

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет: Фармацевтичний**

**Кафедра організації та економіки фармації з післядипломною підготовкою**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної роботи

Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

« 01 » лютого 2023 р.

**МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА**  
**ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**  
**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«МЕДИЧНИЙ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Рівень вищої освіти:** другий (магістерський)

**Галузь знань:** 07 «Управління та адміністрування»

**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»

**Освітньо-професійна програма:** Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом

Одеса - 2023

**Затверджено:**

Засіданням кафедри організації та економіки фармації з післядипломною підготовкою  
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від "28" 08 2023р.

Завідувач кафедри  Оксана БЕЛЯЄВА

**Розробники:**

д.фарм.н., проф. Унгурян Л.М.

к.фарм.н., доц. Беляєва О.І.

старший викладач кафедри Ящук І.С.

# ТЕМА 1.

## МЕНЕДЖМЕНТ І ПІДПРИЄМНИЦТВО. СУБ'ЄКТИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА УМОВИ ЇХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.

**Практичне заняття 1.** Особливості підприємницької діяльності у галузі фармації. Класифікація та організаційні форми фармацевтичних підприємств. Розв'язання ситуаційних завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою.

**Практичне заняття 2.** Бізнес і соціальна відповідальність. Форми виявлення соціальної відповідальності підприємця. Етика бізнесу. Розв'язання ситуаційних завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою.

**Практичне заняття 3.** Порядок державної реєстрації та ліцензування фармацевтичного підприємства. Розв'язання ситуаційних завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою.

**Мета:** Закріпити теоретичні знання про завдання, функції, законодавче регулювання та особливості підприємницької діяльності у фармації, виділення й групування ризиків на рівнях забезпечення якості лікарських засобів та набути практичних умінь щодо планування підприємницької діяльності, розробки проектів й складових бізнес-плану, аналізу ефективності інвестиційних вкладів.

### **Основні поняття:**

1. Підприємництво та підприємства у фармації.
2. Особливості підприємницької діяльності у галузі фармації.
3. Класифікація фармацевтичних підприємств.
4. Організаційні форми
5. Порядок державної реєстрації та ліцензування фармацевтичного підприємства.
6. Підприємницькі ризики та збитки.
7. Ліквідація підприємницької діяльності.
8. Бізнес і соціальна відповідальність.
9. Форми виявлення соціальної відповідальності підприємця.
10. Етика бізнесу.

### **ПЛАН:**

#### **1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:**

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

#### **2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.**

##### **Завдання 1**

Окремі види фармацевтичної діяльності можливі лише за наявності спеціального дозволу (ліцензії). Запишіть та проаналізуйте види діяльності у фармації, що підлягають ліцензуванню. Виділіть види діяльності, на одержання ліцензій на які можуть претендувати різні суб'єкти господарювання (юридичні особи або фізичні особи-підприємці). Визначте вартість ліцензії.

##### **Завдання 2**

Проаналізуйте наявність умов для здійснення підприємницької діяльності в Україні взагалі та на прикладі фармації зокрема за такими напрямками:

- стабільність державної економічної й соціальної політики, спрямованої на підтримку підприємництва;

- позитивна суспільна думка по відношенню до підприємців і підприємництва;
- пільговий податковий режим, який забезпечує дійовий стимул для підприємництва;
- наявність розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва (наявність інноваційних центрів; спеціалізованих фірм, що надають фінансову допомогу підприємцям-початківцям; консультативних центрів з питань управління, маркетингу, реклами; курсів і шкіл підготовки підприємців тощо);
- існування ефективної системи захисту інтелектуальної власності, дія якої розповсюджується не лише на винаходи, але й на всю продукцію, новаторські ідеї, концепції і методи ділової активності;
- де бюрократизація процедур регулювання господарської діяльності з боку державних органів (скорочення форм звітності, полегшення правил реєстрації тощо);
- підприємницька етика.

### **Завдання 3**

Визначте організаційні форми підприємницької діяльності на прикладі 5 найбільших виробників фармацевтичної продукції, 3 оптових фармацевтичних компаній і 5 аптечних мереж, дайте їх характеристику. Результати занесіть до табл.

<b>Назва компанії</b>	<b>Організаційна форма підприємницької діяльності</b>	<b>Особливості організаційної форми</b>

--	--	--

#### Завдання 4

Підприємницька діяльність у фармації, як вид господарської діяльності, потребує постійної уваги менеджменту щодо планування основних показників роботи, контролю за їх виконанням та пошуком резервів щодо підвищення якості забезпечення населення товарами аптечного асортименту, посилення лояльності споживачів, оптимізації основних показників роботи, підвищення економічних показників та прибутковості організації. Важливого значення набувають теоретичні й практичні знання та уміння магістрів фармації з розробки проєктів й складових бізнес-плану, бізнес-аналізу та аналізу ефективності інвестиційних вкладів.

Визначте кошти, необхідні для фінансування відкриття аптечного закладу за наведеною структурою витрат:

№ з/п	Види витрат	Середньо-ринкова вартість, грн	Можливе коригування вартості витрат, грн
1	Приміщення (оренда або власне)		
2	Торгове обладнання		
3	Спеціальне обладнання		
4	Комп'ютерний та касовий комплекс		
5	Ліцензія		
6	Реклама зовнішня		
7	Рекламна компанія		
8	Інші витрати (господарський інвентар, побутові прилади, зв'язок тощо)		
9	Первинне формування асортименту		
10	Оплата праці завідувача аптеки до відкриття аптеки		
	Всього		

#### Завдання 5

Проведіть групування ризиків товаропросування товарів аптечного асортименту на рівні аптек за їх ступенем впливу на діяльність організації (мінімальний, малий, середній, високий, максимальний та критичний ризики) (табл.). Зробіть висновки.

Суть ризику	Ступінь впливу на діяльність організації
Псування або зміна властивостей товарів у процесі зберігання	
Неефективне управління складськими процесами	
Закінчення терміну придатності лікарських засобів	
Ризик помилкового ціноутворення	
Конфлікти всередині аптеки	
Відсутність постачальників необхідних ресурсів	
Ризик помилкової стратегії продажів	

Ризик неефективної комунікативної політики	
Ризик невірною оформлення вітрин та торгового приміщення	
Ризик затримки партнером поточних договірних зобов'язань	
Ризик недостатньої кваліфікації персоналу	
Ризик несумлінного ставлення персоналу до роботи	
Ризик неадекватної оцінки потреб споживачів	
Прорахунки у термінах та засобах постачання	
Зниження доходів населення	
Ризик, пов'язаний з непередбачуваною конкуренцією	
Цінова конкуренція	
Недосконалість законодавчої бази країни	

**Завдання 6.** Вказати, за якими основними ознаками класифікують фармацевтичні підприємства та наведіть їх види. Результати представити у вигляді таблиці.

<b>Ознака класифікації</b>	<b>Види фармацевтичних підприємств</b>

**Завдання 7.** Охарактеризувати підприємства за способом утворення. При цьому врахувати такі дані: господарське товариство; державне; колективне; комунальне; кооперативне; корпоративне; приватне (два або більше осіб); приватне (один засновник); унітарне.

Результати представити у вигляді таблиці.

<b>Підприємство за способом утворення</b>	<b>Його визначення</b>	<b>Види підприємств</b>
	підприємство, створене одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства.	

	<p>підприємство, створене двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, а також через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства.</p>	
--	---	--

### **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ:**

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Гармонійне поєднання соціальної та комерційної складової діяльності аптек як важлива проблема сьогодення.

2. Роль бізнес-плану в підприємницькій діяльності фармацевтичних компаній.

3. Розрахунок орієнтовної вартості відкриття аптеки.

4. Лікарські засоби та медичні вироби як особливі товари в підприємницькій діяльності.

5. Сучасні системи оподаткування у фармацевтичній галузі.

6. Систематизація ризиків у фармацевтичній галузі.

7. Ризик-менеджмент як інструмент управління підприємницькими ризиками.

8. Основні складові соціального захисту працівників у фармації.

9. Напрями соціальної відповідальності підприємств на фармацевтичному ринку України.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:**

#### **Усне опитування:**

1. Господарська та підприємницька діяльність. Принципи та організаційні форми підприємництва.

2. Види та форми підприємницької діяльності. Державна реєстрація та ліцензування підприємництва.

3. Особливості підприємницької діяльності у фармації. Етапи організації фармацевтичного (аптечного) підприємства.

4. Етапи підприємницької угоди.

5. Державне регулювання та дерегулювання підприємницької діяльності. Створення та діяльність товариств з обмеженою відповідальністю, товариств з додатковою відповідальністю, командитних та акціонерних товариств.

6. Організаційно-правові форми об'єднань підприємств: асоціація, корпорація, концерн, консорціум.

7. Планування підприємницької діяльності. Розробка бізнес-плану.

8. Підприємницький ризик і шляхи його зниження. Види збитків. Банкрутство. Ліквідація підприємницької діяльності.

9. Підприємництво у зовнішньоекономічній діяльності. Види зо-внішньоекономічної підприємницької діяльності.

10. Бізнес і соціальна відповідальність. Форми виявлення соціальної відповідальності підприємця. Етика бізнесу.

### Тестування:

1. Досліджуваний вид підприємницької діяльності характеризується тим, що визначальну роль у ньому відіграють торговельно-обмінні, товарно-грошові операції, операції з продажу. До якого напрямку підприємницької діяльності належить даний вид діяльності?

- A. Комерційна
- B. Виробнича
- C. Фінансова
- D. Консалтингова
- E. Лізингова

2. Вітчизняне фармацевтичне підприємство виробляє лікарські засоби, спеціальні харчові добавки і лікувальну косметику. Визначте вид підприємницької діяльності:

- A. Виробнича
- B. Комерційна
- C. Фінансова
- D. Фінансово-кредитна
- E. Страхова

3. Виробнича фармацевтична фірма випускає спеціальні харчові добавки на рослинній основі. Визначте вид підприємницької діяльності:

- A. Комерційна
- B. Виробнича
- C. Фінансова
- D. Консалтингова
- E. Фінансово-кредитна

4. Визначте вид підприємницької діяльності фармацевтичного підприємства, якщо визначальну роль у ній відіграє виробництво ліків, а збут є другорядним:

- A. Виробнича діяльність
- B. Страхова діяльність
- C. Фінансова діяльність
- D. Консалтингова діяльність
- E. Лізингова діяльність

5. Організаційна форма об'єднання, при якій окрема компанія не має виробничих підприємств, а володіє контрольним пакетом акцій інших підприємств, завдяки чому здійснює контроль за їх діяльністю, носить назву:

- A. Холдинг
- B. Конгломерат
- C. Синдикат
- D. Картель
- E. Трест

6. Низка регіональних оптових фірм з метою здійснення закупівель лікарських засобів в іноземних виробників створили тимчасове статутне об'єднання. Як називається таке об'єднання?

- A. Консорціум
- B. Концерн
- C. Корпорація
- D. Асоціація
- E. Синдикат

7. З метою консолідації сил з розробки та виробництва нового лікарського засобу відбулося тимчасове об'єднання науково-виробничої фармацевтичної фірми «Астерія» та банківської установи «Енерго». Вкажіть вид даного господарського об'єднання:

- A. Консорціум



- В. Асоціація
- С. Холдинг
- Д. Корпорація
- Е. Концерн

8. Яку назву має добровільне об'єднання підприємств, організацій, установ, що створюється з метою здійснення спільної діяльності на основі господарського розрахунку, самофінансування, самоврядування?

- А. Асоціація
- В. Концерн
- С. Консорціум
- Д. Корпорація
- Е. Холдинг

9. Три засновника створюють господарське товариство з оптової торгівлі лікарськими засобами і виробами медичного призначення. Яким буде дане товариство?

- А. Корпоративним
- В. Унітарним
- С. Державним
- Д. Комунальним
- Е. Індивідуальним

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

##### **Основна:**

1. Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Валінкевич Н.В. Основи підприємництва: Підручник. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с
2. Владимир О. М. Фінансування підприємницької діяльності. Економіка і бізнес [підручник] / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с
3. Шепель Т. В., Комліченко О. О., Живець А. М. Основи підприємницької діяльності [Текст]: навч. посіб. Херсон: Олді Плюс, 2022. 305 с.
4. Спориш О., Тягунова Н. Підприємництво і бізнес-культура. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 118с.

##### **Додаткова:**

1. Менеджмент у фармації. Модуль 1. Навчально-метод. посіб. / В.О. Демченко, Н.О. Ткаченко, Н.М. Червоненко, Т.П. Зарічна; за ред. Є Г. Книша. – Запоріжжя: ЗДМУ, 2017. – 194 с.

##### **Електронні інформаційні ресурси:**

2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
4. Закон України «Про підприємництво» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
5. Закон України «Про підприємства в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>

## ТЕМА 2.

### МЕТОДИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

**Практичне заняття 4.** Характеристика методів фармацевтичного менеджменту за впливом на керовану систему: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Розв'язання ситуаційних завдань за темою.

**Практичне заняття 5.** Стандарти фармацевтичного управління. Комплекс Належних фармацевтичних практик. Розв'язання ситуаційних завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою.

**Мета:** сформувати у здобувачів розуміння про те, які існують способи і прийоми впливу керованої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління

#### Основні поняття:

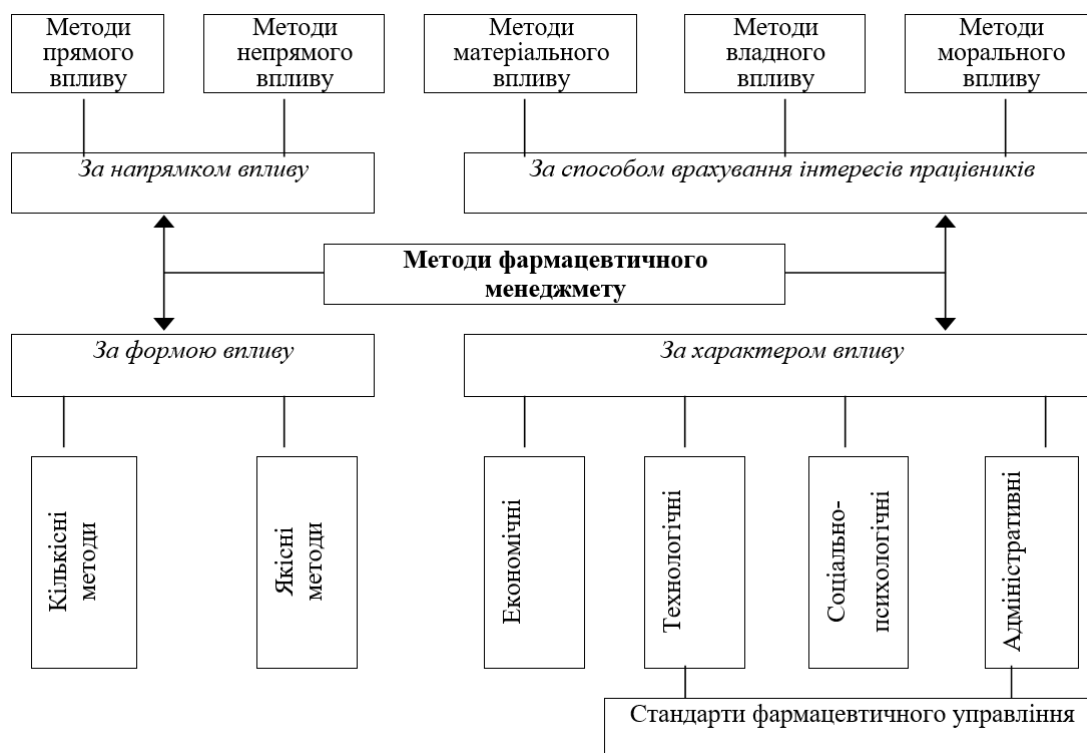
1. Сутність і класифікація методів фармацевтичного менеджменту. Характеристика методів фармацевтичного менеджменту за впливом на керовану систему: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні.
2. Стандарти фармацевтичного управління.
3. Комплекс Належних фармацевтичних практик.

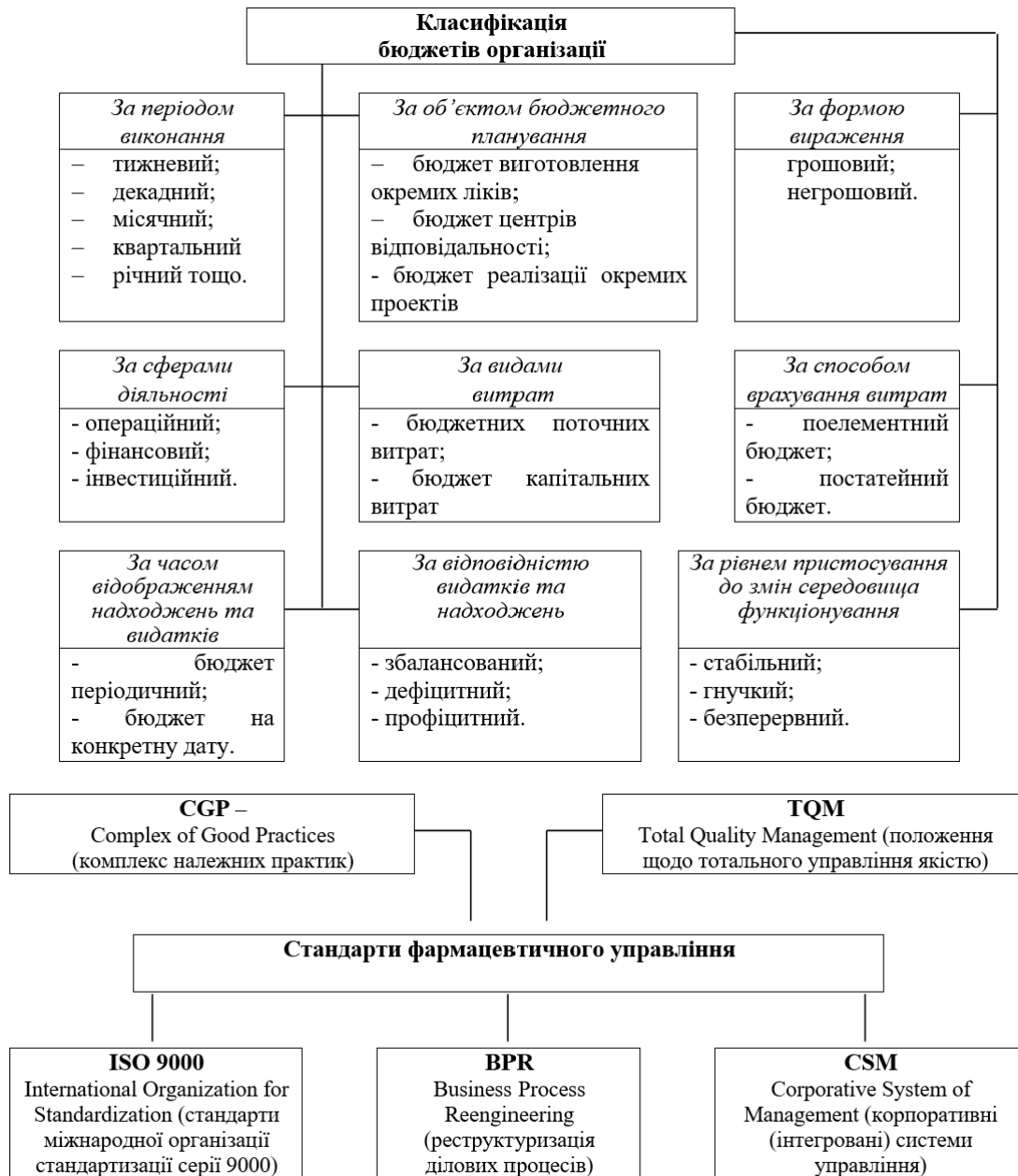
#### ПЛАН:

##### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

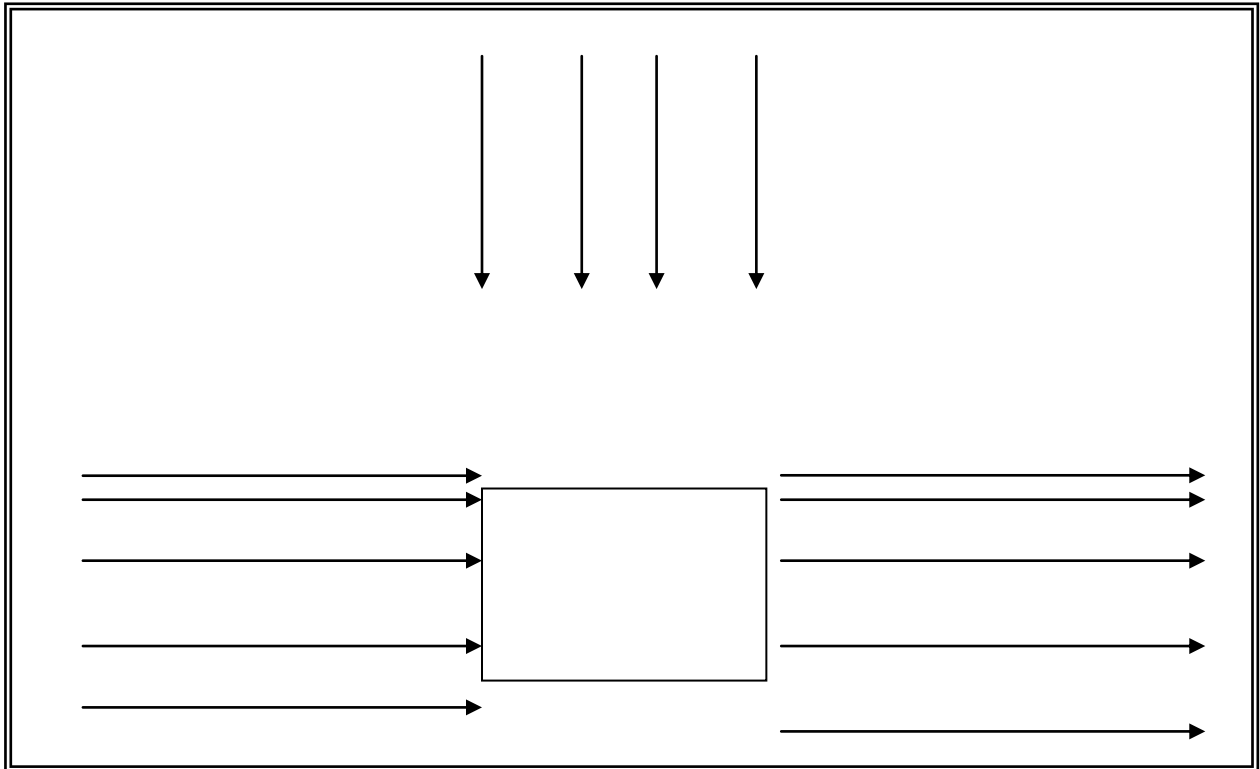
Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

##### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.





**Завдання 1.** Відтворити контекстну діаграму ділових процесів оптової фармацевтичної фірми і подати її коротку характеристику. При цьому використати такі елементи :



**Схема 1.** Контекстна діаграма бізнес-процесів оптової фармацевтичної фірми

1. Документація щодо ліків (двічі).
2. Замовлення покупців.
3. Замовлення постачальникам.
4. Інформація про фармацевтичний ринок.
5. Інфраструктура фірми.
6. Лікарські засоби (двічі).
7. Необхідні лікарські засоби за доступними цінами в найкоротші терміни.
8. Оплата покупців.
9. Оплата постачальникам.
10. Персонал фірми.
11. Посадові інструкції.
12. Потреби споживачі.
13. Пропозиції покупцям.
14. Пропозиції постачальників.
15. Стандарти логістичного обслуговування.
16. Угоди.

### **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ:**

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Стандарти фармацевтичного управління
2. Комплекс фармацевтичних практик
3. Значення кожної належної практики у забезпеченні якості лікарських засобів.
4. Взаємозв'язок всіх видів належних практик в системі забезпечення якості лікарських засобів.
5. GLP - складова частина системи забезпечення якості ЛЗ.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:**

#### **Усне опитування:**

1. У чому сутність і які принципи класифікації методів фармацевтичного менеджменту ?
2. Які характерні риси економічних методів фармацевтичного менеджменту?
3. Які характерні риси технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів фармацевтичного менеджменту?
4. У чому полягає взаємозв'язок функцій та методів фармацевтичного менеджменту?
5. У чому сутність стандартів фармацевтичного управління?
6. Яка роль комплексу належних фармацевтичних практик?
7. Які основні принципи тотального управління якістю?
8. У чому особливість моделі досконалості Європейського фонду управління якістю?
9. Які характерні риси стандартів міжнародної організації по стандартизації ISO?
10. У чому особливості концепцій моделювання ділових процесів?
11. Яке значення мають корпоративні (інтегровані) системи?
12. У чому сутність методології IDEF0?

#### **Тестування:**

Завідувач аптеки використовує прийоми впливу на підлеглих, які враховують майнові та фінансові інтереси працівників. Які методи менеджменту використовує завідувач?

- A. Економічні
- B. Соціально-психологічні
- C. Технологічні
- D. Суспільно-політичні
- E. Адміністративні

За підсумками роботи аптечного підприємства за рік керівництво виплатило співробітникам премію. Який метод управління аптечним підприємством використано?

- A. Економічний
- B. Організаційний
- C. Правовий
- D. Технологічний

Керівник аптечного закладу «Формула Здоров'я» активно використовує планування, матеріальне стимулювання, розподіл прибутку, ціноутворення, кредитування, здійснення

матеріальних санкцій, розподіл капітальних вкладень. До групи яких методів управління належать дані способи і засоби?

- A. Економічні методи управління
- B. Організаційні методи управління
- C. Соціально-психологічні методи управління
- D. Правові методи управління
- E. Методи непрямого впливу

Завідувач аптеки визначає правила внутрішнього розпорядку, обов'язки персоналу та контролює виконання завдань. Який метод управління організацією він використовує?

- A. Організаційний
- B. Економічний
- C. Правовий
- D. Соціально-психологічний
- E. Структурний

Завідувач аптеки проектує організаційну структуру аптеки та розробляє функціонально-посадові інструкції працівників. Дані заходи відповідають таким методам управління:

- A. Організаційним
- B. Економічним
- C. Правовим
- D. Методам моделювання
- E. Соціально-психологічним

Завідувач аптеки визначає завдання, віддає розпорядження, встановлює відповідальність і проводить інструктаж. Який метод управління підприємством він використовує?

- A. Організаційний
- B. Економічний
- C. Структурний
- D. Соціально-психологічний
- E. Правовий

Завідувач аптеки гнучко використовує систему методів управління аптечним підприємством. Який з вказаних заходів відповідає сутності методів організаційного впливу?

- A. Чіткий розподіл завдань між виконавцями
- B. Матеріальні стимули (доплати, надбавки, премії)
- C. Задоволення культурних та соціально-побутових потреб працівників
- D. Підвищення по службі

Керівництво оптової фармацевтичної фірми приділяє увагу культурним та соціально-побутовим потребам співробітників. Дані заходи належать таких методів управління:

- A. Соціально-психологічних
- B. Економічних
- C. Організаційних
- D. Правових
- E. Методів моделювання

Генеральний директор фармацевтичної компанії значну увагу приділяє створенню умов для підвищення кваліфікації працівників, поліпшенню умов праці та врахуванню мотивів трудової діяльності в управлінні. Які методи менеджменту використовує директор?

- A. Соціально-психологічні
- B. Економічні
- C. Технологічні
- D. Суспільно-політичні
- E. Адміністративні

З нагоди Дня фармацевтичного працівника України кращих фахівців аптеки нагородили грамотами. Який вид методів менеджменту використано в цьому випадку?

- A. Соціально-психологічні

- В. Технологічні
- С. Економічні
- Д. Адміністративні

Керівництво аптеки «Фіалка» вирішує завдання щодо прогнозування попиту на фармацевтичну продукцію, обсягів збуту, організації забезпечення аптеки асортиментом, використовуючи електронну базу даних аптеки. Які методи управління використовує керівництво?

- А. Економіко-математичні
- В. Організаційного впливу
- С. Соціально-психологічні
- Д. Правові
- Е. Антикризові

#### 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

##### Основна:

1. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
2. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.

##### Додаткова:

1. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
2. Фармацевтичний менеджмент. Практикум / уклад. Л.М. Унгурян, І.Б. Петкова та ін.; ОНМедУ- Одеса, 2019, 100с.

##### Електронні інформаційні ресурси:

1. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-6.0:2014. Лікарські засоби. Доклінічні дослідження безпеки як підгрунття клінічних випробувань за участю людини та реєстрації лікарських засобів (ІСН МЗ(R2)). - Вид. офіц. – К.: МОЗ України, 2014. – 54 с. - Режим доступу : [http://moz.gov.ua/docfiles/dn\\_20140919\\_0661\\_dod.pdf](http://moz.gov.ua/docfiles/dn_20140919_0661_dod.pdf)
2. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-3.0:2011. Лікарські засоби. Фармацевтична розробка (ІСН Q8). - Вид. офіц. – Київ : МОЗ України, 2011. - 33 с. - Режим доступу : <http://www.koleso-to.narod.ru/quolity/farmrazrab.pdf>
3. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-3.5:2016. Лікарські засоби. Валідація процесів : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2016. - 31 с. - Режим доступу : <http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/138123214>.
4. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-3.5:2016. Лікарські засоби. Валідація процесів : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2016. - 31 с. – Режим доступу : [http://moz.gov.ua/docfiles/dn\\_20160729\\_0802dod.pdf](http://moz.gov.ua/docfiles/dn_20160729_0802dod.pdf)
5. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-5.0:2014. Лікарські засоби. Належна практика дистрибуції : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2014. - 41 с. - Режим доступу : [http://www.moz.gov.ua/docfiles/dn\\_20140822\\_0593\\_dod1.pdf](http://www.moz.gov.ua/docfiles/dn_20140822_0593_dod1.pdf)

6. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-5.1:2011. Лікарські засоби. Належна практика зберігання : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2011. - 26 с. - Режим доступу : <http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1381232> Настанова СТ-Н МОЗУ 42-7.1:2014. Лікарські засоби. Дослідження біоеквівалентності : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2014. – 62 с. Режим доступу : [http://moz.gov.ua/docfiles/dod396\\_2014.pdf](http://moz.gov.ua/docfiles/dod396_2014.pdf)

### ТЕМА 3.

## СПОЛУЧНІ ПРОЦЕСИ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.

**Мета:** Закріпити теоретичні знання щодо підходів до процесу прийняття управлінських рішень та з основних положень теорії прийняття рішень, а також набути практичних умінь з технології процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, делегування повноважень та подолання перешкод й блокування процесу делегування. Закріпити теоретичні знання про сутність комунікацій, їх види, характеристику засобів інформаційного обміну, способи подолання комунікативних перешкод та набути практичних умінь щодо способів підвищення ефективності організаційних і міжособистісних комунікацій.

**Практичне заняття 6.** Комунікації та інформація у фармацевтичному менеджменті. Характеристика комунікаційного процесу. Розв'язання ситуаційних завдань за темою.

**Практичне заняття 7.** Характеристика фармацевтичної інформації. Документообіг фармацевтичного підприємства. Характеристика фармацевтичної інформації. Документообіг фармацевтичного підприємства. Розв'язання ситуаційних завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою.

**Практичне заняття 8.** Автоматизація управлінської діяльності. Розв'язання ситуаційних завдань за темою.

Виконання тестових завдань за темою.

### Основні поняття:

1. Управлінські рішення: сутність, класифікація, чинники впливу. Комунікації та інформація у фармацевтичному менеджменті.
2. Характеристика комунікаційного процесу.
3. Характеристика фармацевтичної інформації.
4. Поняття і види комунікацій.
5. Основні елементи та етапи комунікативного процесу.
6. Перешкоди в організаційних та міжособистісних комунікаціях. Способи подолання комунікативних перешкод.
7. Форми і організація ділового спілкування.
8. Організація ділових нарад та ділових бесід. Ділові переговори та організація прийому відвідувачів.
9. Специфіка ділового спілкування фармацевта з клієнтом. Документообіг фармацевтичного підприємства.
10. Автоматизація управлінської діяльності.

### ПЛАН:

#### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

#### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.

**Завдання 1.** Проаналізуйте етапи прийняття управлінських рішень та визначте управлінські



дії з удосконалення діяльності аптеки.

З переліку управлінських дій оберіть ті, що найбільш характерні для кожного з етапів розробки управлінських рішень (варіанти управлінських рішень: розширення аптечної мережі, скорочення персоналу аптеки, оптимізація асортименту, зниження цін, відкриття нового структурного підрозділу тощо). Результати надайте у вигляді табл.

#### Етапи прийняття управлінського рішення з удосконалення діяльності аптеки

Етапи розробки раціонального управлінського рішення	Управлінські дії та їх обґрунтування
I. Діагностика проблеми	
II. Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішення	
III. Визначення альтернатив	
IV. Оцінка альтернатив	
Етапи розробки раціонального управлінського рішення	Управлінські дії та їх обґрунтування
V. Вибір альтернатив	
VI. Зворотний зв'язок	

#### Перелік управлінських дій

##### *I етап. Діагностика проблеми*

- Збір релевантної інформації (товарообіг аптеки; перерозподіл часток ринку між виробниками ЛЗ; торговельні надбавки; поява на ринку нових ЛЗ; площа аптеки; орендна плата; рекламна активність виробників ЛЗ, ВМП та інших товарів; частота візитів медичних представників до аптеки; чисельність лікарів у ЛЗ; штат аптеки; умови поставки товару; загальні витрати аптеки; фонд оплати праці; рівень захворюваності населення; кількість закордонних виробників ЛЗ)
- Усвідомлення та встановлення симптомів ускладнень (витрати аптеки; рівень кваліфікації працівників; середня сума чеку; рентабельність; кількість постійних клієнтів; частота поставок товару; плинність кадрів)

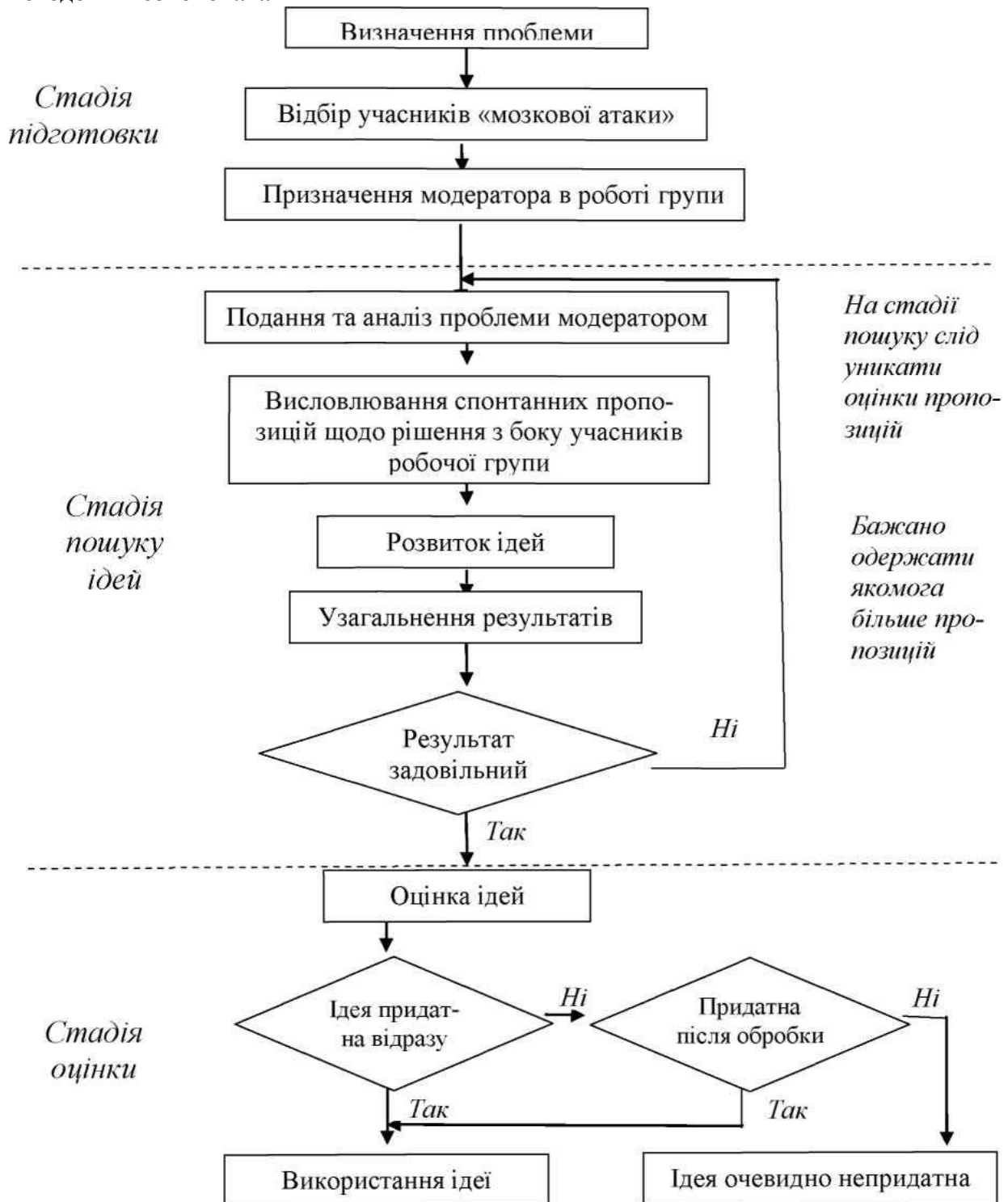
##### *II етап. Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішення*

- Законодавство України як обмежувальний фактор (Господарський кодекс України; Цивільний кодекс України; Митний кодекс України; КЗпП України; Податковий кодекс України; інші Закони України)
- Дотримання правил професійної етики для всіх учасників фармацевтичного ринку.
- Централізоване постачання з аптечного складу.
- Використання інноваційних технологій у виробництві ЛЗ;
- Закупівля ЛЗ, ВМП та інших товарів у декількох оптових фармацевтичних фірм.
- Прагнення до раціональної структури аптеки.
- Обґрунтування розміру штату аптеки.
- Підвищення рівня кваліфікації працівників.

*III етап. Визначення альтернатив* (змінити організаційну структуру аптеки; переглянути перелік постачальників (за показниками ціни, повноти асортименту, надійності); здати в оренду вільні площі; розширити кількість додаткових послуг (консультація лікаря,



**Алгоритм проведення процедури колективної підготовки управлінських рішень методом «мозкової атаки»**



**ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**

Серед колективних методів обговорення й прийняття рішень виділяють «мозковий штурм», або «мозкова атака», метод Дельфі, японська система прийняття рішень «кінгісьо». Метод колективної підготовки управлінських рішень «мозковий штурм» («мозкова атака»)

є найбільш розповсюдженим. «Мозковий штурм» – це сумісне генерування нових ідей та подальше прийняття рішень. Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям та реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників такої процедури. Критеріями формування тимчасої робочої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення і комунікабельність. Якщо необхідне вирішення складної проблеми, то збирається група осіб, які пропонують різні будь-які рішення певної проблеми. Основною вимогою «мозкової атаки» є створення умов, максимально сприятливих для вільного генерування ідей. Щоб цього досягти, забороняється відкидати або критикувати будь-яку ідею. Усі ідеї занотовуються, а потім аналізуються фахівцями.

**Завдання 3** Розгляньте функції завідувача аптеки та проаналізуйте можливості їх делегування.

**Делегування функцій завідувача аптеки**

<b>Функції завідувача аптеки</b>	<b>Можливості делегування</b>
Забезпечення виконання ліцензійних вимог провадження господарської діяльності з роздрібною реалізацією лікарських засобів та надання належної фармацевтичної допомоги населенню, лікувально-профілактичним та іншим закладам	
Планування, організація та контроль за ефективністю діяльності аптечного закладу та його структурних підрозділів, визначення їх функцій, організаційної та управлінської структури, графіка роботи, штатного розкладу	
Організація та контроль роботи з прийому рецептів, виготовлення, контролю якості, фармацевтичної опіки, відпуску лікарських засобів та товарів аптечного асортименту, заготівлі лікарської сировини	
Організація інформування медичних працівників, надання першої долікарняної допомоги та просвітництва населення	
Забезпечення наявності асортименту лікарських засобів, виробів медичного призначення, інших товарів	
Контроль за виконанням правил відпуску лікарських засобів з аптечного закладу, в тому числі на пільгових умовах	
Створення необхідних умов зберігання лікарських засобів, виробів медичного призначення, інших товарів відповідно до їх властивостей та нормативних вимог	
Організація роботи з кадрами (розробка посадових інструкцій, добір, навчання, розстановка, мотивація), контроль за якістю виконання працівниками своїх обов'язків, забезпечення підвищення ними кваліфікації	
Доведення до персоналу вимог нормативних документів, що регламентують діяльність підприємств з роздрібною реалізацією лікарських засобів та контроль за їх виконанням	
Створення належних, безпечних умов праці в аптеці, організація своєчасного проходження працівниками медичного огляду	
Забезпечення правильності ведення обліку та звітності про господарську діяльність підприємства, кадрової документації	
Контроль раціональності використання матеріальних засобів аптеки та їх стану, забезпечення збереження майна, товарних та грошових цінностей	

Упровадження в роботу аптеки досягнень фармацевтичної науки, перспективних форм лікарського забезпечення населення, сучасної та ефективної організації праці	
--	--

**Завдання 4**

Проаналізуйте природу проблем в організації. Визначте типи управлінських рішень, необхідних для розв’язання проблем в організації

*Процес прийняття рішень є різним для структурованих і неструктурованих проблем.*

*Структуровані проблеми є рутинними, повторюваними. Такий тип проблем вимагає прийняття запрограмованих, стандартних рішень.*

*Для неструктурованих проблем характерна наявність нез’ясованої й неадекватної інформації про розвиток та тенденції в організації і її зовнішньому оточенні. Такий тип проблем вимагає прийняття незапрограмованих рішень.*



Із запропонованого переліку управлінських рішень оберіть ті, що характерні для вирішення структурованих й неструктурованих проблем, додайте власні приклади. Результат занесіть до табл.

**Перелік управлінських рішень**

- розрахунок штату аптеки за нормами навантаження на одного працівника;
- поліпшення якості продукції фармацевтичного підприємства;
- вибір аптекою нового постачальника лікарських засобів;
- розрахунок кількості медичних представників за нормами навантаження;
- закупівля нових лікарських засобів;
- планування товарообігу за темпами зростання і приросту;
- впровадження у виробництво нового лікарського засобу;
- визначення потреби в лікарських засобах, застосування яких визначається нормативами споживання;
- удосконалення структури фармацевтичної організації.

Типи проблем	Типи рішень
Структуровані проблеми	<i>Запрограмовані рішення:</i>
Неструктуровані проблеми	<i>Незапрограмовані рішення:</i>

--	--

### Завдання 5

Опишіть процес прийняття рішення з вибору:

- а) приміщення для аптеки (з метою купівлі або оренди);
- б) майданчика для будівництва аптеки;
- в) місця розташування складу оптової фармацевтичної компанії.

Критерії вибору визначте самостійно.

### Завдання 6

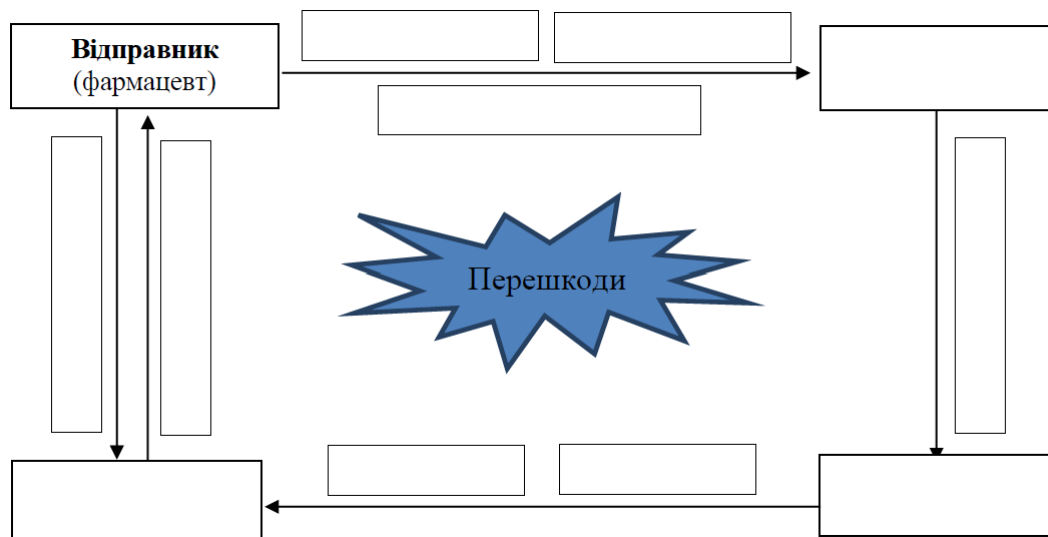
Розкрийте сутність комунікацій, які виникають у процесі обміну інформацією між керівництвом і підлеглими. Наведіть приклади інформації, яка передається за вертикальними (висхідними та низхідними), горизонтальними й діагональними комунікаціями в аптечній мережі, орієнтовна організаційна структура якої представлена на рис.



### Завдання 7

До фармацевта звернувся відвідувач з метою придбання лікарського засобу, який йому прописав лікар. При відпуску фармацевт інформував хворого про правила прийому, спосіб застосування, побічні ефекти лікарського засобу.

Складіть у вигляді схеми (рис.) модель комунікативного процесу між фармацевтом і відвідувачем аптеки. Визначте перешкоди, які можуть виникати при комунікації, та шляхи їх подолання.



### ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ:

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Значення і роль управлінських рішень в менеджменті.
2. Основні підходи до процесу прийняття управлінських рішень.
3. Вплив інформаційного середовища на ефективність управлінських рішень.
5. Специфіка управлінських рішень у сфері фармації.
6. Роль лідерських якостей менеджера в процесі розробки та прийняття управлінського рішення.
7. Етичні аспекти прийняття управлінського рішення.
8. Використання сучасних цифрових технологій у процесі прийняття управлінського рішення.
9. Роль діагностики проблеми на етапах розробки управлінського рішення.
10. Інтелектуальний та творчий потенціал керівника при розробці управлінських рішень.
11. Основні методики та моделі оцінки ефективності управлінських рішень.
12. Відповідальність керівника та персоналу фармацевтичної організації за виконання прийнятих рішень.
13. Основні правила і принципи делегування повноважень.
14. Фактори, які впливають на ефективність управлінських рішень.
15. Управлінські рішення в антикризовому менеджменті.
16. Роль ефективних комунікацій в діяльності керівника.
17. Емпатія як ключовий фактор ефективності міжособистісних комунікацій.
18. Сучасні засоби та канали передачі інформації.
19. Основні перешкоди в організаційних комунікацій та шляхи їх подолання.
20. Роль «зворотнього зв'язку» в комунікативній моделі спілкування фармацевта зі споживачем.
21. Основні правила та секрети успіху у діловому спілкуванні.
22. Принципи проведення ділових бесід, нарад та переговорів у фармації.
23. Використання невербальних засобів комунікацій у діловому спілкуванні.
24. Основні правила мережевого етикету.
25. Сучасні тенденції у міжособистісних комунікаціях: можливості та загрози.

26. Мова жестів, тіла, міміки — приклади розшифровки.
27. Опанування навичками ораторського мистецтва.
28. Напрями підвищення ефективності спілкування фармацевта зі споживачами.

### 3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:

#### Усне опитування:

1. У чому сутність і які принципи класифікації комунікацій?
2. Які характерні риси комунікаційного процесу?
3. Які найпоширеніші перепони в комунікаційних процесах?
4. Які характерні риси інформаційного забезпечення комунікаційного процесу?
5. Яка загальні характерні риси форм колективного обміну управлінською інформацією?
6. Який порядок проведення зборів і нарад?
7. Який порядок проведення відеоконференції?
8. Як організуються ділові бесіди?
9. У чому особливості інформації в системі фармацевтичної опіки?
10. У чому суть документа, документації і які принципи класифікації управлінської документації?
11. Як організувати документообіг вхідних документів на фармацевтичних підприємствах?
12. Як організувати документообіг вихідних документів на фармацевтичних підприємствах?
13. Якими є принципи систематизації документів?
14. Як здійснюється облік і розгляд пропозицій, заяв і скарг?
15. У чому особливості інформації в системі фармацевтичної опіки?
16. У чому суть документа, документації і які принципи класифікації управлінської документації?
17. Як організувати документообіг вхідних документів на фармацевтичних підприємствах?
18. Як організувати документообіг вихідних документів на фармацевтичних підприємствах?
19. Якими є принципи систематизації документів?
20. Як здійснюється облік і розгляд пропозицій, заяв і скарг?
21. Які основні напрямки і засоби автоматизації управлінської діяльності?

#### Тестування:

Завідувач аптеки ухвалив рішення про укладання угоди з фірмою-постачальником лікарських препаратів, керуючись багаторічним досвідом співпраці з даним постачальником. Який вид управлінського рішення прийнято у даній ситуації?

- A. Інтуїтивне
- B. Рішення, засноване на судженнях, міркуваннях
- C. Колективне
- D. Колегіальне

Завідувач аптеки вирішив продовжити співпрацю з постачальником, який найкраще зарекомендував себе у попередньому році. Який підхід до прийняття управлінських рішень використав завідувач аптеки, керуючись накопиченим досвідом?

- A. Емоційний
- B. Інтуїтивний
- C. Спонтанний
- D. Ірраціональний
- E. Заснований на судженнях, міркуваннях

Керівнику фармацевтичної фірми «Адоніс» потрібно правильно вибрати посередників і вирішити питання про постачання лікарських засобів в аптеки міста. Вибір, який



робиться керівником тільки на підставі того, що він упевнений у його правильності, називається:

- A. Адаптивним рішенням
- B. Інтуїтивним рішенням
- C. Раціональним рішенням
- D. Функціональним рішенням
- E. Адміністративним рішенням

Власник самостійно приймає рішення щодо реєстрації торговельної марки мережі аптек на основі відчуття того, що він робить правильний вибір. Визначте вид управлінського рішення:

- A. Раціональне
- B. Адаптивне
- C. Інтуїтивне
- D. Колегіальне

У своїй діяльності керівник аптеки може застосовувати різні підходи до процесу прийняття рішення. Який з підходів обґрунтовується за допомогою аналітичного процесу?

- A. Системний
- B. Інтуїтивний
- C. Ситуаційний
- D. Раціональний

Керівник аптеки після об'єктивного аналізу фінансово-економічного стану аптеки вирішив тимчасово скоротити штат працівників. Який підхід до процесу прийняття рішення він застосував:

- A. Інтуїтивний
- B. Заснований на міркуванні
- C. Відчуття, що це правильно
- D. Раціональний
- E. Обумовлений досвідом

Завідувач центральної районної аптеки зібрав інформацію про високі витрати і низьку рентабельність своєї організації. Якому етапу прийняття раціонального управлінського рішення відповідають ці дії?

- A. Діагностика проблеми
- B. Формулювання критеріїв та обмежень
- C. Визначення альтернатив
- D. Оцінка альтернатив
- E. Вибір альтернатив

Процес вироблення управлінського рішення здійснюється поетапно. Що з даних тверджень відноситься до одного з етапів процесу вироблення управлінського рішення?

- A. Делегування повноважень
- B. Виявлення та оцінка альтернатив розв'язання проблеми
- C. Управління неформальною групою
- D. Контролювання та регулювання
- E. Застосування теорії очікувань

На підставі дослідження ринку та оцінки альтернатив керівник фарма-цевтичної компанії разом з начальником відділу маркетингу та групою маркетологів приймають рішення

щодо заходів з підвищення конкурентоспроможності ЛЗ фірми. Таке рішення називається:

- A. Особистим
- B. Одноосібним
- C. Колегіальним
- D. Інтуїтивним

Завідувач аптеки разом із заступником прийняли рішення щодо запровадження в аптеці додаткової послуги — замовлення ЛЗ через мережу Інтернет. Таке управлінське рішення має назву:

- A. Колегіальне
- B. Особисте
- C. Одноосібне
- D. Колективне

Завідувач аптеки разом з завідувачами відділів прийняли рішення щодо розширення асортименту аптеки за рахунок продуктів для діабетичного харчування. Таке управлінське рішення має назву:

- A. Колективне
- B. Особисте
- C. Одноосібне
- D. Колегіальне

Як називається сукупність методів, які дозволяють керівникові покласти виконання частини своїх функцій на інших працівників?

- A. Комунікація
- B. Регулювання
- C. Делегування
- D. Планування
- E. Деретулювання

Процес двостороннього обміну ідеями, інформацією, який веде до взаєморозуміння:

- A. Організація виробництва
- B. Внутрішня координація
- C. Комунікації
- D. Робоча група
- E. «Круглий стіл»

Комунікації — це процес двостороннього обміну ідеями, інформацією, який призводить до взаємного розуміння. Що забезпечує комунікаційний процес?

- A. Формування планів діяльності
- B. Обмін інформацією між завідувачем аптеки та працівниками
- C. Застосування конкретних форм влади
- D. Програмування управлінських рішень
- E. Використання стилів керівництва

На зборах завідувачів аптек, що відбулися в ЦРА №8, обговорювались нові правила відпуску лікарських препаратів. Комунікації між підрозділами організації, які знаходяться на одному рівні, організації — це:

- A. Міжрівневі комунікації
- B. Неформальні організаційні комунікації
- C. Внутрішні горизонтальні організаційні комунікації
- D. Внутрішні вертикальні організаційні комунікації
- E. Зовнішні організаційні комунікації

Завідувач відділу безрецептурного відпуску та завідувач відділу готових лікарських форм аптеки обмінюються інформацією щодо попиту на ЛЗ. До якого типу належать дані комунікації?

- А. Горизонтальні
- В. Вертикальні за низхідною
- С. Вертикальні за висхідною
- Д. Зовнішні
- Е. Міжрівневі

Завідувач аптеки віддає розпорядження заступнику щодо визначення потреби в лікарських засобах. Визначте вид комунікацій:

- А. Зовнішні
- В. Неформальні
- С. Вертикальні за висхідною
- Д. Вертикальні за низхідною
- Е. Горизонтальні

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

##### **Основна:**

1. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
2. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

##### **Додаткова:**

Зубенко Л.Г., Немцов В.Д., Культура ділового спілкування. Навч. посібник К.: ЄксОб, 2020.

##### **Електронні інформаційні ресурси:**

1. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021 рік. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>

#### **ТЕМА 4.**

#### **КАДРОВИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**

**Мета:** Закріпити теоретичні знання відносно правового регулювання трудових відносин у фармацевтичній організації та набути практичних умінь з реалізації окремих положень Кодексу Законів про Працю України.

##### **Основні поняття:**

1. Кодекс законів про працю України.

2. Основні трудові права та обов'язки працівників.
3. Колективний договір: зміст, реєстрація, контроль за виконанням зобов'язань.
4. Трудовий договір. Контракт. Підстави для припинення трудового договору.
5. Трудова книжка.
6. Робочий час і час відпочинку.
7. Трудова дисципліна.
8. Охорона праці працівників підприємств фармацевтичного профілю.
9. Правове регулювання праці жінок та праці молоді.
10. Індивідуальні трудові спори.

**Практичне заняття 9.** Управління трудовими відносинами у фармацевтичних організаціях. Робочий час та час відпочинку. Мотивування праці. Заохочувальні та компенсаційні виплати в процесі трудової діяльності.

Розв'язання ситуаційних завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою.

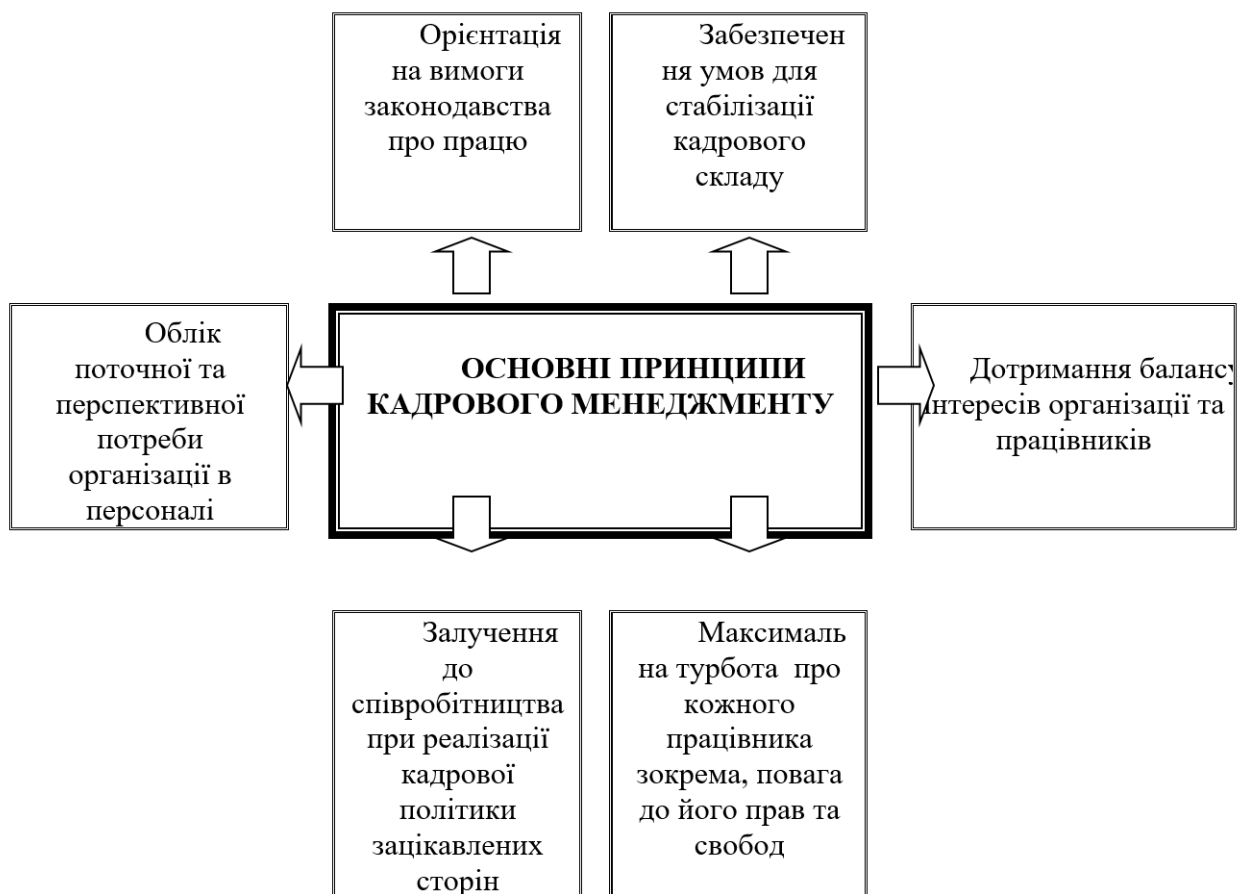
**Практичне заняття 10.** Правове регулювання праці, трудової дисципліни та трудових суперечок. Розв'язання ситуаційних завдань за темою. Виконання тестових завдань за темою.

## ПЛАН:

### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.



## Завдання 1

З метою закріплення теоретичних знань щодо основних положень КЗпП України заповніть табл.

Ознайомтеся з основними положеннями КЗпП України за одним з наведених посилань:

<https://pracja.com.ua/kzpp/211.html>

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

<https://i.factor.ua/ukr/law-40/>

### Колективний договір

Між ким укладається	Форма укладання	Термін укладання	Зміст

### Трудовий договір

Між ким укладається	Термін укладання	Випробування при прийомі на роботу			
		термін випробування			Для кого не встановлюється випробування
		для працівників	для службовців		
			за погодженням з ПК	без погодження з ПК	

### Тимчасове переведення на іншу роботу у разі простою

термін переведення	оплата праці

Тимчасове переведення на іншу роботу

- а) не потребує згоди працівника
- б) потребує згоди працівника (потрібно підкреслити)

### Розірвання трудового договору

За ініціативою працівника	За ініціативою власника	У тому числі: скорочення чисельності або штату	
Термін подачі заяви про розірвання трудового договору і форма подачі	Перелічити можливі випадки такого розірвання трудового договору	Термін попередження працівника про вивільнення	Перелічити категорію осіб, які мають переважне право на залишення на роботі (при однаковій продуктивності праці і кваліфікації)

### Робочий час

Нормальна тривалість робочого	Скорочення тривалості робочого часу залежно від:		Період часу, який	Якій категорії осіб	
	віку			забороняється робота	дозволяється з їх згодою

часу	16-18 років	15-16 років	14-15 років	шкідливих умов		у нічний час	понад норми	у нічний час	понад норми

### Праця жінок

Перелічити види робіт		Відпустки					
заборонені КЗпП для вагітних жінок і жінок, які мають дітей до 3 років	обмеження для жінок, які мають дітей у віці від 3 до 14 років та дітей інвалідів	До пологів	Після пологів	Після пологів з ускладненими пологами	Після пологів після народження двох і більше дітей	додаткова відпустка по	
						догляду вік дитини	за дитиною у т.ч. за мед. показаннями

Чи можна при наданні жінці відпустки за вагітністю і пологами додати до неї щорічну відпустку до закінчення шести місяців її роботи на підприємстві (потрібно виділити).

- a) можна;
- b) не можна.

### Праця молоді

Вік, з якого допускається прийом на роботу			Перелік робіт, до яких забороняється залучати неповнолітніх	Час щорічних відпусток
як за правило	у винятку (за згодою одного із батьків)	у вільний від навчання час (за згодою одного із		

Коли надається щорічна відпустка неповнолітнім на їх першому році роботи (потрібно підкреслити)?

- a) тільки після закінчення 6 місяців неперервної роботи;
- b) за їх заявою і до закінчення 6 місяців неперервної праці.

### Трудові суперечки

Органи, які розглядають трудові суперечки	Комісія з трудових суперечок			Термін звертання до суду
	термін звертання за розв'язанням суперечки	термін розглядання заяви	термін виконання рішення КТС	

--	--	--	--	--

## Завдання 2

Проаналізуйте ситуації. Обґрунтуйте відповідь певною статтею КЗпП України.

### Ситуація 1

Фармацевт Тетяна Кравченко була прийнята 1 лютого на роботу до аптеки № 1 на посаду фармацевта на умовах випробування. 5 квітня завідувач аптеки розірвала з Тетяною Кравченко трудовий договір, мотивуючи тим, що вона за результатами випробування не відповідає посаді. Обґрунтуйте, чи присутнє у цій ситуації порушення КЗпП України і які дії має здійснити потерпіла сторона?

### Ситуація 2

Фасувальниця Ірина Некрасова 1 березня подала заяву про звільнення за власним бажанням з 10 березня без поважних причин. Завідувач аптеки відмовив у звільненні з 10 березня, мотивуючи тим, що в аптеці немає іншої фасувальниці і запропонував Ірині Некрасовій звільнитися з 15 березня. Фасувальниця Ірина Некрасова заявила завідувачу аптеки, що вона не згодна, і 11 березня не вийшла на роботу, вважаючи себе звільненою. Як повинен вчинити завідувач аптеки у цій ситуації? Обґрунтуйте свою відповідь.

### Ситуація 3

Аптечна мережа уклала трудовий договір про дистанційну роботу з ІТ-фахівцем, обов'язками якого є розробка та підтримка web-сайту. Договір був укладений в усній формі. Чи є в даному випадку порушення КЗпП України?

### Ситуація 4

Фармацевт Антоніна Димчук протягом трьох робочих днів підряд працювала понаднормово по 2,5 годин щодня. Завідувач аптеки відзначив у таблиці робочого часу понаднормові години і видав наказ про їхню оплату. Обґрунтуйте, чи є в цій ситуації порушення КЗпП України.

### Ситуація 5

Фасувальниця Жданова Т.І. працювала в святковий день – 7 січня. За підсумками роботи за місяць виявилось, що її робота перевищила норму робочого часу. Завідувач аптеки оформив її роботу у святковий день наказом по аптеці і відмітив у таблиці обліку робочого часу з тим, щоб бухгалтерія зробила оплату. Через декілька днів Жданова Т.І. попросила завідувача аптеки дати їй один день відпочинку за роботу у святковий день. Завідувач аптеки відмовив їй, мотивуючи тим, що уже видав наказ про оплату в подвійному розмірі. Поясніть, як можна розв'язати дану ситуацію?

### Ситуація 6

В аптеку звернулася сімнадцятирічна випускниця середньої школи з заявою про працевлаштування її на роботу фасувальницею. Завідувач аптеки видав наказ про прийом на роботу на умовах випробування з терміном 2 місяці. Обґрунтуйте, чи є в даній ситуації порушення КЗпП України?

**Завдання 3.** Зіставте змістові теорії мотивацій, що наведені нижче, та їх характеристики, які представлені в табл.

Теорія «Z» У.Оучі	Ієрархія потреб А. Мас-лоу	Теорія потреб Д. Мак Клеllandа Двохфакторна теорія потреб Ф. Герцберга
Теорія потреб М. Туган-Барановського	Теорія К.Альдерфера	Теорія Д. Мак-Грегора

## Коротка характеристика змістових теорій мотивацій

№	Визначення	Теорії мотивації (вписати)
1	Виділяються фізіологічні, статеві, симптоматичні потреби і потреби	

	практичного характеру. Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди.	
2	Потреби діляться на первинні і вторинні. Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. Після задоволення потреб їх мотивуюча дія припиняється.	
3	Три потреби, які мотивують людину: влада, успіх, причетність. Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.	
4	Виділяються гігієнічні і мотиваційні фактори. Гігієнічні фактори (нижній порядок) не дають з'явитись незадоволенню роботою. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку.	
5	Основними групами потреб, які мотивують людину, визнані: існування, зв'язку, зростання. При неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня.	
6	Теорія «Х» передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль та погрози. Теорія «У» апелює до потреб вищого порядку: потреби у причетності, високі цілі, автономія і самовираження. Працівники більше схильні до теорії «У», але організаційні умови та поведінка менеджерів зумовлюють вибір ними теорії «Х».	
7	Теорія «Z» визначає, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.	

**Завдання 4.** Зіставте процесуальні теорії мотивації, що наведені нижче, та їх характеристики, які представлені в табл.

Теорія матеріального стимулювання	Комплексна теорія Портера-Лоулера	Теорія морального стимулювання
Теорія очікувань В.Врума	Теорія справедливості С. Адамса	

#### Коротка характеристика процесуальних теорій мотивації

№	Визначення	Теорії мотивації (вписати)
1	Передбачає такі очікування: «затрачені зусилля -Очікування певного рівня результатів», «отримані результати - очікування певної винагороди», «очікування цінної винагороди, яка здатна задовольнити потреби». Невід'ємність урахування всіх видів очікування.	
2	Дотримання принципів справедливості та об'єктивності при встановленні та розподілі винагород. Врахування можливої реакції працівників на несправедливе мотивування.	
3	Включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Передбачає задоволення чи незадоволення працівника внаслідок отриманої винагороди за рівень досягнутих результатів при виконанні конкретних завдань, який у свою чергу визначається зусиллями, здібностями, характером та оцінкою ролі працівника.	
4	Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо). Базується на використанні нематеріальних стимулів (пільги при медичному та санітарно-курортному обслуговуванні, транспортне забезпечення, грамоти, медалі, ордени, звання, подяки).	
5	Передбачає формування та використання систем матеріальних стимулів та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю продукції. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми та системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки). Є	



### **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ:**

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин. Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Особливості регулювання трудових відносин у фармації.
2. Роль Кодексу законів про працю в управлінні трудовими відносинами в Україні.
3. Сучасні тенденції у сфері трудового права: зміни та нововведення.
4. Значення профспілкових організацій в управлінні трудовими відносинами на підприємстві.
5. Особливі умови праці фармацевтичних працівників.
6. Нормування праці по кодексу: реалії та перспективи.
7. Роль інструкцій з охорони праці в реалізації прав фармацевтичних працівників на безпечні умови праці.
8. Професійні захворювання у сфері фармації: гарантії та компенсації.
9. Особливості регулювання трудових відносин в Європейських країнах.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:**

#### **Усне опитування:**

1. Що розуміють під управлінням кадрами?
2. Що включає в себе кадрова стратегія?
3. Які складові частини розробки кадрової стратегії підприємства є?
4. В чому заключається тактика фармацевтичного підприємства у вирішенні кадрових питань?
5. Що відноситься до основних елементів менеджменту персоналу?
6. Які етапи включає в себе управління персоналом фармацевтичного підприємства?
7. Назвіть основні функції кадрових служб фармацевтичних підприємств.
8. Якими мотивами доцільно керуватися при оцінюванні ступеня готовності кандидата до роботи на посаді?
9. Які Ви знаєте сновні типи поведінки працівників?
10. Назвіть джерела отримання інформації про претендентів на вакансії

#### **Тестування:**

Регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин в аптечному підприємстві між керівником і трудовим колективом здійснюється на основі:

- A. Трудового договору
- B. Корпоративного кодексу
- C. Контракту
- D. Статуту
- E. Колективного договору

Колективний договір укладається між профспілковим комітетом, який виступає від імені трудового колективу підприємства, та власником. Форма укладання колективного договору – письмова. Який, як правило, термін дії колективного договору?

- A. 3 роки
- B. 2 роки
- C. 1 рік
- D. За згодою сторін
- E. Не регламентується

Завідувач аптеки при прийнятті на роботу провізора, уклав з ним трудовий договір і встановив випробувальний термін. Чи дозволяється розірвання трудового договору під час випробувального терміну:

- A. Лише після закінчення випробувального терміну
- B. Дозволяється**
- C. Не дозволяється
- D. Дозволяється, як виняток
- E. Як правило, не дозволяється

Провізор за власним бажанням хоче розірвати безстроковий трудовий договір через переведення чоловіка в іншу місцевість. У якому вигляді і в який термін він повинен попередити завідувача аптекою?

- A. У письмовому вигляді за один тиждень
- B. У письмовому вигляді за два тижні**
- C. У письмовому вигляді за один місяць
- D. У письмовому вигляді за п'ять днів
- E. У письмовому вигляді за два дні

Провізор влаштовується в оптове фармацевтичне підприємство на посаду завідувача аптечного складу. Який максимальний термін випробування не вимагає узгодження з профспілковим комітетом при прийомі його на роботу?

- A. До одного місяця
- B. До двох місяців
- C. До трьох місяців
- D. До чотирьох місяців
- E. До шести місяців

В аптеці передбачається скорочення штату. Які працівники при рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації мають першочергове право залишитись на роботі?

- A. Працівники з науковим ступенем
- B. Працівники з державними нагородами
- C. Працівники, які працюють за сумісництвом в іншій аптеці
- D. Сімейні при наявності двох і більше утриманців

Провізор був прийнятий на роботу в січні. Чи має він право на щорічну трудову відпустку в серпні?

- A. Має право, але з додатковими умовами
- B. Має право при наявності довідки від лікаря
- C. Не має права
- D. Має право**
- E. Має право на половину відпустки

Молодий фахівець після закінчення вузу влаштувався на роботу в аптеку. Через чотири місяці роботи він забажав піти у відпустку. Якої тривалості відпустку йому можна надати?

- A. Пропорційно до відпрацьованого часу**
- B. 1 тижня
- C. 10 днів
- D. 14 днів

Щорічна основна відпустка надається провізору аптеки тривалістю не менше:

- A. 31 календарних днів
- B. 21 календарних днів
- C. 27 календарних днів

D. 24 календарних днів

E. 38 календарних днів

Провізор-аналітик аптеки хоче взяти частину відпустки весною, а частину - влітку. За яких умов допускається поділ відпустки на частини?

A. При умові, що її основна частина становитиме не менше 10 днів

**B. При умові, що її основна частина становитиме не менше 14 днів**

C. При умові, що її основна частина становитиме не менше 12 днів

D. При умові, що її основна частина становитиме не менше 16 днів

E. При умові, що її основна частина становитиме не менше 18 днів

В аптечній мережі останнім часом значно зріс показник плинності кадрів. Який напрям управлінської діяльності націлений на скорочення плинності кадрів?

A. Кадровий менеджмент

B. Стратегічний менеджмент

C. Фінансовий менеджмент

D. Інноваційний менеджмент

E. Маркетинговий менеджмент

Під час працевлаштування випускнику університету пропонується укласти у письмовій формі угоду з роботодавцем на визначений термін із зазначенням індивідуальних умов праці. Яку назву має така угода?

A. Контракт

B. Підприємницька угода

C. Колективний договір

D. Резюме

E. Анкета

У зв'язку відкриттям регіональних підрозділів фармацевтична компанія здійснює набір медичних представників. Який з перелічених етапів відбору персоналу є, як правило, завершальним?

A. Цільова співбесіда

B. Надання резюме

C. Заповнення анкети

D. Телефонне інтерв'ю

E. Ознайомлювальна співбесіда

У зв'язку з відкриттям регіонального підрозділу фармацевтична фірма здійснює набір персоналу. Які основні джерела отримання інформації про претендентів на вакансії можуть використовувати підприємства при наборі кадрів?

A. Резюме, співбесіда

B. Атестація

C. Контракт

D. Посадова інструкція

E. Медична картка

Провізор аптеки має II кваліфікаційну категорію та повинна пройти атестацію на присудження I кваліфікаційної категорії. Який вид післядипломного навчання вона повинна пройти?

A. Передатестаційний цикл

B. Стажування

C. Інтернатуру

D. Спеціалізацію

E. Тематичне удосконалення

Провізор, незадоволений умовами праці в аптеці, звільнився за власним бажанням і влаштувався на посаду медичного представника фармацевтичної компанії. Якому поняттю відповідає такий рух кадрів?

A. Плинність кадрів

В. Ротація кадрів

С. Підвищення на посаді

Д. Вербування кадрів

Е. Післядипломне навчання

фармацевтичної компанії протягом року звільнилися три співробітники за власним бажанням. Такий рух кадрів має назву:

А. Плинність кадрів

В. Вертикальна ротація кадрів

С. Горизонтальна ротація кадрів

Д. Набір кадрів

Провізор аптечного підприємства звільнився за власним бажанням і став до роботи менеджера оптової фармацевтичної фірми. До якого виду належить такий рух кадрів?

А. Підвищення на посаді

В. Ротація кадрів

С. Плинність кадрів

Д. Вербування кадрів

Е. Підвищення кваліфікації

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

5. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
6. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.
7. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
8. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

#### **Додаткова:**

Зубенко Л.Г., Немцов В.Д., Культура ділового спілкування. Навч. посібник К.: ЄксОб, 2020.

#### **Електронні інформаційні ресурси:**

9. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021 рік. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryemnytstva.pdf>

## **ТЕМА 5.**

### **УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.**

**Мета:** Закріпити теоретичні знання про принципи формування і розвиток трудових ресурсів, структуру фармацевтичної освіти в Україні та набути практичних умінь щодо опрацювання напрямів управління персоналом.

#### **Основні поняття:**

1. Характеристика трудових ресурсів та персоналу організації. Класифікація персоналу.
2. Проблеми зайнятості кадрів. Кадрова політика.

3. Принципи і завдання кадрового менеджменту .
4. Планування трудових ресурсів. Набір і відбір персоналу.
5. Складання резюме. Анкетування персоналу та співбесіда.
6. Рух і облік кадрів. Плинність кадрів. Ротація фармацевтичних кадрів.
7. Підготовка фармацевтичних кадрів в Україні.

**Практичне заняття 11.** Номенклатура посад фахівців з фармацевтичною освітою. Підготовка та атестація фахівців.

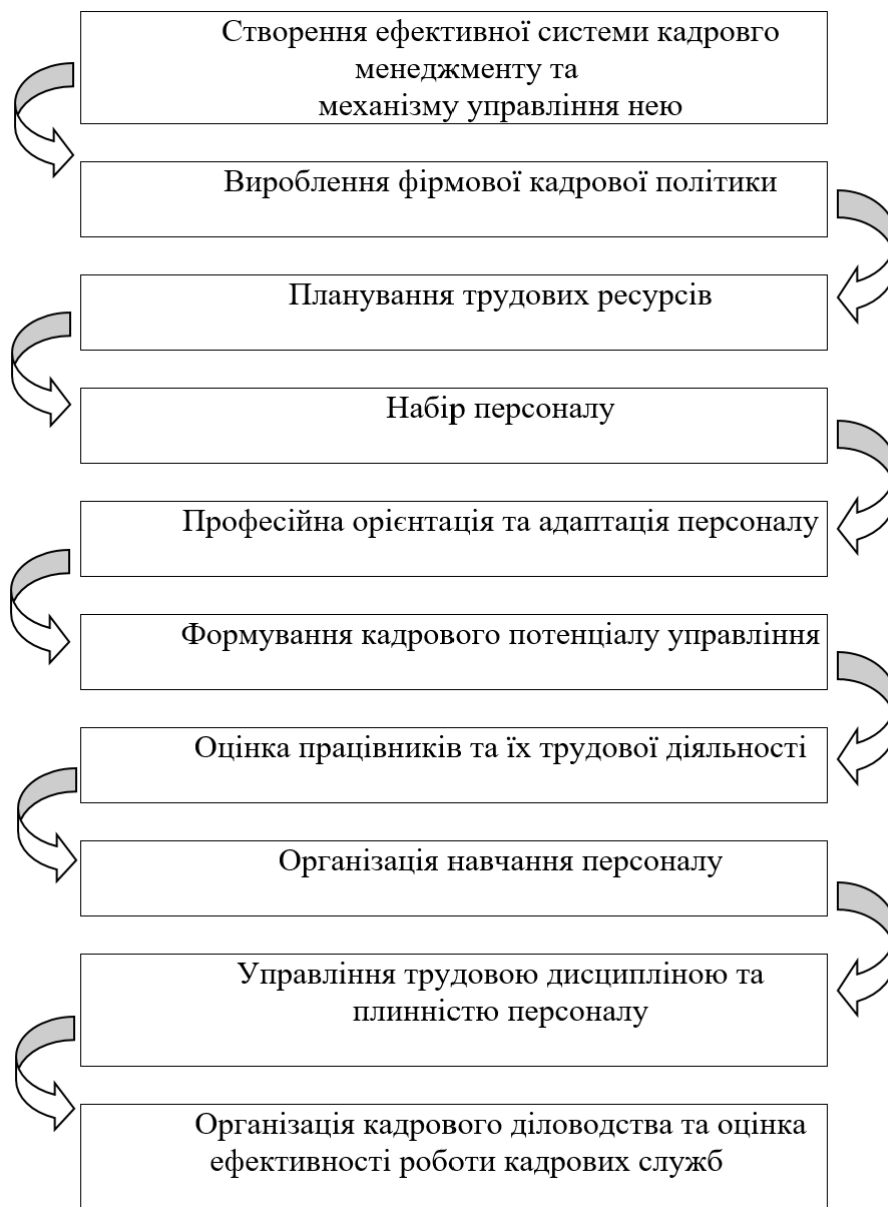
**Практичне заняття 12.** Сучасна фармацевтична освіта в Україні. Багатоступенева безперервна фармацевтична освіта.

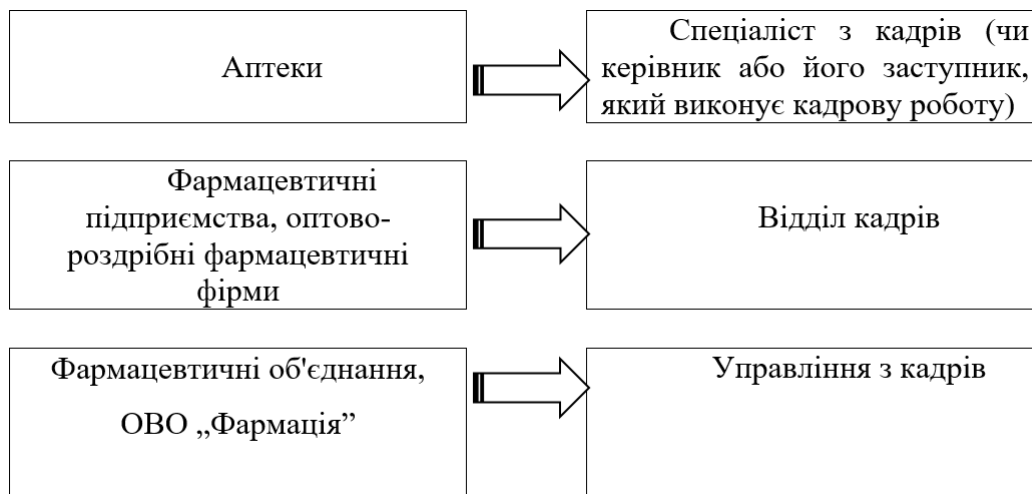
### ПЛАН:

#### 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ:

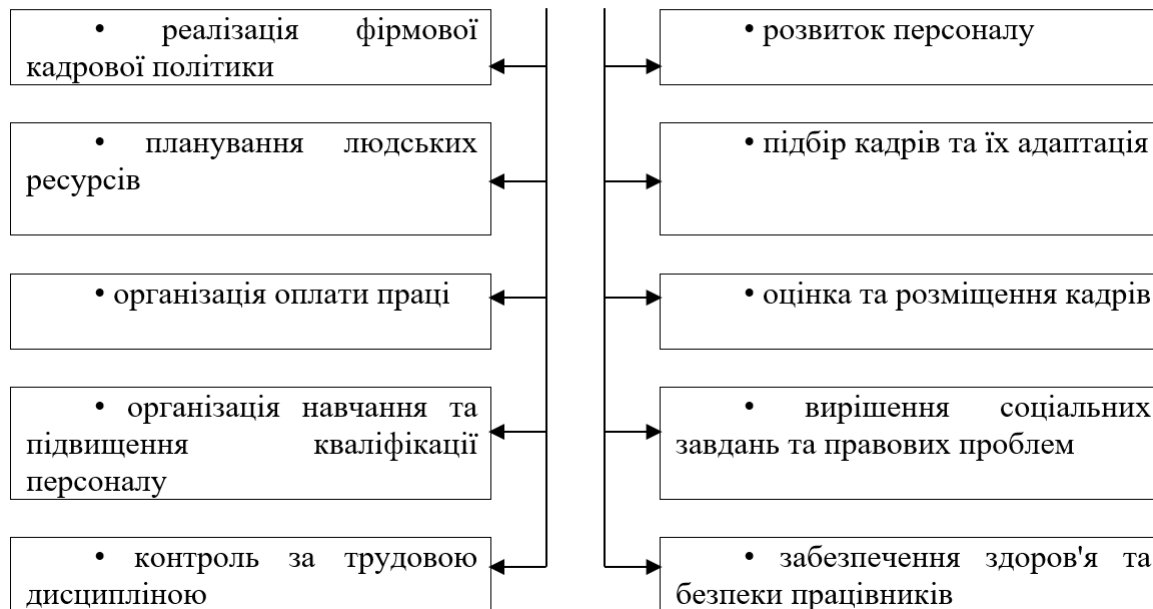
Привітання, перевірка присутніх, повідомлення теми, мети заняття, мотивація здобувачів вищої освіти щодо вивчення теми.

#### 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ, НАВИЧОК.





### Основні функції кадрових служб фармацевтичних підприємств



#### Завдання 1

Проаналізуйте етапи підбору кандидата на посаду менеджера із закупівель лікарських засобів та медичних виробів фармацевтичної організації.

Обговоріть перелік запитань, які можуть виникати у роботодавця і претендента на роботу під час співбесіди.

#### Завдання 2

Розробіть резюме (CV) для кандидата на одну з посад: завідувача аптеки, фармацевта, маркетолога або менеджера з продажу в оптову фармацевтичну компанію, використовуючи додаткову інформацію.

#### Орієнтовна структура резюме

**ПІБ:** повне ім'я претендента.

**Контактні дані:** вкажіть Вашу електронну адресу, номери телефонів та адресу електронної пошти. Доречно вказати координати в програмах для спілкування: Skype і ICQ. Частою помилкою є вказівка акаунтів в соціальних мережах.

**Особисті дані:** вкажіть вік, сімейний стан і склад сім'ї (кількість і вік дітей).

**Мета:** рекомендується написати у вигляді одного речення, які навички Ви прагнете розвинути (їх потрібно назвати).

**Бажана посада:** назвіть посаду, на яку Ви претендуєте. Заробітна плата: вкажіть бажаний розмір заробітної плати. Обов'язково вкажіть, якщо сподівається отримувати частину зарплати у вигляді відсотків від продажів.

**Освіта:** назвіть інститут, факультет і отриману кваліфікацію. Вкажіть рік отримання диплома.

**Досвід роботи:** вкажіть останні місяці роботи. У деяких випадках варто вказувати не останні місяці роботи, а найбільш значущі або близькі по напрямку до тієї роботи, на яку претендуєте.

**Навички роботи на комп'ютері:** вкажіть програми і пакети, з якими ви працюєте на рівні досвідченого користувача. Обов'язково вкажіть, якщо Ви володієте методом сліпого набору тексту.

**Водійський стаж:** вкажіть категорію прав і свій практичний водійський стаж, якщо він є.

**Іноземні мови:** перерахуйте мови, з якими Ви можете працювати. Обов'язково вкажіть свій рівень володіння кожною мовою: вільне спілкування, професійна розмовна мова, читання і переклад зі словником.

**Особистісні якості:** роботодавці особливо цінують: відповідальність, чесність, уважність, стресостійкість, самостійність, організаторські здібності, орієнтованість на результат, аналітичний склад розуму, вміння працювати в команді, творчий підхід, здатність до навчання, ініціативність і високу працездатність. Радимо вказувати не більше 5-6 пунктів, найбільш важливих для конкретної посади.

**Захоплення:** необов'язковий пункт, в якому Ви можете перерахувати свої хобі та захоплення.

### **Завдання 3**

Оптова фармацевтична компанія «ФармЛайф» має 1040 клієнтів, серед яких:

- 70 аптек типу «А» (крупні аптеки з високим потенціалом збуту, які своєчасно сплачують свої рахунки);
- 320 аптек типу «В» (середні за розміром аптеки, достатній потенціал збуту, своєчасно або з незначною затримкою сплачують свої рахунки);
- 650 аптек типу «С» (невеликі аптеки або середні та крупні аптеки зі 100% комунальною формою власності, що мають невисокий потенціал збуту для продукції компанії, обслуговують споживачів з низькими доходами, рідко сплачуючи свої рахунки в строк).

Запланована кількість візитів медичних представників компанії в аптеки кожного типу складає 35, 15, 8 візитів на рік відповідно. Один медичний представник здійснює 9 візитів в один робочий день; робочий тиждень складає 5 днів; 8 тижнів на рік приходить на відпустки, святкові дні та дні тимчасової непрацездатності.

Визначте кількість медичних представників, яка необхідна фармацевтичній компанії при заданій базі клієнтів.

### **Завдання 4**

Скористайтесь одним із сайтів пошуку роботи:

<https://rabota.ua>, <https://www.rabota.kharkov.ua/>, <https://www.work.ua/>

Знайдіть п'ять оголошень про вакансії для фармацевтів, проаналізуйте вимоги до претендентів, а саме: до освіти, досвіду роботи, знань та вмінь тощо. Проаналізуйте умови, які пропонують роботодавці: графік роботи, заробітна плата, соціальні гарантії, додаткові умови. Зробіть висновок про наявність порушень законодавства щодо обмежень у вакансіях щодо віку та статі претендентів.

### **ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ:**

Обов'язкова доповідь, яка супроводжується презентацією, на практичному занятті із демонстраційними матеріалами (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 7 - 10 хвилин.

Презентація повинна містити не менше 7 - 10 слайдів (кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної теми).

В презентації необхідно надати короткий опис загальної проблеми в контексті визначеної теми, розкрити головні елементи обраної теми, навести приклади, узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

1. Сучасні тенденції на ринку праці у сфері фармації.
2. Аналіз професійних сайтів та порталів з працевлаштування.
3. Напрями адаптації персоналу на підприємствах фармацевтичного профілю.
4. Використання принципів кадрового менеджменту в процесі підбору та відбору кандидата на посаду.
5. Секрети складання успішного резюме.
6. Порівняння плинності та ротації кадрів в управлінні трудовими ресурсами.
7. Методи розрахунку потреби в персоналі.
8. Принципи безперервного навчання в професійній діяльності фармацевтичного працівника.

### **3. ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ:**

**Усне опитування:**

1. Що розуміють під управлінням кадрами?
2. Що включає в себе кадрова стратегія?
3. Які складові частини розробки кадрової стратегії підприємства є?
4. В чому заключається тактика фармацевтичного підприємства у вирішенні кадрових питань?
5. Що відноситься до основних елементів менеджменту персоналу?
6. Які етапи включає в себе управління персоналом фармацевтичного підприємства?
7. Назвіть основні функції кадрових служб фармацевтичних підприємств.
8. Якими мотивами доцільно керуватися при оцінюванні ступеня готовності кандидата до роботи на посаді?
9. Які Ви знаєте основні типи поведінки працівників?
10. Назвіть джерела отримання інформації про претендентів на вакансії

**Тестування:**

1. В аптечній мережі останнім часом значно зріс показник плинності кадрів. Який напрям управлінської діяльності націлений на скорочення плинності кадрів?

- A. Кадровий менеджмент
- B. Стратегічний менеджмент
- C. Фінансовий менеджмент
- D. Інноваційний менеджмент
- E. Маркетинговий менеджмент

2. Під час працевлаштування випускнику університету пропонується укласти у письмовій формі угоду з роботодавцем на визначений термін із зазначенням індивідуальних умов праці. Яку назву має така угода?

- A. Контракт
- B. Підприємницька угода
- C. Колективний договір
- D. Резюме
- E. Анкета

3. У зв'язку відкриттям регіональних підрозділів фармацевтична компанія здійснює набір медичних представників. Який з перелічених етапів відбору персоналу є, як правило, завершальним?

- A. Цільова співбесіда
- B. Надання резюме



- C. Заповнення анкети
  - D. Телефонне інтерв'ю
  - E. Ознайомлювальна співбесіда
4. У зв'язку з відкриттям регіонального підрозділу фармацевтична фірма здійснює набір персоналу. Які основні джерела отримання інформації про претендентів на вакансії можуть використовувати підприємства при наборі кадрів?
- A. Резюме, співбесіда
  - B. Атестація
  - C. Контракт
  - D. Посадова інструкція
  - E. Медична картка
5. Провізор аптеки має II кваліфікаційну категорію та повинна пройти атестацію на присудження I кваліфікаційної категорії. Який вид післядипломного навчання вона повинна пройти?
- A. Передатестаційний цикл
  - B. Стажування
  - C. Інтернатуру
  - D. Спеціалізацію
  - E. Тематичне удосконалення
6. Провізор, незадоволений умовами праці в аптеці, звільнився за власним бажанням і влаштувався на посаду медичного представника фармацевтичної компанії. Якому поняттю відповідає такий рух кадрів?
- A. Плинність кадрів
  - B. Ротація кадрів
  - C. Підвищення на посаді
  - D. Вербування кадрів
  - E. Післядипломне навчання
7. З фармацевтичної компанії протягом року звільнилися три співробітники за власним бажанням. Такий рух кадрів має назву:
- A. Плинність кадрів
  - B. Вертикальна ротація кадрів
  - C. Горизонтальна ротація кадрів
  - D. Набір кадрів
8. З оптової фармацевтичної фірми «Схід-Фармація» за останній рік за власним бажанням звільнилось 10% співробітників, які влаштувались до фірми-конкурента «Схід-оптима». Індивідуальні пересування працівників з підприємства «Схід-фармація» до фірми «Схід-оптима» є:
- A. Плинністю кадрів
  - B. Ротацією кадрів
  - C. Атестацією кадрів
  - D. Мотивуванням кадрів
  - E. Динамікою кадрів
9. Провізор аптечного підприємства звільнився за власним бажанням і став до роботи менеджера оптової фармацевтичної фірми. До якого виду належить такий рух кадрів?
- A. Підвищення на посаді
  - B. Ротація кадрів
  - C. Плинність кадрів
  - D. Вербування кадрів
  - E. Підвищення кваліфікації
10. При влаштуванні на роботу на конкретну посаду молодого фахівця ознайомлюють з його правами та обов'язками. Яким документом регулюються конкретні права і обов'язки аптечного працівника?

- A. Посадовою інструкцією
  - B. Внутрішнім трудовим розпорядком
  - C. Кодексом законів про працю
  - D. Всі відповіді вірні
  - E. Вірної відповіді немає
11. Завідувача аптеки №5 аптечної мережі «Авіцена» перевели на посаду завідувача аптеки №1 цієї ж мережі. Такий вид руху трудових ресурсів має назву:
- A. Горизонтальна ротація
  - B. Вертикальна ротація
  - C. Змішана ротація
  - D. Діагональна ротація
  - E. Плинність кадрів
12. За наказом керівництва аптеки провізор відділу безрецептурного відпуску переведений на посаду провізора відділу готових лікарських форм. Складова руху кадрів, що відбувається всередині системи в межах одного посадового рівня, має назву:
- A. Спіральної (горизонтальної) ротації кадрів
  - B. Вертикальної ротації кадрів
  - C. Діагональної ротації кадрів
  - D. Гвинтової ротації кадрів
  - E. Хаотичної ротації кадрів
13. Згідно наказу завідувача аптеки, завідувач рецептурно-виробничого відділу Паламар О.П. переведений на посаду заступника завідувача аптеки. До якого виду ротації кадрів належить таке переміщення?
- A. Гвинтова (вертикальна)
  - B. Горизонтальна
  - C. Комбінована
  - D. Спіральна
  - E. Змішана
14. Протягом 2-х років роботи на посаді провізора Петрова Н.М. зарекомендувала себе відповідальним та ефективним фахівцем. Завідувач аптеки назначив Петрову на посаду завідувача рецептурним відділом, а через 3 місяці – на посаду заступника завідувача аптекою. До якої складової руху кадрів належать переміщення Петрової Н.М. на посадах?
- A. Гвинтова (вертикальна) ротація
  - B. Спіральна (горизонтальна) ротація
  - C. Змішана ротація
  - D. Вербування кадрів
  - E. Плинність кадрів
15. Провізора аптеки, яка добре зарекомендувала себе при роботі у відділі безрецептурного відпуску, переведено на посаду завідувача відділом. Визначте вид переміщення кадрів:
- A. Вертикальна ротація
  - B. Горизонтальна ротація
  - C. Плинність кадрів
  - D. Зовнішня ротація
  - E. Діагональна ротація

#### **4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

##### **Основна:**

1. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально - метод. посіб. / уклад. О.Г. Чирва, О.В. Гарматюк; МОН України, УДПУ . – Умань: Візаві, 2018. – 217 с.
2. Мнушко З.М., Мусієнко Н.М., Ольховська А.Б. Практикум з менеджменту та маркетингу у фармації. Ч. I Менеджмент у фармації: Навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл./ Х.: Вид-во НФаУ; Золоті сторінки, 2017.- 144 с.

3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.
4. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.

**Додаткова:**

1. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д., Культура ділового спілкування. Навч. посібник К.: ЄксОб, 2020.
2. Пушкар, З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. – 210 с.
3. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. – Київ : Ліра-К, 2017. – 528 с. 1

**Електронні інформаційні ресурси:**

1. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021 рік. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>