

Организация

Структура

Аппарат управления

Конкуренты

Система

2

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

Наличие хотя бы двух людей, которые считают себя частью группы

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

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

Деятельность людей сознательно координируется для достижения общей цели

Все перечисленные требования

3

Укажите общие черты организации

Наличие ресурсов

Наличие структурных подразделений

Необходимость управления

Разделение труда (горизонтальное и вертикальное)

Все указанное

4

Процесс управления в организации реализуется как определенный тип взаимодействия между субъектом и объектом управления. С помощью, какой связи субъект управления получает информацию относительно функционирования объекта управления?

Обратной связи

Прямой связи

Косвенной связи

Взаимозависимой связи

Системной связи

5

Из каких подсистем складывается организация?

Управляющей подсистемы

Управляемой подсистемы

Управляющей и управляемой подсистем

Закрытых подсистем

Открытых подсистем

6

Что следует понимать под организацией?

Группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения определенной цели

Группу людей, деятельность которых координируется соответствующим органом управления

Группу людей, которые объединились для получения прибыли

Группу людей, которые объединились для общего проведения свободного времени

Группу людей, которые объединились для получения прибыли и проведения свободного времени

7

Организации можно классифицировать по разным признакам. Укажите, какие организации бывают по способу и цели создания?

Государственная организация, коммунальная организация, частная организация, организация смешанно формы собственности

Формальные организации (официально созданные) и неформальные организации

Простые организации и сложные организации

Механистические и органические организации

Коммерческие и некоммерческие организации

ЗАНЯТИЕ 3

ТЕМА: ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Студент должен знать: системные понятия по планированию, формированию и ранжированию целей, выработке оптимальной стратегии, этапах текущего планирования, особенностях оперативного планирования

Основные термины и понятия: планирование, стратегическое планирование, процесс стратегического планирования, цели организации, тактическое планирование, этапы текущего планирования, оперативное планирование

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

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

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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.

Дополнительная:

5. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е изд.– М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
6. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

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

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

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

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

В рамках стратегического планирования рассматриваются 4 вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;

- внутренняя координация;
- осознание организационных стратегий или организационное стратегическое предвидение.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Управление по целям – это способ объединения планирования и контроля в сфере человеческих ресурсов. Данный управленческий инструмент помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.

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

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

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

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

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

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

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

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

сформированных на предыдущем этапе мероприятий с минимальными потерями и максимальными удобствами для предприятия.

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

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

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

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

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

Оперативное планирование – это разновидность управленческой деятельности, которая направлена на формирование узких, детализированных,

краткосрочных планов, охватывающих конкретные вопросы деятельности предприятия, которые создаются в процессе развития текущих планов.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Какое определение больше подходит к понятию «стратегия»?

Детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции

Гибко изменяющийся долгосрочный план действий организации с целью достижения конкурентных преимуществ

Срочный план действий для достижения целей организации

Текущий план развития организации

Неизменяющийся план срочных действий организации с целью достижения конкурентных преимуществ

2

Первым этапом в процессе стратегического планирования в менеджменте является

Установление миссии и целей

Анализ и оценка существующей ситуации

Реализация стратегии

Координация задач между подразделениями организации

Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации

3

Наиболее радикальным вариантом стратегии сокращения является

Переориентация

Отсечение лишнего

Ликвидация

Сокращение

Увеличение

4

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

Миссия

Политика

Процедура

Правило

Стратегия

ЗАНЯТИЕ 4

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

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Содержание функции организации в управлении.
2. Организационные структуры управления (линейные, функциональные, комбинированные, дивизионные, адаптивные).
3. Мотивация как общая функция менеджмента.
4. Понятие активной деятельности. Мотивационный процесс.
5. Основные характеристики содержательных теорий мотивации:
 - 5.1. Теория потребности Н. Тугана-Барановского.
 - 5.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу.
 - 5.3. Теория потребностей Д. Мак-Клеланда.
 - 5.4. Двухфакторная теория потребностей Ф. Герцберга.
 - 5.5. Теория ERG К. Альдерфера.
 - 5.6. Теория «Х» и «Y» Д. Мак-Грегора.
 - 5.7. Теория «Z» В. Оучи.
6. Основные характеристики основных процессуальных теорий мотиваций:
 - 6.1. Теория ожидания В. Врума.
 - 6.2. Теория справедливости С. Адамса.
 - 6.3. Теория партисипативного управления.
 - 6.4. Теория результативной валентности Дж. Аткинсона.
 - 6.5. Комплексная теория Л. Портера и Е. Лоулера.
 - 6.6. Теория морального стимулирования.
 - 6.7. Теория материального стимулирования.
7. Вознаграждение в системе мотивации.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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.

Дополнительная:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 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. Материалы лекции.

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Организация как функция управления - это процесс установление порядка и последовательности, согласованной во времени и пространстве целенаправленного взаимодействия частей целого как системы для достижения намеченных целей специальными средствами с наименьшими затратами ресурсов в определенные сроки, в конкретных условиях. Существует два аспекта организационного процесса. Один - основан на взаимоотношении полномочий, второй - на разделении организации на подразделения соответственно ее целей и стратегий. Выбранная структура должна лучше всего соответствовать важнейшим направлениям деятельности организации и спланировать соотношение полномочий различных должностей так, чтобы эффективно использовать каждого работника и предотвратить перегрузку руководителей.

Разработка организационной структуры имеет следующую последовательность:

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

3. Определение должностных обязанностей, которые указываются в должностных инструкциях работников.

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

Бюрократические структуры имеют большое количество разновидностей: *линейные структуры, функциональные и линейно-штабные*. При **линейной структуре** каждый исполнитель имеет одного и только одного непосредственного руководителя, от которого он получает команды по всем вопросам производственной или иной деятельности (Рис. 4.1).

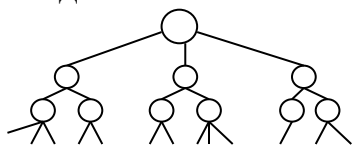


Рис. 4.1. Линейная структура управления

При **функциональной структуре** организации функциональным подразделениям предоставляется право давать указания исполнителям по своему кругу проблем, наряду с основными руководителями подразделения (Рис. 4.2). Иными словами, исполнитель становится «слугой многих господ». Таким образом, функциональная структура устраняет главный недостаток линейной структуры, связанный с неравноценностью решений по отдельным сферам управления, так как в данном случае указания и распоряжения, поступающие к исполнителям, исполняются высококвалифицированными специалистами - каждым в соответствующей области деятельности.

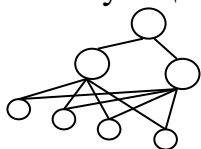


Рис. 4.2. Схема функциональной структуры управления

Линейно-штабная (Рис. 4.3) отличается от функциональной тем, что функциональные подразделения при штабной структуре лишены права отдачи приказов и распоряжений непосредственно исполнителям. При этом типе структуры функциональные подразделения существуют как штаб для выработки решений. Разработанные решения поступают руководителю, а он воплощает их в жизнь на принципах единоначалия.

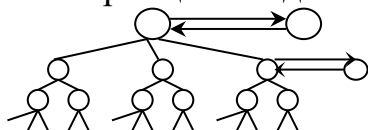


Рис. 4.3. Схема линейно-штабной структуры управления

Необходимо отметить отдельную группу структур управления, которые построены по принципу **департаментализации**. Это понятие предполагает деление организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко

определенную задачу и обязанности. Типичный представитель - структура, специализирующаяся по функциям или по отделам (функциональная структура). Функциональные структуры целесообразны, когда предприятие выпускает ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

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

Существуют также так называемые **адаптивные структуры**. Они более гибкие, так лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий. Это временные структуры, создаваемые в рамках головной организации для решения конкретных задач, с выполнением которых они расформируются. Типичным представителем адаптивных структур являются **матричные структуры** управления, принципиальную схему которых приведены на Рис. 4.4.

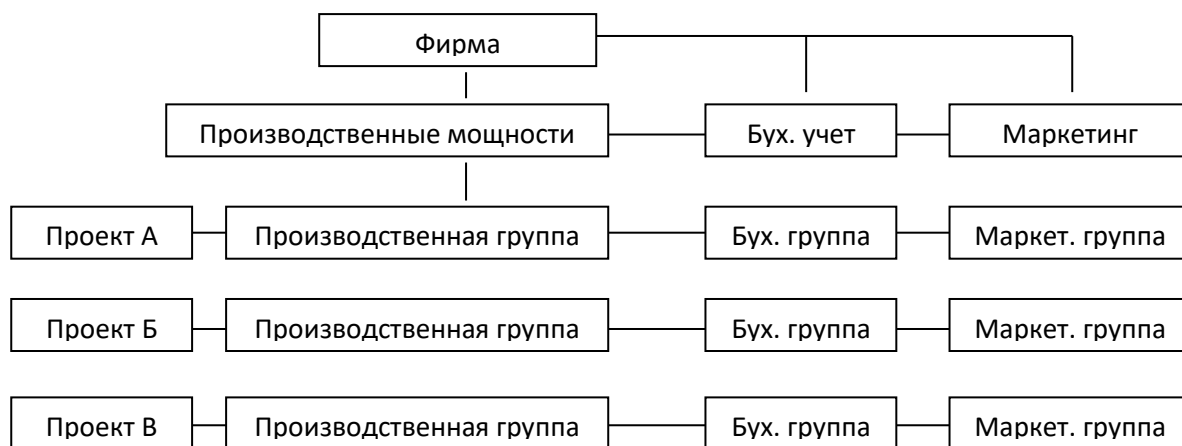


Рис. 4.4. Схема матричной структуры управления

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

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

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

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

Процесс развития структуры организации предполагает следующие этапы:

- диагностика системы управления;

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Возникновение потребностей.
2. Поиск путей устранения потребностей.

3. Определение набора и направления необходимых действий.
4. Осуществление действий.
5. Получение вознаграждения за осуществление действий.
6. Устранение потребностей.

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

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

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

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

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

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

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

Потребность в общем понимании – это ощущение недостатка в чем-либо. Существует множество классификаций потребностей, но общепринятым является деление их на первичные или физиологические и на вторичные, связанные с психологической сферой человека.

Поведение представляет собой явную или наблюдаемую реакцию людей на внешние стимулы и внутренние потребности. То есть, можно сказать, поведение – форма проявления потребностей. Требуемого поведения от подчиненных менеджер может добиться с помощью вознаграждений.

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

затрачивать усилия на выявление и вознаграждение позитивных сторон человека в работе.

Правильное социальное, моральное и материальное стимулирование работников за улучшение результатов труда играет важную роль в закреплении новых моделей поведения, разрабатываемых в рамках фирмы.

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

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

Организация

Планирование

Контроль

Мотивация

Регулирование

2

Функция организации в менеджменте определяет

Цель деятельности организация

Структуру организации и условия для обеспечения функционирования организации

Процесс обеспечения достижения организацией своих целей

Обмен информацией между людьми

Направление на повышение трудовой активности работников

3

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

Линейно-штабной

Функциональной

Линейной

Матричной

Адаптивной

4

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

Планирования

Организации

Мотивации

Контроля

Координации

5

Отношения между руководителем и его подчиненными называются:

Параллельными

Коллегиальными

Функциональными

Линейными

Гибкими

6

В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?

В функциональной

В линейно-штабной;

В линейной

В матричной

В адаптивной

7

Главные положения теории «У» являются предпосылками стиля руководства:

Либерального

Авторитарного

Диктаторского

Демократического

Свободного

ЗАНЯТИЕ 5

ТЕМА: ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. КОНТРОЛЬ КАК ОСНОВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Студент должен знать: системные понятия по вопросам контроля в менеджменте, его видам, содержанию процесса контроля, а также об особенностях контроля в фармацевтическом менеджменте, документального оформления результатов контроля соблюдения субъектом хозяйствования требований к обеспечению качества лекарственных средств

Основные термины и понятия: контроль, процесс контроля, поведенческие аспекты контроля, эффективный контроль

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

- 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.

Дополнительная:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 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. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

В общем понимании **контроль** – это процесс обеспечения достижения организацией ее целей. Он является неотъемлемым элементом сущности организации и необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, для стимулирования успешной деятельности фирмы. Предназначение контроля – своевременно фиксировать отклонения от нормы и вносить коррективы в ход работ, исправляя допущенные ошибки.

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

Основными средствами осуществления *предварительного контроля* является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. В организациях

предварительный контроль используется в трех ключевых областях: в отношении к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

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

Планирования

Управленческого контроля

Организации

Прогнозирования

Функционирования

2

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

Контроля

Прогнозирования

Планирования

Программирования

Управления

3

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

Второго этапа контроля

Первого этапа контроля

Четвертого этапа контроля

Третьего этапа контроля

Пятого этапа планирования

4

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

Установление стандартов

Корректировка

Измерение результатов

Изменение стандартов

Установление масштаба допустимых отклонений

ЗАНЯТИЕ 6

ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ И УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие технологии менеджмента.
2. Самоменеджмент руководителя и его значение в организации работы фармацевтического предприятия.
3. Требование к современному менеджеру.
4. Система методов управления.
5. Характеристика и классификация управленческих решений.
6. Модели, методы и подходы к принятию управленческих решений.
7. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
8. Основные требования к процессу реализации управленческих решений.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие технологии менеджмента.
2. Деятельность руководителя и его многофункциональность.
3. Сущность и структура самоменеджмента руководителя аптечного предприятия
4. Система методов управления.
5. Характеристики методов непосредственного влияния.
6. Характеристики косвенных методов управления.
7. Понятие управленческого решения как важнейшего элемента управления.
8. Классификация управленческих решений.
9. Подходы и модели принятия решений.
10. Методы принятия решений (эвристические методы, методы прогнозирования).
11. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
12. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
13. Требования, предъявляемые к процессу реализации управленческого решения.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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.

Дополнительная:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - 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. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

Главной целью организации личного труда менеджера является экономия его рабочего времени и максимальное использование собственных возможностей. Систему организации личного труда каждый менеджер устанавливает самостоятельно, исходя из конкретных условий, сферы деятельности, характера выполняемой работы, численности подчинённых сотрудников и др.

Основными составляющими самоменеджмента являются:

- организация рабочего места менеджера;
- оптимизация производственной среды на рабочем месте;

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

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

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

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

По характеру влияния различают методы непосредственного влияния и косвенные методы.

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

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

Важнейшим элементом управления является **управленческое решение**.

В общем понимании решение – это состояние неопределенности, вызванное необходимостью выбора действий, которые позволят достичь определенного заранее заданного результата. Иными словами, решение — это выбор альтернатив. Деятельность руководителя связана с принятием организационных или

управленческих решений. *Организационное решение* — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Целью такого решения является обеспечение движения к стоящим перед организацией задачам.

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

Модель – это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Так, к примеру, организация – целостность, а схема организации – это и есть модель, представляющая её структуру.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

На *Рис. 6.1* представлена последовательность процесса принятия рационального решения, в отношении которого сложилось большинство положительных мнений.

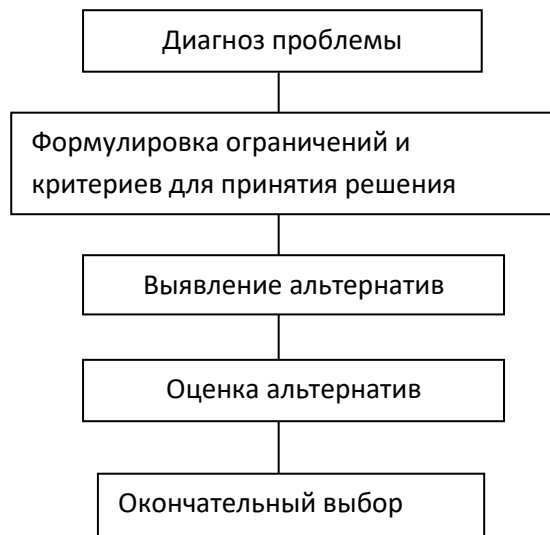


Рис. 6.1. Этапы принятия рационального решения

К управленческим решениям предъявляется ряд общих требований:

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

***Минимальное участие руководителя в принятии решений характерно для Либерального стиля руководства
Авторитарного стиля руководства***

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

Существуют следующие стили руководства

Организационный
Административный
Воспитательный
Назидательный
Экономический

2

Высокая степень единоличной власти руководителя характерна

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

3

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

Общие
Перспективные и текущие
Социально-психологические
Технологические
Интуитивные

4

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

Оперативные
Общие
Рациональные
Экономические
Административные

ЗАНЯТИЕ 7

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

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

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

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

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 2

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ЗАНЯТИЕ 8

ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Общие принципы хозяйствования.
2. Нормативно-правовое регулирование хозяйственной деятельности.
3. Субъекты хозяйствования.
4. Понятие предпринимательства.
5. Субъекты предпринимательской деятельности.
6. Свобода и ограничения в осуществлении предпринимательской деятельности.
7. Принципы предпринимательства.
8. Условия осуществления предпринимательской деятельности.
9. Государственная гарантия прав предпринимателей.
10. Государственное регулирование предпринимательской деятельности.
11. Прекращение предпринимательской деятельности.
12. Особенности предпринимательской деятельности в фармации.
13. Право собственности. Субъекты и объекты права собственности.
14. Виды собственности.
15. Предприятие: понятие и характеристика.

16. Виды и организационные формы предприятий.
17. Управление предприятием. Имущество предприятия.
18. Хозяйственные отношения предприятия с другими предприятиями, организациями, гражданами.
19. Внешнеэкономическая деятельность предприятий.
20. Социальная деятельность предприятий.
21. Объединения предприятий: понятия и организационно-правовые формы (ассоциация, корпорация, концерн, консорциум, холдинг и др.).
22. Основы ответственности участников хозяйственных отношений.
23. Возмещение ущерба или убытков.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Нормативно-правовые акты:

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>.

Основная:

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.

Дополнительная

1. Основи підприємницької діяльності у фармації : навч. посібник / за ред. В.М. Толочка. – Харків : Тимченко, 2009. - 312 с.
2. Матеріали лекції

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

Предпринимательство осуществляется на основе:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Унитарное предприятие создается одним учредителем, который выделяет необходимое для того имущество, формирует соответственно закону уставный капитал, не разделенный на доли (паи), утверждает устав, распределяет доходы, непосредственно или через руководителя, который ним назначается, руководит предприятием и формирует его трудовой коллектив на основах трудового найму, решает вопрос реорганизации и ликвидации предприятия. Унитарными являются предприятия государственные, коммунальные, предприятия, основанные на собственности объединения граждан, религиозной организации или на частной собственности основателя.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

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

Аттестация

Хозяйственная деятельность

Сертификация

Лицензирование

Государственная регистрация

2

Общими принципами хозяйствования в Украине являются:

Обеспечение экономического многообразия и равная защита государством всех субъектов хозяйствования

Свобода предпринимательской деятельности, определенная законом

Свободное движение капиталов, товаров и услуг на территории Украины

Защита национального товаропроизводителя и ограничение государственного регулирования экономических процессов

Все ответы верны

3

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

Кооперативные предприятия

Хозяйственные общества

Средние предприятия

Корпоративные и унитарные предприятия

Все ответы верны

4

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

Ассоциация

Корпорация

Концерн

Консорциум

Холдинг

5

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

Унитарное предприятие

Корпоративное предприятие

Некоммерческое предприятие

Коммерческое предприятие

Свободное предприятие

ЗАНЯТИЕ 9

ТЕМА: ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

10. Порядок проведения государственной регистрации и других регистрационных действий.
11. Срок рассмотрения документов, представленных для государственной регистрации.
12. Остановка рассмотрения документов, представленных для государственной регистрации.
13. Основания для отказа в проведении государственной регистрации.
14. Формирование регистрационного дела.
15. Понятие "лицензия", "лицензионные условия", "лицензирование".
16. Виды предпринимательской деятельности, подлежащие лицензированию в области фармации.
17. Порядок лицензирования фармацевтической деятельности.
18. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по оптовой, розничной реализации лекарственных средств.
19. Порядок осуществления контроля за соблюдением лицензионных условий по производству лекарственных средств.
20. Порядок осуществления контроля за соблюдением лицензионных условий по оптовой и розничной реализации лекарственных средств.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Нормативно-правовые документы:

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>.

Основная:

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.

Дополнительная:

3. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

Государственная регистрация базируется на таких основных принципах:

- обязательности государственной регистрации в Едином государственном реестре;
- публичности государственной регистрации в Едином государственном реестре и документов, ставших основанием для ее проведения;
- урегулирования отношений, связанных с государственной регистрацией, и особенностей государственной регистрации;
- государственной регистрации по заявительному принципу;
- приема документов для государственной регистрации и осуществления государственной регистрации по принципу экстерриториальности в пределах Украины;
- единства методологии государственной регистрации;
- объективности, достоверности и полноты сведений в Едином государственном реестре;
- внесения сведений в Единый государственный реестр;
- открытости и доступности сведений Единого государственного реестра.

Систему органов в сфере государственной регистрации составляют:

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

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

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

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

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

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

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

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

Центральному органу исполнительной власти, реализующему единую государственную налоговую политику и государственную политику по администрированию единого взноса на общеобязательное государственное социальное страхование, одновременно с сведениями Единого государственного реестра о государственной регистрации создания юридического лица и государственной регистрации физического лица - предпринимателя техническим администратором Единого государственного реестра обеспечивается передача копии заявления об избрании упрощенной системы налогообложения и/или регистрационного заявления о добровольной регистрации как плательщика налога на добавленную стоимость в электронной форме, если такие заявления были представлены как приложение к заявлению о государственной регистрации.

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

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

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

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

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

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

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

- 1) заявление о государственной регистрации создания юридического лица;
- 2) заявление об избрании юридическим лицом упрощенной системы налогообложения и/или регистрационное заявление о добровольной регистрации как плательщика налога на добавленную стоимость, и/или заявление о включении в Реестр неприбыльных учреждений и организаций по формам, утвержденным согласно законодательству, - по желанию заявителя;
- 3) экземпляр оригинала (нотариально заверенную копию) решения учредителей, а в случаях, предусмотренных законом, - решение соответствующего государственного органа, о создании юридического лица;
- 4) учредительный документ юридического лица - в случае создания юридического лица на основании собственного учредительного документа
- 5) документ об уплате административного сбора - в случаях, предусмотренных статьей 36 данного Закона.

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

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

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

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

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

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

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

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

Лицензия — запись в Едином государственном реестре юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований о решении органа лицензирования о наличии у субъекта хозяйствования права на осуществление определенного им вида хозяйственной деятельности, подлежащей лицензированию.

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

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

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

В заявлении о получении лицензии должна содержаться информация:

1) о заявителе лицензии:

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

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

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

К заявлению о получении лицензии прилагаются документы в соответствии с лицензионными требованиями:

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

для производства (изготовления) лекарственных средств в условиях аптеки - сведения за подписью заявителя - субъекта хозяйствования о наличии материально-

технической базы и квалификационный уровень работников, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности по производству (изготовлению) лекарственных средств в условиях аптеки, по форме, приведенной в приложении 4 ЛУ;

для розничной торговли лекарственными средствами - сведения о наличии материально-технической базы и квалифицированного персонала, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности по розничной торговле лекарственными средствами, по форме, приведенной в приложении 5 ЛУ;

для оптовой торговли лекарственными средствами - сведения о наличии материально-технической базы и квалифицированного персонала, необходимых для осуществления хозяйственной деятельности по оптовой торговле лекарственными средствами, по форме, приведенной в приложении 6 ЛУ;

для импорта лекарственных средств (кроме активных фармацевтических ингредиентов) - копия досье импортера, утвержденного предприятием, по форме, приведенной в приложении 7 ЛУ;

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

3) информация об отсутствии контроля (в значении, приведенном в статье 1 Закона Украины "О защите экономической конкуренции") за деятельностью соискателя лицензии лиц - резидентов других государств, осуществляющих вооруженную агрессию против Украины (в значении, приведенном в статье 1 Закона Украины "Об обороне Украины ") и / или действия, которые создают условия для возникновения военного конфликта и применения военной силы против Украины. Такая информация подается в произвольной форме с соблюдением требований пункта 9 настоящих Лицензионных ум

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

Перечень подтверждающих документов устанавливается лицензионными условиями и является исключительным.

Орган лицензирования в течение трех рабочих дней со дня получения заявления о получении лицензии устанавливает наличие или отсутствие оснований для оставления его без рассмотрения и в случае их наличия принимает соответствующее решение.

Решения, принятые органом лицензирования в соответствии с Законом, в день внесения их в Единый государственный реестр юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований подлежат обязательному обнародованию на портале электронных сервисов в порядке, определенном Министерством юстиции Украины..

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

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

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

Лицензия на осуществление определенного вида хозяйственной деятельности, подлежащей лицензированию, оформляется органом лицензирования в электронном виде (запись о решении органа лицензирования о выдаче лицензии субъекту хозяйствования в Едином государственном реестре юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований) и отображается в выписке из Единого государственного реестра юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований, которая выдается лицензиату бесплатно, и подлежит обязательному обнародованию на портале электронных сервисов в порядке, определенном Министерством юстиции Украины в Порядок предоставления сведений из Единого государственного реестра юридических лиц, физических лиц - предпринимателей и общественных формирований.

Лицензия выдается на неограниченный срок.

За выдачу лицензии взимается разовая плата в размере одного прожиточного минимума, исходя из размера прожиточного минимума для трудоспособных лиц, действующего на день принятия органом лицензирования решения о выдаче лицензии, если иной размер платы не установлен законом.

Согласно законодательству лицензированию подлежат:

- производство лекарственных средств,
- оптовая и розничная торговля лекарственными средствами,
- импорт лекарственных средств (кроме активных фармацевтических ингредиентов) - с учетом особенностей, определенных Законом Украины "О лекарственных средствах".

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Засвидетельствование государством факта создания или прекращения юридического лица, факта приобретения или лишения статуса предпринимателя физическим лицом, изменение сведений, содержащихся в Едином государственном реестре (ЕГР) юридических лиц и физических лиц-предпринимателей и общественных формирований, а также проведение других регистрационных действий - это

Государственная регистрация юридических лиц и физических лиц-предпринимателей

Лицензирование

Сертификация

Аттестация

Банкротство

2

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

Единую государственную информационную систему, обеспечивающую сбор, накопление, обработку, защиту, учет и предоставление информации о юридических лицах, физических лицах - предпринимателях и общественных формированиях, не имеющих статуса юридического лица

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

Перечень учетных документов юридических лиц и физических лиц-предпринимателей

Журнал лицензий

Папку регистрационных дел

3

Порядок проведения государственной регистрации и других регистрационных действий на основании документов, подающихся заявителем для государственной регистрации, включает:

Прием документов и внесение копий документов в электронной форме в Единый государственный реестр;

Проверку документов на наличие оснований для остановки рассмотрения документов или для отказа в государственной регистрации;

Проведение регистрационного действия путем внесения записи в Единый государственный реестр;

Формирование и обнародование на портале электронных сервисов выписки, результатов предоставления административных услуг в сфере государственной регистрации и учредительных документов юридического лица

Все перечисленное

4

К основаниям для отказа в государственной регистрации относятся:

Документы представлены лицом, не имеющим на это полномочий

В едином государственном реестре содержатся сведения о судебном решении относительно запрета проведения регистрационного действия

Не устранены основания для приостановления рассмотрения документов в течение установленного срока

Документы противоречат требованиям Конституции и Законам Украины

Все перечисленное

ЗАНЯТИЕ 10

ТЕМА: УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ РИСКА

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

Основные термины и понятия: предпринимательский риск, источники потерь

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

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

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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.

Дополнительная:

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. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

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

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

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

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

Основными чертами риска являются противоречивость, альтернативность и неопределенность.

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

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

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

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

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

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

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

По источнику возникновения принято различать:

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

По причине возникновения выделяют риск:

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

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

Не менее многочисленны и внутренние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска. В экономической литературе, посвященной

проблемам предпринимательства, выделяются следующие четыре группы факторов:

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

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

Процесс управления риском состоит из следующих четырех стадий:

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

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

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

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

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

Для снижения степени риска используются различные способы:

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

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

Допустимый риск

Катастрофический риск

Критический риск

Политический риск

Абсолютный риск

2

Потери рабочего времени, вызванные случайными, непредвиденными обстоятельствами называются

Трудовые потери

Материальные потери

Финансовые потери

Потери времени

Специальные потери

3

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

Лимитирование

Резервирование

Хеджирование

Банкротство

Диверсификация

4

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

Трудовые потери

Материальные потери

Финансовые потери

Потери времени

Специальные потери

ЗАНЯТИЕ 11

ТЕМА: СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

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

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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 фармацевції. Ч. I. Менеджмент у фармацевції : підруч. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Дополнительная:

1. Зелена книга Європейського Союзу. – Режим доступу: http://www.rsppenergy.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 лекції

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

Большинство исследователей отличают *юридическую и социальную ответственность организаций*.

Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а что не может делать организация. По каждому вопросу существует сотни и тысячи

законов и нормативов. Организация, подчиняющаяся всем этим актам, ведет себя юридически ответственным образом, однако при этом она не обязательно будет считаться и социально ответственной.

1. Организация социально ответственна, если она:

- производя товары и услуги, увеличивает прибыль;
- обеспечивает рабочие места;
- отчисляет налоги.

2 Организация – это часть общественной среды, зависит от нее и должна воздействовать на ее развитие, путем отчисления средств по общественным каналам (образование, культура, наука, здравоохранение, окружающая среда и т.д.)

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

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

Социальная ответственность фармацевтических предприятий предусматривает следующее:

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

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

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

Аргументы в пользу социальной ответственности.

- благоприятные долгосрочные перспективы для бизнеса, социальные действия организаций, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в их собственных интересах в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе, более благополучном с социальной точки зрения, благоприятнее условия и для

деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ организации;

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

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

- моральное обязательство вести себя социально ответственно - организация является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять ее поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственно, способствуя укреплению моральных основ общества. Поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности.

Аргументы против социальной ответственности.

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

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

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

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

За рубежом существуют следующие *направления развития социальной ответственности*:

- 1) *корпоративного эгоизма* — единственная ответственность бизнеса - увеличение прибыли для себя (Фридман, 1971г.);

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

Социальная ответственность рассматривается с внешней и внутренней стороны.

Внешняя ответственность:

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

Внутренняя ответственность:

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

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

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

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

➤ *Низкий уровень корпоративной культуры* и, как следствие, финансовая и экономическая слабость значительной части компаний в Украине является одной из наиболее распространенных препятствий. Деятельность экономически слабых субъектов ориентирована на выживание, а общество и государство часто занимают оппозиционную к бизнесу позицию. Такова общая ситуация на фоне постоянной нехватки средств не способствует распространению идей и принципов социальной ответственности на общегосударственном уровне.

➤ *Правовой нигилизм и деформация правового сознания* - в Украине только формируется культура уважения к законам и праву в целом. В основном

господствует стремление обойти закон, а не придерживаться его. К сожалению, бизнес как наиболее активный и креативный субъект общественной жизни не является исключением. Отчасти это объясняется качеством законов, принимаемых в Украину, их нестабильностью и избирательностью применения.

➤ *Низкий уровень осознания обществом роли бизнеса* - из-за относительно непродолжительной современной истории отечественного бизнеса и еще более короткой практики реализации им собственной социальной ответственности в украинском обществе почти не сформировано корректное понимание усилий бизнеса в этом направлении.

➤ *Терминологическая (нормативная) неопределенность* - учитывая относительно позднее вхождение отечественных предпринимательских кругов в сообщество социально ответственного бизнеса в Украине наблюдается элементарное непонимание как бизнесом, так и другими членами общества основных задач и механизмов реализации стратегий социальной ответственности.

➤ *Закрытость украинских компаний для широкой общественности* - для большинства компаний подробная информация о ее деятельности являются данными для сугубо внутреннего пользования. Лишь четверть из опрошенных предприятий имеют утвержденные кодексы поведения (миссию, кодекс этических правил, провозглашенные ценности и т.п.).

➤ *Перекоп в реализации политики социальной ответственности украинскими компаниями.* Социальная ответственность украинских компаний и организаций направляется, прежде всего, на трудовые практики и меры по защите здоровья и безопасности потребителей. Менее распространенными являются меры по защите природных ресурсов и взаимодействия с обществом: только треть компаний осуществляет социальные инвестиции в общество, половина предприятий не принимает меры по охране окружающей среды.

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Добровольная реакция на социальные проблемы общества со стороны организации соответствуют определению

Социальная ответственность

Материальная ответственность

Юридическая ответственность

Финансовая ответственность

Личная ответственность

2

Социальная ответственность бизнеса - это доверительные отношения между

Бизнесом и обществом
Бизнесом и государством
Руководителем, сотрудниками, государством
Государством и обществом, бизнесом
Бизнесом, налоговой службой, обществом

3

Отметьте название первого уровня модели социальной ответственности бизнеса

Базовая социальная ответственность

Нормативная социальная ответственность

Благотворительность

Сверхнормативная социальная ответственность

Инициативная ответственность бизнеса

4

Укажите одну из основных характеристик социальной ответственности бизнеса

Последовательность

Надежность

Добровольность

Либеральность

Авторитарность

5

Укажите основные виды подсистем социальной ответственности

Перспективная

Ретроспективная и позитивная

Общественная и социальная

Моральная

Внутренняя и внешняя

6

Отметьте общий элемент, характерный для ретроспективной и позитивной социальной ответственности

Ответственность социальной группы

Ответственность трудового коллектива

Личностная социальная ответственность

Ответственность руководителя

Ответственность государства

ЗАНЯТИЕ 12

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОГО МОДУЛЯ 2 «МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»

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

Контроль усвоения содержательного модуля 2 (комплексная работа) является промежуточным видом контроля. Оценка за содержательный модуль определяется как сумма теоретических и практических навыков в соответствии с программой дисциплины. Комплексная работа при сдаче содержательного модуля включает выполнение письменных и тестовых заданий по следующим темам практической и самостоятельной работы:

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

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ МОДУЛЬ 3

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

ЗАНЯТИЕ 13

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

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Понятие «коммуникации».
2. Классификация коммуникаций:
 - 2.1. По сфере охвата;
 - 2.2. По способу возникновения;
 - 2.3. По способу осуществления.
3. Процесс коммуникаций, его основные элементы.
4. Характеристика основных элементов коммуникационного процесса.
5. Этапы коммуникационного процесса.
6. Характеристика наиболее распространенных препятствий (шумов) в организационных коммуникациях.

7. Характеристика наиболее распространенных препятствий (шумов) в межличностных коммуникациях.
8. Пути совершенствования организационных коммуникаций.
9. Меры, принимаемые для повышения эффективности коммуникационного процесса
10. Коммуникативная функция документа.
11. Классификация управленческих документов.
12. Делопроизводство, его виды и функции.
13. Унификация и стандартизация документов.
14. Порядок документооборота входящих документов.
15. Порядок документооборота исходящих и внутренних документов.
16. Контроль за выполнением документов и принятых решений.
17. Систематизация документов.
18. Номенклатура дел. Порядок ее создания.
19. Сроки хранения документов.
20. Основные этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан.
21. Менеджмент и информатика.
22. Автоматизированные системы управления (АСУ) .
23. Информационно-управленческие системы в фармации.
24. Возможности использования автоматизированного места (АРМ) в деятельности аптечных предприятий.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 158-185.
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 : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.

Дополнительная:

1. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В жизни большинства людей процессы общения – коммуникации – занимают до 70% времени. Особенно важное место занимают коммуникации в управленческой деятельности. Как показывает статистика, от 50 до 90% рабочего времени руководителей всех уровней расходуется на те или иные виды общения. В связи с этим руководители должны в совершенстве владеть искусством коммуникаций. Эффективно работающие руководители – те, кто эффективны в коммуникациях.

Коммуникации – это процесс двустороннего обмена идеями, информацией, ведущий к взаимному пониманию. В зависимости от того, на каком уровне осуществляются коммуникации, они делятся на межличностные и организационные.

Существуют несколько видов коммуникаций в зависимости от критерия классификации:

- 1) сфера охвата коммуникации: внешние, внутренние
- 2) способ возникновения коммуникации: формальные, неформальные
- 3) способ осуществления коммуникаций: вербальные, невербальные

Обмен информацией между двумя и более людьми называется **коммуникационным процессом**. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) Отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
- 2) Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов.
- 3) Канал – средство передачи информации.
- 4) Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов, позволяющих им понять и разделить исходную идею. К ним относятся:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование.

Обмен информацией начинается с формулирования идей или отбора предназначенной для передачи информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Если отправителем является руководитель, то прежде чем обменяться информацией, он должен понять, что идея состоит в том, чтобы, основываясь на этой информации, улучшить результаты требуемой работы. А для этого необходимо четко знать, какие идеи предназначены для передачи, уместны ли они в конкретной ситуации или способах достижения намеченной цели.

Кодирование и выбор канала превращают идею в сообщение. Закодировать идею можно, используя для этого слова, жесты, интонацию. При этом канал должен быть совместим с типом выбранных для кодирования символов. К некоторым общеизвестным каналам относятся: передача письменных материалов

(служебные записки, инструкции, приказы и т.д.); телефонные, телеграфные, электронные (компьютерная сеть, электронная почта, видеоленты и т.д.) средства связи. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Желательно использовать два или более средств коммуникаций в таком сочетании: устное сообщение можно сопровождать видеофильмом; телефонную информацию подкрепить письменными материалами и т.д.

Следующий этап процесса обмена информацией – передача – есть, собственно, физическое перемещение сообщения, которое, как правило, ошибочно принимают за процесс коммуникаций.

После получения сообщения получатель декодирует его. Декодирование – это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют такое же значение для получателя, то первоначальная идея или предмет сообщения будут восприняты правильно.

Эффективность обмена информацией зависит от сходства восприятия сообщения обменивающимися сторонами, так как отправитель находится под воздействием своего опыта, а получатель имеет критерии собственных оценок, диктуемых его опытом. Обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи и произвел действия, которых ждал от него отправитель. Если понимание не достигается, то коммуникация не состоялась.

Повышению эффективности коммуникационного процесса, прежде всего, способствует представление о преградах на пути информационного обмена и методах его совершенствования.

К наиболее распространенным преградам в организационных коммуникациях относятся следующие:

1. Искажения сообщения. Они бывают:

- непреднамеренные;
- преднамеренные (сознательное искажение информации);
- в результате фильтрации информации при передвижении ее с уровня на уровень;
- в результате статусных различий у обменивающихся сторон.

2. Информационные перегрузки, суть которых состоит в том, что большой объем информации влечет за собой возможное отсеивание важной информации в силу субъективной оценки ее значимости руководителем того или иного уровня.

3. Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации плохо продумана, например, необоснованно многоуровневая, растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Кроме того, возможные конфликты между группами и подразделениями организации приводят к интерпретации информации в пользу одного и в ущерб другого подразделения.

Анализируя коммуникационный процесс, выделяют три его основные проблемы:

- 1) четкость - определяется на этапе кодирования (технические проблемы);
- 2) точность - определяется выбором канала передачи информации (семантическая проблема);
- 3) эффективность - проявляется на этапе обратной связи (проблема эффективности)

Для того, чтобы совершенствовать организационные коммуникации создаются коммуникационные сети (в организации более двух человек). Характер взаимозависимости работ и людей в группе (организации) определяет тип коммуникационной сети. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы, как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

На практике существуют чаще всего три вида коммуникационных сетей (КС):

- - открытые КС - (линейные «змея», «звезда», «шпора», «тент»; модификации «палатка», «дом»)
- - закрытые КС («круг», «колесо»)
- - комбинированные КС («соты»)

В целях повышения эффективности коммуникативного процесса в организациях рекомендуется предпринимать следующие меры:

- регулирование информационных потоков. Суть его состоит в умении руководителя оценивать качественную и количественную стороны собственных информационных потребностей, своих начальников, подчиненных;
- управленческие действия. Эта мера предполагает управленческие действия, предпринимаемые с целью информационного обмена: совещания, пятиминутки, индивидуальные беседы, контроль хода выполнения работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля и др.;
- система обратной связи. Эффективная обратная связь в ходе организационных коммуникаций достигается несколькими путями:
 - а) перемещением людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения отдельных вопросов. Это могут быть командировки служащих организации на предприятия с целью обсуждения вопросов качества продукции; присутствие разработчиков товара в точках розничной торговли с целью обсуждения вопросов качества продукции; присутствие разработчиков товара в точках розничной торговли с целью выявления тенденции спроса и т.д.;
 - б) системой сбора предложений, цель которой – снижение необъективной фильтрации идей при продвижении их снизу вверх;
 - в) использованием информационных бюллетеней, публикаций и видеозаписей организации, содержащих информацию, требующую обсуждения или по уже поднимавшимся ранее вопросам, таким, как качество обслуживания потребителей, условия труда работников организации, отчет собственника или уполномоченного им органа управления о выполнении коллективного договора и т.д.;
 - г) использованием современных информационных технологий, способствующих совершенствованию обмена информацией в организациях. К

ним относятся персональные компьютеры, локальные сети, электронная почта и т.д.

Хотя в организациях обмен письменной информацией имеет преобладающее значение, прямой межличностный обмен также является неотъемлемой частью коммуникативного процесса.

Возникновение преград в ходе межличностного обмена информацией сопряжено со следующими понятиями:

- восприятие
- семантика
- обмен невербальной информацией
- неправильная установка
- неумение слушать
- некачественная обратная связь.

Деятельность аппарата управления относительно создания документов и организация работы с ними в процессе осуществления управленческих функций называется делопроизводством. Процесс переноса информации в документ называется документированием.

Одним из основных средств коммуникативного обмена является документ.

Документ (в переводе из латинского языка - "поучительный пример", "способ доведения") является материальным объектом, который содержит зафиксированную информацию. Коммуникативная функция документа состоит в передаче информации во времени и на расстоянии. С его помощью организуется и поддерживается информационная связь между организацией и ее внешней средой, подразделениями организации, руководством и специалистами и др.

В управленческой деятельности используются главным образом текстовые документы, информация в которых зафиксированная в какой-нибудь способ: рукописный, машинописный или печатный. Такие документы, оформленные в соответствии с определенными правилами, обычно называют управленческими, а их совокупность - **управленческой документацией**.

Вследствие осуществления аппаратом управления организационной функции создается группа так называемых организационно-распорядительных документов (ОРД). Документы, которые относятся к ней, условно делятся на три группы:

- организационные (Положение, Устав, инструкция, правило);
- распорядительные (постановление, приказ, распоряжение, решение, указания);
- справочно-информационные (акт, договор, докладная записка, объяснительная записка, заявление, обзор, отчет, письмо, протокол, справка и др.).

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

Унификация - это установление однообразия в составлении и оформлении документов. Унифицируются, в частности, формат бумаги, название типов документов, реквизиты, текст и др.

Унификация оказывает содействие сокращению сроков подготовки документов, создает условия для приспособления документов к дальнейшей обработке их средствами оргтехники.

Стандартизация - установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенной области в пользу и с участием всех заинтересованных сторон для достижения общей оптимальной экономии при соблюдении условий использования и требований эксплуатации.

Движение всех типов документов внутри организации со времени их получения или создания к завершению исполнения или отправки называется **документооборотом**.

Все входящие, исходящие и внутренние документы в организации находятся на учете, их общее количество за определенный период времени составляет объем документооборота.

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

Так, на предприятиях фармацевтического профиля выделены такие типы документооборота: фармацевтический, научный и управленческий. Суть фармацевтического документооборота состоит в организации учета и направленного движения информационных документов по разным аспектам лекарственных средств.

Научный документооборот предусматривает движение в организации научно-технической документации. Наиболее распространенными в фармацевтической науке и практике документами этой группы есть: книги, монографии, учебники, учебные программы, учебные пособия, словари, журналы, нормативно-технические документы, прејскуранты, авторские свидетельства, патенты, диссертации, авторефераты.

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

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

Этапы документооборота

№ п/п	Входящих документов	№ п/п	Исходящих и внутренних документов
1	Обработка документа	1	Составление проекта документа

2	Регистрация (в день поступления)	2	Изготовление документа
3	Передача для выполнения	3	Согласование
4	Выполнение	4	Подписание (утверждение)
5	Отправка, подшивка к делу	5	Регистрация (в день подписания)
		6	Отправка, подшивка к делу

Контроль за выполнением документов и принятых решений является необходимым элементом организации управленческой деятельности важной составной частью процесса делопроизводства. Главная задача контроля состоит в обеспечении своевременного и качественного исполнения документов, а также получении информации, необходимой для оценки деятельности подразделений и исполнителей.

В контрольной функции различают три группы операций:

- 1) контроль за исполнением документов соответственно сути поставленных в них вопросов;
- 2) контроль за исполнением документов с точки зрения соответствия формы выполнения их содержанию;
- 3) контроль за своевременностью выполнения.

Контролю подлежат все входящие, исходящие и внутренние документы, в которых указаны сроки исполнения.

Исчисление срока выполнения входящих документов начинается со времени их поступления, а исходящих и внутренних - времени подписания.

Контроль за исполнением документов предлагается вести на карточках соответственно количеству исполнителей или сроков исполнения.

Дело представляет собой совокупность документов, которые принадлежат к определенному вопросу или участку деятельности организации, и подшиты в отдельную обложку или папку.

Классификация документов закрепляется в номенклатуре дел, которая представляет собой систематизированный перечень наименований дел с указанием сроков их хранения. Номенклатура дел утверждается высшей организацией и действует на протяжении нескольких лет, однако ежегодно уточняется и, в случае необходимости, перерабатывается и переутверждается. Каждое дело в номенклатуре имеет свой определенный индекс (номер). На каждое перечисленное в номенклатуре дело к началу года заводится папка, на обложке которой указывается наименование учреждения, его структурное подразделение, заголовок, индекс и сроки хранения. В папку вкладываются документы на протяжении года, то есть идет процесс формирования дел. Если появляются новые документы, не предусмотренные номенклатурой, то для них необходимо завести самостоятельные дела.

При формировании дел руководствуются такими правилами:

- документы вкладываются в дело лишь в одном экземпляре (оригинал);
- группируются документы только за один год (исключением являются переходные, служебные и личные дела);

- документы внутри дела размещаются в порядке решения вопросов, хронологии, алфавита, индексации и т.п.;

Перечень документов по срокам хранения утверждается высшей организацией после проведения экспертизы ценности документов. Главными задачами экспертизы установления ценности документов является:

- определение состава документов, которые подлежат государственному хранению;
- установление сроков хранения документов, которые не подлежат передаче в государственный архив;
- отбор документов с законченным сроком хранения, которые подлежат уничтожению.

Продолжительность хранения документов определена в специальных перечнях. Типичные перечни разрабатывает и утверждает Главное архивное управление страны, ведомственные - руководители отдельных ведомств. Сроки хранения документов исчисляются с 1 января года, который наступает за годом окончания дела. По окончании установленного срока хранения дела и регистрационно-контрольные карточки службы делопроизводства организации передают ведомственному архиву на постоянное или временное хранение.

В делопроизводстве предприятий фармацевтического профиля учитывая все более возрастающее их социальное значение важное место занимает работа с предложениями, заявлениями и жалобами граждан. Эта разновидность делопроизводства состоит из таких этапов:

- получение и регистрация предложений, заявлений и жалоб;
- направление этих документов на рассмотрение;
- контроль за сроками выполнения;
- своевременный ответ автору о последствиях рассмотрения;
- учет предложений, заявлений и жалоб с целью дальнейшего их анализа и работы с ними; выяснение причин, которые порождают жалобы.

Заявления и жалобы рассматриваются в срок до 1 месяца, а те, которые не требуют дополнительного изучения и проверки, - немедленно, но не позже 15 дней со дня их поступления.

Ежеквартально проводится анализ всех обращений и сроков их рассмотрения, который разрешает руководителю получить четкое представление о причинах возникновения жалоб и принять меры к их устранению и предупреждению.

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

АСУ могут характеризоваться как совокупность взаимосвязанных экономико-математических методов и средств научного управления различными сферами человеческой деятельности. Они повышают обоснованность принимаемых

управленческих решений, оперативность и надежность управленческой деятельности в целом.

Особенностью построения современных автоматизированных систем управления является иерархичность, соответствующая многоуровневой организации системы управления экономикой. При этом все уровни взаимосвязаны, что позволяет осуществлять объединение ресурсов, синхронизацию целевых комплексных программ, направленных на развитие той или иной отрасли.

Выделяют следующие виды обеспечения АСУ:

- информационное,
- математическое
- программно-техническое.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

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

Внешние

Формальные

Неформальные

Вербальные

Невербальные

2

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

Формальные и неформальные

Вербальные и невербальные

Внешние и внутренние

Вертикальные и горизонтальные

Восходящие и нисходящие

3

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

Организационный

Формальные
Неформальные
Вербальные
Невербальные

4

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

Внутренние

Внешние

Между организацией и внешней средой

Вербальные

Межличностные

5

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

По направлению

По происхождению

По назначению

По форме

По степени гласности

6

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

Договор

Письмо

Постановление

Указание

Приказ

7

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

По срокам исполнения

По происхождению

По назначению

По форме

По степени гласности

ЗАНЯТИЕ 14

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

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

Основные термины и понятия: трудовые ресурсы, кадровый менеджмент, этапы управления трудовыми ресурсами, конфликт, типы конфликтов, причины конфликтов, организационные изменения, стресс

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Управление трудовыми ресурсами. Цель, стратегия, тактика и принципы кадрового менеджмента.
2. Этапы управления трудовыми ресурсами.
3. Оценка персонала фармацевтического предприятия.
4. Понятие и типы конфликтов.
5. Причины и последствия конфликтов.
6. Управление конфликтной ситуацией.
7. Организационные изменения и управление ими.
8. Стресс. Управление стрессами.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Определение «кадровая политика».
2. Задания кадровой стратегии.
3. Особенности этапов управления трудовыми ресурсами.
4. Ротация кадров. Ее виды.
5. Составляющая структуры кадровой службы предприятий фармацевтической отрасли.
6. Оценочные технологии. Требования к ним, их виды.
7. Понятие конфликта.
8. Типы конфликтов, их характеристика.
9. Причины конфликтов, их характеристика.
10. Отрицательные и положительные последствия конфликтов.
11. Способы и методы разрешения конфликта.
12. Межличностные стили разрешения конфликтной ситуации.
13. Организационные изменения.
14. Процесс управления изменениями.
15. Причины возникновения стресса.
16. Управление стрессами.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 191-201, 279-292.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2009. - 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.

Дополнительная:

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

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Кадровая политика – это совокупность социально-правовых, организационно-экономических и психологических мер государства по формированию, использованию и возобновлению трудового (кадрового) потенциала. Под кадровой политикой подразумевают систему теоретических взглядов, идей, принципов, которые определяют основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Они разрабатываются собственниками предприятия (организации), высшим руководством, кадровыми службами для определения генерального направления и основ работы с кадрами, общих и специфических требований к ним.

Кадровый менеджмент сформировался как важнейшая составляющая менеджмента трудовых ресурсов в 60-е годы XX столетия.

Кадровый менеджмент базируется на использовании таких принципов:

- подчинение общей стратегии организации;
- обоснование перспективной потребности в персонале с учетом задач развития организации, прогноза рыночной конъюнктуры и тенденций естественного движения кадров;
- соблюдение требований законодательства о труде;
- соблюдение баланса интересов организации и ее работников;
- содействие сохранению занятости персонала и сокращению текучести кадров;
- отбор основных работников на конкурсной основе;
- сотрудничество с профсоюзами и другими общественными организациями;

- проявление максимальной заботы о каждом человеке, уважение его прав, свобод, достоинства;
- учет и реализация трудовой мотивации персонала в рамках возможностей организации.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом организации заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

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

Этапы управления трудовыми ресурсами

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов*: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;
2. *Набор персонала*: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. *Отбор*: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва в ходе набора;
4. *Определение заработной платы и льгот*: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;
5. *Профориентация и адаптация*: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
6. *Обучение*: разработка программ для обучения трудовым навыкам, которые необходимы для эффективного выполнения работы;
7. *Оценка трудовой деятельности*: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение*: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

9. *Подготовка руководящих кадров, управления продвижением по службе:* разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Формирование трудовых ресурсов

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

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

Этапы планирования

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

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

Существует несколько методов анализа содержания работы:

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

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

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

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

Отбор кадров

При отборе кадров необходимо:

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

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

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

При проведении испытаний не должно нарушаться законодательство.

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

До начала работы собственник обязан:

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

Проинструктировать по технике безопасности

Текучесть кадров – это сложное социально-экономическое явление, имеющее определенные объективные предпосылки, связанные прежде всего с недостатками в планировании и организации производственных процессов. Так, из многообразия мотивов текущесть кадров прежде всего выделяют:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (организация труда, размер заработной платы, отсутствие возможностей для профессионального роста);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями;
- несложившиеся отношения с руководством или коллективом, а затем уже мотивы личного характера и другие мотивы.

От текучести принципиально отличается ротация кадров, также являющаяся составляющей их общего движения. Ротация (лат. *rotatio* – круговращение) – это движение, оборот кадров, как правило, внутри системы. Главными чертами ротации являются овладение одним человеком несколькими специальностями, профессиями, служебное продвижение и увольнение с должности с соблюдением принципов социальной справедливости, объективного распределения материальных и других благ.

Различают несколько видов ротации. Спиральная (горизонтальная) ротация – предусматривает перемещение работника на одном должностном уровне. Винтовая (вертикальная) ротация – это перемещение работника с повышением его в должности. Комбинированная ротация (смешанная), объединяет черты уже рассмотренных видов. Примером может служить ротация провизора-интерна.

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Существует четыре типа конфликтов: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой.

Для эффективного управления конфликтной ситуацией необходимо знать потенциальные причины конфликта: совместно используемые ресурсы; взаимозависимость заданий; различия в целях; различия в восприятиях и ценностях; различия в стиле поведения и биографиях людей; плохая коммуникация.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности; неудовлетворенность; снижение морального состояния; увеличение текучести кадров; ухудшение социального взаимодействия; ухудшение коммуникаций; повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

Способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта:

- разъяснения требований к работе — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;
- использование координационных и интеграционных механизмов, т.е. цепи команд;
- установление общеорганизационных комплексных целей — направление усилий всех участников к достижению цели;
- использование системы вознаграждений в целях оказания влияния на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий.

Известно пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

- уклонение - представляет уход от конфликта;
- сглаживание - когда нет необходимости раздражаться;

- принуждение — применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения;
- компромисс - уступка до некоторой степени другой точке зрения. Это эффективная мера, но может не привести к оптимальному решению;
- решение проблем — стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных.

Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководства, изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации.

Организационное развитие представляет собой долгосрочную работу по совершенствованию способности организации обновить себя, по решению проблем и реагированию на перемены.

Меры организационного развития представляют собой деятельность, направленную на улучшение функционирования организации. Они включают: диагностику; обратную связь; образование и повышение квалификации; структурные перемены; консультации по организационным процессам; формирование групп; межгрупповую деятельность.

Процесс управления изменениями состоит из следующих этапов:

Этап 1. Давление и побуждение.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания.

Этап 3. Диагностика и осознание.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.

Этап 5. Эксперимент и выявление.

Этап 6. Подкрепление и согласие.

Стресс — обычно и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Однако существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивидуума, а, следовательно, для организации. Таким образом, это — еще один фактор, о котором должен помнить руководитель и научиться им управлять для обеспечения эффективности работы коллектива.

Стресс может быть вызван различными причинами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

Таким образом, чрезмерный стресс может быть вызван: слишком большим или слишком маленьким объемом работы, конфликтом ролей, неопределенностью ролей, скукой, физическими факторами, различными событиями личного характера.

Чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса, необходимо:

- разработать систему приоритетов в своей работе;
- научиться говорить «нет», когда объем работы достигнет предела, после которого вы не можете взять на себя еще больше работы;
- наладить особенно эффективные и надежные отношения с вашим «боссом»;

- не соглашаться с руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей);
- сообщить своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей);
- обсудить чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем;
- находить каждый день время для отключения и отдыха;
- соблюдать режим питания;
- поддерживать себя в форме с помощью физических упражнений;
- пытаться достичь общего равновесия в жизни.

ПРИМЕРЫ СИТУАЦИОННЫХ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

1

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

Текучесть кадров

Спиральная ротация

Винтовая ротация

Комбинированная ротация

Перевод

2

При приеме на работу оценивают степень готовности кандидата к работе на должности, определяют у него наличие определенных качеств. Какими принципами при этом не руководствуются?

Ориентироваться на сильные, а не на слабые стороны человека

Осуществлять поиск идеальных кандидатов

Ориентироваться на наиболее квалифицированные кадры

Четко определять требования к данной должности

Составить перечень функций и список необходимых качеств кандидата

3

Оценочные технологии должны быть построены таким образом, чтобы оценка персонала отвечала определенным требованиям. Какое из требований не включено в эту систему?

Объективность

Надежность

Достоверность

Комплексность

Возможность выбора

4

Низкая степень удовлетворенности работой, малая уверенность в себе и организации характерны для следующего конфликта

Внутриличностного

Межличностного

Между личностью и коллективом

Межгруппового

Функционального

5

Дисциплинарные меры, непопулярные в глазах подчиненных, могут привести к следующему типу конфликта

Межгрупповому

Функциональному

Межличностному

Внутриличностному

Между личностью и коллективом

6

Неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений относится к следующему типу причин конфликта

Различие в представлениях и ценностях

Неудовлетворительные коммуникации

Различия в целях

Взаимозависимость задач

Ограниченность ресурсов, которые нужно делить

7

Нежелание отстаивания своих прав, отрицание сотрудничества для решения проблем свойственно следующему стилю разрешения конфликтной ситуации

Принуждение (конкуренции)

Уклонение

Компромисс

Согласование

Противоборство

ЗАНЯТИЕ 15

ТЕМА: ОСНОВЫ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ТРУДЕ

Студент должен знать: системные понятия о правовом регулировании трудовых отношений, порядке заключения и расторжения трудового договора, охране труда, рассмотрении и разрешении трудовых споров

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Законодательство Украины о труде. Источники трудового права.
2. Коллективный договор, его содержание, форма и порядок заключения.
3. Трудовой договор, сроки и порядок его заключения. Контракт как одна из форм трудового договора.
4. Порядок приема на работу.
5. Расторжение трудового договора.
6. Норма продолжительности рабочего времени. Ежегодные отпуска и порядок их предоставления.
7. Порядок ведения трудовых книжек.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Источники трудового права.
2. Основные трудовые права работников.
3. Особенности регулирования труда некоторых категорий работников.
4. Содержание и форма заключения коллективного договора.
5. Понятие трудового договора. Гарантии при приеме на работу.
6. Сроки трудового договора и порядок его заключения.
7. Порядок ведения трудовых книжек.
8. Перевод работников на другую работу.
9. Основания для прекращения трудового договора.
10. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
11. Расторжение трудового договора по инициативе собственника или уполномоченного им органа.
12. Норма продолжительности рабочего времени.
13. Сокращенная продолжительность ежедневной работы и работы в ночное время.
14. Ограничение сверхурочных работ. Исключительные случаи применения сверхурочных работ.
15. Перерывы и выходные дни. Исключительный порядок применения работы в выходные дни и компенсация за работу.
16. Праздничные и нерабочие дни, установленные законодательством о труде.
17. Ежегодные отпуска и порядок их предоставления.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Нормативно-правовые акты:

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>.

Основная:

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.

Дополнительная:

1. Матеріали лекцій

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

В правовом государстве для специалистов, работающих на предприятиях различных отраслей народного хозяйства, независимо от форм собственности, огромное значение имеет знание законов, регулирующих отношения работника и собственника или органа, который им уполномочен, а также умение применять эти знания в процессе работы.

Источники трудового права:

- Основной Закон—Конституция
- Кодекс Законов о труде Украины
- Декреты
- Постановления и распоряжения Кабинета Министров
- Приказы МЗ Украины; касающиеся трудового правоотношения
- Приказы руководителей организаций и учреждений

Кодекс Законов о труде Украины (Законодательство о труде) регулирует трудовые отношения работников всех предприятий, учреждений и организаций независимо от формы собственности, вида деятельности и отрасли, а также лиц, которые работают согласно трудового договора с физическими лицами. (ст.3)

Особенности труда членов кооперативов (в т.ч. колхозов) и арендных предприятий, работников с иностранными инвестициями и общественных организаций определяются их Уставами и действующим Законодательством.

Законодательство о труде не распространяется на лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью.

Право граждан на труд реализуется путем заключения трудового договора (контракта) о работе в учреждении.

Коллективный договор заключается профсоюзным комитетом предприятия от имени трудового коллектива с собственником. Проект коллективного договора обсуждается предварительно на общем собрании трудового коллектива.

Оформляется коллективный договор в письменном виде на один год и распространяется на всех работников независимо от того являются ли они членами профсоюза.

В коллективном договоре излагаются основные положения по вопросам труда, заработной платы, рабочего времени, отдыха, материального стимулирования, охраны труда, устанавливаются взаимные обязанности собственника и членов трудового коллектива по выполнению планов, внедрению новой технологии, повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции, укреплению трудовой дисциплины и т.д.

Коллективный договор должен содержать обязательства собственника по привлечению работников к управлению предприятием, усовершенствованию нормирования труда, форм оплаты, материального стимулирования и т.д.

Срок действия коллективного договора наступает со дня его подписания представителями сторон или со дня, указанного в договоре. После окончания срока действия коллективного договора он продолжает действовать до того времени, пока не заключат новый договор или не пересмотрят действующий, если не предусмотрены другие условия.

В случае реорганизации предприятия коллективный договор продолжает действовать на протяжении срока, на который он заключен или может быть пересмотрен по желанию обеих сторон. В случае смены собственника действие коллективного договора сохраняется, но не более одного года.

Трудовой договор – это соглашение между работником и собственником предприятия, организации или учреждения, или уполномоченным ним органом, по которому работник обязуется выполнять работу, указанную в договоре с обязательным подчинением правилам внутреннего трудового распорядка, а собственник обязуется выплачивать заработную плату, обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором или соглашением сторон.

Работник имеет право реализовать свои возможности на одном или одновременно на нескольких предприятиях, если это не противоречит Законодательству, коллективному договору или соглашению сторон.

Собственник вправе вводить ограничения на совместную работу на одном и том же предприятии лиц, являющихся близкими родственниками. На предприятиях государственной формы собственности порядок введения таких ограничений устанавливается законодательством.

При приеме на работу предъявляются следующие основные документы:

- 1) паспорт (от 15 до 16 лет - свидетельство о рождении);
- 2) военный билет (для военнообязанных);
- 3) трудовую книжку (для ранее работающих);
- 4) диплом (для специалистов с высшим или средним специальным образованием).

Дополнительные документы:

- 1) удостоверение о направлении молодых специалистов (до 3-х лет после окончания ВУЗа) на работу или справку, дающую право самостоятельно устраиваться на работу;
- 2) направление городской комиссии по трудоустройству;
- 3) рекомендации ВТЭК при приеме на работу инвалидов.

Издается приказ (ф. П-1) по учреждению, в присутствии работника данные заносятся в "Книгу учета движения трудовых книжек и вкладышей" (хранится 75 лет).

С приказом работник знакомится под расписку. Без расписки приказ не имеет юридической силы.

Заполняют форму П-2 (личная карточка) оформляют (если не было) или заполняют трудовую книжку. Трудовые книжки ранее установленного образца (до 1993 г.) обмену не подлежат.

Трудовая книжка является основным документом о трудовой деятельности работника (ст. 48). Ведение трудовой книжки осуществляется в соответствии с Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях (утв. КМ Украины от 27 апреля 1993 г. № 301).

Трудовой договор может быть:

- 1) бессрочным, когда срок не оговаривается;

- 2) на определенный срок (определяется соглашением сторон, например на 3 года на период отпуска по уходу за ребенком до трех лет и т.д.;
- 3) на время выполнения определенных работ.

Срочный трудовой договор заключается в случаях, если трудовые отношения не могут быть установлены на не определенный срок с учетом характера предстоящей работы либо условий ее выполнения или интересов работника.

Трудовой договор оформляется в письменном виде (как правило), издается приказом или распоряжением собственника о принятии на работу.

Трудовой договор считается заключенным и тогда, когда приказ о заключении трудового договора не был издан, но работника фактически допустили к работе.

Существует 3 вида продолжительности рабочего времени:

- 1.) нормальная рабочая неделя — 40 часов в неделю
- 2.) сокращенная — не более 36 ч. в неделю
- 3.) неполное рабочее время

Сокращенный рабочий день (36 ч.) устанавливается в аптечных заведениях для работников с вредными условиями труда:

- заведующими аптеками и их заместителями, если они более 50 % рабочего времени заняты работой по изготовлению и контролю качества лекарственных средств, провизоры-аналитики;
- зав. отделом или его заместитель не освобожденный от выполнения производственных обязанностей;
- провизор, фармацевт, фасовщик, кроме лиц занятых исключительно отпуском ГЛС;
- работники аптечных баз и складов, занятых непосредственно приготовлением, расфасовкой и контролем препаратов;
- зав. отделом ядовитых веществ, его заместитель, провизоры, фасовщики, занятые фасовкой, измельчением, взвешиванием, отмериванием, ядовитых веществ;
- зав. контрольно-аналитической лабораторией, непосредственно выполняющий аналитическую работу, провизоры-аналитики, лаборанты, мойщицы посуды в лабораториях.

Сокращенный рабочий день установлен также для лиц от 16 до 18 лет - 36 часов, от 15 до 16 лет - 24ч. в неделю, учащиеся школ не более 12ч. в неделю.

В праздничные и накануне выходного дня рабочее время сокращается на 1 час, как при пятидневной, так и шестидневной рабочей неделе.

Согласно Закону Украины об отпусках (с 1 января 1997г.), установлены следующие виды отпусков (ст. 4 "Закона об отпусках"):

- 1.) *ежегодные:*
 - а.) основной отпуск;
 - б.) дополнительный - за работу с вредными и тяжелыми условиями труда;
 - в.) дополнительный - за особый характер труда;
 - г.) другие дополнительные отпуска, предусмотренные законодательством.
- 2.) *Дополнительные отпуска в связи с обучением*
- 3.) *Творческий отпуск*
- 4.) *социальные отпуска:*

- отпуск в связи с беременностью и родами
- отпуск для ухода за ребенком до достижения им 3-х летнего возраста
- дополнительный отпуск работникам, имеющим детей.

5.) *Отпуск без сохранения зарплаты.*

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

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Срок испытания для рабочих при приёме на работу не должен превышать

1,5 месяца

1 месяц

4 месяца

2 месяца

2,5 месяца

2

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

1 месяц

2 месяца

3 месяца

6 месяцев

2,5 месяца

3

Законодательство о труде распространяется на лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью

Только отдельные статьи КЗоТ

Да

Нет

Не знаю

По усмотрению руководителя предприятия

4

Коллективный договор заключается с собственником

Профсоюзным комитетом предприятия от имени трудового коллектива

Структурным подразделением (например, отделом готовых форм) аптечного предприятия

Группой лиц на основании соглашения

Только специалистами с фармацевтическим образованием

Всеми сотрудниками предприятия

ЗАНЯТИЕ 16

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

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

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

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Понятие маркетинга. Основные цели и принципы маркетинга. Субъекты маркетинга.
2. Основные функции и подфункции современного маркетинга.
3. Понятие и структура маркетинговой среды предприятия.
4. Комплекс маркетинга (микс-маркетинг).
5. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга.
6. Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического).

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Определения маркетинга.
2. Роль маркетинга.
3. Цели маркетинга.
4. Целевая ориентация и комплексность маркетинга.
5. Субъекты маркетинга.
6. Сущность аналитической функции.
7. Сущность производственной функции.
8. Сущность сбытовой функции.
9. Сущность функции управления и контроля.
10. Понятие маркетинговой среды предприятия
11. Структура маркетинговой среды предприятия
12. Основные виды маркетинга (в зависимости от сферы и объекта применения).
13. Основные категории маркетинга: нужда, потребность, спрос, предложение, товар, обмен, сделка, рынок. Значение этих элементов рыночной экономики в теории маркетинга.
14. Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического).

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная:

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. – 2-е узд. / З.Н.Мнушко, Н.М.Дихтярева; Под ред. З.Н.Мнушко.- Харьков: Узд-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.

Дополнительная:

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент : анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер; [пер. с англ. Бугаев М. и др.]. - 2-е изд., испр. - Санкт-Петербург : Питер, 1999. - 887 с.
2. Материалы лекции

КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Маркетинг как средство повышения эффективности функционирования предпринимательских структур обязательно связан: во-первых, с предвидением и прогнозированием спроса, что становится возможным, только благодаря постоянному изучению потребителей с точки зрения их потребностей; во-вторых, с управлением спросом посредством стимулирования потребителей к приобретению предлагаемых фирмой товаров; в-третьих, удовлетворением спроса как с точки зрения функциональных характеристик продукта, так и безопасности, послепродажного обслуживания и т.д.

Фармацевтический маркетинг – управленческая деятельность, нацеленная на создание спроса и достижение целей фармацевтического предприятия через максимальное удовлетворение нужд потребителей в лекарственных и косметических средствах, изделий медицинского назначения.

Цели маркетинга. Главное предназначение маркетинга - это связать производителя и потребителя, помочь им найти друг друга. Решение этой задачи связано с целеполаганием.

С точки зрения общественной значимости можно сформулировать четыре альтернативные цели маркетинга:

- максимизация потребления
- максимизация степени удовлетворения потребителей
- максимизация выбора потребителей
- максимизация качества жизни

Принципы маркетинга. Сформулированные на основе реального поведения людей, предприятий и организаций вытекающими и вытекающие из его сущности

принципы маркетинга являются фундаментом производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности. Основными из них являются:

1. Нацеленность на четкий коммерческий результат, что для конкретного предприятия может выражаться овладении определенной долей рынка с учетом сроков, ресурсного обеспечения и ответственности.
2. Комплексный подход к достижению поставленных целей на основе анализа потребностей, прогнозирования рынка, изучения товара, рекламы, стимулирования сбыта.
3. Максимальный учет условий и требований выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.
4. Долговременность целей направленных на товары, обладающих принципиально новыми потребительскими свойствами и обеспечивающих долгосрочный коммерческий успех.
5. Адаптивная предприимчивость, обеспечивающая быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды и проявление инициативы как формы управления производством и сбытом продукции.

Функции маркетинга. Функция представляет собой особый вид деятельности, работы, обязанности. Рассматривая маркетинг как рыночную конкуренцию управления и сбыта продукции, необходимо выделить 4 блока основных комплексных функций маркетинга: *аналитическая, производственная, сбытовая (функция продаж) и функция управления и контроля.*

Основную группу элементов системы фармацевтического маркетинга - *ее субъектов* - составляют поставщики, производители, посредники, конкуренты, потребители.

Объектом их взаимоотношений являются лекарственные, изделия медицинского назначения и парафармацевтическая продукция.

Процесс согласования запросов потребителей и возможностей организации протекает в определенной внешней среде, в которой осуществляется маркетинговая деятельность.

Внешняя среда маркетинга характеризует факторы, условия, силы и субъекты, внешние по отношению к маркетингу, которые влияют на возможности организации устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с потребителями. Эти факторы и силы не подвластны прямому управлению со стороны организации.

Если внешняя среда не находится в сфере непосредственного управления со стороны организации, то управление маркетинговой деятельностью осуществляется путем воздействия на параметры комплекса маркетинга.

Комплекс маркетинга (маркетинг-микс) — совокупность управляемых параметров маркетинговой деятельности, манипулируя которыми руководство организации старается наилучшим образом удовлетворить потребности рыночных сегментов. Иными словами, под комплексом маркетинга понимается набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга.

Комплекс маркетинга часто обозначают как 4P, по первым буквам английских слов: *продукт (product), цена (price), место (place), продвижение (promotion).*

На языке маркетинга четыре элемента – товар, цена, продвижение, место и сбыт (получившие название “четыре Р”, или “маркетинговая смесь”) – образуют комплекс инструментов маркетинговой политики.

Комплекс *особенностей (specificity) фармацевтики* часто обозначают как 4S: *особенность социально-экологическая (specificity of social and ecological), особенность здоровья (specificity of health), особенность лицензирования (specificity of licensing), особенность методов коммуникации (specificity of communication methods)*:

- социально-экологическая – несоблюдение правил приема лекарств могут привести к ухудшению здоровья, а то и смерти. Кроме того, большинство ЛС – БАВ и это затрудняет процесс их утилизации.
- здоровья – приобретение зависит от заболевания, степени его осложнений, нозологии.
- лицензирования – производство, оптовая и розничная реализация ЛС осуществляется только на основании лицензии
- особенность методов коммуникации – ЛС - продукт вынужденного спроса (реклама БРО, мотивация врачей и фарм. работников)

Знать о том, какие “четыре Р” приемлемы для вашего потребителя – значит обладать ключом к развитию организации и достижению поставленных целей.

Основные категории маркетинга. Сущность системы маркетинга раскрывается через совокупность социально-экономических категорий, представленных на *Рис. 16.1*.

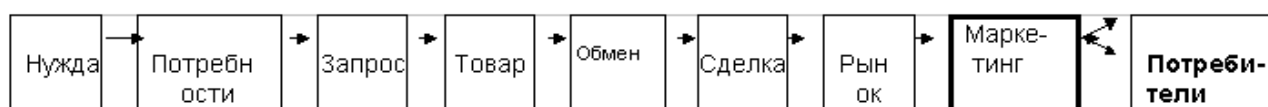


Рис.16.1. Основные категории маркетинга

Виды современного маркетинга (в т.ч. фармацевтического). Маркетинг вначале был связан с продажей физических продуктов (потребительских товаров, продукции производственного назначения). Сейчас же он используется применительно ко всем видам деятельности, направленным на удовлетворение запросов потребителей. В частности, говорят о маркетинге услуг, маркетинге организаций, маркетинге отдельных личностей, маркетинге идей, маркетинге места. Если маркетинг реализуется на уровне отдельных организаций, его иногда называют микромаркетингом. Маркетинг, реализуемый на уровне государства в целом и его регионов, называют макромаркетингом.

Под *маркетингом организации* понимается деятельность, предпринимаемая с целью создания и поддержания благоприятного имиджа организации. Маркетингом организации традиционно занимаются подразделения по связям с общественностью. Организация общественного мнения — это, по сути, управление маркетингом, сместившееся с уровня продуктов на уровень всей организации. Сюда же можно отнести так называемый политический маркетинг, осуществляемый органами власти, политическими партиями.

Маркетинг отдельной личности (персональный маркетинг) — деятельность, предпринимаемая для создания, поддержания или изменения отношения или

поведения общественности по отношению к конкретным лицам. Многие лица в целях повышения своей популярности и расширения бизнеса используют персональный маркетинг: это политические деятели, артисты, врачи, спортсмены, адвокаты, бизнесмены и т.д. Процесс персонального маркетинга аналогичен процессу маркетинга физических продуктов и услуг. Он также начинается с изучения рынка, определения рыночных сегментов и потребностей. Далее начинается разработка продукта, т.е. определение, в какой мере качества личности и ее “дизайн” и “упаковка” соответствуют запросам и в какой мере надо трансформировать эту личность, чтобы она в большей степени удовлетворяла этим запросам. Наконец, разрабатывается программа продвижения личности и ее “доставки” потребителям.

Маркетинг идей обычно толкуется применительно к таким социальным идеям, как снижение уровня курения, потребления спиртного, прекращение потребления наркотиков, защита окружающей среды и т.п. (в широком смысле любой маркетинг — это маркетинг тех или иных идей).

Под *маркетингом места* понимается деятельность, предпринимаемая с целью создания, поддержания или изменения отношений или поведения клиентов применительно к отдельным местам. Здесь, прежде всего, следует выделить: маркетинг зон хозяйственной деятельности (месторасположение заводов, магазинов, контор и т.п.), маркетинг мест отдыха (привлечение отдыхающих и туристов в конкретные города, районы, страны); маркетинг жилья и маркетинг инвестиций в земельную собственность (обустройство и продажа земельных участков как объектов хозяйствования и помещения капитала). Если собственником земли является государство, то данный вид маркетинга относится к *макромаркетингу*. Это понятие возникло на Западе в период 60-х — конца 80-х годов. Предметом макромаркетинга являются взаимоотношения между маркетинговой деятельностью и обществом, и его возникновение в качестве самостоятельного направления напрямую связано с возросшим интересом общества к роли, которую бизнес играет в нем.

В последнее время, в развитие идей маркетинга места, все чаще используется маркетинг целых регионов, городов и других населенных пунктов, направленный на привлечение капитала и обеспечение устойчивого развития данного региона. Этот вид маркетинга называется *территориальным* (региональным).

Территориальный маркетинг — это маркетинг в интересах территории, ее внутренних субъектов, а также внешних субъектов, во внимании которых заинтересована территория. Он осуществляется с целью создания, поддержания или изменения мнений, намерений и/или поведения субъектов, внешних по отношению к данной территории.

В зависимости от размера охваченного рынка можно вести речь о массовом маркетинге, о товарно-дифференцированном маркетинге и о целевом маркетинге.

Массовый маркетинг — вид маркетинга, который характеризуется массовыми производством и маркетингом одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей.

Под *товарно-дифференцированным* маркетингом понимается вид маркетинга, который характеризуется производством и маркетингом нескольких продуктов с

различными свойствами, предназначенных для всех покупателей, однако рассчитанных на разные их вкусы.

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

Вид маркетинга также определяется состоянием спроса.

С этой точки зрения выделяют следующие виды спроса: отрицательный спрос, отсутствие спроса, скрытый спрос, падающий спрос, нерегулярный спрос, полноценный спрос, чрезмерный спрос, нерациональный спрос.

Отрицательный спрос характеризует состояние рынка, когда значительная его часть “не любит” продукт и может даже заплатить определенную цену за отказ от его использования, — например, негативный спрос на прививки. При отрицательном спросе используется конверсионный маркетинг. *Конверсионный маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является изменение отрицательного отношения потребителей к какому-то продукту (негативный спрос) на положительное путем переделки продукта, снижения цены и более эффективного его продвижения.

При *отсутствии спроса* используют стимулирующий маркетинг. *Стимулирующий маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является в условиях отсутствия спроса отыскание способов увязки присущих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей, с тем, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту. Стимулирующий маркетинг направлен на преодоление возможных причин такой ситуации: полное незнание потребителями возможностей продукта, устранение препятствий к его распространению и т.п. Основные инструменты стимулирующего маркетинга — резкое снижение цен, усиление рекламы, других методов продвижения продукта.

Скрытый спрос характеризует состояние рынка, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами. В данном случае необходимо измерить величину потенциального спроса и разработать новый продукт, его удовлетворяющий. При скрытом, потенциальном спросе используется развивающий маркетинг. *Развивающий маркетинг* — это вид маркетинга, используемый в условиях скрытого, потенциального спроса, задачей которого является оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов, способных превратить спрос в реальный. Инструментами развивающего маркетинга являются разработка продуктов, отвечающих возникшим новым потребностям, переход на новый качественный уровень их удовлетворения, использование рекламы, создание специфического, ориентированного на конкретные потребительские группы имиджа продукта.

При *падающем спросе* используется ремаркетинг. *Ремаркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является восстановление спроса в случае его падения на основе творческого переосмысления ранее использовавшегося маркетингового подхода. Заключается в поиске новых возможностей оживления спроса: придания товару новых свойств, проникновения на новые рынки и т.д.

Нерегулярный спрос характеризует сезонные, ежедневные и даже часовые колебания спроса. При нерегулярном, колеблющемся спросе используется

синхромаркетинг. *Синхромаркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является поиск способов сглаживания колебаний спроса (нерегулярный спрос) с помощью гибких цен, методов продвижения и других инструментов маркетинга. Бывает необходим при торговле товарами сезонного потребления либо подверженными иным циклическим или непредсказуемым спадам конъюнктуры. Эффективное средство — поочередный, заранее спланированный переход на различные географические и другие сегменты рынка (с последующим возвратом).

При *полноценном спросе*, т.е. когда организация удовлетворена объемом сбыта, используется поддерживающий маркетинг. *Поддерживающий маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является в условиях полноценного спроса поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

При *чрезмерном спросе*, т.е. спросе, величина которого превышает возможности и желание организации по его удовлетворению, используется демаркетинг. *Демаркетинг* — вид маркетинга, применяемый в условиях чрезмерного спроса; его задачей является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации ряда отрицательных рыночных явлений, например спекуляции. Демаркетинг применяется также для того, чтобы у потребителей не создалось невыгодного для фирмы впечатления о ее низких производственных возможностях. Основные инструменты демаркетинга — повышение цен, прекращение рекламной работы. Иногда передают права на производство данного продукта, лицензии, ноу-хау и т.п. другим фирмам, но с использованием или упоминанием марки данной фирмы.

Нерациональный, или иррациональный, спрос — это спрос на продукты, вредные для здоровья или нерациональные с общественной точки зрения (наркотики). При нерациональном спросе используется противодействующий маркетинг. *Противодействующий маркетинг* — вид маркетинга, задачей которого является убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов путем резкого повышения цен, ограничения их доступности в сочетании с дискредитирующей информацией.

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1

Вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена, называется

Менеджмент

Спрос

Сбыт

Маркетинг

Продажа

2

Укажите, что не относится к основным категориям маркетинга

Нужда

Потребность

Товар

Обмен

Структура управления

3

Испытываемое человеком чувство нехватки чего-либо, называется

Спрос

Нужда

Потребность

Запрос

Товар

4

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

Потребность

Запрос

Продажа

Сделка

Обмен

5

Коммерческий обмен ценностями между субъектами – это

Потребность

Запрос

Продажа

Сделка

Обмен

6

Система маркетинга состоит из отдельных субъектов. К ним не относятся

Государственные органы власти

Производители

Посредники

Конкуренты

Потребители

7

К управленческим целям в маркетинге относятся

Завоевание определенной доли рынка

Совершенствование структуры управления

Выявление перспективных рынков

Стимулирование сбыта

Создание имиджа фирмы

ЗАНЯТИЕ 17

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

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

Контроль усвоения содержательного модуля 3 (комплексная работа) является промежуточным видом контроля. Оценка за содержательный модуль определяется как сумма теоретических и практических навыков в соответствии с программой дисциплины. Комплексная работа при сдаче содержательного модуля включает выполнение письменных и тестовых заданий по следующим темам практической и самостоятельной работы:

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

КОНТРОЛЬ УСВОЕНИЯ МОДУЛЯ 1 «МЕНЕДЖМЕНТ В ФАРМАЦИИ»

Модульный итоговый контроль осуществляется по завершении изучения всех тем модуля 1 «Менеджмент в фармации».

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

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