

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»**

#### **ПРАКТИКУМ**

к практическим занятиям для студентов фармацевтического факультета  
заочной формы обучения 2,5 лет  
специальности «Фармация»

Запорожье, 2013

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

M50

**Авторы:**

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

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

**Рецензенты:**

д.фарм.н., профессор Гладышев В.В.,

д.фарм.н., профессор Доля В.С.

M50 Менеджмент и маркетинг в фармации. Модуль 1. Менеджмент в фармации: практикум для студентов фармацевтического факультета заочной формы обучения специальности «Фармация» (2,5 лет) / В.А. Демченко, Н.А. Ткаченко, Н.М. Червоненко, И.Н. Алексеева, Т.П. Заричная. - Запорожье: ЗГМУ, 2013. – 95 с.

Практикум содержит комплекс учебно-методического обеспечения по изучению дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации» Модуль 1 «Менеджмент в фармации» (методические указания для изучения тем дисциплины, дискуссионные вопросы, вопросы для самоконтроля, задачи и задания для практической работы, перечень рекомендованной литературы, краткий информационный материал и тестовые задания для самоконтроля).

Для студентов фармацевтического факультета заочной формы обучения специальности 7.12020101 «Фармация» направления 1102 «Фармация»

Учебно-методические рекомендации рассмотрены и утверждены:

на методическом заседании кафедры управления и экономики фармации,  
медицинского и фармацевтического товароведения ЗГМУ  
(протокол № от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 г.),

на цикловой методической комиссии по фармацевтическим дисциплинам ЗГМУ  
(протокол № от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2013 г.).

УДК: 615.1 (075.8)

ББК: 52.82я73

© Демченко В.А., Ткаченко Н.А.,  
Червоненко Н.М., Алексеева И.Н.,  
Заричная Т.П. 2013

© Запорожский государственный  
медицинский университет, 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

	ВВЕДЕНИЕ	4
1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	5
2	МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	31
3	КОММУНИКАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ. ДОКУМЕНТ КАК СРЕДСТВО КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА	69

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данный практикум разработан для изучения студентами основных положений теории и практики фармацевтического менеджмента в соответствии с программой учебной дисциплины «Менеджмент и маркетинг в фармации».

На аудиторную работу выделено 6 ч лекций и 20 часов практических занятий.

Практикум содержит методические указания для изучения тем дисциплины, дискуссионные вопросы, вопросы для самоконтроля, задачи и задания для практической работы, перечень рекомендованной литературы, краткий информационный материал и тестовые задания для самоконтроля.

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

## **ТЕМА: "ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Студент должен знать:** основы менеджмента, механизмы и подходы к управлению, организацию как объект управления, ее внутреннюю и внешнюю среду, жизненный цикл организации, факторы, составляющие успех организации

**Основные термины и понятия:** менеджмент, процесс управление, механизмы управления, подходы к управлению, менеджер и предприниматель, уровни управления, составные части менеджмента, организация, внутренняя среда организации, внешняя среда организации, жизненный цикл организации

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

1. Значение и понятие менеджмента
2. Эволюция управленческой теории
3. Особенности менеджмента в фармации
4. Подходы к управлению
5. Процесс управления
6. Функции управления
7. Субъекты и уровни управления
8. Зарубежные механизмы управления
9. Понятие организации в теории менеджмента
10. Общие черты организаций
11. Классификация организаций
12. Внутренние переменные фармацевтических организаций и их взаимосвязь
13. Внешняя среда организаций. Факторы прямого и косвенного взаимодействия внешней среды
14. Жизненный цикл организации
15. Составляющие успешной деятельности фармацевтической организации

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

1. Понятие менеджмента
2. Цель и задачи менеджмента
3. Принципы менеджмента
4. Понятие о составных частях менеджмента
5. Эволюция управленческой теории (школа научного управления, классическая (административная) школа управления, школы человеческих отношений и поведенческих наук, школа науки управления (количественного подхода))
6. Ключевые элементы современного менеджмента
7. Особенности менеджмента в фармации

8. Подходы к управлению (системный, ситуационный, процессный)
9. Управление как процесс
10. Классификация функций управления: основные, общие и конкретные
11. Понятие о составных частях менеджмента
12. Уровни управления (технический, управленческий и институциональный)
13. Зарубежные механизмы управления (японский, американский)
14. Понятие организации
15. Общая характеристика организаций
16. Классификация организаций
17. Понятие «внутренняя среда» организации
18. Характеристика факторов внутренней среды организации
19. Понятие «внешняя среда» организации
20. Характеристика прямых факторов воздействия на организацию
21. Характеристика факторов внешней среды организации косвенного действия
22. Характеристика этапов жизненного цикла организации
23. Факторы, составляющие успех организации.

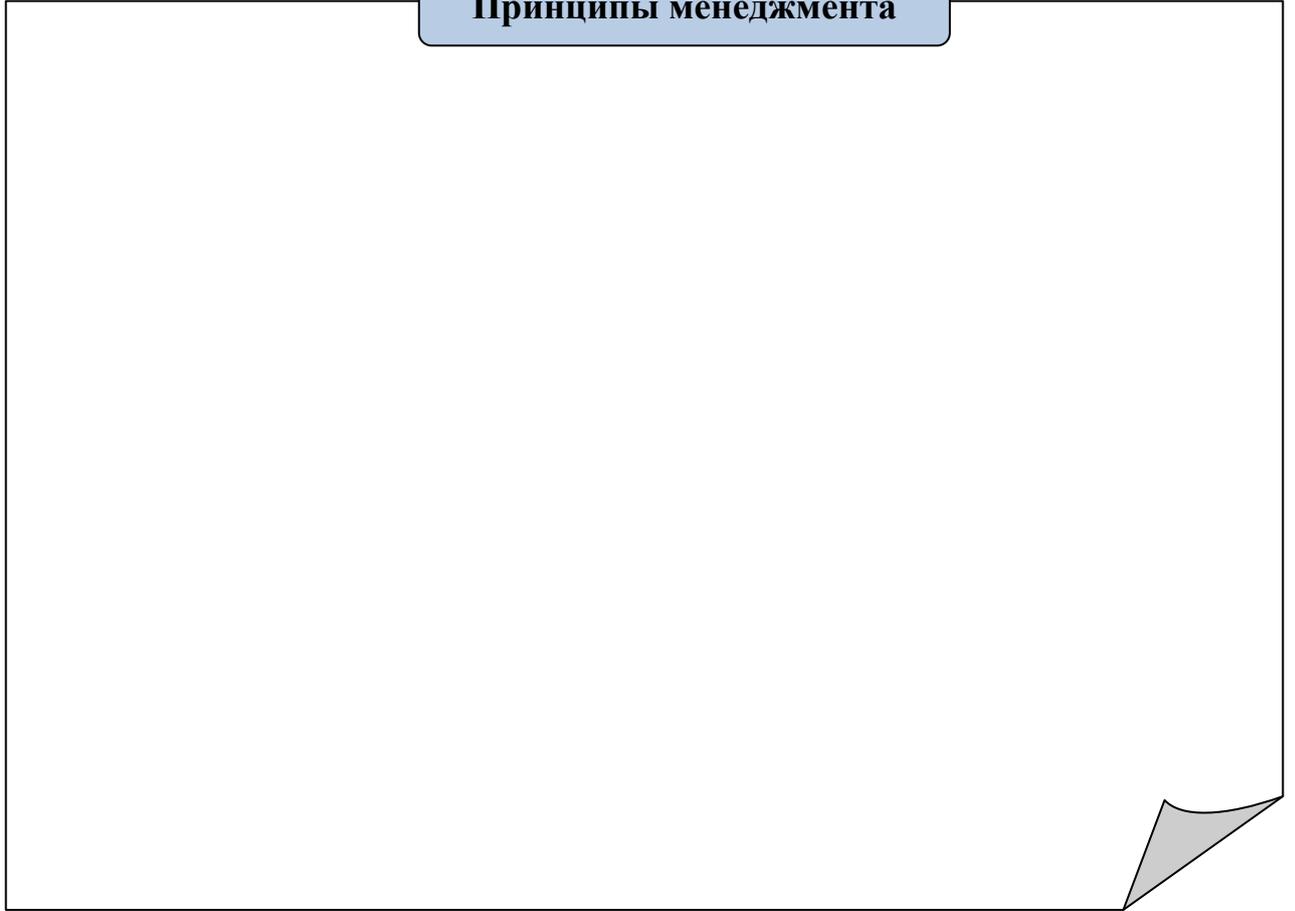
### ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

**Задание 1:** Схематически представить цели, задачи и принципы управления в фармацевтическом менеджменте

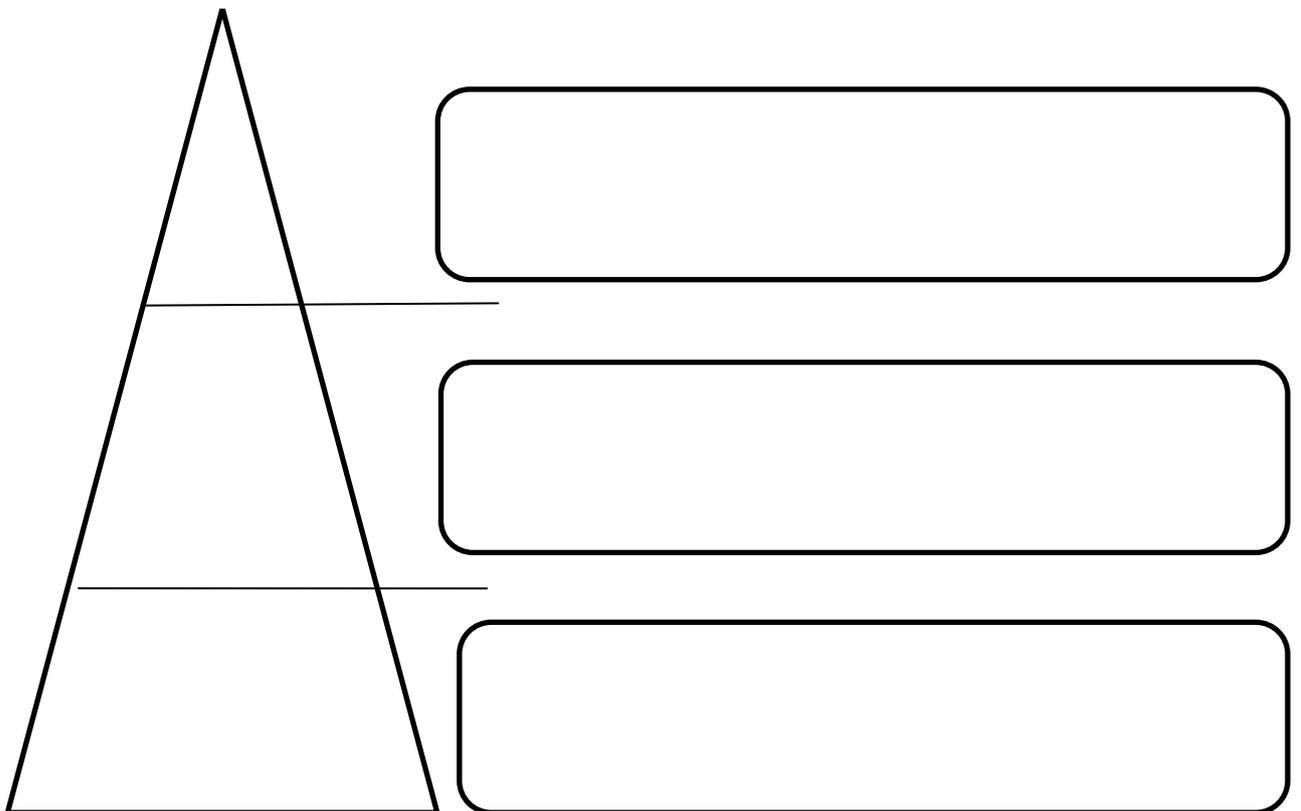
**Цель менеджмента**

**Задачи менеджмента**

## Принципы менеджмента



**Задание 2:** Схематически уровни управления. Дать им краткую характеристику



**Задание 3.** Дать сравнительную характеристику зарубежным механизмам управления на примере американской и японской моделей управления производством и сделать вывод. Данные представить в виде *табл. 1.1.*

*Таблица 1.1*

**Сравнительная характеристика зарубежных моделей управления**

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

**Задание 4:** Фармацевтическая фирма специализируется на выпуске лекарственных препаратов А, В и С. Данные об издержках производства, выручке от реализации лекарственных препаратов и прибыли представлены в табл. 1.2. Проанализируйте данные табл. 1.2. и примите необходимое решение о дальнейшем выпуске лекарственных препаратов А, В и С.

Таблица 1.2

**Данные о производстве лекарственных препаратов А, В и С**

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

**Решение**

**Задание 5.** Представьте в виде схемы взаимосвязь внутренних переменных организации

**Задание 6.** Схематически представить среду прямого и косвенного влияния на деятельность организации



**Задание 7.** Схематически представьте жизненный цикл организации с указанием этапов (Рис. 1.1). Дайте характеристику деятельности организации соответственно каждому этапу жизненного цикла организации. Результаты оформите в табл. 1.3



Рис. 1.1. Этапы жизненного цикла организации

### Характеристика этапов жизненного цикла организации

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

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

- определять цели, задачи, принципы менеджмента
- определять уровни управления
- давать сравнительную характеристику зарубежным моделям управления
- различать особенности фармацевтического менеджмента
- оценивать внутреннюю и внешнюю среду предприятия и давать им характеристику

- определять этапы жизненного цикла организации и давать им краткую характеристику

## ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 6-57.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2005. - С. 7-55.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.8-78.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
6. Материалы лекции

## КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

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

### Менеджмент решает основные задачи:

1. Получение прибыли с соблюдением социальной ответственности
2. Сокращение собственных издержек производства и реализации лекарственных средств
3. Расширение рынка сбыта лекарств.

Кроме этих глобальных задач менеджмент решает также следующие:

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

## 5. Установление контроля за выполнением поставленных задач.

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

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

Основные принципы менеджмента:

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

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

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.

Таким образом, все школы управления концентрировали свое внимание на том, как с помощью управления повысить эффективность хозяйственной деятельности предприятия, фирмы в условиях рынка.

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

В целом функции управления можно свести к двум основным группам: а) общие и б) конкретные. Основное отличие общей функции управления от конкретной заключается в том, что любая производственно-хозяйственная задача (конкретная функция) решается с помощью типовых элементов управленческого цикла (общих функций управления). И наоборот, совокупность общих функций управления призвана реализовать любую конкретную функцию управления.

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

Каждая из общих функций управления имеет определенный состав работ, которые должны прогнозироваться, планироваться, организовываться и т.д. Так, например, для организации это будет определение состава исполнителей главного подразделения по специальным функциям управления, взаимодействия и взаимосвязей подразделений.

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).

Менеджмент делится на:

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

Производственный менеджмент представляет собой организацию и управление производственной функцией аптеки, фирмы. Он связан с принятием необходимых решений для обеспечения производства лекарств в соответствии

с НДС в требуемом количестве, в положенное время и при минимальных затратах.

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

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

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

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

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.

Система управления предприятием является отражением объективно существующих требований внешнего окружения и функционального назначения объекта управления. Среди зарубежных систем управления приоритет отдается японскому и американскому механизмам управления, имеющим существенные различия, но, вместе с тем, и достаточную эффективность. Элементы систем управления объединяют в три наиболее общие группы:

- обеспечение персоналом (характер найма, скорость оценки деловых качеств, темпы продвижения по службе, квалификация работников, подбор кадров, методы оценки персонала и др.);

- технология менеджмента (цель функционирования, организационная структура, распределение функций, формы ответственности и контроля, схема выработки решений и др.);
- организация и стимулирование труда (стиль управления, мотивация, система оплаты труда, регламентация работы и др.).

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, учреждение (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 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, технология и люди.

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 и факторы косвенного влияния.

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

**Жизненный цикл организации** — это совокупность стадий развития, которые проходит организация за период своего существования.

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.

## **ПРИМЕРЫ СИТУАЦИОННЫХ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

### **«ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Объективность процессов управления требует разделения управленческого труда. Что образуется в результате вертикального деления труда?

100% Технические, управленческие и институциональные уровни управления

0% Производственные подразделения

0% Управленческие службы

0% Неформальные группы

0% Схематическое изображение организации

Для чего уровни управления изображают в виде пирамиды?

100% Для характеристики численности аппарата управления на разных уровнях

0% Для назначения конкретных руководителей подразделов

0% Для облегчения назначения управленцев на должности

0% Для отображения ролей менеджеров

0% Для конкретизации роли менеджера и предпринимателя

Какому уровню управления отвечает функция непосредственного контроля деятельности работников, которые выполняют конкретные операции?

100% Технический

0% Бюрократический

- Институциональный
- Административный
- Управленческий

В организации определенным образом распределяется труд. Как называется разделение труда, которое допускает создание уровней управления и иерархии подчиненности?

- Вертикально-горизонтальное распределение труда
- Вертикальное разделение труда
- Диагональное разделение труда
- Не знаю
- Горизонтальное разделение труда

Руководители, которые занимаются ежедневными операциями и действиями, согласно вертикального разделения труда, относятся к:

- Техническому уровню управления
- Управленческому уровню управления
- Институциональному уровню управления
- Управлению высшего звена
- Управлению среднего звена

### **«ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ»**

В акционерном обществе по производству и реализации лекарственных препаратов, создана структура для работы с разными организациями-потребителями. Данная организационная структура:

- Линейно-функциональная
- Департаментализационная
- Матричная
- Бюрократическая
- Дивизиональная

Фармацевтическая фирма ориентируется в своей деятельности на реализацию разнообразного ассортимента продукции, разные группы потребителей и регионы. Какой тип организационной структуры характерен для данной фирмы?

- Бюрократический
- Функциональный
- Централизованный
- Децентрализованный
- Дивизиональный

На деятельность аптеки влияют разные факторы внешней среды. Одни из них имеют непосредственное влияние, другие – не прямое. Какой из нижеприведенных факторов относится к непосредственному влиянию?

- %0% Международное окружение
- %0% Уровень техники и технологии
- %!100% Конкуренты
- %0% Социально-культурные
- %0% Политические обстоятельства

Эффективная деятельность фарм. фирмы в значительной степени зависит от внешней среды. Чем характеризуется количество и уровень вариативности факторов, на которые фирма обязана реагировать?

- %!100% Сложность внешней среды
- %0% Постоянство среды
- %0% Неопределенность
- %0% Ограниченность внешней среды
- %0% Прогнозируемость внешней среды

Эффективность деятельности фарм. фирмы постепенно улучшилась, благодаря позитивным изменениям во внешней среде. Укажите фактор, который повлиял на организацию:

- %0% Структура
- %0% Кадры
- %!100% Состояние экономики
- %0% Цель
- %0% Технология

## **ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Студент должен знать:** системные понятия о предпринимательской деятельности, праве собственности, формах собственности, видах предприятий, хозяйственных обществах, порядке государственной регистрации предпринимательской деятельности физического и юридического лица, порядке лицензирования предпринимательской фармацевтической деятельности

**Основные термины и понятия:** предпринимательство, право и виды собственности, предприятие, объединения предприятий, хозяйственные общества, государственная регистрация юридических лиц и физических лиц, единый государственный реестр, лицензия, лицензиат, лицензирование, лицензионные условия

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

1. Предпринимательство как вид хозяйственной деятельности
2. Право собственности. Объекты и субъекты права собственности. Виды собственности.
3. Аптека как предприятие. Виды предприятий.
4. Объединения предприятий. Организационно-правовые формы объединений предприятий (ассоциация, корпорация, концерн, консорциум)
5. Понятие хозяйственного общества. Виды хозяйственных обществ
6. Порядок проведения государственной регистрации предпринимательской деятельности
7. Порядок лицензирования фармацевтической деятельности.
8. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по производству лекарственных средств, оптовой и розничной реализации лекарственных средств

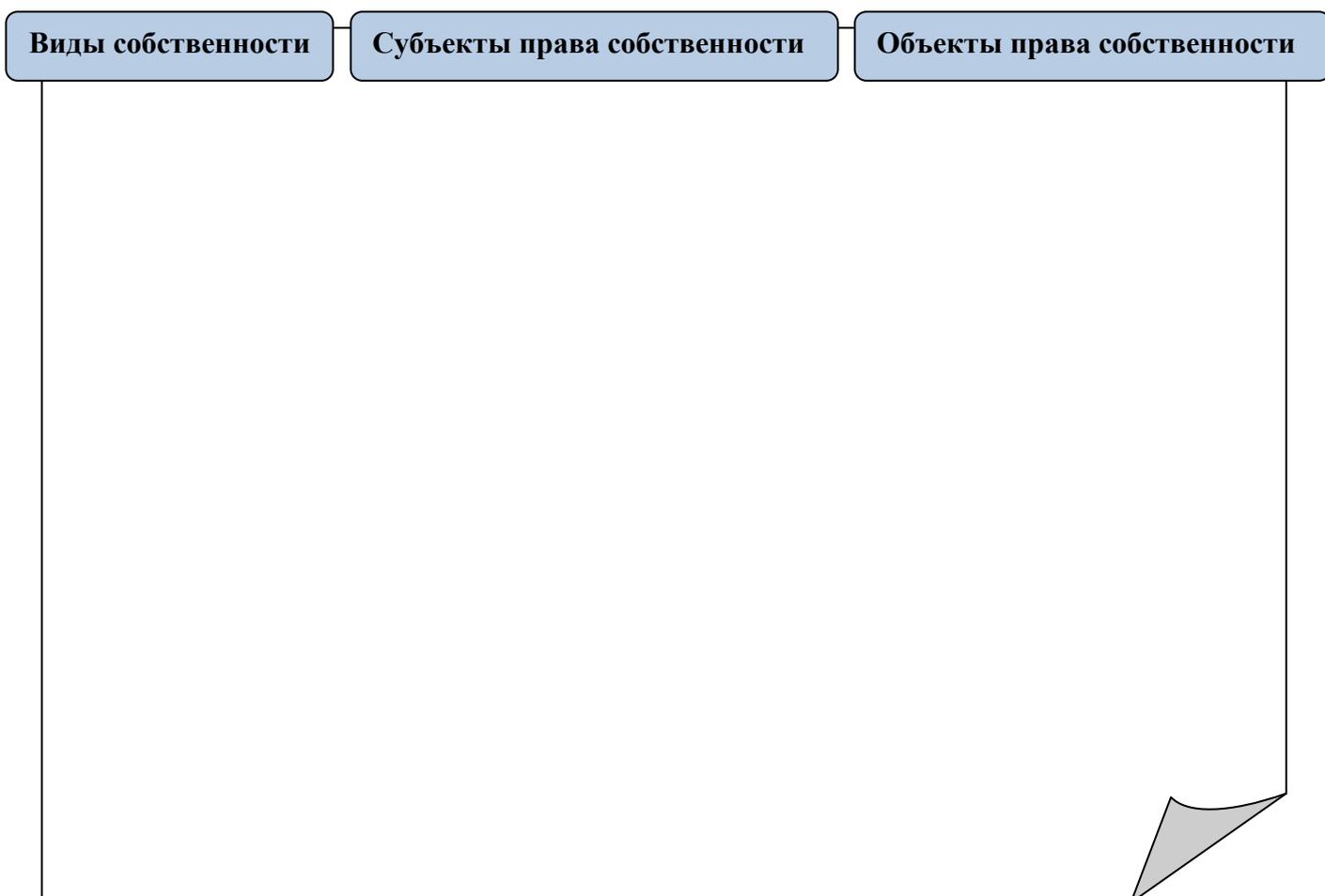
### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

1. Понятие предпринимательства
2. Правовые источники регулирования предпринимательской деятельности.
3. Субъекты предпринимательской деятельности
4. Свобода и ограничения в осуществлении предпринимательской деятельности
5. Принципы предпринимательства
6. Условия осуществления предпринимательской деятельности
1. Право собственности. Субъекты и объекты права собственности
2. Формы и виды собственности

3. Аптека как предприятие
4. Виды и организационные формы предприятий
5. Объединения предприятий
6. Организационно-правовые формы объединений предприятий (ассоциация, корпорация, концерн, консорциум)
7. Порядок проведения государственной регистрации юридического лица.
8. Понятие "лицензия", "лицензионные условия", "лицензирование"
9. Виды предпринимательской деятельности, подлежащие лицензированию в области фармации.
10. Порядок лицензирования фармацевтической деятельности (выдача, переоформление и аннулирование, выдача дубликатов лицензии и т.д.).
11. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по производству лекарственных средств.
12. Лицензионные условия осуществления хозяйственной деятельности по оптовой, розничной реализации лекарственных средств

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

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



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

## Классификация предприятий

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



Объединения предприятий

**Задание 4.** Дать характеристику хозяйственным обществам. Данные занести в табл. 2.1

**Хозяйственные общества**

<b>Вид хозяйственного общества</b>	<b>Характеристика</b>
<b>Акционерное общество (АО) (открытого и закрытого типа)</b>	
<b>Общество с ограниченной ответственностью (ООО)</b>	
<b>Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)</b>	
<b>Общество с полной ответственностью (ОПО)</b>	
<b>Коммандитное общество (КО)</b>	

**Задание 5.** Ознакомиться с "Протоколом собрания участников инициативной группы по созданию предприятия коллективной формы собственности" (Приложение 1).

## Приложение 1

### Протокол

\_\_\_\_\_ 200\_\_ г.

г. Запорожье

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

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

Председатель: И.О.Парамонова

Секретарь: Е.А.Коробова

На собрании присутствовало 6 человек инициативной группы, т.е. 100%. Собрание признано правомочным.

#### Повестка дня:

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

**Слушали:** Выбор организационно-правовой формы предприятия.

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

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

**Слушали:** Выборы ответственного за регистрацию предприятия.

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

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

**Результаты голосования:** «За» - 6

«Против» - - 0

«Воздержались» – 0

Председатель собрания: /подпись/ И.О.Парамонова

Секретарь собрания: /подпись/ Е.А.Коробова

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

## Приложение 2

На собрании участников ООО «Панацея» присутствовали (см. Приложение 1). Дата проведения собрания – "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 200\_\_ года г. Запорожье. Участниками заседания рассмотрены следующие вопросы:

1. О рассмотрении и подписании Учредительного договора по созданию и деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Панацея».
2. Об утверждении Устава ООО «Панацея».
3. Об избрании руководителя (директора) Общества.

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

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

- По вопросу N 1: «Утвердить текст Учредительного договора ООО «Панацея» и подписать его всеми участниками Общества».
- По вопросу N 2: «Утвердить Устав ООО «Панацея».
- По вопросу N 3:
  1. Избрать директором ООО «Панацея» П.М. Зоринова.
  2. Председателю Собрания учредителей ООО «Панацея» заключить с П.М. Зориновым контракт на 3 года.

Принятие решений по каждому вопросу осуществлялось открытым голосованием.  
Результаты голосования положительные, единогласные.

Ответственные за проведение собрания:

Председатель – И.О.Парамонова,

Секретарь - Е.А.Коробова.

**ПРОТОКОЛ № \_\_\_\_\_**

**Задание 6.** Составить алгоритм порядка государственной регистрации субъекта предпринимательской деятельности ООО "Панацея". Для каждого этапа государственной регистрации представить необходимый перечень пакета документов

**Порядок государственной регистрации ООО «Панацея»**

**Задание 7.** Заполнить бланк заявления на выдачу лицензии.(Приложение 3)  
**Приложение 3**

\_\_\_\_\_ (найменування органу ліцензування)

**ЗАЯВА  
на видачу ліцензії**

Заявник

\_\_\_\_\_ (найменування, місцезнаходження юридичної особи)

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

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

\_\_\_\_\_ (серія, номер паспорта, дата видачі,

\_\_\_\_\_ орган, що видав паспорт, місце проживання)

Номер телефону:

Організаційно-правова форма:

Код за ЄДРПОУ (для юридичної особи):

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

Поточний рахунок в національній валюті, номер В

Поточний рахунок в іноземній валюті, номер В

Прошу видати ліцензію на провадження такого виду діяльності:

виробництво лікарських засобів

оптова торгівля лікарськими засобами

роздрібна торгівля лікарськими засобами

При провадженні діяльності з оптової торгівлі:

маю намір займатись виключно експортом лікарських засобів

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

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

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

маю намір здійснювати оптову торгівлю виключно лікарськими засобами у вигляді  
субстанції

маю намір здійснювати оптову торгівлю виключно медичними газами

Місце провадження господарської діяльності:

Виробництво:

(структурний підрозділ та адреса місця провадження господарської діяльності)

Аптечний склад (база):

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

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

Аптека:

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

Аптечний пункт:

(номер, найменування (за наявності) аптечного пункту, номер та найменування (за наявності) аптеки, структурним підрозділом якої він є, адреса місця провадження господарської діяльності аптечного пункту із зазначенням лікувально-профілактичного закладу)

Аптечний кіоск:

(номер, найменування (за наявності) аптечного кіоску, номер та найменування (за наявності) аптеки, структурним підрозділом якої він є, адреса місця провадження господарської діяльності аптечного кіоску)

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

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

Керівник заявника або  
фізична особа –  
підприємець

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ року  
М.П.

\_\_\_\_\_ (посада особи, яка прийняла заяву)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

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

**Задание 8.** Указать перечень документов, которые должны быть представлены ООО "Панацея" в Государственную службу Украины лекарственных средств для получения лицензии на розничную реализацию лекарственных средств

**Перечень документов на получение лицензии на розничную торговлю лекарственными средствами**

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

- давать характеристику видам собственности, субъекта и объектам права собственности
- проводить классификацию различных видов предприятий на основании основных аспектов их образования
- давать характеристику различным видам объединений предприятий
- давать характеристику хозяйственным обществам
- оформлять документацию по вопросам государственной регистрации
- оформлять документацию по лицензированию фармацевтической деятельности

**ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436 – IV
2. Цивільний Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV
3. Закон України від 19.09.91 р. № 1576 - XII “Про господарські товариства”
4. Закон України від 15.05.03 р. №755 – IV “Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців ”( остання редакція)

5. Закон України від 01.06.2000 р. № 1775 ІІІ «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (остання редакція)
6. Постанова КМУ №1755 від 29.11.00 «Про термін дії ліцензії на провадження певних видів господарської діяльності, розміри і порядок зарахування плати за її видачу»
7. Постановление КМУ от 04.07.2001 г. № 756 "Об утверждении перечня документов, которые прилагаются к заявлению о выдаче лицензии на определенный вид хозяйственной деятельности"(остання редакція)
8. Наказ Міністерства юстиції України №3178/5 від 14.10.2011р «Про затвердження форм реєстраційних карток»
9. Наказ МОЗ України № 723 від 07.12.2011 р. «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами»
10. 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. 58-95.
11. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2005. - С. 56-88.
12. 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.
13. 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.160-190.
14. 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.
15. Матеріали лекції

## ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

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

Предпринимательство осуществляется на основе:

- свободного выбора предпринимателем видов предпринимательской деятельности;
- самостоятельного формирования предпринимателем программы деятельности, выбора поставщиков и потребителей производимой продукции, привлечения материально-технических, финансовых и других видов ресурсов, использование которых не ограничено законом, установления цен на продукцию и услуги в соответствии с законом;

- свободного найму предпринимателем работников;
- коммерческого расчета и собственного коммерческого риска;
- свободного распоряжения прибылью, которая остается у предпринимателя после уплаты налогов, сборов и других платежей, предусмотренных законом;
- самостоятельного осуществления предпринимателем внешнеэкономической деятельности, использование предпринимателем принадлежащей ему доли валютной выручки по своему усмотрению.

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

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

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

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

- *частное предприятие*, действующее на основе частной собственности граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица);
- предприятие, действующее на основе коллективной собственности (*предприятие коллективной собственности*);
- *коммунальное предприятие*, действующее на основе коммунальной собственности территориальной громады;
- государственное предприятие, действующее на основе государственной собственности;
- предприятие, основанное на *смешанной форме собственности* (на базе объединения имущества разных форм собственности).

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

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

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

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.*

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

**Ассоциация** - договорное объединение, созданное с целью постоянной координации хозяйственной деятельности предприятий, которые объединились, путем централизации одной или нескольких производственных и управленческих функций, развития специализации и кооперации производства, организации совместных производств на основе объединения участниками финансовых и материальных ресурсов для удовлетворения преимущественно хозяйственных потребностей участников ассоциации.

**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.).

**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.

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

**Хозяйственными обществами** признаются предприятия или другие субъекты хозяйствования, созданные юридическими лицами и/или гражданами путем объединения их имущества и участия в предпринимательской деятельности общества с целью получения прибыли.

Хозяйственные общества являются юридическими лицами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Государственная регистрация юридических и физических лиц — предпринимателей проводится государственным регистратором исключительно в исполнительном комитете городского совета города областного значения или в районной в городах Киеве и Севастополе государственной администрации по местонахождению юридического лица или месту жительства физического лица — предпринимателя..

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

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

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

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

Государственный регистратор не позднее следующего рабочего дня с момента государственной регистрации юридического лица обязан передать соответствующим органам статистики, государственной налоговой службы, Пенсионного фонда Украины, фондов социального страхования уведомление о проведении государственной регистрации юридического лица с указанием

номера и даты внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр и сведения из регистрационной карточки.

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

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

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

Срок государственной регистрации физического лица — предпринимателя не должен превышать два рабочих дня с даты поступления документов для проведения государственной регистрации физического лица — предпринимателя. Т.е., свидетельство о государственной регистрации физического лица — предпринимателя должно быть выдано не позднее следующего рабочего дня с даты государственной регистрации физического лица — предпринимателя.

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

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим лицензирование, является Закон Украины «О лицензировании определенных видов хозяйственной деятельности» от 01.06.2000 (далее ЗУ «О лицензировании»). Его действие распространяется на всех субъектов хозяйствования

Лицензия — документ государственного образца, удостоверяющий право лицензиата на осуществление указанного в нем вида хозяйственной деятельности в течение определенного срока при условии выполнения лицензионных условий (ст 14 Хозяйственного кодекса Украины).

Лицензирование — выдача, переоформление и аннулирование лицензий, выдача дубликатов лицензий, ведение лицензионных реестров, контроль за

соблюдением лицензиатами лицензионных условий, издание распоряжений об устранении нарушений лицензионных условий, а также распоряжений о ликвидации нарушений законодательства в сфере лицензирования.

Лицензионные условия - установленный с учетом требований законов исчерпывающий перечень организационных, квалификационных и других специальных требований, обязательных для выполнения при осуществлении видов хозяйственной деятельности, подлежащих лицензированию;

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

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

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

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

1) на производство лекарственных средств

- копия досье производственного участка, утвержденного субъектом хозяйствования (для промышленного производства лекарственных средств)
- сведения за подписью заявителя - субъекта хозяйствования (по форме ЛУ) о наличии материально-технической базы и квалифицированного уровня работников (для изготовления лекарственных средств в условиях аптеки),

2) на оптовую и розничную торговлю лекарственными средствами

- Сведения за подписью заявителя - субъекта хозяйствования о наличии материально-технической базы и квалифицированного персонала по формам, приведенным в ЛУ

Таким образом, согласно законодательству лицензированию подлежат:

- производство лекарственных средств ( в т.ч. в условиях аптеки);
- оптовая торговля лекарственными средствами;
- розничная торговля лекарственными средствами.

## ПРИМЕРЫ СИТУАЦИОННЫХ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

### «МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО. ФОРМЫ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНКА»

В сфере хозяйствовании государство осуществляет политику:

- %!100% Долгосрочную, текущую, экономическую, социальную
- %0% Производственную, торговую, снабженческую
- %0% Долгосрочную и текущую
- %0% Долгосрочную и краткосрочную
- %0% Социальную

Общими принципами хозяйствования в Украине являются:

- Обеспечение экономического многообразия и равная защита государством всех субъектов хозяйствования
- Свобода предпринимательской деятельности, определенных законом
- Свободное движение капиталов, товаров и услуг на территории Украины
- Защита национального товаропроизводителя и ограничение государственного регулирования экономических процессов
- %!100% Все ответы верны

Предпринимательская деятельность классифицируется на виды:

- %0% Организационная, коммерческая, производственная
- У%0% правленческая и производственная
- %!100% Финансовая, коммерческая, производственная
- %0% Управленческая, производственная, финансовая
- %0% Финансовая, организационная, коммерческая, производственная

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

- %!100% Основные признаками предпринимательства
- %0% Основные функции предпринимательства
- %0% Основные цели предпринимательства
- %0% Основные направления предпринимательства
- %0% Основные условия предпринимательства

Предпринимательство в Украине осуществляется на основании следующих принципов:

- %!100% Свободный выбор: вида деятельности, найма работников, поставщиков и потребителей товаров, формирования программы деятельности предприятия, распоряжения прибылью !
- %0% Свободный выбор: вида деятельности, найма работников, поставщиков и потребителей товаров
- %0% Свободное распоряжение прибылью

%0% Свободный выбор: вида деятельности, найма работников, поставщиков и потребителей товаров, распоряжения прибылью

%0% Свободное формирования программы деятельности предприятия

## **«ГОСУДАРСТВЕННАЯ РЕГИСТРАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

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

%!100% Регистрационная карточка, учредительные документы, документ, подтверждающий внесение регистрационного сбора, копия решения собственника о создании юридического лица

%0% Паспорт аптечного учреждения

%0% Регистрационная карточка, учредительные документы, документ, подтверждающий внесение регистрационного, копия решения собственника о создании юридического лица, паспорт аптечного учреждения

%0% Регистрационная карточка, учредительные документы и паспорт аптечного учреждения

%0% Регистрационная карточка

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

%0% Диплом об образовании

%!100% Регистрационная карточка, паспорт, свидетельство (или его копия) о включении заявителя в Государственный реестр физических лиц – плательщиков налогов, две фотографии

%0% Регистрационная карточка, паспорт

%0% Диплом об образовании, регистрационная карточка, паспорт, свидетельство (или его копия) о включении заявителя в Государственный реестр физических лиц – плательщиков налогов, две фотографии

%0% Регистрационная карточка, паспорт, диплом об образовании

Государственная регистрация субъектов предпринимательской деятельности осуществляется:

%0% Региональным отделением Министерства внутренних дел

%0% Налоговой администрацией

%0% Исполнительным комитетом города, района по месту нахождения субъекта предпринимательской деятельности

%!100% Исполнительным комитетом города, района по месту нахождения или прописывания субъекта предпринимательской деятельности

%0% Исполнительным комитетом города, района по месту прописывания субъекта предпринимательской деятельности

Удостоверение факта создания или прекращения юридического лица, удостоверение факта приобретения или лишения статуса предпринимателя физическим лицом, а также совершение других регистрационных действий, предусмотренных Законом, путем внесения соответствующих записей в Единый государственный реестр – это:

- %!100% Государственная регистрация юридических лиц и физических лиц — предпринимателей
- %0% Выдача лицензии на определенный вид деятельности
- %0% Оформление свидетельства о регистрации
- %0% Оформление Регистрационной карточки
- %0% Оформление паспорта аптеки

Автоматизированная система сбора, накопления, защиты, учета и предоставления информации о юридических лицах и физических лицах - предпринимателях - это:

- %0% Единый государственный формуляр
- %!100% Единый государственный реестр
- %0% Протокол собрания
- %0% Справка о регистрации
- %0% Регистрационная карточка

## **«ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

Разрешение отдела внутренних дел на изготовление аптекой печати и штампа выдается после:

- %0% Регистрации устава аптеки
- %0% Открытия расчетного счета аптекой в банке
- %0% Решения учредителей о создании предприятия
- %0% Заключения договора об аренде помещения
- %!100% Государственной регистрации аптечного предприятия

Аптечное предприятие может выходить на прямые договоры с поставщиками с момента:

- %0% Государственной регистрации предприятия как субъекта предпринимательской деятельности
- %0% Подписания договора аренды помещения
- %0% Государственной регистрации устава аптечного предприятия
- %0% Государственной регистрации учредительных документов
- %!100% Получения лицензии на занятие предпринимательской деятельностью

Для осуществления деятельности, связанной с изготовлением, розничной и оптовой реализацией лекарственных средств, требуется наличие лицензии. Она может быть выдана:

- %0% Только юридическим лицам
- %0% Только физическим лицам

%!100% Юридическим и физическим лицам, зарегистрированным как субъекты предпринимательской деятельности

%0% Юридическим лицам, зарегистрированным как субъекты предпринимательской деятельности

%0% Лицам без гражданства

Орган лицензирования принимает решение о выдаче лицензии или об отказе в ее выдаче в сроки:

%0% Не позднее 5 рабочих дней с даты поступления заявления

%!100% Не позднее 10 рабочих дней с даты поступления заявления

%0% Не позднее 15 рабочих дней с даты поступления заявления

%0% Не позднее 20 рабочих дней с даты поступления заявления

%0% Не позднее 1 месяца с даты поступления заявления

Орган лицензирования решение о выдаче или отказе в выдаче лицензии сообщает заявителю в следующей форме:

%!100% Письменной

%0% Письменной или устной

%0% Устной

%0% Произвольной

%0% По согласованию с заявителем

## **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 коммуникативного процесса, способы преодоления коммуникативных преград, роль делопроизводства в управлении, управленческие документы, их классификацию, особенности делопроизводства на фармацевтическом предприятии, порядок унификации и стандартизации документов

**Основные понятия и термины:** коммуникации, средства информационного обмена, способы преодоления коммуникативных преград, делопроизводство, документ, управленческие документы, организационно-распорядительные документы, унификация документов, стандартизация документов, документооборот, учет предложений, рассмотрения заявлений и жалоб

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ**

1. Понятие и виды коммуникаций
2. Элементы и этапы коммуникативного процесса
3. Препятствия на пути коммуникаций и способы их преодоления
4. Формы управленческих коммуникаций
5. Понятие «документ». Его коммуникативная функция
6. Управленческие документы. Их классификация
7. Организационно-распорядительные документы
8. Унификация и стандартизация документов
9. Документооборот фармацевтических предприятий
10. Систематизация документов
11. Учет и рассмотрение предложений, заявлений и жалоб

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

1. Понятие «коммуникации»
2. Межличностные и организационные коммуникации.
3. Структура организационных коммуникаций.
4. Внешние коммуникации.
5. Внутренние коммуникации.
6. Формальные и неформальные коммуникации.
7. Понятие коммуникативного процесса.
8. Характеристика основных элементов коммуникативного процесса.
9. Характеристика наиболее распространенных препятствий в организационных коммуникациях.
10. Меры, принимаемые для повышения эффективности коммуникативного процесса.
11. Коммуникативная функция документа.
12. Понятие управленческой документации.

13. Характеристика организационно-распорядительных документов.
14. Унификация и стандартизация документов.
15. Типы документооборота в учреждениях фармацевтического профиля.
16. Порядок регистрации документов.
17. Порядок контроля за выполнением документов и принятых решений.
18. Понятие номенклатуры дел. Порядок ее создания.
19. Сроки хранения документов.
20. Основные этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан.

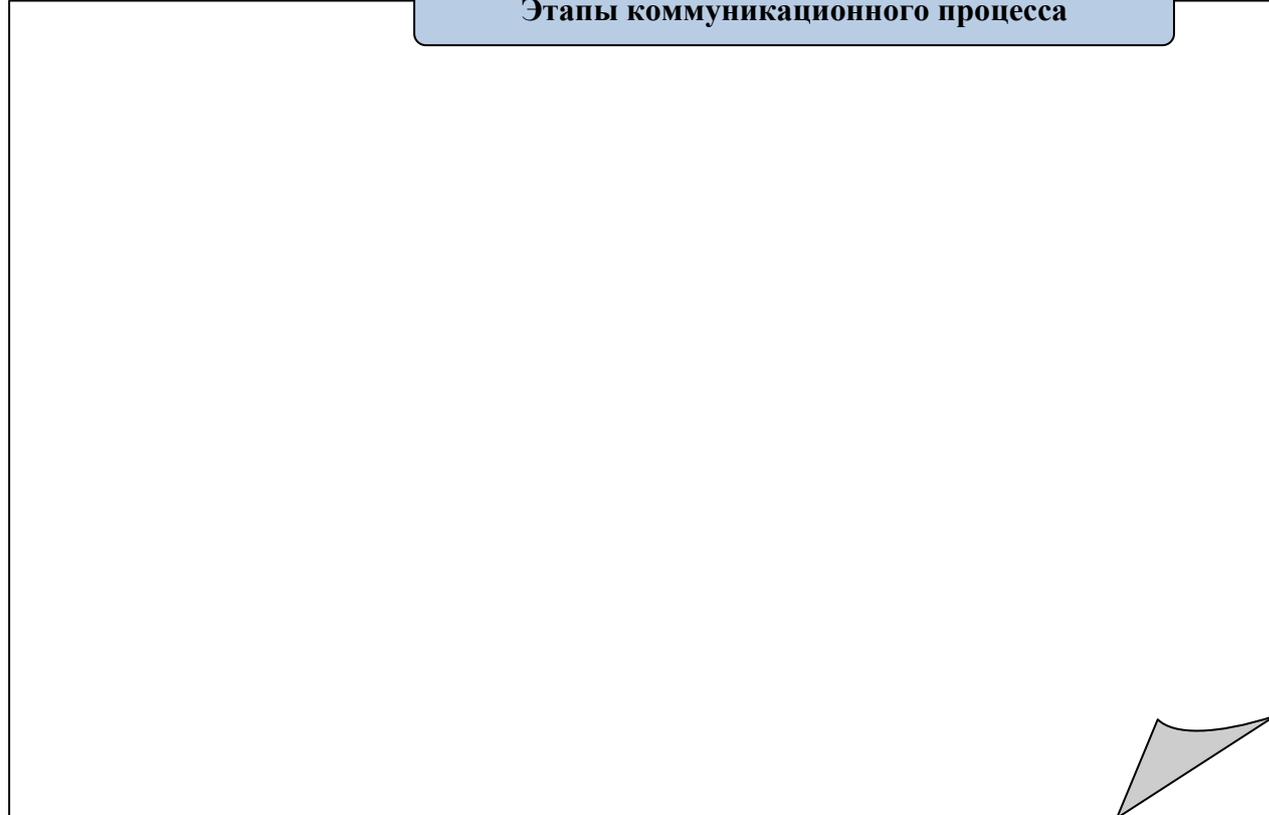
## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

**Задание 1.** Представить классификацию коммуникаций с указанием признаков и видов коммуникации

Классификация коммуникаций

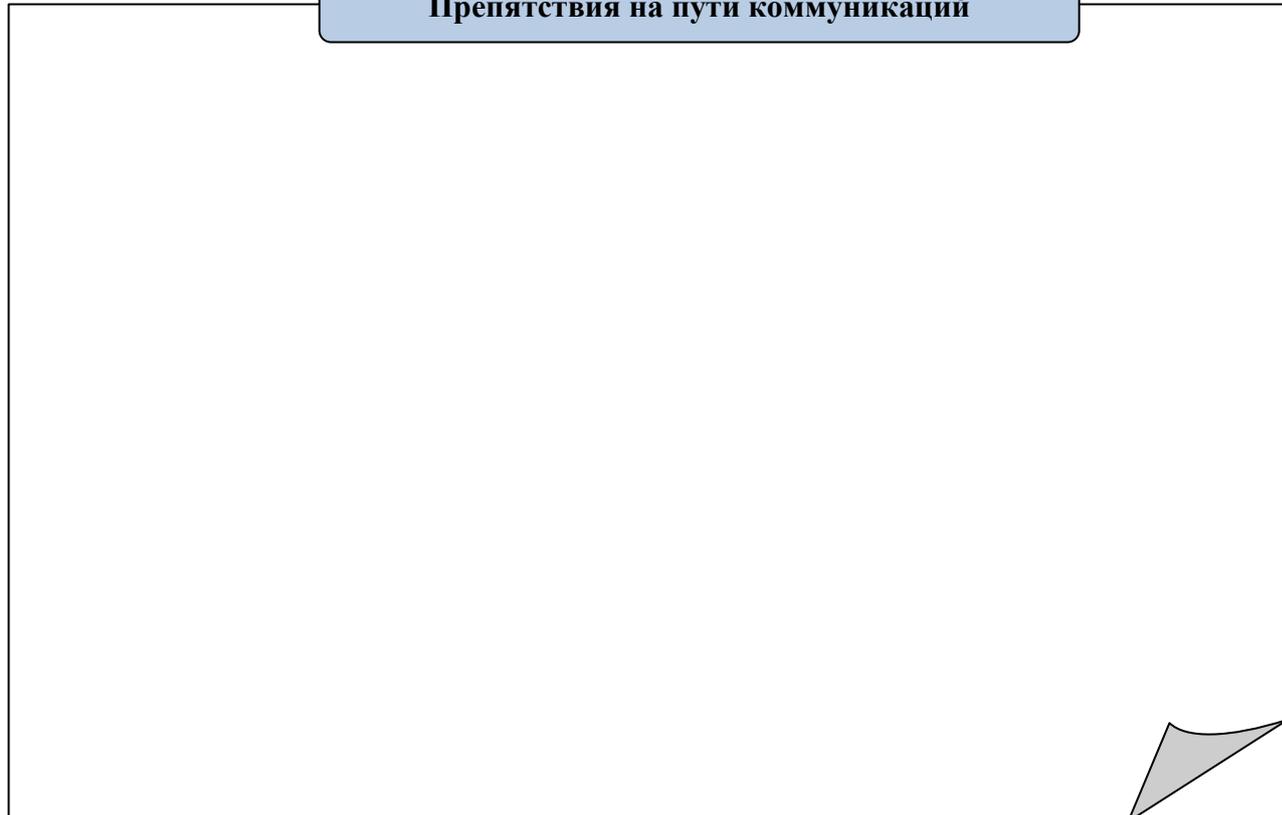
**Задание 2.** Показать взаимосвязь составных элементов и этапов коммуникационного процесса

**Этапы коммуникационного процесса**



**Задание 3.** Описать наиболее часто встречающиеся препятствия на пути коммуникации

**Препятствия на пути коммуникаций**

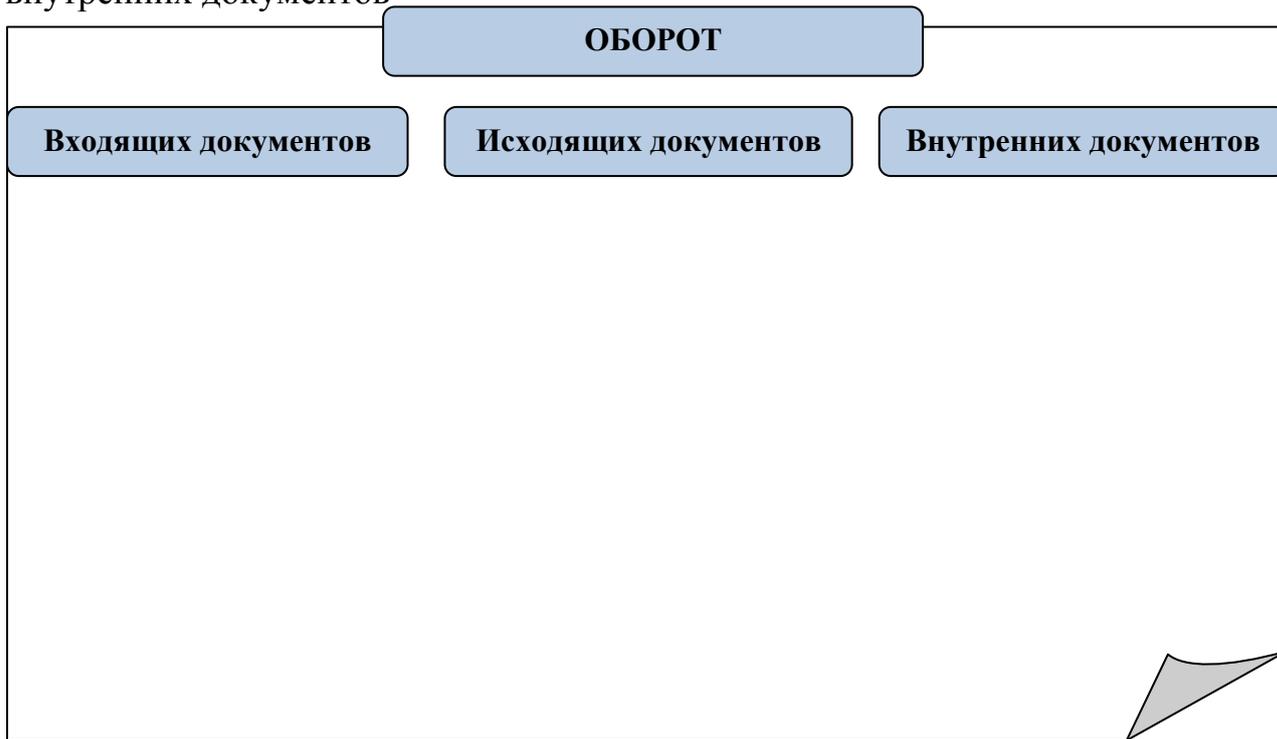


### Препятствия на пути коммуникаций

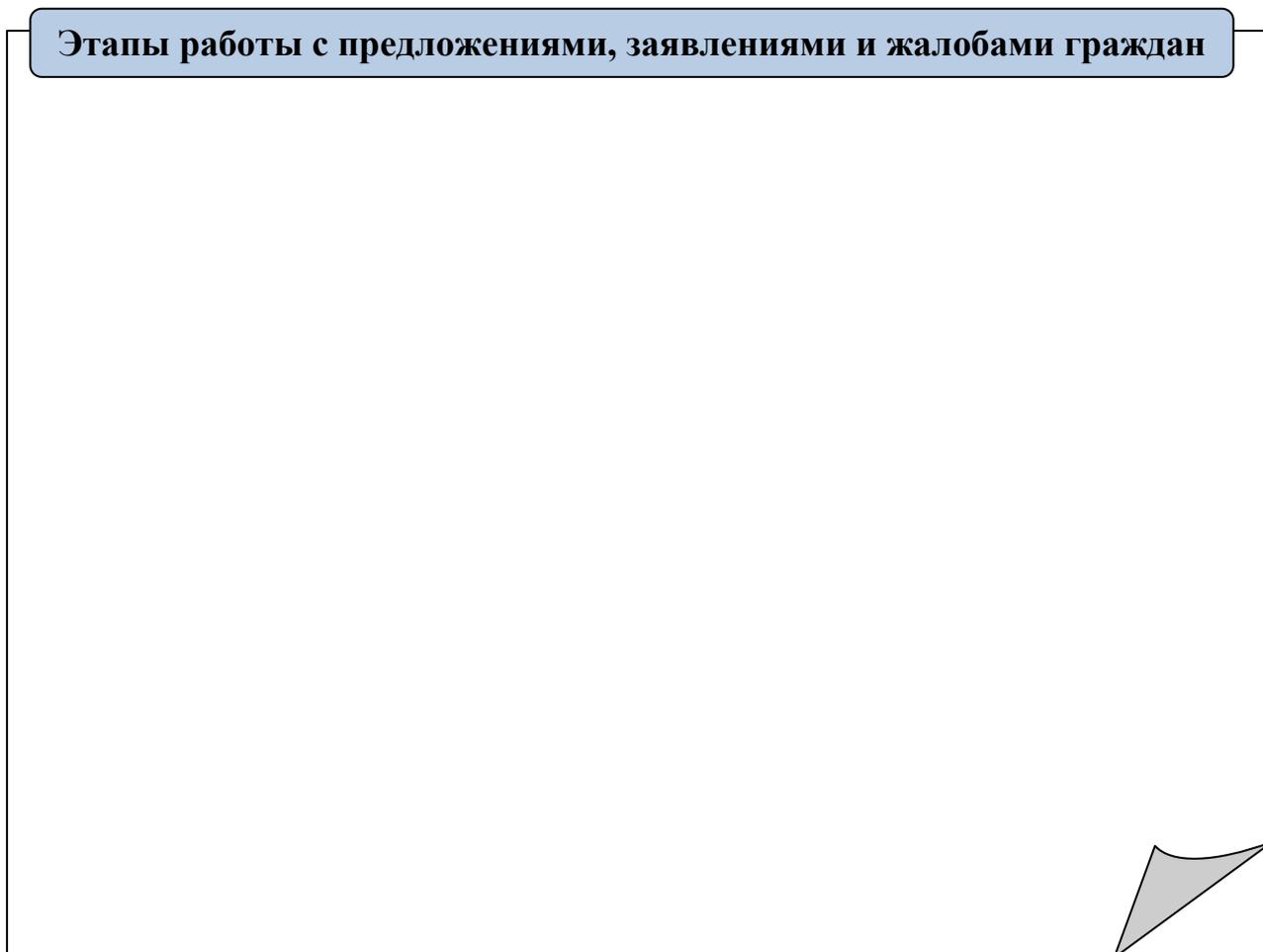
**Задание 4.** Составить классификацию управленческой документации с указанием классификационных признаков для каждого вида документации

### Классификация управленческой документации

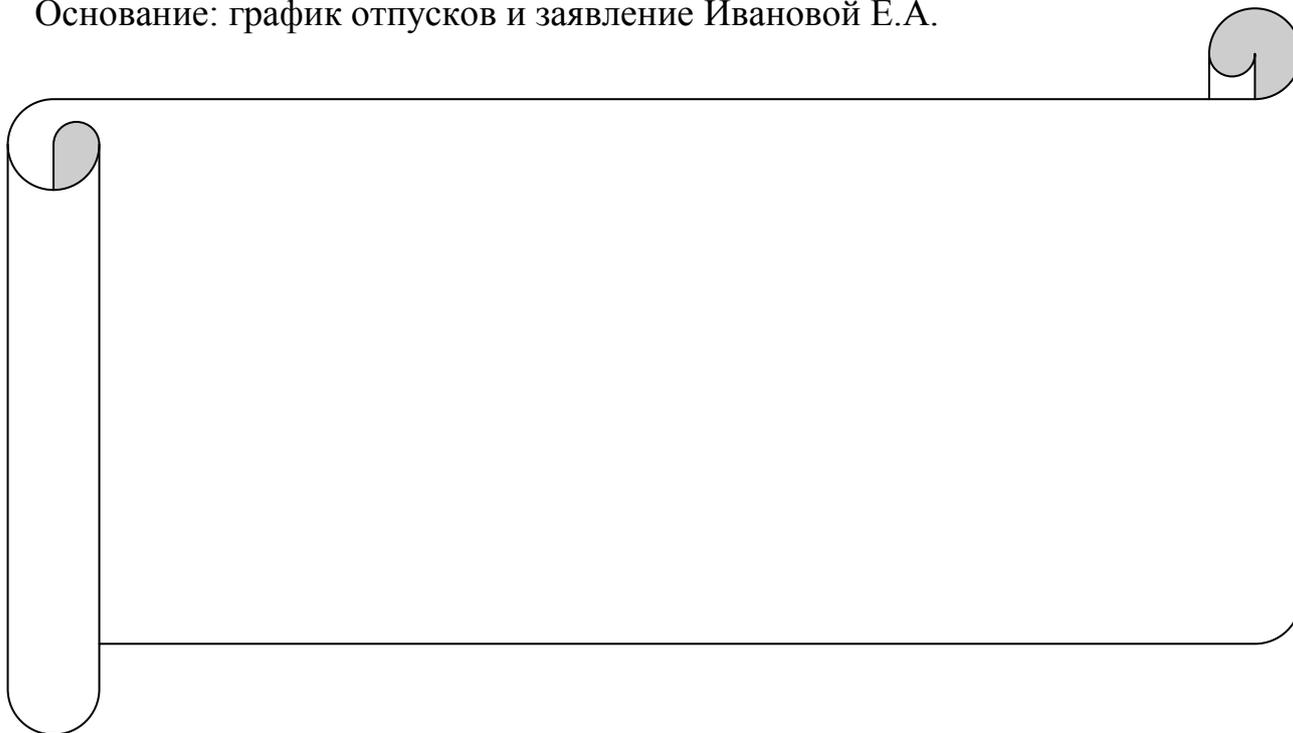
**Задание 5.** Схематически представить этапы оборота входящих, исходящих и внутренних документов



**Задание 7.** Схематически представить этапы работы с предложениями, заявлениями и жалобами граждан.



**Задание 8.** Оформить приказ №48 по личному составу о предоставлении очередного отпуска с 10.08.20\_\_ г. на 24 календарных дня Ивановой Елене Анатольевне, провизору ООО «Аптека 12» г. Запорожья.  
Основание: график отпусков и заявление Ивановой Е.А.



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

- определять уровень осуществления коммуникации;
- определять вид организационных коммуникаций;
- осуществлять правильный выбор средств сообщения информации;
- определять наиболее оптимальные методы для повышения эффективности коммуникации;
- создавать документы;
- классифицировать документы.
- систематизировать документы.
- регистрировать входящие, исходящие и внутренние документы.
- организовывать рациональный документооборот предприятия.
- учитывать и рассматривать предложения, заявления и жалобы.

#### **ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 149-185.
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2005. - С. 1686-212.

3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.117-143.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
6. Материалы лекции

## **КРАТКИЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ**

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

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

Существуют несколько видов коммуникаций в зависимости от критерия классификации:

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

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

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

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

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

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

Кодирование и выбор канала превращают идею в сообщение. Закодировать идею можно, используя для этого слова, жесты, интонацию. При этом канал должен быть совместим с типом выбранных для кодирования символов. К некоторым общеизвестным каналам относятся: передача письменных материалов (служебные записки, инструкции, приказы и т.д.); телефонные, телеграфные, электронные (компьютерная сеть, электронная почта, видеоленты и т.д.) средства связи. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

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

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

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

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

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

*К наиболее распространенным преградам в организационных коммуникациях относятся следующие:*

1. Искажения сообщения. Они бывают:

- непреднамеренные;
- преднамеренные (сознательное искажение информации);
- в результате фильтрации информации при передвижении ее с уровня на уровень;

- в результате статусных различий у обменивающихся сторон.
- 2. Информационные перегрузки, суть которых состоит в том, что большой объем информации влечет за собой возможное отсеивание важной информации в силу субъективной оценки ее значимости руководителем того или иного уровня.
- 3. Неудовлетворительная структура организации. Если структура организации плохо продумана, например, необоснованно многоуровневая, растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Кроме того, возможные конфликты между группами и подразделениями организации приводят к интерпретации информации в пользу одного и в ущерб другому подразделения.

Анализируя коммуникационный процесс, выделяют три его основные проблемы:

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

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

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

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

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

- регулирование информационных потоков. Суть его состоит в умении руководителя оценивать качественную и количественную стороны собственных информационных потребностей, своих начальников, подчиненных;
- управленческие действия. Эта мера предполагает управленческие действия, предпринимаемые с целью информационного обмена: совещания, пятиминутки, индивидуальные беседы, контроль хода выполнения работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля и др.;
- система обратной связи. Эффективная обратная связь в ходе организационных коммуникаций достигается несколькими путями:

- а) перемещением людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения отдельных вопросов. Это могут быть командировки служащих организации на предприятия с целью обсуждения вопросов качества продукции; присутствие разработчиков товара в точках розничной торговли с целью обсуждения вопросов качества продукции; присутствие разработчиков товара в точках розничной торговли с целью выявления тенденции спроса и т.д.;
- б) системой сбора предложений, цель которой – снижение необъективной фильтрации идей при продвижении их снизу вверх;
- в) использованием информационных бюллетеней, публикаций и видеозаписей организации, содержащих информацию, требующую обсуждения или по уже поднимавшимся ранее вопросам, таким, как качество обслуживания потребителей, условия труда работников организации, отчет собственника или уполномоченного им органа управления о выполнении коллективного договора и т.д.;
- г) использованием современных информационных технологий, способствующих совершенствованию обмена информацией в организациях. К ним относятся персональные компьютеры, локальные сети, электронная почта и т.д.

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

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

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

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

Одним из основных средств коммуникативного обмена является документ.

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

В управленческой деятельности используются главным образом текстовые документы, информация в которых зафиксированная в какой-нибудь способ:

рукописный, машинописный или печатный. Такие документы, оформленные в соответствии с определенными правилами, обычно называют управленческими, а их совокупность - **управленческой документацией**.

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

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

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

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

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

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

#### Этапы документооборота

№ п/п	Входящих документов	№ п/п	Исходящих и внутренних документов
1	Обработка документа	1	Составление проекта документа
2	Регистрация (в день поступления)	2	Изготовление документа
3	Передача для выполнения	3	Согласование
4	Выполнение	4	Подписание (утверждение)
5	Отправка, подшивка к	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.

## **ПРИМЕРЫ СИТУАЦИОННЫХ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

### **«СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ»**

С целью определения общего числа коммуникативных связей между управленческим персоналом и подчиненными используют формулу:

- %!100% Грейкунаса
- %0% Коэффициент эффективности управления
- %0% Маршала
- %0% Вильсона
- %0% Численности персонала

С целью повышения эффективности коммуникационного процесса в организациях рекомендуется применять определенные управленческие действия. Что из перечисленного ниже не относится к управленческим действиям?

- %!100% Система сбора предложений
- %0% Собrania, совещания, пятиминутки
- %0% Индивидуальные беседы
- %0% Контроль процесса выполнения работ
- %0% Отчеты по результатам контроля

Зав. аптечным предприятием с целью уточнения условий снабжения лекарственными препаратами звонит по телефону менеджеру оптовой фармацевтической фирмы. К какому типу относятся данные коммуникации?

- %0% Внутренние
- %0% Вертикальные
- %!100% Внешние
- %0% Межуровневые
- %0% Горизонтальные

Коммуникации – это процесс двустороннего обмена идеями, информацией, который приводит к взаимному пониманию. Что обеспечивает коммуникационный процесс?

- Формирование планов деятельности
- Применение конкретных форм собственности
- Использование стилей руководства
- Обмен информацией между заведующим аптекой и работниками
- Программирование управленческих решений

Управленческая деятельность предусматривает использование различных видов коммуникаций. Как осуществляются невербальные коммуникации?

- Путем телефонной связи
- Путем символов и жестов
- Путем устного вещания
- Путем ведения управленческой документации
- Путем анкетирования

### **«ДОКУМЕНТООБОРОТ В АПТЕЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ»**

При приеме на работу на конкретную должность молодого специалиста знакомят с его правами и обязанностями. Каким документом регулируются права и обязанности аптечных работников?

- Внутренним трудовым распорядком
- Кодексом законов о труде
- Должностной инструкцией
- Все ответы верны
- Верного ответа нет

Документ, который фиксирует согласие сторон об установлении каких-либо отношений и регулирует их, называется:

- Приказ
- Договор
- Письмо
- Запрос
- Ответ

К какому виду документооборота относятся документы личного состава организации?

- Фармацевтического
- Научного
- Предписывающего
- Управленческого
- Справочно-информационного

В учреждениях фармацевтического профиля выделены такие типы документооборота: фармацевтический, научный и управленческий. Научный документооборот предусматривает движение в организации научно-технической документации. Какие из перечисленных документов не относятся к научному документообороту:

%0% Фармакопейные статьи

%0% Монографии

%0% Патенты

%!100% Прейскуранты

%0% Журналы

При утере или разглашении содержания каких документов виновные лица привлекаются к ответственности:

%!100% Для служебного пользования

%0% Организационных

%0% Финансовых

%0% Распорядительных

%0% Справочно-информационных

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

**Студент должен знать:** понятия об управлении трудовыми ресурсами, возникновении и управлении конфликтными ситуациями 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. Причины и последствия конфликтов.
5. Управление конфликтной ситуацией.
6. Организационные изменения и управление ими.
7. 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.

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ**

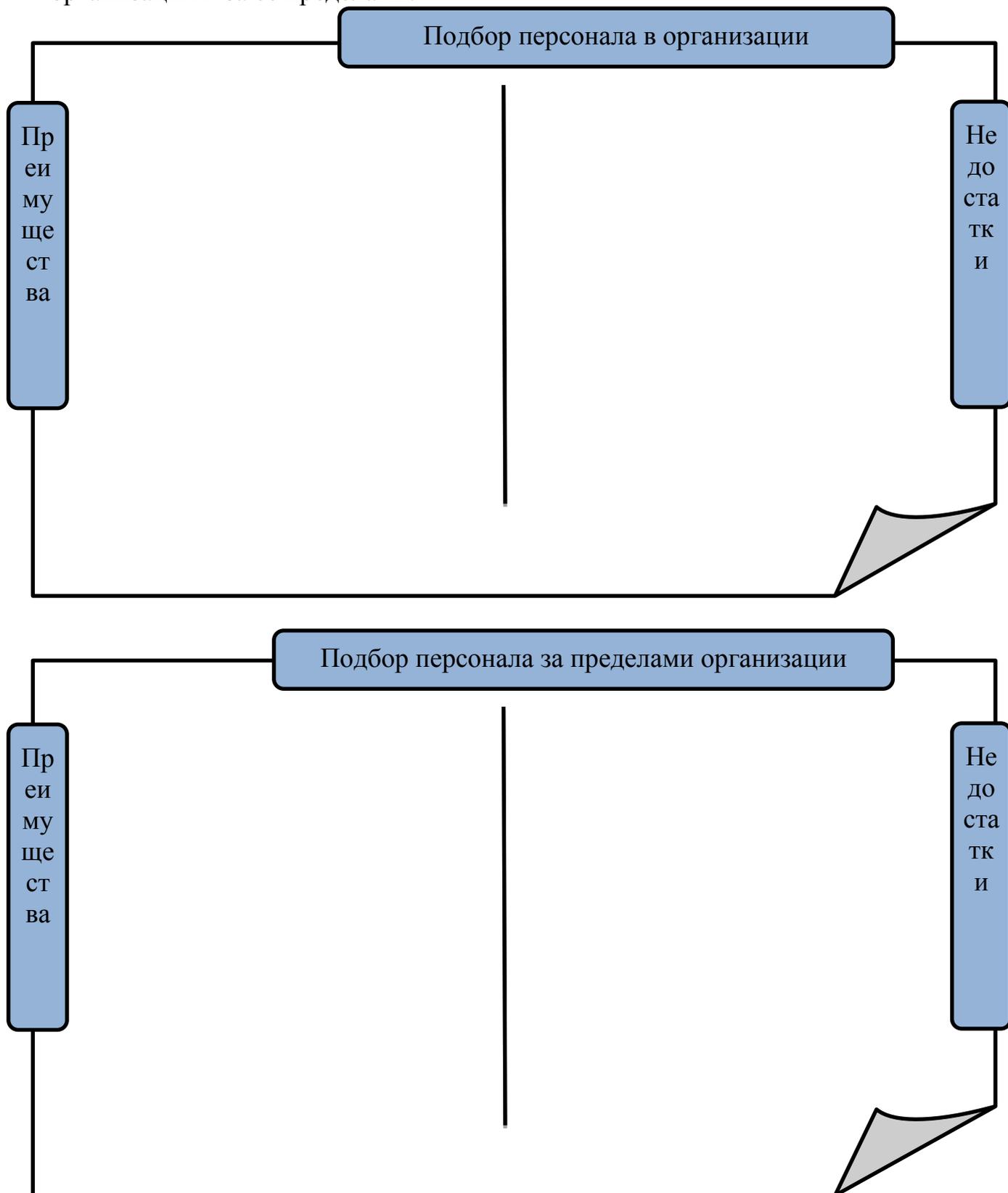
**Задание 1.** Изобразить схематически этапы управления трудовыми ресурсами фармацевтической организации

## Этапы управления трудовыми ресурсами

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

Источники получения  
информации о  
претендентах на  
вакансии

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



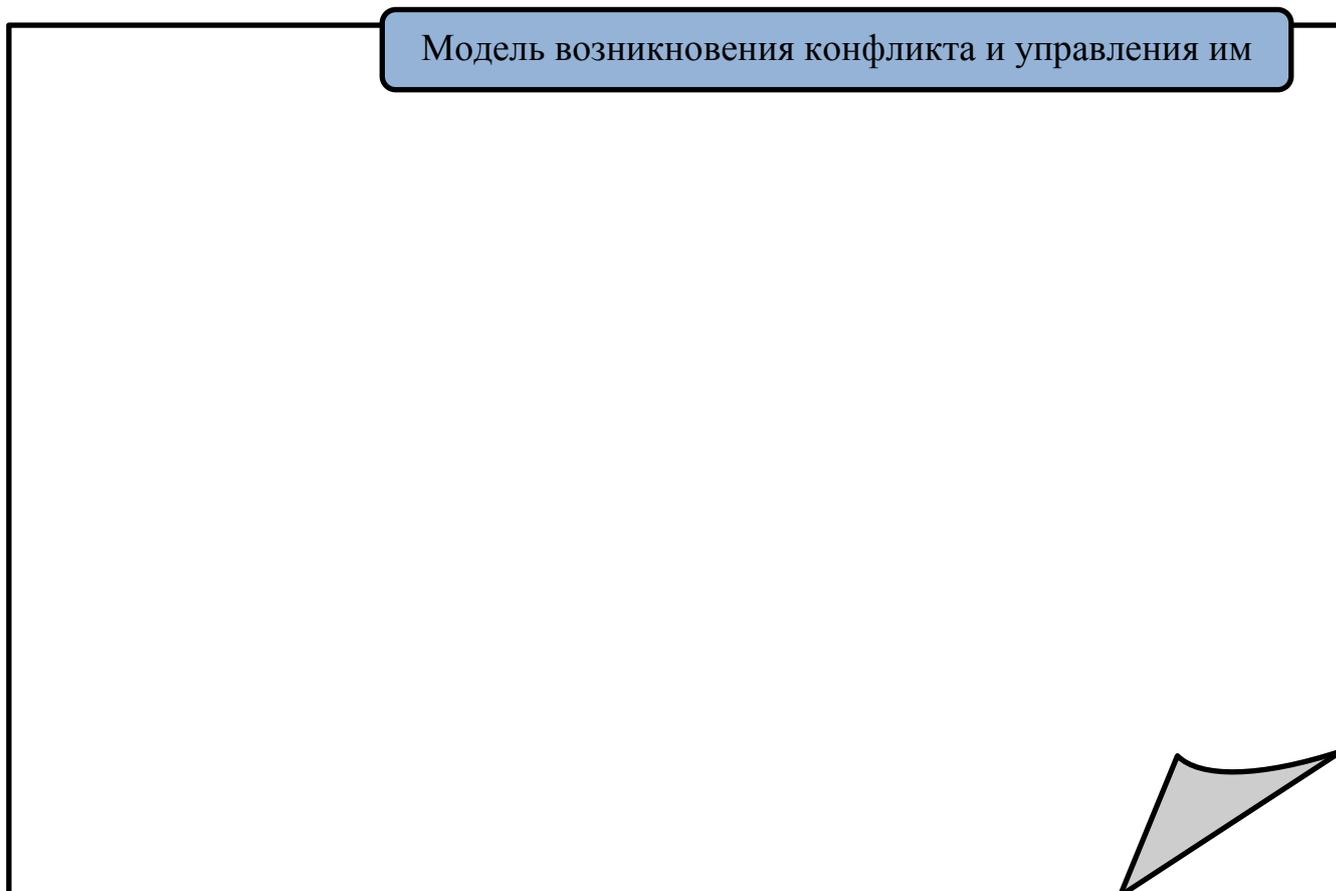
**Задание 4.** Сложность и многогранность управления кадрами допускает множество аспектов в подходе к этой важной проблеме. Указать и описать основные аспекты управления кадрами.

**Задание 5.** Схематически представить классификацию конфликтов (по результатам и содержанию)



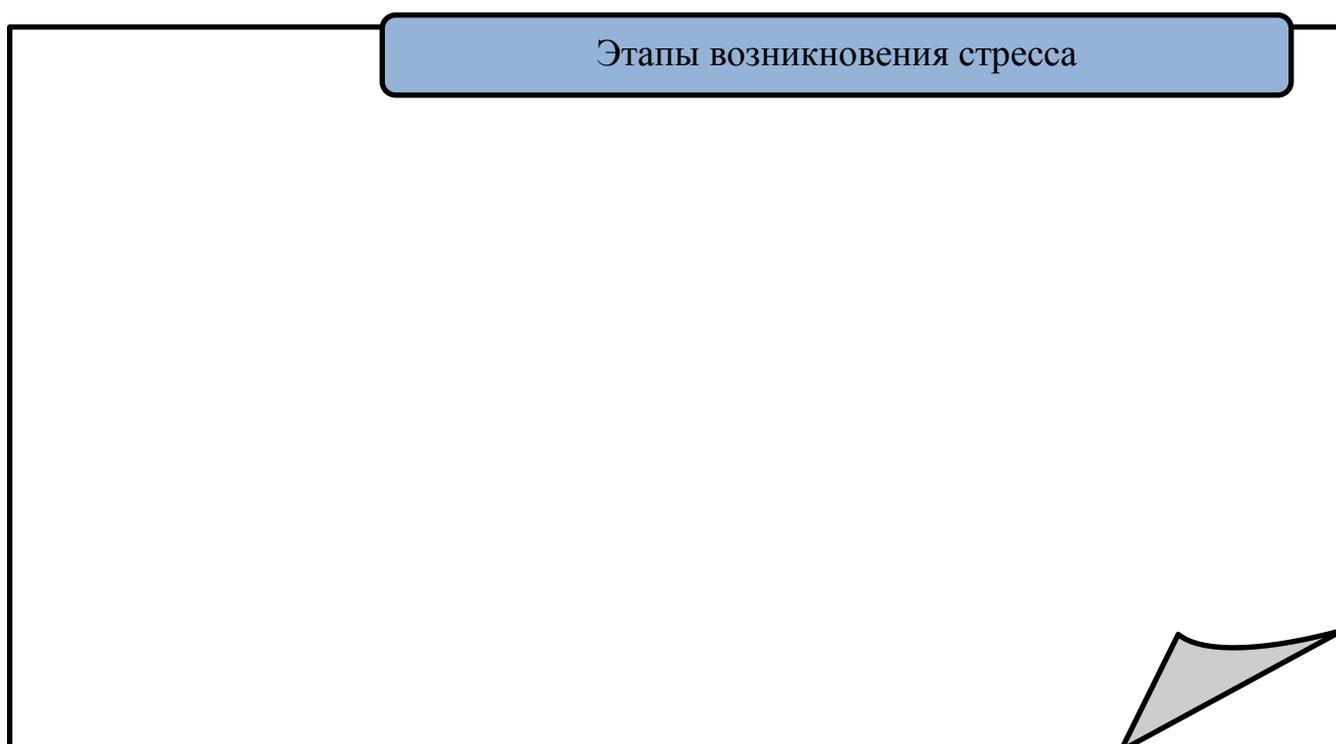
**Задание 7.** Между работниками отделов аптеки возник конфликт по причине взаимозависимости задач. Схематически спрогнозируйте модель возникновения конфликта и управления им.

Модель возникновения конфликта и управления им



**Задание 8.** Схематически представить этапы возникновения стресса.

Этапы возникновения стресса



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

- определять основные функции структуры кадровой службы фармацевтического предприятия;
- характеризовать этапы управления трудовыми ресурсами;
- выделять преимущества и недостатки подбора персонала в организации и за ее пределами;
- определять виды конфликтов и оптимальную модель разрешения конфликтной ситуации;
- определять этапы возникновения стресса.

### **ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Громовик Б.П. Менеджмент і маркетинг у фармації: підручник / Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька; за ред. д-ра фарм. наук, проф. Б.П. Громовика. – К.: Медицина, 2008. - С. 191-201, 279-292
2. Менеджмент у фармації: підручник / О.Є. Кузьмін, Б.П. Громовик, Г.Д. Гасюк, О.Р. Левицька, О.Г. Мельник – Вінниця, НОВА КНИГА, 2005. - С.292-352, С.231-244.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И,Д,Вильямс», 2008. – 672 с.
4. Мнушко З.Н. Менеджмент и маркетинг в фармации. Ч. I. Менеджмент в фармации: учеб. для студ. вузов / З.Н. Мнушко, Н.М Дихтярева ; под ред. З.Н.Мнушко. – Х. : Изд-во НФаУ: Золотые страницы, 2007.- С.248-273,С. 280-289.
5. Мнушко З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації : підручн. для студ. ВНЗ / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : НФаУ : Золоті сторінки, 2009. – 448 с.
6. 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 управление 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 текучести кадров прежде всего выделяют:

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

Неорганизованное перемещение рабочей силы в форме текучести играет безусловно отрицательную роль в жизни как самих перемещающихся работников, так и общества в целом. На практике ущерб от текучести кадров оценивается по следующим параметрам:

- потери, вызванные простоем оборудования, вследствие образования пустующих рабочих мест;
- снижение качества производимой продукции, ухудшение обслуживания оборудования и выработки работников перед их уходом с предприятия;
- потери из-за пониженной производительности труда в период адаптации на новом месте работы;
- потери вследствие временного отсутствия работников в сфере общественного труда;
- излишние затраты предприятий на подготовку кадров, оформление приема и увольнения работников и т.д.

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

должности препятствует установлению состояния успокоенности и бездеятельности, пребыванию в застое, способствует решению общих экономических проблем, а также развитию отраслевых систем, в том числе и фармации.

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

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

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

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

Для эффективного управления конфликтной ситуацией необходимо знать потенциальные причины конфликта:

- совместно используемые ресурсы;
- взаимозависимость заданий;
- различия в целях;
- различия в восприятиях и ценностях;
- различия в стиле поведения и биографиях людей;
- плохая коммуникация.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся:

- снижение производительности;
- неудовлетворенность;
- снижение морального состояния;
- увеличение текучести кадров;
- ухудшение социального взаимодействия; ухудшение коммуникаций;
- повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям.

Способы управления конфликтной ситуацией можно разделить на две категории:

- структурные;
- межличностные.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта:

- разъяснения требований к работе — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;
- использование координационных и интеграционных механизмов, т.е. цепи команд;
- установление общеорганизационных комплексных целей — направление усилий всех участников к достижению цели;

- использование системы вознаграждений в целях оказания влияния на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий.

Известно пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

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

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

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

Меры организационного развития представляют собой деятельность, направленную на улучшение функционирования организации. Они включают:

- диагностику;
- обратную связь;
- образование и повышение квалификации;
- структурные перемены;
- консультации по организационным процессам;
- формирование групп;
- межгрупповую деятельность.

Процесс управления изменениями состоит из следующих этапов.

Этап 1. Давление и побуждение.

Этап 2. Посредничество и переориентация внимания.

Этап 3. Диагностика и осознание.

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

Этап 5. Эксперимент и выявление.

Этап 6. Подкрепление и согласие.

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

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

Таким образом, чрезмерный стресс может быть вызван:

- слишком большим или слишком маленьким объемом работы,
- конфликтом ролей,
- неопределенностью ролей,
- скукой,
- физическими факторами,
- различными событиями личного характера.

Чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса, необходимо:

- разработать систему приоритетов в своей работе;
- научиться говорить «нет», когда объем работы достигнет предела, после которого вы не можете взять на себя еще больше работы;
- наладить особенно эффективные и надежные отношения с вашим «боссом»;
- не соглашаться с руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей);
- сообщить своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей);
- обсудить чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем;
- находить каждый день время для отключения и отдыха;
- соблюдать режим питания;
- поддерживать себя в форме с помощью физических упражнений;
- пытаться достичь общего равновесия в жизни.

## **ПРИМЕРЫ СИТУАЦИОННЫХ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

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

%!100% Текучесть кадров

%0% Спиральная ротация

%0% Винтовая ротация

%0% Комбинированная ротация

%0% Перевод

Что не относится к стратегическим задачам кадрового менеджмента:

%!100% Организация набора кадров;

%0% Анализ структуры персонала;

%0% Оценка состояния кадрового обеспечения;

%0% Определение и планирование потребности в кадрах;

%0% Разработка программ управления потребности организации в кадрах;

Что не относится к тактическим задачам кадрового менеджмента:

%!100% Анализ структуры персонала организации;

%0% Организация набора кадров;

%0% Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;

%0% Организация распределения, перемещения, продвижения и увольнения работников;

%0% Текущий учет кадров и планирование потребности в нем;

Какого вида ротаций кадров не существует:

%!100% Горизонтальная

%0% Винтовая

%0% Комбинированная

%0% Внутренняя

%0% Внешняя

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

%0% Создание эффективной системы кадрового менеджмента и механизма управления нею

%0% Планирование трудовых ресурсов

%!100% Оценка состояния кадрового обеспечения

%0% Набор персонала

%0% Организация обучения персонала



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»**

#### **ПРАКТИКУМ**

к практическим занятиям для студентов фармацевтического факультета  
заочной формы обучения 2,5 лет  
специальности «Фармация»

Запорожье, 2013