

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Есауленко Игорь Эдуардович
Должность: Ректор
Дата подписания: 01.03.2024 10:55:34
Уникальный программный ключ:
691eebef92031be66ef61648f97525a2e2da8356

ФГБОУ ВО ВГМУ им. Н.Н. Бурденко Минздрава России
Факультет подготовки кадров высшей квалификации

УТВЕРЖДЕНО
на заседании кафедры
организации фармацевтического дела,
клинической фармации и фармакогнозии
протокол №12 от «02» июня 2022 г.
зав. кафедрой, доктор мед. наук, доцент Попов С. С.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ
И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы ординатуры по специальности
33.08.02 Управление и экономика фармации
код наименование

Эксперты:

1. Бережнова Т.А. – декан фармацевтического факультета ФГБОУ ВО ВГМУ им. Н.Н. Бурденко, доктор мед. наук, профессор
2. Акиньшина Н.И. – заведующая аптекой поликлиники № 1 ФГКУ «416 ВГ» Министерства обороны России, кандидат фарм. н, провизор высшей категории

Разработчики:

Попов С.С. – зав. кафедрой организации фармацевтического дела, клинической фармации и фармакогнозии, доктор мед. наук, доцент
Бредихина Т.А. – доцент кафедры организации фармацевтического дела, клинической фармации и фармакогнозии, кандидат фарм. наук
Афанасьева Т.Г. – профессор кафедры организации фармацевтического дела, клинической фармации и фармакогнозии, доктор фарм. наук, доцент
Новикова М.Д. – доцент кафедры организации фармацевтического дела, клинической фармации и фармакогнозии, кандидат фарм. наук

Воронеж
2022 г.

**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы ординатуры
по специальности 33.08.02 Управление и экономика фармации

код наименование

№	Контролируемые разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства	Способ контроля
			наименование	
1.	Кадровый менеджмента. Регулирование трудовых отношений	УК-1, ПК-5	Устный опрос (вопросы) Тестовый контроль Ситуационные задачи	текущий
2.	Номенклатура и формирование дел. Кадровое делопроизводство	УК-1, ПК-3, ПК-5	Устный опрос (вопросы) Тестовый контроль Ситуационные задачи Алгоритмы практических навыков	текущий
3.	Организация адаптации, мотивации и обучения персонала	УК-1, ПК-5	Устный опрос (вопросы) Тестовый контроль Ситуационные задачи Алгоритмы практических навыков	текущий
4.	Охрана труда и техника безопасности, аттестация рабочих мест.	УК-1, ПК-5	Устный опрос (вопросы) Тестовый контроль Ситуационные задачи Алгоритмы практических навыков	текущий
5.	Управление конфликтами. Претензионная работа	УК-1, ПК-5, ПК-6	Устный опрос (вопросы) Тестовый контроль Ситуационные задачи Алгоритмы практических навыков	текущий

6.	Этикет служебного взаимодействия.	УК-1, ПК-5, ПК-6	Устный опрос (вопросы) Тестовый контроль Ситуационные задачи Алгоритмы практических навыков	текущий
7.	Оценка конкурентной среды и разработка стратегии развития фармацевтической организации.	УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6	Устный опрос (вопросы) Тестовый контроль Ситуационные задачи Алгоритмы практических навыков	текущий
	Контроль	УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6	Экзаменационные билеты (вопросы, кейс-задания)	промежуточная аттестация

**ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

№	Индекс компетенции и её содержание	Дескрипторы (в результате изучения дисциплины ординатор должен)		
		знать	уметь	владеть
1.	УК-1 Готовность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.	<ul style="list-style-type: none"> - законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, по вопросам профессионального образования и вопросам оказания фармацевтической помощи; - методы сравнительного анализа и критической оценки норм права в области фармации; - общие принципы и закономерности дидактики; - поисковые системы ресурсов интернета; - возможности исследовательских функций в фармации; 	<ul style="list-style-type: none"> - анализировать и систематизировать нормативно-правовые акты в соответствии со сферами их применения в профессиональной деятельности; - использовать в профессиональной деятельности ресурсы интернета; - анализировать современные фармацевтические концепции; - реализовывать принципы и закономерности в конкретных 	<ul style="list-style-type: none"> - приемами использования нормативно-правовых актов в соответствии со сферами их применения в профессиональной деятельности; - приемами работы с ресурсами интернета; - навыками использования методов и форм контроля качества оказания фармацевтической помощи на основе информационных технологий; - навыками отбора и

		<ul style="list-style-type: none"> - инновационные методы в фармации; - средства, методы и формы научной и аналитической работы. 	<ul style="list-style-type: none"> видах фармацевтической деятельности; - осуществлять отбор методов и форм организации фармацевтических процессов, адекватных по содержанию; - осуществлять отбор методов и форм контроля по эффективности и их содержанию. 	<ul style="list-style-type: none"> применения методов, приемов и средств воспитания будущих специалистов фармацевтического профиля; - навыками реализации в своей педагогической деятельности принципов профессиональной этики.
2.	ПК-3 Готовность к проведению процедур, предусмотренных при государственной регистрации лекарственных препаратов	<ul style="list-style-type: none"> - утвержденный законодательный порядок государственной регистрации ЛП в РФ; -какие ЛС подлежат государственной регистрации; -какие ЛС не подлежат государственной регистрации; -какие результаты служат основанием для регистрации ЛС; -какой орган осуществляет государственную регистрацию ЛС, регламентируемые сроки регистрации; -полномочия ФГБУ по научному консультированию по вопросам доклинических исследований, клинических исследований ЛП, экспертизы качества ЛС, эффективности и безопасности; -принципы экспертизы ЛС; - разделы экспертизы ЛП для медицинского и ветеринарного применения; -организацию проведения экспертизы лекарственных средств: 	<ul style="list-style-type: none"> - применять действующие законодательные документы, регламентирующие порядок регистрации лекарственных средств в Российской Федерации; -составлять алгоритмы последовательных действий заявителя при формировании и предоставлении документации в органы для регистрации ЛП для медицинского применения согласно установленных государством регламентов; -уметь сформировать регистрационное досье на ЛП или фармацевтическую субстанцию; - разбираться в особенностях регистрации отдельных групп ЛП; -собрать определенный перечень документов для проведения экспертизы 	<ul style="list-style-type: none"> - алгоритмами и дорожными картами, отражающими порядок и сроки проведения государственной регистрации ЛП в РФ; - владеть особенностями проведения регистрации отдельных групп ЛС; - навыками оформления документов для формирования регистрационного досье на конкретный ЛП; - владеть разрешительными процедурами по результатам проведенной экспертизы на ЛП для медицинского применения.

		<p>характеристика экспертного учреждения, полномочия экспертной комиссии, определение уровня профессиональной подготовки и аттестация эксперта, его права и обязанности;</p> <ul style="list-style-type: none"> -правила проведения экспертизы ЛС и особенности экспертизы отдельных видов ЛП, формы заключений комиссии экспертов порядок составления заключения о результатах экспертизы ЛС; -подача и рассмотрение заявления о государственной регистрации ЛП для ветеринарного применения; - перечень документов для формирования регистрационного досье для ЛП ветеринарного применения; -подачу и рассмотрение заявления о государственной регистрации ЛП для медицинского применения; - перечень документов для формирования регистрационного досье для ЛП медицинского применения (формат общего технического документа); -требования об объеме информации в составе регистрационного досье для ЛП, разрешенных для медицинского применения в РФ более 20 лет, для воспроизведенных ЛП, для регистрации комбинаций ранее зарегистрированных ЛП, для различных лекарственных форм 	<p>качества (орфанные, воспроизведенные, новые комбинации ЛС и др.);</p> <ul style="list-style-type: none"> -разбираться в результатах экспертиз, принимаемых решениях и сделанных заключениях о подтверждении государственной регистрации ЛП для медицинского применения. 	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>одного и того же ЛП, для регистрации орфанного препарата, для регистрации биологического ЛП;</p> <ul style="list-style-type: none"> -порядок принятия решения о выдаче задания на проведение экспертизы ЛС; - порядок проведения экспертизы качества и экспертизы отношения ожидаемой пользы к возможному риску применения ЛП для медицинского применения; -порядок повторного проведения экспертизы ЛС и ускоренная процедура экспертизы ЛС; -порядок принятия решения о государственной регистрации ЛП или об отказе, размещение информации; - порядок определения взаимозаменяемости ЛП для медицинского применения; -процедуру подтверждения государственной регистрации ЛП; -порядок внесения изменений в документы, содержащиеся в регистрационном досье на зарегистрированный ЛП; -процедуру принятия решения об отмене государственной регистрации ЛП. 		
3.	ПК-5 Готовность к организации фармацевтической деятельности	<ul style="list-style-type: none"> -организационные механизмы лекарственной помощи населению; -организационно-правовые формы фармацевтических организаций, 	- применять нормативно-законодательную базу, регламентирующую фармацевтическую и	- навыками создания и реструктуризации фармацевтических организаций различных

		<p>порядок их открытия, регистрации, оснащения и организации работы как самостоятельных юридических лиц;</p> <ul style="list-style-type: none"> - законы и принципы функционирования рыночной экономики; - методологические основы менеджмента и маркетинга, систему управления здравоохранением и фармацевтической деятельностью; - товаропроводящую систему на фармацевтическом рынке; - систему снабжения фармацевтических организаций; ценовую политику и принципы ценообразования на ЛС и прочие товары, разрешенные к отпуску из аптечных организаций; - порядок проведения мероприятий по охране труда и противопожарной безопасности; - мероприятия, обеспечивающие сохранность материально-производственных запасов; - документальное оформление материальной ответственности; - порядок отпуска ЛС и прочих товаров, разрешенных к отпуску из аптечных организаций населению и медицинским организациям; - порядок бесплатного и льготного обеспечения населения; категории больных, имеющих право на получение ЛС и медицинских 	<p>финансово-хозяйственную деятельность;</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготавливать организации к лицензированию; - анализировать факторы, влияющие на работу хозяйствующего субъекта и определять перспективы развития; - использовать в работе принципы и методы менеджмента; - проводить управленческое обследование; - обеспечивать проведение мероприятий по соблюдению санитарного режима и фармацевтического порядка; - разрабатывать организационную структуру организации; - осуществлять подбор помещений для эксплуатации и их оснащение с учетом вида, объема фармацевтической деятельности и гигиенических нормативов; - снабжать фармацевтические организации ЛС, разрешенными к отпуску из аптечных организаций; - проводить анализ и прогнозирование спроса на лекарственные средства, разрешенные к отпуску из 	<p>организационно-правовых форм;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методиками разработки организационной структуры фармацевтической организации, подбора, оснащения и эксплуатации помещений с учетом вида и объема деятельности и действующих санитарно-гигиенических нормативов; - навыками подготовки и прохождения фармацевтической организацией процедур лицензирования; - навыками проведения мероприятий по охране труда, технике безопасности и противопожарной безопасности и документально оформлять их проведение; - методиками проведения управленческого обследования работы фармацевтической организации, определения стратегии и тактики развития фармацевтической организации с учетом влияния внешних факторов; - методиками формирования логистических каналов, управления каналами
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>изделий бесплатно и на льготных условиях.</p>	<p>аптечных организаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> - заключать договора на поставку материально-производственных запасов; - формировать ассортимент с учетом специфики покупательского спроса; - осуществлять приемку материально-производственных запасов; - документально оформлять возникающие к поставщикам претензии; - использовать методы и принципы логистики при продвижении товаров на фармацевтическом рынке; - организовывать отпуск лекарственных препаратов и прочих товаров, разрешенных к отпуску из аптечных организаций населению и медицинским организациям; - документально оформлять учет наличного обращения и безналичных расчетов; - вести учет движения и прочего расхода товаров; - организовать учет хозяйственно-финансовой деятельности, учет движения материально-производственных запасов, рассчитывать и прогнозировать финансовые 	<p>товародвижения, для снабжения медицинских и фармацевтических организаций лекарственными препаратами, медицинскими изделиями и прочими товарами, разрешенными к отпуску из аптечных организаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методиками организации учета хозяйственно-финансовой деятельности, учета движения материально-производственных запасов, расчета и прогнозирования финансовых результатов и других экономических показателей с учетом инфляционных факторов; - навыками планирования основных экономических показателей: доходов, расходов, прибыли с учетом относимых на них налогов; - осуществления контроля расчета налогов и других платежей в бюджет.
--	--	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>результаты и другие экономические показатели с учетом инфляционных факторов;</p> <p>-планировать основные экономические показатели: доходы, расходы, прибыль с учетом относимых на них налогов;</p> <p>- осуществлять контроль расчета налогов и других платежей в бюджет.</p>	
4.	<p>ПК-6</p> <p>Готовность к оценке экономических и финансовых показателей, применяемых в сфере обращения лекарственных средств</p>	<p>-виды затрат, используемые в фармакоэкономике;</p> <p>- факторы, определяющие стоимость лечения; понятия о потребительной стоимости, потребительных свойствах фармацевтических товаров и медицинской техники и факторах, влияющих на них;</p> <p>- стандартизированные методы фармакоэкономического анализа, виды и способы оценки медицинских затрат;</p> <p>-основные методы оценки качества жизни;</p> <p>- цели и функции формулярной системы, методы отбора ЛП для включения в формулярный список;</p> <p>- основные законы и принципы рыночной экономики;</p> <p>-государственное регулирование экономики в РФ, особенности фармацевтического рынка РФ;</p>	<p>- информировать врачей, провизоров и население о принадлежности ЛС к определенной фармакотерапевтической группе и возможностях замены одного препарата другим;</p> <p>-выполнять фармакоэкономические анализы, оценивать их результаты;</p> <p>-определять вид информации о ЛС;</p> <p>-оценить материалы фармакоэкономического исследования и исследований по оценке качества жизни, используя публикации в научных журналах;</p> <p>-использовать методы ABC, VEN, XYZ анализов для анализа ассортимента ЛП;</p>	<p>- методами фармакоэкономического анализа с интерпретацией полученного результата;</p> <p>-навыком дифференцированного выбора оптимального метода фармакоэкономического анализа для решения конкретной клинической задачи;</p> <p>-навыком оценки качества жизни;</p> <p>-навыком обработки различных видов информации о ЛС;</p> <p>- навыком оказания информационно-консультационных услуг;</p> <p>-владеть навыками формирования учетной политики фармацевтической организации;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> -нормативно-законодательные акты по учету и отчетности в РФ; - инструктивно-методические документы федерального и ведомственного уровней по организации учета; - систему налогообложения в РФ; -налоговое законодательство, налоговый кодекс, налоговое бремя, виды налогов, права налогоплательщика, налоговый контроль и ответственность налогоплательщика за налоговые нарушения; - основы предпринимательской деятельности; - бизнес-планирования и развития фармацевтического бизнеса; систему маркетинговой информации и маркетингового планирования; -способы проведения маркетинговых исследований; - принципы и методы прогнозирования спроса на ЛС и медицинские изделия; -теоретические основы экономического анализа: сущность, задачи и виды; -этапы и рабочие приемы; -анализ и планирование показателей хозяйственной деятельности; -ценовую политику и принципы ценообразования на ЛС и прочие товары, разрешенные к отпуску из 	<ul style="list-style-type: none"> - планировать основные экономические показатели: доходы, расходы, прибыль с учетом относимых на них налогов; -осуществлять контроль расчета налогов и других платежей в бюджет; -анализировать спрос и предложение на рынке; -формировать товарный ассортимент организации с учетом покупательского спроса; - определять конкурентоспособность товаров и услуг; -осуществлять сбор оперативных, отчетных и справочных материалов для проведения анализа показателей хозяйственно-финансовой деятельности и налогового планирования; -вести учет расчетов с покупателями и поставщиками; - проводить инвентаризацию ценностей, ревизию кассы, внутренний аудит, оформлять документально результаты проверок; -составлять отчетность; вести предметно-количественный учет; 	<ul style="list-style-type: none"> - основами организации и осуществления налогового и бухгалтерского учета; -методиками проведения внутреннего аудита фармацевтической организации; -методиками определения финансовых результатов; - приемами максимизации прибыли; -методами формирования резервов.
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>аптечных организаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> -методики оценки и расчетов товарных запасов; - учет и отчетность фармацевтических организаций; - анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности; -виды и структура отчетности, порядок учета движения и списания имущества; - источники финансирования расходов организации; -формы и порядок расчетов с поставщиками, покупателями, бюджетом, по оплате труда, с подотчетными лицами, страховыми фондами, различными дебиторами и кредиторами; -анализ и планирование расходов: группировка расходов; - расходы, связанные с реализацией и изготовлением товаров; - внереализованные расходы; -налоги, относимые на расходы; анализ и планирование прибыли и рентабельности; -налогообложение прибыли, льготы по налогу на прибыль; -прибыль, остающаяся в распоряжении организации; -основные показатели оценки финансового состояния; -виды, методы и приемы экономического контроля, формы его осуществления; 	<ul style="list-style-type: none"> - рассчитывать и прогнозировать финансовые результаты и другие экономические показатели с учетом инфляционных факторов; -осуществлять операционный анализ финансового состояния; -рассчитывать сроки погашения платежей, потребность в собственных оборотных средствах и обеспечивать ими; -рассчитывать текущую и ожидаемую платежеспособность, точку безубыточности; - осуществлять контроль соблюдения порядка оформления первичных документов, кассовой, финансовой и расчетной дисциплины, товароматериальных ценностей и денежных средств; -составлять отчет о торговой-финансовой деятельности фармацевтической организации; -проводить и документально оформлять инвентаризацию материально-производственных запасов, 	
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<ul style="list-style-type: none">- порядок виды и сроки проведения инвентаризации, налоговых и аудиторских проверок;- критерии определения неудовлетворительной структуры баланса и финансовой состоятельности.	<ul style="list-style-type: none">денежных средств, взаиморасчетов и активов;- осуществлять учет поступления, использования и списания основных средств и нематериальных активов, рассчитывать износ и амортизацию.	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**КОНТРОЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И ПРИМЕНЯЕМЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

№	Индекс компетенции	Наименование контрольных мероприятий			
		Собеседование	Тестирование	Решение задач	Выполнение практических навыков
		Наименование материалов оценочных средств			
		Вопросы собеседования	Вопросы и задания теста	Задачи	Алгоритмы практических навыков
№ задания					
1.	УК-1	1-50	1-10	1-22	1-25
2.	ПК-3	1-4, 6, 12, 24, 25, 41, 42, 48-50	–	1, 4, 5, 7, 14-16, 22	4, 9, 14, 19-23, 25
3.	ПК-5	1-50	–	1-22	1-25
4.	ПК-6	1-50	–	1-22	1-25

**КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНКИ
знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций
в процессе освоения дисциплины
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Вопросы для устного собеседования

1. Теоретико-методологические основы менеджмента. Принципы менеджмента.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
2. Основные термины, понятия, определения науки управления. Цель, принципы и функции менеджмента.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
3. Структурные принципы, принципы процесса и конечного результата в фармацевтическом менеджменте.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
4. Принципы исследования организационных структур, управления организацией, цели, формы и содержания.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
5. Типы управленческих отношений.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
6. Функция управления в фармацевтическом менеджменте.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
7. Виды управленческих циклов в фармацевтическом менеджменте.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
8. Замкнутый управленческий цикл в фармацевтическом менеджменте.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
9. Управленческий анализ, типы анализа, методы осуществления анализа.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
10. Управленческое прогнозирование: понятие, цели, функции и принципы осуществления. Типы управленческих прогнозов в фармацевтической организации.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
11. Методы управленческого прогнозирования и планирования.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

12. Принятие управленческих решений в фармацевтической организации.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
13. Мировые практики управления персоналом.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
14. Основные подходы к управлению. Виды управления.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
15. Управление персоналом, основные функции руководителя.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
16. Стиль руководства. Основные подходы к определению и оценке различных стилей руководства. Методические приемы оценки личностно-деловых качеств менеджера.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
17. Формальная и неформальная структуры организации.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
18. Социально-психологические методы управления коллективом. Социально-психологический климат коллектива.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
19. Конфликты, способы их предупреждения и разрешения. Модели управления конфликтами.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
20. Конфликт с покупателем – работа с претензиями, организация работы с отзывами и предложениями.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
21. Организация совместной деятельности для реализации целей управления. Взаимоотношения. Основные условия официальных взаимоотношений.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
22. Ответственность, власть, подотчетность. Принципы распределения обязанностей.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
23. Принципы эффективного делегирования полномочий, должностные полномочия.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
24. Этикет служебного взаимодействия с руководителями, персоналом, деловыми партнерами, представителями контрольно-надзорных органов.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
25. Управление коммуникациями в организации. Деловые взаимодействия.
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6
26. Основные направления кадровой политики, типы кадровой политики.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
27. Кадровый менеджмент в фармацевтической организации. Функции кадровой службы.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
28. Поиск, подбор персонала в фармацевтических организациях, требования к уровню образования, квалификации, личным качествам.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
29. Принципы эффективной мотивации труда в фармацевтической организации.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
30. Формы и методы организации и стимулирования труда.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
31. Планирование персонала. Учет кадров.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
32. Программы адаптации персонала в фармацевтических организациях.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6
33. Делегирование полномочий. Должностная инструкция: основные разделы.
Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

34. Психология кадровой политики: принципы, правила, методы управления трудовыми ресурсами.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Этапы управления трудовыми ресурсами. Управление дисциплиной труда.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

35. Оценка уровня работы подчиненных и контроль за их деятельностью.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

36. Методы координационного действия. Технология процесса контроля, принципы и типы контроля.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

37. Аттестация провизоров и фармацевтов. Система непрерывного фармацевтического образования.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

38. Основы охраны труда и техники безопасности в фармацевтических организациях.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

39. Производственный контроль и аттестация рабочих мест.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

40. Общие принципы делопроизводства и их применение в фармацевтических организациях.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

41. Основы делопроизводства. Принципы единой государственной системы делопроизводства.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

42. Организация документооборота. Проектирование и оформление бланков документов. Требования, предъявляемые к текстам документов.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

43. Виды основных организационно-распределительных документов.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

44. Документация по личному составу.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

45. Риск-менеджмент в фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

46. Проблемы анализа и снижения предпринимательских рисков.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

47. Модели и методы разработки решений по управлению рисками в условиях конкуренции.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

48. Оценка конкурентной среды фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

49. Разработка стратегии развития фармацевтической организации с учетом внешних и внутренних условий деятельности.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

50. Финансовый менеджмент как составная часть менеджмента фирмы.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Критерии оценивания ответов на вопросы устного собеседования:

«Отлично» - всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, основной и дополнительной литературы, взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии. Проявление творческих способностей в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

«Хорошо» - полное знание учебного материала, основной литературы, рекомендованной к занятию. Обучающийся показывает системный характер знаний по дисциплине и способен

к самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

«Удовлетворительно» - знание учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшего освоения дисциплины, знаком с основной литературой, рекомендованной к занятию. Обучающийся допускает погрешности, но обладает необходимым знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

«Неудовлетворительно» - обнаруживаются существенные пробелы в знаниях основного учебного материала, допускаются принципиальные ошибки при ответе на вопросы.

Тестовые задания по дисциплине Фармацевтический менеджмент

Правильный ответ выделен жирным шрифтом

УК-1

1. СОДЕРЖАНИЮ КАКОГО ПОНЯТИЯ СООТВЕТСТВУЕТ СЛЕДУЮЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ - ПРОЦЕСС ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОБЪЕКТ – ЭТО

- 1) менеджмент
- 2) управление**
- 3) функция менеджмента

УК-1

2. В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ - ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ – ЭТО

- 1) управляющая подсистема**
- 2) управляемая подсистема
- 3) связующая подсистема

УК-1

3. В КАКОМ ВИДЕ МОЖЕТ РЕАЛИЗОВАНО В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

- 1) приказ, распоряжение, указание**
- 2) отчет
- 3) данные контроля

УК-1

4. В КАКОМ ВИДЕ МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНА В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- 1) приказ, распоряжение, указание
- 2) план, задание
- 3) отчет**

УК-1

5. МОЖНО ЛИ ПРЕДСТАВИТЬ ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ В ВИДЕ СХЕМЫ, ОБЩЕЙ ДЛЯ ВСЕХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРЕДПРИЯТИЙ, ФИРМЫ

- 1) можно**
- 2) нельзя

УК-1

6. ЧТО НЕ ПОСТУПАЕТ В ОРГАНИЗАЦИЮ ИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- 1) информация
- 2) ресурсы

3) директивные указания

4) отчетные данные

УК-1

7. ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

1) информация

2) функция управления

3) готовая продукция организации

4) управленческое решение

УК-1

8. ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ РЕЗУЛЬТАТОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

1) план, приказ, задание

2) готовая продукция организации

УК-1

9. ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

1) управление производственными процессами

2) управление технологическими процессами

3) управление людьми

4) функция управления

УК-1

10. НА КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ РЕАГИРУЕТ МЕНЕДЖМЕНТ, КАК СИСТЕМА ГИБКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1) во внешней среде

2) во внутренней среде

3) во внешней и внутренней среде

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ТЕСТИРОВАНИЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«Отлично»	«Хорошо»	«Удовлетворительно»	«Неудовлетворительно»
количество положительных ответов 90% и более максимального балла теста	количество положительных ответов от 80% до 89% и более максимального балла теста	количество положительных ответов от 70% до 79% и более максимального балла теста	количество положительных ответов менее 70% максимального балла теста

Задачи

Задача 1.

Провизор-технолог отдела безрецептурного отпуска аптеки Сидорова оценивает свой вклад в работу аптеки как 1,5 млн. руб. товарооборота в месяц и получает 20 тыс. руб. в виде заработной платы. Ее коллега Нечипоренко тоже получает 20 тыс. руб., однако приносит аптеке 1 млн. руб. Сидорова считает, что ее усилия недооцениваются руководителем аптеки.

Примите управленческое решение для корректировки данной ситуации.

Измените мотивационную структуру сотрудников в этой ситуации.

Какие дополнительные сведения необходимы для руководителя аптеки, чтобы принять управленческое решение в данной ситуации (форма собственности, порядок распределения прибыли, формы оплаты труда).

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа: в данном случае речь идет об окладе сотрудников, при равных должностях, одинаковой норме рабочего времени, других показателях, оклады у них равны; теоретически они могут получать разные премии в зависимости и от своего вклада, например, в выполнение плана выручки, плана продаж и т.п.; в организации у сотрудников должна быть четко прописанная информация о премировании (за достижение каких показателей, какие следуют вознаграждения).

Главной целью системы премирования является стимулирование сотрудников к более качественному и результативному выполнению своих профессиональных обязанностей. Кроме того, премирование может быть направлено на следующие задачи:

- поддержание высокого уровня мотивации сотрудников;
- привлечение и удержание наиболее квалифицированных специалистов;
- поощрение достижений и успехов в рабочей деятельности;
- установление четкой связи между результатами труда и материальным вознаграждением;
- содействие формированию конкурентоспособности организации на рынке труда.

Важно, чтобы каждый работник был осведомлен о принципах расчета премии и об условиях, которые необходимо выполнить для её получения. Это имеет большое значение, так как согласно ст.252 НК РФ, все начисления считаются допустимыми расходами, если они установлены в соответствующих трудовых и/или коллективных договорах.

Работодатель обязан указать премирование одним из следующих способов:

- прямо в трудовом договоре;
- включить в трудовой договор ссылку на коллективный договор, где предусмотрены детали премирования;
- в трудовом договоре можно указать, что премирование регулируется положением о премировании;
- предложить работнику ознакомиться под роспись с коллективным договором, при этом в коллективном договоре делается ссылка на Положение о премировании.

Задача 2.

Решите предложенные ситуации по эффективному делегированию в фармацевтических организациях.

1. К Вам в аптеку на рядовую должность приходит очень квалифицированный сотрудник из аптеки со значительно более жестким менеджментом. Какие могут возникнуть препятствия к делегированию? Что можно сделать сразу же, чтобы снизить риск их появления?

2. На работу выходит новый сотрудник в отдел безрецептурного отпуска. Руководитель, с одной стороны, понимает, что сотрудник недостаточно опытен и обучен, чтобы при самостоятельном общении с посетителями добиться максимального успеха. С другой стороны, надо же когда-то начинать: если он не начнет самостоятельно работать, то никогда не приобретет реальные навыки и достаточную самостоятельность.

Предложите одно или несколько решений, которые позволили бы, с одной стороны снизить риски, связанные с посетителями и продажами, с другой – дали бы возможность проявить сотруднику свою самостоятельность.

3. Претензии со стороны посетителя: он настроен достаточно жестко и заявляет, что решать все вопросы будет только с руководителем. Определите, как должен поступить зав. аптекой, если в рецептурно-производственном отделе возник конфликт – посетительница попросила приготовить для нее пропись, состоящую из большого числа ингредиентов, которую ей составила ее знакомая, а провизор ей в этом отказал.

Максимально подробно опишите алгоритм действия руководителя в такой ситуации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

1. У сотрудника могут возникнуть трудности с самостоятельным принятием решений. Его действия должны быть подкреплены инструкциями, стандартными операционными процедурами (как это, впрочем, и требуется). У него должны быть четкие алгоритмы действий.

2. Программа адаптации, инструкции, стандартные операционные процедуры. Наставничество, контроль.

3. Четкое обоснование с указанием ссылок на законодательные акты. При необходимости – беседа с руководителем. В данном случае посетительница неправа, необходимо ей корректно это объяснить. Провизор полностью защищен требованиями законодательства.

Задача 3.

Какие функции руководителя подлежат и что не подлежит делегированию:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительная работа;
- установление целей, принятие решений по выработке стратегии, контроль результатов;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Прокомментируйте каждую функцию для аптеки. Если вы делегировали часть своих полномочий, то в праве ли вы снять с себя за них ответственность полностью?

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Делегирование полномочий – это передача какой-либо задачи, права или обязанности от руководителя другому сотруднику компании. Как правило, ответственность за выполнение тоже перекладывается на него. На начальном этапе босс выступает в роли наставника.

Обычно делегирование происходит по принципу «сверху-вниз».

Главная цель делегирования полномочий в организации – освободить время и снять излишнюю нагрузку с руководителей. Рутинные дела мешают выполнять более важные и сложные задачи. Из-за повседневных проблем (поиска мастера по ремонту офисной техники, например) начальник может опоздать на встречу с партнерами, забыть о конференции или просто задерживаться на работе.

Делегировать можно не только рутину. Ответственные дела развивают сотрудников, выводят их на качественно новый уровень, помогают в профессиональном росте. Поэтому доверять подчиненным – не только необходимо, но и полезно.

Подлежат делегированию:

- рутинная работа (технические вопросы, оформление документов и т.п.);
- специализированная деятельность (отдельные работы на местах);
- частные вопросы (элементы работы каждого работника);
- подготовительная работа (техническая подготовка к различным действиям и мероприятиям – к примеру).

Не подлежат делегированию:

- установление целей, принятие решений по выработке стратегии, контроль результатов;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Но: если руководитель какие-то обязанности делегирует, он все равно несет ответственность за результат работы всех сотрудников.

Задача 4.

В оптовой фармацевтической фирме работает провизор Сидоров – молодой и ценный сотрудник, который не только успешно трудился на своем рабочем месте в отделе маркетинга, но предложил новое направление в продвижении фармацевтических товаров, которое начальству показалось весьма перспективным. Сидорову предлагает работу другая дистрибьюторская фирма с большим окладом, и сотрудник уже объявил о желании сменить место работы. Чем мотивировать Сидорова, если он снимает квартиру, не женат, занимается спортом, увлекается туризмом.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Обычно молодым специалистом считается человек до 35 лет, окончивший институт или училище, который в первый раз пришел устраиваться на работу после получения диплома о профессии. Работодатели практикуют поощрение молодых специалистов в организациях при приеме на работу. Чтобы мотивация молодых специалистов на предприятии не снижалась, а увеличивалась на благо производительности труда, руководитель применяет к ним различные формы поощрения: материальные и моральные меры поддержки. В данном случае можно предложить: оплату съемного жилья, организация досуга (путевки на турбазы, в дома отдыха), организация обучения (участие за счет работодателя в тренингах, семинарах т.п.), добровольное медицинское страхование за счет работодателя.

Задача 5.

Крупной фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении работы по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на исследования для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.
2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, – долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными – цели, достигаемые через три-пять лет.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Одним из таких требований является их совместимость. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным.

Допустим, что миссию крупной европейской фармацевтической компании можно сформулировать так: «улучшение качества жизни на основе обеспечения потребителей качественными и доступными лекарственными препаратами». В соответствии с такой миссией получение максимально возможной прибыли (вариант №1) в возможно более короткие сроки – не может быть долгосрочной целью, на основе которой строится стратегия. В качестве долгосрочной цели целесообразно принять цель, заключающуюся в обеспечении устойчивого положения в будущем (вариант №2). Однако в данном случае ничего не говорится об обеспечении высокой эффективности работы компании в ближайшее время.

Исходя из вышеизложенного, наиболее приемлемым является третий альтернативный вариант стратегического решения. Данная стратегия сочетает обеспечение рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на научные исследования для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта. Таким образом, краткосрочная цель сочетается с долгосрочной целью, а долгосрочная цель, в свою очередь, сочетается, с миссией фармацевтической компании.

Задача 6.

Аптека «Фарма» расположена недалеко от торгового центра, напротив университета, рядом многоэтажные дома, большинство проживающих – люди старше 60 лет. Статус посетителей – от студентов и пенсионеров до среднего класса. 40% продаж – рецептурный отпуск. Конкуренты – «Семейная аптека», позиционирующая себя как аптека низких цен, имеет три аптечных пункта с нешироким ассортиментом. За последние годы возрос ассортимент лекарственных средств и парафармацевтики, однако общий доход и прибыль аптеки уменьшилась. Зав. аптекой «Фарма» понимает, что наступил момент планировать свою деятельность, расширяя сферу оказания услуг.

Сформулируйте одну цель, относящуюся к выживанию, одну цель – к получению прибыли и одну – относящуюся к будущему росту.

Приведите примеры дополнительных фармацевтических услуг, оказываемых аптеками в настоящее время.

Возможно ли оказание этих услуг в данном сегменте рынка? Оцените потенциальные успехи и неудачи в результате осуществления аптекой дополнительных услуг.

Может ли она в рамках имеющейся лицензии на фармацевтическую деятельность на платной основе предлагать покупателям измерить давление, определить сахар в крови с помощью глюкометра, определить вес и процентное содержание жира на специальных весах или на эти услуги необходимо оформить отдельную лицензию?

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Данные цели, которые можно назвать «экономическими», являются взаимосвязанными. Любая фирма желает выжить, т.е. остаться в бизнесе, а не быть уничтоженной в конкурентной борьбе. Чтобы фирма выжила, ее деятельность должна быть прибыльной. Прибыль фирмы будет расти, если увеличатся масштабы ее деятельности, т. е. если фирма будет расти. Иными словами, предприятие выживает посредством роста и получения прибыли.

Если предприятие пренебрежет необходимостью рассматривать вопросы, связанные с выживанием в долгосрочной перспективе, то в результате могут быть предприняты неверные шаги, в частности, оно может сконцентрироваться на решении краткосрочных задач в ущерб долгосрочным.

В аптеках чаще всего оказываются следующие дополнительные услуги:

- индивидуальный заказ лекарственных средств;
- система скидок;
- справочная служба о наличии лекарственных средств.

Реже в аптеках предоставляются такие услуги, как:

- индивидуальный подбор очков;
- доставка лекарственных средств на дом;
- измерение уровня глюкозы в крови.

Дополнительные услуги способствуют увеличению среднего чека и товарооборота. Получение отдельной лицензии на эти действия не нужно.

Задача 7.

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в фармацевтическом бизнесе.

В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и предоставляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы;

Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, тщательно обоснуйте свою позицию с учетом уровня развития коллектива и уровня развития менеджмента.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Руководитель принимает решение и объясняет, почему он его принял. Этот метод способствует участию и вовлечению сотрудников, обеспечивая понимание и легитимность решения. Руководитель принимает решение, но интересуется мнением подчиненных, получая возможность проверить решение и, если необходимо, внести изменения. Этот метод комбинирует лидерство и коллективную интеллигенцию, что может улучшить качество решения. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение. Этот метод стимулирует креативное мышление и участие сотрудников в процессе принятия решения. Выбор определенного метода зависит от специфики ситуации и уровня управленческой культуры в организации. Важно также учитывать потребности и ожидания команды, а также степень доверия между руководителем и сотрудниками.

Задача 8.

В аптечной сети «Здоровье» работают два сотрудника – Иванов и Петров. Иванов, несомненно, обладает большими способностями, чем Петров, он руководит более крупной аптекой, расположенной в центре города, рядом с торговыми центрами. Петров руководит аптекой, расположенной в спальном районе, с невысокой проходимостью. Стаж работы и должности (зав. аптеками) у них примерно одинаковы, заработная плата – 30 тыс. руб. Каждый из них достиг определенного успеха в своей работе, перевыполнив план товарооборота. Уровень перевыполнения для обеих аптек объективно одинаков – 3%. Товарооборот первой аптеки – 10 млн. руб. в месяц, уровень торговых наложений – 30 %, уровень издержек обращения – 20%,. Товарооборот второй аптеки – 5 млн. руб., уровень торговых наложений – 30 %, уровень издержек обращения – 25%. При этом, естественно, что Петрову для достижения такого результата пришлось приложить намного больше усилий, чем Иванову. Руководитель аптечной сети принимает решение поощрить каждого из них.

Что, с вашей точки зрения, будет более справедливо – сделать вознаграждение равным или дифференцировать его в зависимости от приложенных усилий и принесенной прибыли?

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Главной целью системы премирования является стимулирование сотрудников к более качественному и результативному выполнению своих профессиональных обязанностей. Кроме того, премирование может быть направлено на следующие задачи:

- поддержание высокого уровня мотивации сотрудников;
- привлечение и удержание наиболее квалифицированных специалистов;
- поощрение достижений и успехов в рабочей деятельности;
- установление четкой связи между результатами труда и материальным вознаграждением;
- содействие формированию конкурентоспособности организации на рынке труда.

Важно, чтобы каждый работник был осведомлен о принципах расчета премии и об условиях, которые необходимо выполнить для её получения. Это имеет большое значение, так как согласно ст.252 НК РФ, все начисления считаются допустимыми расходами, если они установлены в соответствующих трудовых и/или коллективных договорах.

Работодатель обязан указать премирование одним из следующих способов:

- прямо в трудовом договоре;
- включить в трудовой договор ссылку на коллективный договор, где предусмотрены детали премирования;
- в трудовом договоре можно указать, что премирование регулируется положением о премировании;
- предложить работнику ознакомиться под роспись с коллективным договором, при этом в коллективном договоре делается ссылка на Положение о премировании.

В данной конкретной ситуации необходимо знать динамику представленных экономических показателей (ТО уменьшился или увеличился, темпы роста/прироста; то же самое по издержкам обращения). Это даст возможность принять более четкое и справедливое решение по премированию этих заведующих.

Задача 9.

Примите управленческое решение в следующей ситуации:

Необходимо мотивировать сотрудников безрецептурного отдела, учитывая влияние материальных и нематериальных средств мотивации:

- укажите приемные теории мотивации для аптечных работников,
- ограничения и недостатки использования денег как мотивационного средства, свойства денег, делающие их привлекательным инструментом мотивации,
- укажите нематериальные средства мотивации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Системы мотивации сотрудников неоднородны. Они базируются на различных теориях: пирамиде Маслоу, типологической модели Герчикова, технике Врума. Главное – не забывать: все приемы и инструменты должны перекликаться с интересами и желаниями работников. Научиться влиять на подчиненных просто – нужно быть в курсе их потребностей. Комплекс мероприятий, направленных на мотивирование работников, должен проводиться регулярно. Единичное действие будет иметь кратковременный результат и не принесет пользы в перспективе.

Помимо этого, деньги имеют специфические особенности, которые ограничивают их применение в качестве стимула трудовой деятельности:

1. При хороших доходах значение денежной мотивации снижается.
2. С возрастом человека роль денег уменьшается, более значимы покой и стабильность, здоровье и тихая спокойная жизнь.
3. Рост уровня образования ослабляет роль денег как фактора мотивации (к деятельности побуждает ощущение своей компетентности, стремление руководить людьми и развиваться дальше, иметь творческую работу и т.п.).
4. Ограничением является недостаточная разработанность механизмов и форм материального поощрения (традиционная заработная плата + премия).
5. Денежная мотивация имеет свой «порог чувствительности». Еще Ф. Тейлор показал, что размер премии должен составлять не менее 30% основной заработной платы, иначе она теряет свою стимулирующую силу.
6. Наиболее серьезный недостаток – разрушение внутренней содержательной мотивированности деятельности человека. В начале любой деятельности человека привлекает сам характер этой деятельности, ощущение мышечной или интеллектуальной нагрузки, увлеченность профессией, творчество. В результате постоянного материального подкрепления интерес смещается с самой деятельности на деньги. Деньги подрывают интерес к содержанию и процессу деятельности, меняя тем самым всю мотивационную структуру личности. Становится важно не то, что ты делаешь, а то, сколько ты за это получаешь.

Задача 10.

Примите управленческое решение в следующей ситуации:

Разработайте основные направления системы мотивации сотрудников фармацевтической организации к ситуации, когда фармацевтическая организация находится:

1. в стадии формирования и роста,
2. в стадии стабилизации,
3. в стадии спада, старения.

Укажите систему мотивации сотрудников по следующим направлениям:

- комплектование штата,
- управление ресурсами,
- цели организации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала. Все выше представленные направления мотивации труда персонала играют свою роль на различных этапах процесса мотивации труда в организации. Например, материальное стимулирование включает совершенствование системы заработной платы, предоставляет персоналу участвовать в распределении капитала и прибыли предприятия. На каждом предприятии материальное стимулирование играет важную роль, но постоянное повышение заработной платы не всегда способствует удержанию уровня трудовой деятельности на должном уровне. Слабой стороной материального стимулирования является одностороннее воздействие на персонал денежными методами, которые не приводят к долгосрочному повышению производительности труда. Когда человек достигает определенного уровня жизни, деньги становятся необходимым условием комфортного психологического состояния, тогда доминирующую роль в системе мотивации будут иметь другие способы и направления мотивирования труда.

Таким образом, мотивы и потребности человека имеют тенденцию увеличиваться, поэтому необходимо применение разнообразных методов мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Потребности постоянно меняются, следовательно, нельзя рассчитывать, что система мотивации, которая эффективно работала в течение определенного периода, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются и ее возможности, потребности в самосовершенствовании и самовыражении, то есть процесс мотивации способом удовлетворения потребностей можно считать неограниченным. Кроме экономических (материальных) способов мотивации имеются не экономические, а именно: морально-психологические и организационные.

Содержание и форма методов мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии, общей системы управления в организации, особенностей деятельности предприятия, а также от развития и применения современных теорий мотивации труда персонала, то есть для совершенствования подсистемы мотивации необходим комплексный подход.

Задача 11.

В конце рабочего дня в производственной аптеке внезапно плохо почувствовал себя фармацевт по приему рецептов и отпуску лекарств. Заместитель директора аптеки поручила провизору по изготовлению внутриаптечной заготовки заменить больную. Понаблюдав за ее работой по обслуживанию больных, зам. директора в присутствии больных в резкой форме сделала ей замечание по поводу медлительности, нерасторопности в поиске изготовленных лекарств, в незнании цен. Первой реакцией провизора были слезы и желание уволиться из аптеки. На следующее утро, придя на работу, она не только не подала заявление об уходе, но и нашла способ разрешения конфликтной ситуации, сохранив хорошие взаимоотношения в коллективе.

Вопросы к задаче:

- 1 Какой, по Вашему мнению, стиль и подход разрешения данной ситуации был использован провизором?
- 2 Назовите методы решения последствия конфликтов в аптеках.

3 Скажите, какую опасность представляют неразрешенные конфликты?

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Существуют следующие способы решения конфликтов:

1. Силовой способ: один из участников навязывает свою волю и решение другим участникам конфликта с помощью силы.

2. Конкуренция: участники используют индивидуальные действия, стремятся добиться своего за счёт другого.

3. Уклонение: участники выбирают пассивное поведение, не желая сотрудничать и уклоняясь от решения проблемы.

4. Приспособление: кто-то из участников конфликта жертвует своими интересами в пользу другого, отказывается от собственных целей и выполняет чужие требования.

5. Компромисс: один из участников конфликта делает некоторые уступки другому участнику, надеясь, что в ответ тоже получит уступки.

6. Сотрудничество: все стороны конфликта пытаются найти решение, которое будет приемлемым для всех.

Наибольший урон организациям наносит неулаженный конфликт. По некоторым оценкам более 65% проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатком навыков или мотивации поведения отдельных работников.

Неразрешённые конфликты приводят:

К потере управленческого времени.

К ухудшению качества принимаемых решений. Для принятия правильного решения тот, кто его принимает, нуждается в обоснованной информации. Если между источниками информации (сотрудниками, вышестоящими, подчиненными, вспомогательным персоналом) и теми, кто принимает решение, отношения нарушены, то заведомо искаженная информация приведет к непредсказуемым последствиям.

К потере квалифицированных работников.

К реорганизации. Перестановка сотрудников, разъединение конфликтующих (например, смена непосредственного руководителя) могут понизить напряжение, но увеличить расходы.

К саботажу. Нанесение ущерба репутации, намеренная порча оборудования, нарушение производственного процесса – это самые очевидные потери от конфликта.

К снижению желания работать. Трудно сохранить энтузиазм и обязательность, если внимание сотрудников занято разногласиями с коллегами и руководством.

К потере рабочего времени. Конфликт может стать причиной прогулов.

Задача 12.

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель аптечной сети дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство аптечной сети постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в заработной плате и не повышая в должности. Спустя определенное время работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают вначале недоумение руководства, а затем и раздражение, что «работник испортился». Назревает конфликт.

1. Определить уровень конфликта.

2. Определить конфликтные стороны.

3. Указать наличие противоречий между конфликтующими сторонами.

4. Определить возможные причины конфликта.

5. Указать возможные методы разрешения конфликтной ситуации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

1. Межличностный.
2. Руководитель-подчиненный.
3. Ожидания сотрудника не оправдываются.
4. Неоправданные ожидания сотрудника.

5. Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение самих оппонентов, их позиций, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу. В данном случае необходима, во-первых, беседа, для обсуждения сложившейся ситуации. И далее – принятие решений, устраивающих обе стороны.

Задача 13.

Примите управленческое решение по вопросам коммуникации с покупателями, учитывая, что:

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.

Какие каналы и средства передачи информации можно применять для сети аптек:

- рекламные сообщения по телевидению и радио,
- спонсорское участие,
- e-mail маркетинг,
- конференция,
- собственный веб-сайт компании.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа: все перечисленные каналы имеют место быть.

Задача 14.

Установите приоритеты в деятельности руководителя фармацевтической организации (укажите основные направления) с учетом их количества и значимости.

С помощью ABC-анализа разделите основные задачи и функции фармацевтической организации на три класса, укажите их долевое участие в работе руководителя и значимость.

Укажите приоритеты в работе руководителя. Результаты ABC-анализа представьте графически.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

анализ работы структурного подразделения, разработка мероприятий по повышению эффективности работы; ведение переговоров с партнерами компании; заключение договоров и соглашений;	анализ отчетов сотрудников подразделения, консолидация отчетов; анализ результатов деятельности отдела; контроль реализации утвержденных документов; мотивация, обучение	издание приказов и распоряжений, подписание денежных, отчетных и других документов; обеспечение подготовки резерва кадров; организация и проведение собраний, совещаний, консультаций по
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>заключение договоров от имени компании; взаимодействие с органами государственного управления по вопросам, входящим в компетенцию подразделения; контроль за использованием рабочего времени и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка; контроль соблюдения работниками отдела трудовой дисциплины; обеспечение выполнения установленных плановых заданий, финансовой и договорной дисциплины; обеспечение рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов; обеспечение соблюдения требований нормативных документов по охране труда, производственной санитарии и противопожарной защиты; обеспечение сохранности вверенных денежных средств, ценностей и документов</p>	<p>персонала; координация работы сотрудников структурного подразделения; обеспечение бухгалтерского учета и отчетности; обеспечение взаимодействия отдела с другими структурными подразделениями; обеспечение своевременного и качественного ведения бухгалтерского учета, составления бухгалтерской отчетности; обеспечение соблюдения сотрудниками утвержденных правил, стандартов, инструкций; организация аттестации персонала; организация и контроль работы персонала; организация инкассации денег и ценностей;</p>	<p>вопросам деятельности структурного подразделения; организация и проведение обучающих семинаров для персонала; организация повышения квалификации сотрудников подразделения; организация проведения тренингов и других обучающих мероприятий для сотрудников; оформление документов: решение оперативных проблем и вопросов</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Главные обязанности любого руководителя – планирование, мотивация, контроль и координация.

Задача 15.

Примите управленческое решение в следующей ситуации:

Вам известны характеристики линейной, функциональной и матричной структур управления. Проведите их сравнительный анализ и укажите, какая из структур позволяет наилучшим образом:

- эффективно взаимодействовать с внешней средой (производителями, посредниками, медицинскими организациями);
- эффективно делегировать полномочия подчиненным

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Самая распространённая структура – линейная, которая состоит из нескольких цепей звеньев. Главному руководителю подчиняются заместители – руководители блоков, а им, в свою очередь, начальники отделов и специалисты. Решения спускаются сверху вниз по цепочке.

Положительные стороны такой оргструктуры заключаются в:

- простоте взаимодействия;

- чёткости разграничений прав и обязанностей;
- высоком уровне дисциплины и контроля;
- оперативном рассмотрении вопросов;
- возможностях карьерного роста исполнителей.

В то же время присутствуют и недостатки:

- руководители занимаются широким кругом вопросов, из-за чего может страдать качество работы;
- окончательные решения зависят от конкретных лиц, и если они неверные, то могут повлиять на всю компанию в целом;
- часто отсутствуют коммуникации между исполнителями и высшими уровнями управления;
- возможности для использования высокой должности для корыстных целей.

Линейная структура подходит ИП и юридическим лицам без филиалов, которые занимаются узкими направлениями деятельности.

Функциональная структура. Распределение обязанностей производится по горизонтали – согласно выполняемым функциям. Есть генеральный директор, и есть функциональные директора – по финансам, продажам, производству, и т.д. Каждый отвечает за своё направление деятельности. У каждого из них в подчинении службы и отделы, выполняющие задачи своего узкого направления для всего предприятия.

В ней присутствуют:

- высокий профессионализм и специализация исполнителей;
- чёткая иерархия внутри направлений — исполнители знают с кем взаимодействовать и куда обращаться;
- высокое качество работы;
- равноценный вклад подразделений в конечный продукт.

В то же время есть и недостатки:

- замкнутость — отделы одного направления зациклены на себе, и мало взаимодействуют с другими службами;
- узко ориентированный сотрудник имеет меньше шансов получить более высокую должность;
- возможно дублирование функций — сотрудники разных направлений могут заниматься одними и теми же вопросами внутри своего блока;
- громоздкость системы и трудности с общим управлением.

Такую модель применяют холдинги – предприятия с множеством направлений деятельности и широкой линейкой продукции.

Матричная система. Сложная структура – она предполагает одновременную подчинённость исполнителя функциональному руководителю, а также руководителю проекта или дивизиона. Применяется в крупных компаниях, периодически реализующих инвестиционные и инновационные проекты. Узких специалистов в той или иной области могут временно подчинить руководителю конкретного проекта по его направлению. При этом он не освобождается от основной работы, но оказывает помощь в реализации проекта за отдельное вознаграждение. Приходится выполнять поручения и работу по двум направлениям.

Она вобрала в себя преимущества функциональной и проектной структур – специализацию, профессионализм, гибкость и оперативность принятия решений. Но в то же время у этой системы есть большой минус – распределение приоритетности работ. Исполнитель будет в постоянном цейтноте, если два руководителя будут требовать первоочередного решения именно их задач. Тогда пострадают оба направления деятельности. Чтобы этого не допустить, нужен постоянный контроль загруженности и соблюдения графика труда и отдыха.

Задача 16.

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Рациональной модели принятия управленческих решений предполагает выполнение следующих шагов: формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы (вариант ответа №4).

Рациональная модель принятия управленческих решений представляет собой «идеальную» схему принятия решений. Данная модель предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому: после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов, прежде всего от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации. Параллельно с разработкой вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени.

В таблице представлена детальная структуризация процесса принятия и выполнения решений, в которой наряду с выделением четырех этапов показан состав процедур, необходимых для реализации целевых установок каждого этапа:

Этапы	Процедуры
1. Постановка проблемы	1. Возникновение новой ситуации 2. Появление проблемы или возможности 3. Сбор информации 4. Описание проблемной ситуации
2. Разработка вариантов решений	5. Формулирование требований-ограничений 6. Сбор информации 7. Разработка возможных вариантов решений
3. Выбор решения	8. Определение критериев выбора и сбор информации 9. Выбор решений, отвечающих критериям 10. Оценка возможных последствий 11. Выбор предпочтительного решения
4. Организация выполнения решения	12. План реализации выбранного решения 13. Контроль хода реализации решения
5. Оценка выполнения решения	14. Оценка решения проблемы и возникновение новой ситуации (возврат к п. 1)

Цель первого этапа – выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа – поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; затем целью работ являются организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

Данная модель основана на следующих предположениях:

- может быть собрана вся необходимая информация, причем она является неискаженной;
- проблема может быть точно и однозначно определена;
- цели независимы и неконфликтны;
- может быть создано полное множество альтернатив;
- существует точная количественная связь между каждой альтернативой и целями;
- может быть выбрано лучшее из имеющихся вариантов в смысле всех поставленных целей.

Задача 17.

Вы работаете менеджером в небольшой по размеру фармацевтической фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам. Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

Задания к задаче:

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;
 - Проигнорировать его мнение;
 - Привлечь на свою сторону;
 - Прочее (обосновать).

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

В эффективном взаимодействии руководителя и неформального лидера, как правило, заинтересованы обе эти стороны. Руководителю коллектива следует взять инициативу по формированию эффективных взаимоотношений с неформальным лидером в свои руки. Для того, чтобы наладить эффективное взаимодействие менеджера с неформальным лидером целесообразно придерживаться следующей стратегии:

1. Признать существование неформального лидера и осознать, что его увольнение повлечет за собой ухудшение положения в формальной организации. Поэтому менеджеру следует признать неформального лидера, работать с ним и не угрожать его существованию.
2. Выслушивать мнение неформального лидера. Девис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является неформальными лидерами и работать с ними, поощряя того, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».
3. Перед тем, как предпринимать какие-либо действия необходимо просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформального лидера.
4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформального лидера, необходимо разрешить ему участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Неформальный лидер влияет на сплоченность коллектива. Сплоченность – это мера тяготения членов коллектива друг к другу. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченный коллектив хорошо работает, высокий уровень сплоченности повышает эффективность всей организации. У высокосплоченных групп бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, – менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия. Отрицательно высокая сплоченность коллектива может сказаться при несовпадении целей коллектива и его руководства.

Руководитель может найти возможность увеличить эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели коллектива, а также даст возможность каждому члену коллектива, в том числе и неформальному лидеру увидеть его личный вклад в достижение этих целей. Руководитель может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

В то же время руководителю необходимо предотвратить негативное последствие сплоченности, которое может проявиться в групповом единомыслии – тенденции подавления своих действительных взглядов с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Если никто не высказывает отличных от других идей или убеждений, проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

Таким образом, наилучшей альтернативой поведения менеджера является привлечение неформального лидера на свою сторону.

Задача 18.

Рабочие одного из цехов фармацевтического неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им периодически задерживают заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения фармацевтических специалистов и рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Вопрос к задаче:

1. Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя фармацевтического предприятия?

2. Составьте план действий.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

В данной ситуации мы можем наблюдать производственный конфликт, причинами которого являются:

- ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма;
- нарушение трудового законодательства, которые выражаются в ошибочных действиях со стороны руководителя;
- несовершенство системы оплаты.

Сторонами конфликта в данной ситуации являются коллектив работников и руководство предприятия. Предметом конфликта является отсутствие контроля удовлетворительных условий труда.

В данном случае необходимо в первую очередь выполнить требования, которые касаются выплаты заработной платы рабочим, на собрании выслушать все бы жалобы и

предложения и оповестить о том, что условия труда будут улучшаться и впредь не будет задержек с заработной платой.

Задача 19.

В аптеке «ФАРМА» разработаны типовые должностные инструкции для директора аптеки, заведующего аптекой, провизора и фармацевта. При оформлении сотрудника на работу директор аптеки в приказе указывает конкретное рабочее место, на котором специалист будет работать. В связи с этим в аптеке довольно часто возникают проблемы с распределением работы, заменой сотрудников на время болезни, составлением сводных и некоторых отчетных документов.

Вопросы к задаче:

1. С чем, по Вашему мнению, связаны эти проблемы?
2. Что необходимо сделать директору аптеки, чтобы их решить?
3. Отметьте особенности типовых должностных инструкций обязанностей для директора аптеки, заведующего аптекой, провизора и фармацевта.
4. Как должно быть обустроено рабочее место сотрудника аптечной организации (директора аптеки, заведующего аптекой, провизора и фармацевта)? Кто отвечает за создание благоприятных условий для работы?

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Должностная инструкция – локальный документ, то есть делается под цели и задачи организации и должности либо конкретного работника, если инструкция персонифицирована.

1. Некорректные должностные инструкции. Должно быть обязательно прописано кто кому подчиняется, кто кого должен замещать при отсутствии и в каком объеме.
2. Внести изменения в должностные инструкции.
3. Общие требования к составлению. Разные функции и обязанности.
4. За создание благоприятных условий для работы отвечает руководитель организации.

Задача 20.

В аптеке «ФАРМА» в рецептурно-производственном отделе заведующая аптекой установила скользящий график дежурства фармацевтов в асептическом блоке, в том числе и по работе с дистилляционно-стерилизационным оборудованием.

Вопросы к задаче:

1. Правильно ли заведующая организовала работу?
2. На кого в аптеке возлагается ответственность за охрану труда работников?
3. Перечислите мероприятия по обеспечению здоровых и безопасных условий труда в аптеке.
4. Какие виды инструктажа по технике безопасности необходимо проводить в фармацевтических организациях.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

1. Такой график работы возможен.
2. На руководителя организации.
3. Охрана труда – это комплекс мер, принятых администрацией аптеки для обеспечения безопасности на рабочих местах сотрудников, в торговом зале и в прочих помещениях организации.

Действия работников и работодателя направлены на: Организацию проверок соблюдения условий охраны труда в аптеке. Предупреждение несчастных случаев. Профилактику профессиональных заболеваний. Сбор предложений от сотрудников аптеки. Информирование сотрудников о результатах проведенных проверок.

Обеспечить выполнение инструкции по охране труда для зав аптекой и других сотрудников обязан работодатель. Какие условия он должен организовать: безопасность сотрудников при работе в здании аптеки и на складских помещениях; проведение и обеспечение СУОТ; наличие необходимых средств защиты сотрудников; наличие смывающих средств и средств защиты на участках с вредными и опасными условиями труда; обучение сотрудников по охране труда; оснащение рабочих мест в соответствии с требованиями охраны труда; проведение спецоценки рабочих мест; проведение медосмотров в случаях, когда это обязательно; наличие необходимой для работы спецодежды согласно нормативам выдачи и обновления. Также важно проверять, что все используемое в аптеке оборудование, материалы, средства защиты, транспортные средства, механизмы должны иметь документы о госрегистрации или иметь сертификат/декларацию соответствия. Особенно это касается предметов иностранного производства. Что можно требовать от сотрудников по охране труда Какие обязанности по охране труда возложены на сотрудников аптеки: Соблюдать требования аптеки и закона по охране труда, в том числе инструкции и правила по ОТ. Проходить медосмотры, если они являются обязательными. Проходить инструктажи, стажировку, проверки знаний и участвовать в иных мероприятиях по охране труда. Применять СИЗ в соответствии с правилами их использования. Оповещать своего руководителя о несчастных случаях, проблемах со здоровьем и иных ситуациях, которые могут представлять угрозу для жизни и здоровья людей.

4. Виды инструктажа:

1. Вводный инструктаж. Программу разрабатывает руководство аптеки или специально созданная служба.

2. Первичное обучение на рабочем месте. Пройти первичный инструктаж должны все сотрудники, принятые на работу. Содержание инструктажей основывают на требованиях, перечисленных в законодательстве и локальных инструкциях.

3. Повторное обучение. Не забудьте освежить знания ранее принятых на работу сотрудников – не реже одного раза за полугодие.

4. Внеплановый инструктаж. В законе названы случаи, когда необходимо внепланово рассказать сотрудникам о правилах охраны труда в аптеке: в работу внедрены новые инструкции и требования; изменилось оборудование или технологические процессы; сотрудники нарушили требования по охране труда; есть предписание от надзорных органов; у сотрудника есть перерыв в работе (от 30 дней до 2 месяцев в зависимости от специальности); принято решение руководством аптеки.

5. Целевой инструктаж. Проводится для того, чтобы объяснить правила охраны труда при выполнении разовой работы.

Задача 21.

Сотрудник фармацевтической фирмы «ФАРМА» Иванова О.И. работает под руководством одного и того же начальника уже 6 лет. Однажды ее подруга спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте уже 6 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят?». Иванова О.И. задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы к задаче:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Успех коммуникации определяется наличием и качеством обратной связи с подчиненными. Чтобы обратная связь была эффективной, необходимо, чтобы в организации были уже установленные способы обратной связи (возможность личной беседы, собрание рабочих групп, почта, звонки). Также качественная обратная связь определяется тем вниманием, которое руководитель уделяет подчиненным. Иногда сигналы обратной связи могут быть слабовыраженными.

Цели коммуникаций:

- обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления,
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией,
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий,
- регулирование и рационализация информационных потоков.

Задача 22.

Составить организационную схему аптеки и описать внешнюю среду. Производственная функция аптеки включает: изготовление и отпуск лекарственных средств, отпуск готовых лекарственных средств по рецептам и отпуск безрецептурных лекарственных средств.

Обозначить организации, составляющие внешнюю среду, перечислить ресурсы, которые поступают из внешней среды в аптеку (вход), показать результаты деятельности аптеки (выход). Аптеку возглавляет директор, работают 8 провизоров и 6 фармацевтов, бухгалтер.

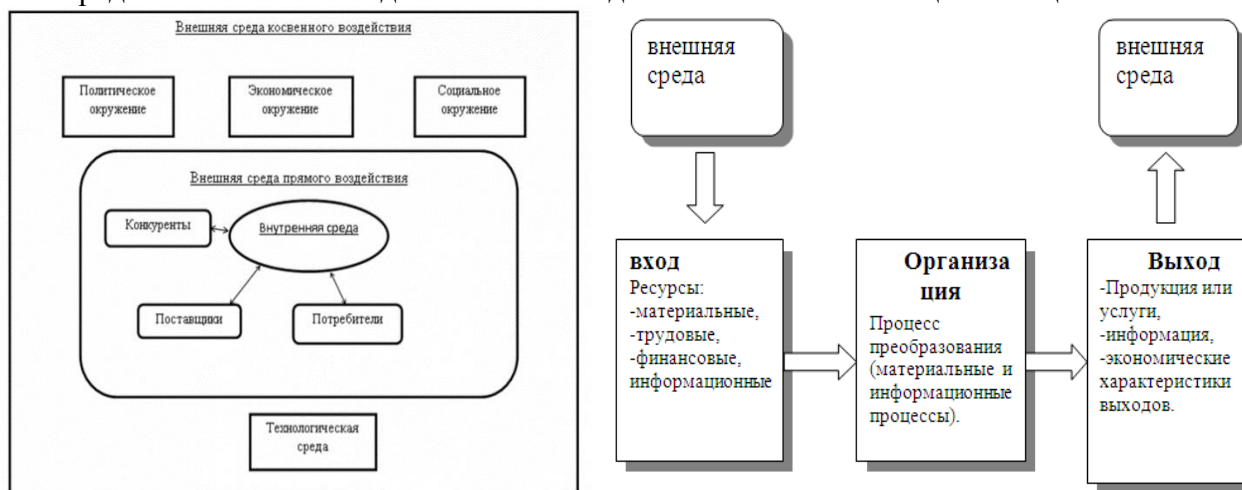
Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Эталон ответа:

Внешняя среда фармацевтической организации – это все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной организации, но оказывающие или способные оказать воздействие на ее функционирование.

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении и подвержена изменениям.

Внутренняя среда фармацевтической организации – внутренние процессы и факторы организации, в результате которых происходит преобразование имеющихся ресурсов в товары, в последующем предлагаемые рынку. Она подвержена факторам, которые непосредственно связаны с деятельностью одного человека или общества в целом.



Критерии оценивания задачи:

Шкала оценивания	Критерии оценивания	
	Наличие правильных ответов на вопросы к ситуационной задаче	Полнота и логичность изложения ответов
«отлично»	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания	Достаточно высокая во всех ответах
«хорошо»	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания	Достаточная в 2/3 ответах
«удовлетворительно»	Правильные ответы даны на 2/3 вопросов, выполнены 2/3 заданий	Большинство (2/3) ответов краткие, неразвернутые
«неудовлетворительно»	Правильные ответы даны на менее $\frac{1}{2}$ вопросов, выполнены менее $\frac{1}{2}$ заданий	Ответы краткие, неразвернутые, «случайные»

Алгоритмы практических навыков

1. Определение оптимального количества административно-управленческого персонала для фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

2. Документальное оформление приема на работу и увольнения работников с учетом действующего трудового законодательства и особенностей фармацевтической деятельности.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

3. Составление схемы проведения собеседования при приеме сотрудников на работу.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

4. Анализ документов: установление их классификационной принадлежности, определение наличия и правильности оформления реквизитов.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

5. Составление должностных инструкций.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

6. Документальное оформление материальной ответственности.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

7. Составление и заключение коллективного договора с коллективом фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

8. Разработка правил внутреннего трудового распорядка.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

9. Распределение обязанности между сотрудниками фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

10. Осуществление учета рабочего времени.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

11. Разработка программ адаптации сотрудников фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

12. Разработка анкеты для сотрудников фармацевтической организации, прошедших испытательный срок при приеме на работу.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

13. Разработка программ мотивации сотрудников фармацевтической организации к труду.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

14. Разработка программ и планов обучения и повышения квалификации сотрудников фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

15. Разработка планов проведения медицинских осмотров сотрудников фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

16. Разработка анкеты для сотрудников фармацевтической организации, увольняющихся с работы.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

17. Разработка планов проведения инструктажей по охране труда и технике безопасности в фармацевтической организации.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

18. Правила оформления и ведения книги отзывов и предложений.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

19. Проведение внутреннего аудита работы фармацевтической организации, оформление акта.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

20. Разработка стандарта работы с представителями производителей.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

21. Разработка стандарта работы с представителями контрольно-надзорных органов.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

22. Определение стратегии и тактики развития фармацевтической организации с учетом влияния внешних рыночных факторов.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

23. Формирование цели работы фармацевтической организации, проведение их ранжирования.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

24. Разработка организационной структуры фармацевтической организации с учетом выдвигаемых целей и задач.

Компетенции: УК-1, ПК-5, ПК-6

25. Разработка распорядительной документации.

Компетенции: УК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-6

Критерии оценивания выполнения алгоритма практического навыка:

«Отлично» - правильно определена цель навыка, работу выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий. Все действия проведены в условиях, обеспечивающих получение наилучших результатов. Научно грамотно, логично описаны наблюдения и сформулированы выводы. В представленных документах правильно и аккуратно выполнены все записи, интерпретированы результаты.

Продемонстрированы организационно-трудовые умения.

«Хорошо» - ординатор выполнил требования к оценке «5», но:

алгоритм проводил в условиях, не обеспечивающих достаточной результативности, допустил два-три недочета или более одной грубой ошибки и одного недочета, алгоритм проведен не полностью или в описании допущены неточности, выводы сделаны неполные.

«Удовлетворительно» - ординатор правильно определил цель навыка; работу выполняет правильно не менее чем наполовину, однако объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы по основным, принципиально важным задачам работы, а также работы по началу алгоритма провел с помощью преподавателя; или в ходе проведения алгоритма были допущены ошибки в описании результатов, формулировании выводов.

При оформлении документации были допущены в общей сложности не более двух ошибок не принципиального для данной работы характера, но повлиявших на результат выполнения; не выполнен совсем или выполнен неверно анализ результатов; допущена грубая ошибка в ходе алгоритма (в объяснении, в оформлении документации), которая исправляется по требованию преподавателя.

«Неудовлетворительно» - не определена самостоятельно цель практического навыка: выполнена работа не полностью, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов; в ходе алгоритма и при оформлении документации обнаружилось в совокупности все недостатки, отмеченные в требованиях к оценке «3»; допущены две (и более) грубые ошибки в ходе алгоритма, в объяснении, в оформлении работы.