

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 БУРЯКІВСЬКИЙ

« 01 » _____ 2023 р.

МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО ЛЕКЦІЙ
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 2023 р.

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.

Актуальність теми: За останні п'ять років динаміка розвитку національного фармацевтичного ринку характеризується поступовим ростом числа виробничих підприємств, швидшими темпами збільшення числа аптек та їх структурних підрозділів і зменшенням кількості оптових підприємств. Фармацевтичні підприємства різняться формами власності, величиною капіталу і механізмами їх внутрішньої організації та функціонування. У процесі діяльності на ринку ряд фармацевтичних фірм об'єднуються у своїй підприємницькій діяльності. Ці об'єднання можуть бути постійними або тимчасовими. Інші фармацевтичні організації, неадекватно реагуючи на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, припиняють свою підприємницьку діяльність без права переходу прав та обов'язків до правонаступників

Тому вивчення принципів класифікації, організаційно-правових форм та об'єднань фармацевтичних підприємств, особливостей їх реєстрації і ліцензування та етапів припинення підприємницької діяльності є актуальним для становлення фармацевта.

Мета: розкрити сутність підприємницької діяльності як, перш за все, інтелектуальної діяльності енергійної та ініціативної людини, висвітлити соціально-етичні аспекти підприємницького ризику та можливого його результату – банкрутства та припинення підприємницької діяльності.

Основні поняття:

1. Підприємництво та підприємства у фармації.
2. Поняття власності
3. Підприємницький ризик.
4. Банкрутство та припинення підприємницької діяльності.

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Підприємництво та підприємства у фармації

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. Суб'єктами господарювання можуть бути:

- господарські організації, державні, комунальні та інші підприємства – юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;
- філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій (структурні одиниці), утворені ними для здійснення господарської діяльності.

Підприємництво здійснюється на підставі певних принципів і характеризується загальними рисами:

Принципи підприємницької діяльності:

- Вільний вибір видів діяльності

- Самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників, споживачів, установлення цін відповідно із законодавством
- Залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів
- Вільне наймання працівників
- Вільне розпорядження прибутком після внесення платежів, установлених законодавством
- Самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності та використання валютної виручки.

Загальні риси підприємництва:

- Мобільність, динамічність
- Довільний пошук і вибір способу дій
- Пошук споживачів, капіталу, матеріалів, зв'язків, контактів
- Відносна короткочасність діяльності
- Здійснюється в умовах високого рівня невизначеності
- Ризик і відповідальність, загроза втрат

Підприємницька діяльність відбувається на рівні підприємства – самостійного суб'єкта ринкової економіки, створеного компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Основними ознаками підприємства є:

- наявність затвердженого статуту, в якому визначені цілі, організаційна структура, права та обов'язки органів управління, порядок ліквідації підприємства, а також основні взаємовідносини між засновниками і власниками;
- право нести майнову відповідальність перед контрагентами в межах, передбачених господарським законодавством, та наявного у власності даного підприємства майна;
- право захищати свої майнові інтереси в судових, арбітражних та інших органах державної влади і управління;
- наявність реєстраційного свідоцтва, а в окремих спеціально обумовлених випадках і ліцензії на право здійснення певних видів діяльності, як це має місце у галузі виробництва і роздрібної та оптової реалізації лікарських засобів.

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

Підприємництво здійснюється на підставі певних принципів і характеризується загальними рисами, як наведені на слайді 1.

Залежно від мети в основу класифікації можуть бути покладені різні ознаки.

За формою власності в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- *приватне підприємство*, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- *колективної власності* - підприємство, що діє на основі колективної власності;
- *комунальне підприємство*, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- *державне підприємство*, що діє на основі державної власності;
- *змішаної форми власності*, що засноване на базі об'єднання майна різних форм власності.

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

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в

Україні діють підприємства *унітарні* та *корпоративні*. Унітарне підприємство створюється 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. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника. Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

За чисельністю працівників та обсягом валового доходу від реалізації підприємства можуть бути віднесені до малих, середніх або великих. Згідно з Господарським кодексом України, малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньо облікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятидесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. У цьому контексті всі роздрібні фармацевтичні підприємства (аптеки) будуть належати до малих підприємств.

Малі підприємства відіграють важливу роль у ринковій економіці, особливо у процесі її становлення.

Основні переваги діяльності малих підприємств:

- Адаптація до особливостей місцевих умов
- Незалежність дій підприємця та готовність до виправданого підприємницького ризику
- Низькі операційні видатки на управління
- Співпадіння економічних та психологічних мотивів праці
- Маневреність і гнучкість (флексибільність), здатність легко пристосовуватись до коливань попиту та швидко змінювати асортимент лікарських засобів та виробів медичного призначення.

Недоліки малих підприємств:

- Низька ринкова частка
- Слабка технічна оснащеність
- Відсутність оптимальної спеціалізації
- Вразливість до впливу зовнішніх факторів: зміни цін, умов оподаткування, кредитування тощо
- Неможливість участі у великих інноваційних проектах.

Поняття бізнесу та підприємництва.

Перспективний розвиток економіки неможливий без таких її складових як бізнес та підприємництво.

Як вже зазначалося, економіка кожного суспільства є сукупністю різноманітних видів діяльності, результатом якої є створення матеріальних і нематеріальних благ, їх рух до споживача для задоволення потреб.

Бізнес як економічна категорія – це діяльність, яка історично виникла в процесі розвитку суспільства, і з кожним етапом змінювалася, вбираючи в себе його відносини та проявляючи їх у господарській діяльності.

Саме бізнес шляхом угоди між покупцем і продавцем вирішує одночасно найважливіші проблеми економіки:

«Що виробляти?» – коли споживачем (покупцем) сплачуються гроші за товар, який він обрав;

«Як виробляти?» – конкуренція між виробниками;

«Скільки виробляти?» та «Як розподіляти?» – співвідношення попиту та пропозиції.

Попит - це кількість продукції, яку споживачі здатні придбати на ринку за певну ціну.

Пропозиція - це кількість продукції, яку виробник може доставити на ринок у певний час і за відповідну ціну.

Сучасний бізнес, пройшовши вікову еволюцію, дещо відрізняється від бізнесу феодального чи рабовласницького ладу.

Бізнес – це ділові відносини між людьми; діло, спрямоване на вирішення завдань, пов'язаних із здійсненням на ринку обміну товарами, роботами, послугами між суб'єктами економічних відносин з метою одержання економічних вигод.

Можна виділити наступні характерні ознаки бізнесу:

- обмін продуктами діяльності (товарами, роботами, послугами) між суб'єктами економіки;

- прагнення кожного учасника обміну товарами, роботами, послугами реалізувати свої інтереси незалежно від того, чи реалізуються при цьому інтереси контрагентів (партнерів);

- прагнення до нав'язування своїх інтересів у випадку, коли контрагенти (партнери) відмовляються приймати умови ділового спілкування (угоди), які їм пропонуються;

- участь у процесі підготовки чи укладання угоди між партнерами;

- здатність і готовність йти на особистий (чи колективний) ризик заради укладання угоди на вигідних умовах.

Бізнес здійснюється заради одержання прибутку від результатів діяльності у найрізноманітніших сферах – виробництві й торгівлі товарами та послугами, банківській і страховій справах та багатьох інших.

Суб'єктів бізнесу, тобто осіб, які ним займаються, називають бізнесменами або комерсантами. Діяльність бізнесмена полягає у вкладенні в справу грошей, а після її завершення - поверненні здійснених вкладень. Це відбувається лише за наявності стартового капіталу, тобто коштів, які можуть забезпечити організацію і здійснення власної справи. Історія знає безліч випадків, коли невміння накопичувати й зберігати грошові кошти призводило до банкрутства бізнесмена, і, навпаки, талант бережливості приносив людям світову славу.

Створення власної справи – це завжди дуже великий ризик і подолання труднощів, які при цьому обов'язково виникають. Бізнесмен-початківець повинен чітко розуміти, що він буде не тільки використовувати блага, але й нести повну відповідальність за свій бізнес, його результати. Тому для кожного, хто розпочинає власну справу, досить важливим є визначення її стратегії та тактики, бачення перспективи розвитку.

Стратегія завжди пов'язана з постановкою певних задач задля досягнення мети.

Стратегія бізнесу – це діяльність бізнесмена, пов'язана з розробкою планів на майбутнє, для одержання максимального прибутку в процесі укладання різних угод.

Тактика – це застосування способів і методів реалізації стратегії у відносинах з контрагентами (партнерами).

Тобто, стратегія – це мета, а тактика - способи її досягнення. Адже, коли людина не ставить перед собою мети, вона ніколи її не досягає.

Прийнято виділяти чотири види бізнесу: підприємницький, споживчий, трудовий та державний.

Підприємницький бізнес здійснюється як фізичними, так і юридичними особами, які організовують власну справу. Головною метою здійснення такого бізнесу є отримання прибутку від виробництва та продажу продукції, виконання робіт, надання послуг. Прикладами підприємницького бізнесу можуть бути виробничі підприємства, організації, різні види товариств (особливо акціонерні товариства). На сьогодні такий бізнес є найбільш прибутковим видом як в Україні, так і в багатьох країнах світу.

Споживчий бізнес здійснюється всіма без винятку громадянами для задоволення власних потреб. Кожен, хто щось купує (споживає продукцію, роботи, послуги), є його суб'єктом. Споживчий бізнес відіграє не останню роль в економіці країни і є стимулом для

підприємницького бізнесу. Саме він стимулює підприємців до більш продуктивної діяльності, адже чим більше продукції буде споживатися, тим більший прибуток отримає підприємець і тим краще буде розвиватися підприємницький бізнес.

Трудовий бізнес можна назвати бізнесом громадян, які працюють за наймом. Дуже важливо зрозуміти те, що об'єктом купівлі-продажу в цьому випадку є не сама людина, а її здатність до праці, фізичні та інтелектуальні здібності. Здатність до праці не може бути товаром, оскільки не має ознаки, характерної для всіх товарів – вона не відокремлюється від її власника. Основною метою здійснення такого бізнесу є отримання особистого доходу у вигляді заробітної плати. Тобто кожен, хто працює, формує свій специфічний трудовий бізнес.

Державний бізнес здійснюється безпосередньо державними органами, які виходять на економічну арену зі своїми діловими пропозиціями. Його метою є здійснення загальнодержавних, науково-технічних та інших програм, які можуть принести користь як державі, так і її громадянам. Прикладами такого виду бізнесу можуть бути: стимулювання тієї корисної діяльності підприємств, яка є вигідною і ефективною для держави: організація громадських робіт, соціально-культурних заходів; здійснення оборонної політики; забезпечення безпеки громадян, розвиток військово-промислового комплексу.

Як свідчить досвід США та Європи, найперспективнішими є наступні сфери бізнесу:

1. Надання різних видів ділових послуг (консультації, бухгалтерський облік, юридичні послуги, реклама).

2. Громадське харчування.

3. Роздрібна торгівля різноманітними споживчими товарами.

4. Ремонт автомобілів.

5. Будівництво будинків, дач, гаражів, ремонт квартир, офісів.

Однією з категорій бізнесу і, відповідно, складовою економіки, є підприємництво.

Здійснення підприємницької діяльності регулюється законодавством, відповідно до якого підприємство – це господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою отримання прибутку.

Господарська діяльність – це діяльність суб'єктів підприємництва, яка пов'язана з реалізацією продукції, виконанням робіт, наданням послуг, метою якої є отримання прибутку.

Підприємницька діяльність слугує не лише інтересам розвитку індивідуума, тобто інтересам підприємця, але й суспільства в цілому. Така діяльність створює додаткові умови для розвитку держави, покращує економічний стан країни, стабілізує політичну ситуацію.

Характерною ознакою підприємництва є пошук клієнтів, грошей, матеріалів, транспорту, приміщень, контактів, зв'язків.

Іноді поняття «підприємництво» помилково ототожнюють з поняттям «бізнес». Вони дійсно є дуже близькими, але не тотожними. Бізнес – поняття набагато ширше ніж підприємництво, воно охоплює всі відносини, що виникають між учасниками ринкових відносин, і включає діяльність не лише підприємців, але й споживачів, найманих працівників, а також державних структур. Тобто бізнес, на відміну від підприємництва, включає будь-який вид діяльності (навіть афери), що приносить дохід або особисту користь.

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни України та інших держав, які за законодавством не обмежуються у правоздатності чи дієздатності, та юридичні особи всіх форм власності.

Об'єктом підприємництва є продукт, створений підприємцем, який потенційно може задовольнити конкретну потребу споживача, бути проданим, принести підприємцю прибуток, а суспільству – користь.

Існування підприємництва можливе лише за наявності економічної свободи, яка включає в себе:

- економічну самостійність (можливість вільного вибору видів діяльності, форми власності та господарювання, вільне розпорядження прибутком, встановлення господарських контактів тощо);

- економічну відповідальність (відповідальність за результати господарювання, за прийняті рішення, договірні зобов'язання тощо своїм майном, продукцією, коштами, відшкодування завданих збитків та інші види відповідальності);

- економічну рівноправність (рівні економічні умови для будь-якого виду діяльності, форми власності, обсягів бізнесу: оподаткування, доступ до ресурсів, розподіл прибутку, інвестиційна, кредитна, інноваційна політика тощо).

Характерними ознаками підприємництва є господарський ризик і відповідальність, високий ступінь діловитості і динамізму, уміння боротися. Підприємницьку діяльність доводиться здійснювати в умовах високого рівня невизначеності. Тому характерною ознакою підприємництва є неминучість ризику та загроза втрат. Ризик – це можливість понесення збитків внаслідок здійснення будь-якої справи.

Підприємець ризикує багато чим. Вкладаючи кошти у виробництво, підготовку виробу до продажу, він не знає як відреагує ринок на його продукцію. Як відомо, підприємницька діяльність здійснюється заради отримання прибутку, однак підприємець ніколи не може бути впевнений у його отриманні. Можливо, його продукція не буде користуватися популярністю і він понесе збитки. Однак, у той же час, наявність ризику є могутнім стимулом підвищення відповідальності за рішення, які приймаються, економії засобів і ресурсів. Найвідповідальніші ризикові ситуації настають, як правило, в двох випадках: коли підприємець приймає рішення про реалізацію певної бізнес-ідеї та підписує пов'язані з ними зобов'язання.

Власність як економічна основа підприємництва.

Для з'ясування ролі бізнесу в економічному розвитку суспільства, необхідно розглянути його економічну основу, якою виступає власність. Ключовим моментом будь-якого економічного процесу є питання про те, кому і що належить. Інакше кажучи, питання про власність.

Проблема власності постає для кожної людини з дитинства. В основі багатьох конфліктів - від дрібних суперечок у супермаркеті до світової війни – лежить невміння чи небажання провести межу між «МОЄ» і «ЧУЖЕ». Наявність власності є об'єктивною потребою людини володіти будь-чим: землею, нерухомістю, машинами, цінними паперами, а також духовною, інтелектуальною власністю, адже, не маючи нічого, просто не можливо вижити.

Більшість людей помилково під власністю розуміють належність речі людині, або ж, що вже є абсурдом, просто речі – продукти природи чи діяльності людей. Але власність за своєю суттю не може бути зведеною до відношення «людина – річ» саме тому, що людина за природою – істота суспільна, вона живе та розвивається в суспільстві і тому виробляти та привласнювати матеріальні блага поодиночі не може.

Згадайте історію Робінзона Крузо, який опинився на безлюдному острові. У даній ситуації ставлення Робінзона до речей, які йому залишилися після аварії корабля, а також до предметного світу острова, на якому він жив (води, тварин, птахів тощо), не можна назвати власністю. Так, ці речі та предмети перебували під владою, під пануванням волі Робінзона, він володів ними, розпоряджався, використовував, але вони не були його власністю.

Однак, все змінилося з появою П'ятниці. Тепер вже всі ті речі, якими володів, розпоряджався, використовував Робінзон, стають об'єктом життєвих інтересів і П'ятниці. Звісно ж, у даному випадку, між ними не могли не встановитися певні взаємовідносини щодо відношення до тих речей, які їх оточували. Саме ці взаємовідносини стали основою для формування власності Робінзона та П'ятниці, які володіли певними речами, користувалися ними і, головне, обмінювалися ними.

Власність існує лише у відносинах між людьми. Подібно до того, як мова не могла виникнути та розвиватися поза спілкуванням людей, так неможливе виникнення власності поза відносинами людей один з одним. Тобто, про власність можна говорити лише тоді, коли вона є предметом суспільних відносин між людьми.

Звідси можна дати перше визначення власності.

Власність – це не речі самі по собі та не ставлення людини до них, а суспільні відносини між людьми. Однак, у даному визначенні відсутній предмет відносин власності, тобто немає відповіді на питання, з приводу чого вони виникають. Як було сказано раніше, люди вступають у відносини з приводу привласнення корисних благ (предметів, речей). Тому можна дати остаточне та повне визначення власності.

Власність – це відносини, які складаються між суб'єктами власності з приводу присвоєння, володіння, розпорядження і користування предметами, речами та результатами праці.

Власності притаманні суб'єкти та об'єкти. У вислові: «Це лімузин Ніколь Кідман» об'єктом власності виступає лімузин, а суб'єктом – Ніколь Кідман.

Отже, суб'єкти власності (власники) – це окремі люди чи групи людей, які володіють або розпоряджаються об'єктами власності. Власниками можуть бути: окрема особа, сім'я, соціальна група (партія, профспілка тощо), трудовий колектив підприємства, населення регіону (певної території), населення країни, органи управління та інші. Суб'єкт власності (власник) має певні права: вирішувати, як саме використовувати свого власність, передавати, продавати свою власність, користуватися доходами чи іншими вигодами, які дає його власність.

Об'єкти власності – це предмети, майно тощо, які належать повністю або частково власнику. Саме об'єкти власності в побуті найчастіше називають просто власністю. До них відносяться: земля і земельні ділянки, будинки та різноманітні споруди, машини, обладнання, гроші, валюта, цінні папери, дорогоцінності тощо.

Для розуміння суті власності, необхідно чітко розрізнити поняття «право власності» та «відносини власності».

Відносини власності виникають між людьми з приводу привласнення матеріальних і духовних благ. Привласнення означає відношення людей до певних речей, як до своїх.

Спочатку відносини власності виступали у формі певних історичних звичаїв. З виникненням держави стали розроблятися юридичні закони, котрі визначали, за якими правовими нормами привласнюється і розподіляється суспільне багатство між різними суб'єктами (окремими громадянами, соціальними групами, класами, державою). Правові відносини власності виражаються в закріпленні за різними суб'єктами прав володіння, користування і розпорядження.

Відносини власності – сукупність відносин між людьми з приводу приналежності речей і інших об'єктів власності. Відносини власності визначають, хто та як привласнює засоби виробництва і його результати, як здійснює процес управління.

Право власності – це врегульовані законом суспільні відносини щодо присвоєння, володіння, користування і розпорядження майном.

Власник може використовувати майно для здійснення будь-якої підприємницької або іншої діяльності, незабороненої законодавством, передавати свої повноваження з використання та розпорядження майна іншій особі тощо.

Спробуємо конкретизувати дані відносини:

- присвоєння – повна влада над об'єктом власності та повна відповідальність суб'єкта за результати користування (наприклад, Ви самі на своїй землі будете дім і самі відповідаєте за результати роботи);

- володіння – панування над об'єктом власності, але розпорядження та привласнення обмежені існуванням і правами власника (наприклад, Ви взяли в оренду дім, отже, Ви володієте ним і використовуєте для власних потреб, однак не можете продати або зруйнувати, оскільки право власності на дім має власник, тобто Ваші дії обмежені правом власності власника);

- розпорядження – здійснення влади власником над об'єктом власності, тобто управління ним (наприклад, Ви маєте дім і самі вирішуєте як буде він використовуватися: будете самі в ньому жити або здасте в оренду);

- користування – використання речі за призначенням, не будучи її власником (наприклад, Ви маєте землю, на якій вирощуєте продукти харчування для задоволення власних потреб).

Власність реалізується у різних функціональних формах. Купивши жувальну гумку, ми можемо розпоряджатися нею за власним бажанням (жувати, подарувати товаришу, викинути на смітник). Але ми не можемо за своїм власним бажанням примусити їхати рейсовий автобус і, тим паче, запустити в космос ракету. Наші можливості у наведених прикладах визначаються різними формами власності: гумка належить нам, автобус – місту, ракета – державі.

На сьогодні законодавством України визначено існування трьох основних форм власності: приватної, державної та колективної.

Державною називають власність, право на яку належить державі, від імені якої розпоряджаються органи управління. Управління державним майном здійснює Верховна Рада України та місцеві Ради народних депутатів, а також уповноважені ними державні органи. Держава має у своєму розпорядженні певне майно, яке забезпечує ефективну діяльність її органів, а також добробут громадян.

Колективною називають власність, яка належить трудовим колективам державних підприємств, колективам орендарів, колективним підприємствам, кооперативам, господарським товариствам, професійним спілкам, політичним партіям, а також релігійним організаціям, які є юридичними особами.

Приватною називають власність, правом на яку володіє конкретна людина.

Усі вищезгадані форми власності здійснюють досить вагомий внесок в економіку, бізнес, підприємництво. Але економічною основою бізнесу все ж таки вважається саме приватна власність.

Історія не знає прикладів переходу до ринкової економіки без опори на приватну власність. Відомо, що такі форми власності як групова, колективна, кооперативна, акціонерна, пайова історично виникли з розвитком приватної власності, вийшли з неї та прийшли їй на зміну. Те саме можна сказати і про державну власність.

Маючи приватну власність, кожен може користуватися цими правами, передавати ці права іншим. Такі дії найбільш відповідають інтересам людей, оскільки власність визначає добробут. Власність – це багатство. Коли власність втрачає вартість, її власник втрачає частину багатства. Право приватного володіння власністю змушує нас працювати більше і продуктивніше, що, у свою чергу, призводить до економічного зростання.

Таким чином, приватна власність виступає економічною основою підприємництва та розкриває простір для його функціонування і розвитку. Тому слід захищати цю власність і піклуватися про неї.

Формують конкурентне середовище

За ринковою ланковістю розрізняють фармацевтичні організації - виробники, оптові та роздрібні організації (аптеки). Базовими підприємствами-виробниками в Україні є такі фірми, як “Дарниця”, “Артеріум”, “Фармак”, “Борщагівський ХФЗ”, “Здоров’я”, “Індар”, “Київський вітамінний завод”, “Лекхім”. Ліцензію на оптову реалізацію лікарськими засобами має близько 1181 посередницька організація з різними формами власності і величиною капіталу. Суб’єктами роздрібної реалізації лікарських засобів є аптеки, їх відокремлені структурні підрозділи (аптечні пункти й аптечні кіоски). Аптечна мережа України охоплює понад 8,5 тисяч аптек різних форм власності та майже 10 тисяч їх відокремлених структурних підрозділів.

За ступенем охоплення ринку фармацевтичні підприємства поділяються на місцеві, регіональні, міжрегіональні, національні та транснаціональні. З позиції охоплення ринку до *місцевих оптових посередників*, які мають лише базові структурні підрозділи і які на постійних умовах функціонують у межах однієї чи кількох областей, належать організації “Галмедсервіс” (м.Львів), “Рута-фарм” (м.Тернопіль) тощо. До *регіональних організацій*, які через свої структурні підрозділи постійно працюють у межах окремого регіону, відноситься, наприклад, луганська “Сана”, яка має три представництва на сході країни. Прикладом

міжрегіональних підприємств є одеське підприємство “Медфарком”, у якого по одній філії чи представництву на заході і в центрі, по два – на сході і півдні та ін. *Національні оптові фармацевтичні фармацевтичні організації*, які розробляють усі економічні регіони країни, представлені, наприклад, фірмою “Артур-К” (м.Київ), яка здійснює свою діяльність через шість обласних філіалів та 11 представництв і власну аптечну мережу.

Підприємство в Україні, зокрема і у фармації, здійснюється у будь-яких організаційних формах за вибором підприємця. Найбільш розповсюдженими суб'єктами підприємницької діяльності є господарські товариства.

Господарські товариства – це організації, створені на засадах угоди юридичними особами та громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою отримання прибутку. До господарських товариств належать акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства та командитні товариства

Засновники (учасники) товариства мають право приймати участь в управлінні товариством, розподілі прибутку, отримувати інформацію про діяльність товариства, а також можуть вийти з товариства у встановленому порядку.

Іноземні громадяни, особи без громадянства, іноземні юридичні особи, а також міжнародні організації можуть бути засновниками та учасниками господарських товариств нарівні з громадянами і юридичними особами України.

Акціонерне товариство (АТ) - господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості. Акції визначають частку власника в акціонерному капіталі. Акціонери відповідають за зобов'язання товариства тільки в межах належних їм акцій. Загальна номінальна вартість випущених акцій становить статутний фонд акціонерного товариства, який повинен бути не менше 1250 мінімальних заробітних плат.

Існують два види акціонерних товариств: *закриті (ЗАТ)* і *відкриті (ВАТ)*. У закритому акціонерному товаристві акції розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом передплати, купуватися чи продаватися на фондовій біржі; випускаються лише іменні акції. У відкритому акціонерному товаристві акції вільно розповсюджуються шляхом відкритої передплати та купівлі-продажу на ринку цінних паперів.

За кордоном акціонерне товариство називається "company" або "incorporation".

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) - товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими (засновницькими) документами. Статутний фонд товариства з обмеженою відповідальністю повинен бути не менше 100 мінімальних заробітних плат. Учасники даного товариства несуть **відповідальність** у межах їх вкладів. За кордоном у назві такого товариства, як правило, вказують поняття "лімітед" (від англійського - обмежувати) або скорочено ЛТД.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТзДВ) - це теж, що й товариство з обмеженою відповідальністю. Однак, на відміну від останнього, його учасники відповідають за борги товариства не тільки своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум додатково належним їм майном у однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається у засновницьких документах. Варто зауважити, що за кордоном ця форма товариства в окрему не виділяється, а є різновидністю товариства з обмеженою відповідальністю.

Повне товариство (ПТ) - господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язання товариства усім своїм майном. Статут для повного товариства не затверджується. У назву повного товариства, як правило, включають одне або кілька імен його засновників.

Командитне товариство (КТ) (від франц. "командіте" – спілка за вірою). Його особливістю є те, що у склад входять так звані повні учасники і вкладники. Перші за

своїми правами і обов'язками не відрізняються від членів повного товариства і теж несуть додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном. Що стосується вкладників, то їх називають "обмеженими" або "сплячими" партнерами. Вони присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками і несуть відповідальність також лише у межах вкладу. Ця форма підприємництва у світі не набула поширення. У США і Великій Британії цій правовій формі відповідає ТзОВ. Найхарактерніша вона для Франції і Німеччини.

В умовах ринкової економіки підприємства часто об'єднуються у своїй підприємницькій діяльності. В Україні підприємства можуть створювати такі господарські об'єднання:

- *асоціації* - договірні об'єднання, створені з метою постійної координації господарської діяльності підприємств. Усі члени асоціації мають виробничу і комерційну самостійність;

- *корпорації* - договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів учасників з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації;

- *консорціуми* - тимчасові статутні об'єднання підприємств для досягнення спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних та інших проектів). У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність;

- *концерни* - статутні об'єднання організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності;

- *картели* – договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності (наприклад, регулювання збуту виготовленої продукції);

- *синдикати* - різновид картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Таким же чином може здійснюватися закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Об'єднання підприємств створюється для галузей, що випускають однорідну продукцію. Синдикати зберігають виробничу, але втрачають комерційну самостійність;

- *трести* – організаційно-виробнича одиниця або форма монополії, при якій всі об'єднані підприємства втрачають комерційну та виробничу самостійність і підпорядковуються єдиному органу;

- *холдинги* – організаційна форма об'єднання, при якій окрема компанія не має виробничих підприємств, а володіє контрольним пакетом акцій інших компаній, завдяки чому здійснює контроль за їх діяльністю. Об'єднані у холдингу підприємства мають юридичну і господарську самостійність, проте вирішення основних питань їх діяльності належить холдинговій фірмі;

- *промислово-фінансові групи* – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України. До складу промислово-фінансової групи можуть входити промислові та інші підприємства, наукові та проектні установи, інші установи і організації всіх форм власності. При цьому визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені промислово-фінансової групи як учасника господарських відносин. Промислово-фінансова група не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання;

- *конгломерат* – організаційна форма об'єднання підприємств, що виникає в результаті об'єднання різних компаній, незалежно від їх горизонтальних чи вертикальних зв'язків. Конгломерати орієнтовані на розвиток й максимізацію прибутків, незалежно від сфер діяльності. Основними способами утворення конгломератів є злиття й поглинання підприємств різних напрямків діяльності.

Ризик – це ймовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей тощо.

Під господарським або підприємницьким ризиком розуміють ризик, що виникає за будь-яких форм діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими та фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проєктів.

Усі ризики тісно пов'язані із середовищем функціонування, тому їх доцільно поділяти на ризики зовнішнього середовища та ризики внутрішнього середовища.

До **ризиків зовнішнього середовища** належать:

- економічні;
- соціальні;
- політичні;
- адміністративно-законодавчі;
- природно-екологічні;
- науково-технічні.

До **ризиків внутрішнього середовища** функціонування належать:

- ресурсні ризики (фінансові, ризики персоналу, матеріальні, інформаційні, енергетичні);
- виробничо-господарські ризики (технічні, технологічні, інноваційні, майнові тощо);
- комерційні ризики (неплатежів, маркетингові, торгові, транспортні, сервісні та ін.).

Необхідно зазначити, що за мірою ризиконасиченості виділяють ризики: мінімальний, середній, оптимальний, максимальний або допустимий, критичний, катастрофічний. При прийнятті управлінських рішень доцільно використовувати такі методи подолання ризиків:

- уникнення, попередження (запобігання) виникненню ризиків;
- прийняття ризику – передбачає усвідомлене формування заходів з урахуванням потенційних ризиків та взяття керівником на себе відповідальності щодо покриття можливих втрат внаслідок виникнення ризику;
- оптимізація (зниження) ступеню ризику може здійснюватись різними способами: шляхом розподілу ризиків, страхування, диверсифікації, лімітування, формування резервів тощо.

Підприємницькі збитки – це випадкове, непередбачене зниження підприємницького прибутку. Основні види збитків: фінансові, матеріальні, трудові, спеціальні.

Фінансові витрати – це прямий грошовий збиток, пов'язаний з непередбаченими платежами, штрафами, сплатою додаткових податків, втратою грошей і цінних паперів, неповерненням боргів, несплатою покупцем доставленої йому продукції та ін. Особливі види грошових збитків пов'язані з інфляцією, зміною валютного курсу національної грошової одиниці, додатковим вилученням коштів підприємств до державного або місцевого бюджету.

Матеріальні види збитків виявляються в непередбачених додаткових витратах або прямих втратах обладнання, майна продукції, сировини, енергії і т.ін.

Трудові збитки являють собою втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами, або коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж було передбачено.

Спеціальні види збитків виявляються у вигляді шкоди, заподіяної здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємця, а також через інші несприятливі соціальні та морально-психологічні наслідки.

Способами зниження ризику є диверсифікація, страхування і отримання більше інформації про вибір і результати.

Диверсифікація — це розподіл капіталовкладень і урізноманітнення форм

діяльності, що не стосуються головного виробництва і результати яких безпосередньо не пов'язані.

Страховання підприємницької діяльності здійснюється страховими компаніями шляхом продажу страхових полісів. Формами самострахування є диверсифікація та інвестування грошових засобів.

Цінність інформації полягає у тому, що рішення приймаються, як правило, в умовах невизначеності і оснований на обмеженому доступі до інформації. Якщо інформація більш доступна, підприємці можуть зробити кращий прогноз стосовно проблеми, яка вирішується, і знизити ризик.

Банкрутство та припинення підприємницької діяльності

Банкрутство — це фінансова неспроможність юридичних осіб і громадян, нездатність платити кредиторам за борговими зобов'язаннями та продовжувати нормальну діяльність.

Головними причинами банкрутства є:

- некомпетентність (менеджерська і службова);
- незбалансований досвід суб'єкта підприємництва, який може бути досвідченим менеджером, але недосвідченим комерсантом;
- нестача досвіду у фінансових операціях, невміння налагоджувати і підтримувати ділові зв'язки і контакти.

Підстави ліквідації фармацевтичного підприємства

Під ліквідацією підприємства розуміють припинення підприємницької діяльності юридичної або фізичної особи без права переходу прав та обов'язків до правонаступників.

Припинення діяльності може бути добровільне або примусове.



Головними причинами скасування державної реєстрації фармацевтичного підприємства можуть бути:

- визнання недійсним установчих документів підприємства (невідповідність чинному законодавству) та рішення засновників про створення підприємства;
- систематичне або грубе порушення законодавства;
- несвоєчасне повідомлення про зміну місцезнаходження тощо.

Ліквідація з ініціативи власника або самоліквідація – процес досить складний і довготривалий, який передбачає вчинення певних послідовних дій в рамках діючих законодавчих і нормативно-правових документів.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

Питання:

1. Поняття підприємницької діяльності, її мета та завдання
2. Основні організаційні форми підприємницької діяльності.
3. Підприємницький ризик і шляхи його зниження.
4. Банкрутство та порядок ліквідації підприємницької діяльності.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність підприємництва?
2. На яких принципах здійснюється підприємницька діяльність?
3. Які основні риси підприємницької діяльності ?
4. За якими ознаками класифікують підприємства?
5. Яке значення мають малі підприємства? Їх переваги і недоліки?
6. Які основні види фармацевтичних підприємств?
7. На яких засадах утворюються господарські товариства та їх види?
8. Які права засновників товариства?
9. Як трактується акціонерне товариство, його види?
10. В чому полягає підприємницький ризик та його види?
11. Які є можливі ризики оптового фармацевтичного підприємства ?
12. Які є способи зниження підприємницького ризику? Їх характеристика?
13. Які головні причини банкрутства?
14. Який порядок ліквідації підприємства?

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.

ПОРЯДОК ДЕРЖАВНОЇ РЕЄСТРАЦІЇ ТА ЛІЦЕНЗУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність теми:

Мета: сформувати професійний погляд на ліцензування господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі ними;

Основні поняття:

1. Принципи та умови організації бізнесу. Механізм створення власної справи.
2. Установчі документи та їх підготовка.
3. Порядок формування статутного капіталу.
4. Порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.
5. Ліцензування і патентування підприємницької діяльності.

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Принципи та умови організації бізнесу. Механізм створення власної справи.

Для створення кар'єри у бізнесі необхідно здійснити чіткий аналіз своїх якостей, здібностей і можливостей, виявити свої слабкі сторони (особливо щодо управління людьми).

Підприємцем (бізнесменом) може бути практично будь-яка людина – інженер, економіст, технік, медпрацівник, продавець, винахідник, робітник, викладач, студент, домогосподарка, пенсіонер. Потрібно лише визначити власні підприємницькі здібності й оцінити можливості стати підприємцем. Проте ефективно здійснювати підприємницьку діяльність зможуть лише ті, хто нестандартно мислить, має силу волі, є цілеспрямованим, працездатним, має натхнення та прагнення до пошуку нового.

Крім того, для досягнення успіху кожен із Вас не повинен відмовлятися від мрії створити власну справу, а постійно вчитися мистецтву бути власником справи, вміти

розумно ризикувати, передбачати невдачі та намагатися їх уникати.

Відкриття власної справи – це завжди великий ризик, адже необхідно усвідомлювати, що це не лише можливість (за сприятливих умов) користуватися благами, але й відповідальність за її подальше функціонування та розвиток.

Вихідною точкою, з якої починається власна справа, є ідея, закладена в основу її створення. Це може бути ідея створення нового продукту підприємства або надання нової послуги. Така ідея може бути як власною, так і запозиченою.

Підприємницька ідея – це конкретне знання про те, чим хочеться займатися; це виявлений інтерес, який має конкретні економічні, психологічні та соціальні параметри.

Взагалі, джерел нових ідей безліч: офіційні публікації державних органів влади, позиції вчених, думки бізнесменів, відгуки споживачів, інформація про продукцію, що випускається конкурентами, науково-дослідні і розробки тощо. Проте, носієм нових ідей і механізмів їх реалізації виступає людина і слід враховувати, якщо вона хоче розпочати свою справу, дуже важливо, щоб ідея відповідала її здібностям, особистому покликанню.

Однак, однієї ідеї для створення підприємства замало. Потрібно ще визначити, яким видом діяльності буде займатися підприємство.

Зазвичай, обирається та сфера бізнесу, яка може найшвидше принести максимальний прибуток. Саме туди спрямовуються ресурси особа, яка вирішила створити підприємство.

Серед таких видів діяльності:

- *торгівля*, що надає можливість заробити велику кількість грошей досить швидко саме через купівлю-продаж товарів і послуг. Свідченням цього є велика кількість спеціалізованих магазинів, лотків, торгових місць. Проте, в цій галузі майже усі «ніші» вже зайняті, а тому конкуренція є досить жорсткою;

- *надання послуг*. Вибір можливостей відкриття власної справи тут надзвичайно широкий. Наведемо можливі напрями діяльності: медичне обслуговування, громадське харчування, фінансове забезпечення (робота з цінними паперами), юридичні послуги тощо;

- *діяльність у сфері виробництва* передбачає виготовлення продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, продуктів харчування, будівельних матеріалів, обчислювальної техніки тощо. Також розпочати власну справу (причому успішну) допоможе участь у вузькоспеціалізованих виробництвах, які дуже малі, щоб ними зацікавилися інші підприємства. Це можуть бути, наприклад, хлібопекарні, меблеві майстерні індивідуальних замовлень, невеликі типографії тощо;

- *сфера інтелектуального виробництва*, де проводяться наукові дослідження, розробка технологій, рецептур, комп'ютерних програм, методичних, літературних, художніх творів, здійснюються винаходи, відкриття тощо;

- *сфера зовнішньоекономічних відносин*, тобто здійснення науково-технічної та виробничої кооперації; створення представництв, філій, спільних підприємств, здійснення спільних промислових, науково-технічних, технологічних, економічних, лізингових операцій, організація виставок, конференцій тощо.

Проте, знайти ідею та визначити вид діяльності – це ще не все. Необхідно також обрати організаційно-правову форму підприємства.

Так, *розпочати власну справу можна:*

- *ставши приватним підприємцем або створивши приватне підприємство;*

- *ставши засновником (учасником) господарського товариства.*

Отже, обравши вид діяльності, визначивши організаційно-правову форму, ще раз добре поміркувавши, зваживши усі «за» і «проти» участі у підприємницькій діяльності та прийнявши остаточне рішення, можна переходити до наступного кроку – розробки установчих документів.

3.2. Установчі документи та їх підготовка.

Будь-яка юридична особа повинна здійснювати свою діяльність, виходячи з положень установчих документів, їх склад залежить від організаційно-правової форми підприємства. Визначення змісту установчих документів – процес складний, відповідальний і потребує підвищеної уваги та знань спеціалістів. Це пов'язано з тим, що дані документи визначають майбутню діяльність підприємства.

Для формування установчих документів потрібно, передусім, визначити цілі, завдання та спосіб організації підприємства. Крім того, слід провести попередні переговори з потенційними засновниками для підприємств з колективною формою власності, призначити відповідальних осіб за розробку статуту та установчого договору. При цьому можна використовувати юридичні та економічні консультації щодо змісту установчих документів.

Установчими документами підприємств можуть бути статут, установчий договір, а також протокол зборів засновників.

Статут і установчий договір підписуються усіма засновниками (учасниками) підприємства. Ці документи тиражують у необхідній для подальшого використання кількості примірників, засвідчують у державного нотаріуса та подають до органів, які здійснюють державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності.

Статут і установчий договір не повинні повторювати один одного, хоча найбільш принципіві положення слід формулювати ідентично. Це стосується, зокрема, найменування підприємства та його місцезнаходження, розміру статутного капіталу, внесків кожною учасника, порядку та строків внесення вкладів розподілу прибутку, формування та повноваження органів управління умов ліквідації юридичної особи. При виникненні суперечностей у формулюванні основних положень діяльності підприємства перевагу слід надавати положенням установчого договору.

Статут

Завдання статуту – дати повне уявлення про правовий статус підприємства як самостійного господарюючого суб'єкта, що має права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління та самоуправління, режим формування та використання майна підприємства розпорядження його коштами та прибутками. У цьому розумінні статут – це документ підприємства, що внутрішньо регламентує, доповнює та конкретизує більшість положень установчого договору.

У статуті підприємства мають бути визначені: точне найменування та місцезнаходження підприємства; його власник (власники) або засновник (засновники); мета та завдання діяльності; органи управління і порядок їх формування; компетенція (повноваження) трудового колективу та його виборних органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації і припинення існування підприємства.

Установчий договір

Установчий договір – це документ, який укладається між засновниками підприємства і призначений регулювати відносини між ними щодо управління створеним підприємством, ступеня відповідальності за результатами діяльності, участі у розподілі прибутків. Установчий договір підписується після прийняття рішення створити юридичну особу та призначений встановити порядок об'єднання майна засновників, їх підприємницьких здібностей для отримання прибутку.

Після завершення формування змісту статуту та установчого договору їх необхідно затвердити на установчих зборах (у випадку створення підприємств колективної форми власності).

На установчих зборах розглядають: питання створення, форми власності та функціонування підприємства; проекти його назви та вибору юридичної адреси; затверджують склад засновників; терміни розробки установчих документів; організаційні питання (обрання керівника, бухгалтера тощо).

Рішення зборів оформлюють протоколом, який підписують усі засновники. На чергових зборах розглядають і затверджують раніше підготовлені установчі документи. Цей факт підтверджується протоколом зборів засновників.

3.3. Порядок формування статутного капіталу.

Ви вже знаєте, що жоден господарюючий суб'єкт не може існувати, не маючи приміщення, обладнання, сировини, грошових коштів. Дані цінності підприємство повинне отримати вже під час його створення від засновників. Вартість одержаних таким чином ресурсів складає суму статутного капіталу юридичної особи, який іноді ще називають стартовим. Він складає основу майна підприємства, що забезпечує можливість функціонування юридичної особи.

Статутний капітал – це зафіксована в установчих документах загальна вартість матеріальних і нематеріальних цінностей, що є внеском засновника (засновників) до капіталу підприємства. Статутний капітал забезпечує підприємство матеріальною базою та грошовими коштами на початку його діяльності та є гарантією стабільності роботи господарюючого суб'єкта.

Порядок формування статутного капіталу та його розмір залежать від виду та організаційно-правової форми підприємства.

Отже, *статутний капітал* формується із внесків засновників. Під час діяльності юридичної особи статутний капітал може поповнюватися також за рахунок прибутку від господарської діяльності підприємства, а у випадку потреби – за рахунок додаткових внесків учасників, у тому числі спонсорів. Відповідно до частини 1 *статті 86 Господарського кодексу України внеском до статутного капіталу* можуть бути всі види майна – будівлі, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності; цінні папери; усі види майнових прав на користування землею, водою та іншими природними ресурсами, різними майновими об'єктами (будинками, спорудами); інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності, винаходи, «ноу-хау»); кошти засновників (учасників), у тому числі й у вільноконвертованій іноземній валюті.

При здійсненні засновниками внесків до статутного капіталу обов'язково складаються відповідні документи, наприклад, акт оцінки та передачі майна щойно створеному

господарюючому суб'єкту.

Оцінка засобів, які вносяться засновниками, є дуже важливим аспектом у статутному капіталі, адже відповідно до частки внеску кожного з них у подальшому розподілятимуться прибутки або збитки від діяльності підприємства.

До моменту реєстрації підприємства кожен із учасників зобов'язаний внести до статутного капіталу певну суму коштів або матеріальних цінностей (мінімальний розмір якої встановлено законодавством). Для здійснення засновниками внесків до статутного капіталу грошовими коштами підприємству відкривається у банку тимчасовий рахунок, який після реєстрації перетворюється на поточний. Для збереження майнових цінностей, отриманих як внесок до статутного капіталу, на підприємстві обирається відповідальна за збереження таких цінностей особа.

Протягом року всі учасники підприємства повинні здійснити свої внески до статутного капіталу в повному розмірі. У випадку невиконання учасниками цих зобов'язань за час прострочення вони сплачують штраф у передбаченому чинним законодавством розмірі.

У випадку виходу учасника зі складу засновників або взагалі у випадку ліквідації підприємства йому окрім того, що повертається внесене раніше майно, сплачується вартість частини прибутку, визначеної пропорційно до частки учасника у статутному капіталі.

3.4. Порядок державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.

Більшість підприємств організовані у формі товариств. Найчастіше – це товариства з обмеженою відповідальністю (ТзОВ). Саме тому ми приділяємо більше уваги порядку державної реєстрації саме цього виду підприємств.

Отже, для початку функціонування підприємства та отримання ним статусу юридичної особи, воно повинно пройти державну реєстрацію, яка завершує процес створення підприємства.

Державна реєстрація юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців – це документальне засвідчення створення юридичної особи і засвідчення факту набуття фізичною особою статусу підприємця.

Здійснення підприємницької діяльності без державної реєстрації розглядається як адміністративне правопорушення, а в окремих випадках трактується як карний злочин. Тому державна реєстрація підприємства, яке створюється, є обов'язковою. Загальну схему державної реєстрації наведено на рис.

Державна реєстрація юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців проводиться органом влади – державним реєстратором – виключно у виконавчому комітеті міської ради іста обласного значення або у районній раді.

ПОРЯДОК ДЕРЖАВНОЇ РЕЄСТРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КРОК 1: Організаційні дії

1. Прийняття рішення засновниками про створення підприємства.
2. Плата за державну реєстрацію в сумі, що встановлена чинним законодавством.
*Необхідно визначити з юридичною адресою для підприємства (здійснювати реєстрацію слід у відповідному органі за місцезнаходженням підприємства).
Потім починається етап збору необхідних документів*

КРОК 2: Збір документів

- Для *юридичних осіб* цей пакет містить:
- 1) заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи;
 - 2) нотаріально засвідчену копію рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи (окрім приватного підприємства);
 - 3) два примірники установчих документів;
 - 4) документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи;
 - 5) документ, який підтверджує, що власник сплатив свій внесок до статутного капіталу (при його формуванні);
 - 6) якщо проводилося резервування найменування юридичної особи, подається відповідна довідка з Єдиного державного реєстру;
 - 7) якщо документи подаються засновником або уповноваженою ним особою особисто, державному реєстратору додатково пред'являються паспорт та документ, що засвідчує його (її) повноваження;
 - 8) а також для:
 - ВАТ – звіт про проведення підписки на акції, який засвідчено Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України
 - селянського (фермерського господарства) – копію Державного акту на право приватної власності засновника на землю або копію Державного акту на право постійного користування землею засновником, або нотаріально засвідчену копію договору про право користування землею засновником, зокрема на умовах оренди.

Для *фізичних осіб-підприємців* цей пакет містить: заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації фізичної особи-підприємця; копію довідки про включення заявника до Державного реєстру фізичних осіб-платників податків та інших обов'язкових платежів; документ, що підтверджує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації.

Зібравши необхідні папери, можна звертатися до органів державної реєстрації.

КРОК 3: Реєстрація в органі держреєстрації

За наявності всіх документів строк державної реєстрації не повинен перевищувати термін, встановлений чинним законодавством

КРОК 4: Післяреєстраційні дії

Необхідно стати на облік в органах податкової служби, отримати довіз на виготовлення печаток і штампів в органах дозвільної системи та відкрити рахунок у банку.

Державний реєстратор зобов'язаний надати відповідним органам статистики, Податкової служби, Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування повідомлення про проведення державної реєстрації юридичної особи або фізичної особи-підприємця із зазначенням номеру та дати внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру та відомостей з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи або фізичної особи-підприємця.

Із моменту отримання свідоцтва про реєстрацію підприємство набуває статусу юридичної особи.

Державна реєстрація підприємств зумовлює виникнення витрат, що включають у себе реєстраційний збір (мити), витрати на розробку установчих документів (якщо засновник не може скласти їх сам), нотаріальне засвідчення документів тощо. Крім того, необхідно оплатити ліцензію (якщо діяльність підприємства підлягає ліцензуванню), відкрити поточний рахунок у банку, виготовити печатки, штампи, товарні знаки та інші атрибути, без яких підприємство не може діяти.

3.5 Ліцензування і патентування підприємницької діяльності.

Обираючи напрям господарської діяльності необхідно пам'ятати, що існує низка видів діяльності, які можуть здійснюватися лише державними підприємствами та організаціями.

Деякі види підприємницької діяльності вимагають одержання ліцензії у відповідних органах. Такими органами є міністерства, відомства й установи, що уповноважені видавати такі дозволи.

Ліцензія

Ліцензія – це дозвіл, який надається державними органами на право займатися конкретним видом діяльності.

Держава за допомогою ліцензування регулює підприємницьку діяльність, будівельні роботи, ввезення, вивезення або транзит товарів у інтересах держави.

Ліцензування здійснюється також для того, щоб захистити користувача від некваліфікованих послуг і недоброякісних товарів. Наприклад, для того, щоб запобігти вживанню недоброякісних ліків громадянами, держава запровадила ліцензування, на здійснення даного виду діяльності, тобто видачу дозволів на її здійснення. Причому отримати ліцензію може лише підприємство, що відповідає певним вимогам.

Ліцензуванню підлягають ті види підприємницької діяльності, які впливають на здоров'я людини, навколишнє середовище та безпеку країни.

Якщо обраний вид діяльності потребує ліцензування, то підприємець повинен подати до органу, що видає ліцензію, *заяву* із зазначенням наступної інформації:

- прізвище, ім'я, по батькові та паспортні дані (серія, номер паспорту, ким і коли виданий, місце проживання), ідентифікаційний номер фізичної особи-платника податків та інших обов'язкових платежів - для фізичної особи;

або:

- найменування, місцезнаходження, банківські реквізити, ідентифікаційний код для юридичної особи;

- вид діяльності, на який отримується ліцензія.

До заяви необхідно також додати документи, перелік яких передбачений чинним законодавством. Слід зазначити, що ліцензія надається на певний період, тривалість якого визначено законодавством.

Плата за ліцензію теж не є однаковою для всіх. Для фізичних і юридичних осіб встановлено різну плату за одержання ліцензії (розмір оплати встановлює Кабінет Міністрів України).

Якщо ліцензована діяльність здійснюється за декількома відокремленими об'єктами, розташованими на території, підпорядкованій органу, що видав ліцензію, то разом із ліцензією видаються і її копії на кожен об'єкт торгівлі із зазначенням його місця розташування. У випадку здійснення торгівлі на території різних адміністративних одиниць суб'єкт підприємницької діяльності повинен отримати ліцензію у відповідному органі виконавчої влади у кожній із цих адміністративних одиниць. Наприклад, підприємство має ліцензію на здійснення оптової торгівлі насінням. Торговельні кіоски підприємства розташовані у містах Житомирі та Києві. У такому випадку підприємству необхідно отримати дві ліцензії.

Патент

Купуючи необхідні Вам матеріальні цінності, Ви найчастіше використовуєте готівку. Якщо суб'єкт підприємництва здійснює торговельну діяльність за готівку (зокрема, якщо торгує іноземною валютою) чи надає послуги у сфері грального бізнесу, то йому необхідно придбати *торговий патент*. Такий патент також доведеться придбати й тоді, якщо надаються певні визначені законодавством види побутових послуг за готівку.

Придбати торговий патент можна в податковій службі того району, де знаходиться пункт продажу чи надання побутових послуг. Якщо проводиться виїзна торгівля, то патент необхідно купувати за місцем реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.

Для придбання торгового патенту необхідно подати заяву до податкової служби. Придбати патент потрібно на кожен вид діяльності (торгівля, побутові послуги, гральний бізнес, операції з торгівлі готівкою) та на кожен пункт продажу (магазин, кіоск, намет, автомагазин, оптова база, склад-магазин). Якщо в одному пункті продажу одночасно відбувається оптова та роздрібна торгівля і надаються послуги з громадського харчування, то досить придбати один торговий патент за максимальною ціною.

Вартість торгового патенту визначається органами місцевого самоврядування, строк його дії встановлюється законодавством.

Слід врахувати, що патент потрібен не на усі товари, що продаються за готівку.

Після закінчення строку дії патенту документ необхідно повернути до податкової інспекції.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Порядок державної реєстрації підприємництва.
2. Порядок і умови видачі ліцензії на здійснення підприємницької діяльності у фармацевтичній галузі.
3. Порядок придбання торгового патенту, його призначення.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які документи необхідні для реєстрації фармацевтичного підприємства?
2. Які орієнтовні розділи та обов'язкові елементи повинні містити статут фармацевтичного підприємства і установчий договір товариства?
3. В яких ще державних органах необхідно зареєструвати підприємство і які документи для цього потрібні?
4. Який порядок реєстрації фармацевтичного підприємства у Державній податковій інспекції?
5. Як відбувається реєстрація фармацевтичного підприємства в податковій інспекції як платника ПДВ?
6. Які документи необхідні для відкриття рахунку в банку?
7. Який порядок виготовлення печатки і штампу фармацевтичного підприємства?
8. Які документи необхідні для отримання ліцензії?

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. Ціпурина, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 528 с.

Додаткова:

Наукове проектування ефективного механізму регулювання і саморегулювання фармацевтичної діяльності в Україні.: автореф. дис. ... д.філософ : 226 - Фармація, промислова фармація / О. Б. Панькевич ; Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького. — 2021 — укр.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Закон України «Про підприємництво» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. 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 3.

СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

Актуальність теми: На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, а їх головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Тому вивчення даної теми є актуальною

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

Основні поняття:

1. Сутність та класифікація методів менеджменту
2. Сутність та особливості економічних методів менеджменту
3. Сутність та особливості соціально-психологічних методів
4. Сутність та особливості адміністративних методів менеджменту

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Сутність та класифікація методів менеджменту

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління.

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності, а їх головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками:

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення тощо);

– *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально–господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

– *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);
– *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

– економічні методи;
– соціально–психологічні методи;
– адміністративні методи.

.2. Сутність та особливості економічних методів менеджменту

Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет.

Економічний план – комплексна модель основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо–господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Застосування планів на різних рівнях та в різних ланках управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

За змістом виділяють:

- а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);
- б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);
- в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо).

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Грунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами впливу на працівників організації.

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

Бюджет класифікують за різними ознаками.

За періодом дії:

– місячний, квартальний, річний тощо.

За об'єктом бюджетування:

- бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг тощо);
- бюджет центрів відповідальності (робочих груп, відділів тощо);
- зведений бюджет (бюджет організації, держави тощо).

За формою вираження:

– грошовий (у грошових одиницях);

– негрошовий (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо).

За відповідністю видатків і надходжень:

- збалансований (видатки дорівнюють надходженням);
- дефіцитний (видатки перевищують надходження);
- профіцитний (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності:

- операційний бюджет (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття);
- фінансовий бюджет (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства);
- інвестиційний бюджет (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій);

За видами витрат:

– бюджет поточних витрат. Містить два розділи: *поточні видатки* (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і *доходи від поточної(операційної) діяльності*. Розробляють його на рік чи на період реалізації господарської операції з помісячним плануванням усіх показників;

– бюджет капітальних витрат. Містить два розділи: *капітальні вкладення* (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і *джерела надходження коштів* (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

За способом урахування витрат:

- поелементний бюджет (розробляють за елементами витрат — наприклад, бюджет оплати праці);
- постатейний бюджет (розробляють за статтями витрат — наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків:

- бюджет періодичний (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо);
- бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату. Одним із його різновидів є баланс.

3. Сутність та особливості соціально-психологічних методів менеджменту.

Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. Ґрунтуючись на моральних стимулах до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Використовують їх з метою підвищення виробничої активності працівників, створення відповідних соціально-психологічних умов їх діяльності. Передусім такі методи зорієнтовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму.

До соціально-психологічних методів належать:

- соціальні плани – передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо;

- моральні стимули — впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо;
- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них забезпечують вплив на засадах добору членів колективів за особливостями характерів, стажем роботи, розташування їх на відповідних робочих місцях тощо.

4. Сутність та особливості адміністративних методів менеджменту

Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Адміністративні методи менеджменту охоплюють такі способи впливу:

а) *організаційні* – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

б) *розпорядчі* – забезпечують формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);
 - розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;
 - вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.
- дисциплінарні* – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Уміле поєднання методів менеджменту є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. 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

2. Керівник підприємства регламентує діяльність працівників за допомогою розпоряджень, правил, інструкцій. Які методи менеджменту використовує керівник?

- A. Організаційні
- B. Економічні
- C. Соціально-психологічні
- D. Перспективні
- E. Технологічні

3. 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

4. Завідувач аптеки для впливу на колектив працівників та окремих виконавців вирішив використати різні методи менеджменту (методи управління). Які з них належать до соціально-психологічних?

- A. План покращання умов праці на фармацевтичному підприємстві
- B. Матеріальні стимули, які базуються на використанні посадових окладів, доплат, надбавок, премій тощо
- C. Процес нарахування заробітної плати працівникам відділу збуту
- D. Процес розподілу повноважень між керівниками технічного рівня управління

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. В чому полягає сутність та класифікація методів менеджменту?
2. В чому полягає сутність та особливості економічних методів менеджменту?
3. В чому полягає сутність та особливості соціально-психологічних методів?
4. В чому полягає сутність та особливості адміністративних методів менеджменту?

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.

ТЕМА 4.

СТАНДАРТИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ.

Актуальність теми: Відповідність міжнародним стандартам у фармацевтичній галузі - це вимога сучасності. Правила належних практик були розроблені спеціально для стандартизації наукового пошуку, клінічних досліджень біологічно активних речовин, фармацевтичного виробництва, дистрибуції, зберігання лікарських засобів і використовуються лише в цій галузі. Вони є обов'язковими в більшості країн світу і

регламентують усі без винятку сторони діяльності підприємств, організацій, які можуть вплинути на якість лікарських засобів. Тому в Україні є досить актуальною проблема підготовки фахівців, які готові до роботи в умовах фармацевтичного виробництва, адаптованого до вимог міжнародних стандартів

Мета: ознайомити здобувачів з юридичною та змістовною базою правил GLP, GCP, GMP, GSP, GDP, GPP та ін., спрямованих на забезпечення якості і конкурентоспроможності вітчизняних лікарських засобів; навчити визначати основні завдання всіх учасників фармацевтичного ринку при доклінічних і клінічних випробуваннях, виготовленні, зберіганні і транспортуванні фармацевтичних матеріалів і лікарських засобів.

Основні поняття:

1. Основні належні практики: GLP, GCP, GMP, GSP, GDP, GPP.
2. Значення кожної належної практики у забезпеченні якості лікарських засобів.
3. Взаємозв'язок всіх видів належних практик в системі забезпечення якості лікарських засобів.
4. GLP - складова частина системи забезпечення якості ЛЗ.
5. Сфера застосування GLP.

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

СТАНДАРТИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ — це сукупність правил, вимог, принципів і рекомендацій технологічного, соціально-психологічного та адміністративного характеру до системи управління будь-якої фармацевтичної організації незалежно від відомчої приналежності, форми власності, ринкової ланковості її засновника. Розрізняють такі групи стандартів: комплекс належних фармацевтичних практик, тотальне управління якістю, стандарти міжнародної організації зі стандартизації ISO, реструктуризація ділових процесів, корпоративні (інтегровані) системи управління.

Забезпечення якості в сфері обігу лікарських засобів

У більшості країн стандарти належних практик - це вимоги, що пред'являються організаціями охорони здоров'я на етапі розробки, досліджень, виробництва і реалізації лікарських засобів (ЛЗ). Керівництва по належним практикам встановлюють стандарти якості на різних етапах «життя» ЛЗ. В процесі розробки нового ЛЗ проводять дослідження на тваринах і людині. Керівництва з належної лабораторної практики (GLP) і належної клінічної практики (GCP) встановлюють вимоги щодо проведення цих досліджень. Після цього фармацевтична компанія звертається за дозволом на виробництво і реалізацію препарату, з отриманням якого для ЛЗ починається наступний етап - виробництво і розподіл (реалізація). У цій області стандарти якості встановлюються керівництвами з належної виробничої практики (GMP) і належної виробничої практики дистрибуції (GDP). Крім того Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) розробила ще один документ - Керівництво з належної виробничої практики зберігання (GSP), що містить вимоги до приміщень виробника та постачальника (дистриб'ютора), де зберігаються сировина та ЛЗ. Також розроблено комплект стандартів по GSP для останнього етапу, а саме - реалізації ЛЗ в аптечних установах, який дозволяє фармацевтам в повній мірі забезпечити якість послуг, що надаються кожному хворому. Для позначення різних «практик» вже відчувається брак скорочень. Так, абревіатуру GPP вживають для позначення правил належної закупівлі (Good Procurement Practice), правил належної фармацевтичної практики (Good Pharmaceutical Practice), правил практики публікації (Good Publication Practice), що може призвести до плутанини. З метою

скорочення сукупність різних «практик» позначають аббревіатурою GXP, де X може замінювати C, D, L, M, P тощо.

Концепція GXP дає можливість глибше зрозуміти, усвідомити і виконувати зобов'язання, покладені на всіх практикуючих фармацевтів. Фармацевтична продукція, як і будь-яка інша продукція, проходить різні етапи життєвого циклу (петлі якості). Якість продукції планується і формується у виробничій сфері і підлягає змінам в споживчій сфері. Розглядаючи етапи життєвого циклу фармацевтичної продукції, ми бачимо, що вимоги кожного етапу петлі якості відображені у відповідних 9 посібниках з належних практик. Належна лабораторна практика (GCP), належна клінічна практика (GCP), належна виробнича практика (GMP), належна практика зберігання (GSP), належна практика дистрибуції (GDP), належна аптечна практика (GPP) - ланки одного ланцюга, оскільки кожна займає свій сегмент життєвого циклу продукції. Наприклад, продукція, виготовлена відповідно до правил GMP, може зіпсуватися протягом дистрибуції, якщо не будуть дотримані відповідні вимоги, стандарти GDP.

Сертифікація ЛЗ — це гарантія їх якості, яка в більшості країн закріплена законодавчо. Отже, неякісні ЛЗ становлять небезпеку не тільки для здоров'я людей, але також приносять матеріальний збиток для держави і споживачів. Тому згідно з сучасними уявленнями необхідні споживчі властивості ЛЗ (якість, ефективність, безпека) закладаються в ході їх розробки і випробувань, з дотриманням правил GLP і GCP і фіксуються актом їх реєстрації, яка здійснюється відповідно до певних правил. В процесі серійного виробництва ці властивості формуються за допомогою дотримання правил GMP, а також державного інспектування та зберігаються в мережі розподілу завдяки дотриманням правил GDP і GPP. На кожному етапі створення, виготовлення і розподілу ЛЗ приймають специфічні для цього етапу заходи щодо недопущення помилок і відхилень в роботі, які можуть негативно вплинути на якість. Крім того, максимально враховують фактори, що впливають на якість фармацевтичної продукції, а саме: будівлі та приміщення, персонал, обладнання, організація і ведення технологічного процесу, документація, контроль процесу виробництва, контроль якості готового продукту тощо. Таким чином, можна говорити про ланцюжок забезпечення якості, яка охоплює всі стадії життєвого циклу ЛЗ, суттю якого є послідовність і безперервність. Правила взаємозалежні діють і в сфері застосування. Так, правила GMP потребують, щоб нові препарати, що передаються в серійне виробництво, були розроблені і випробувані відповідно до правил GLP і GCP. У свою чергу передбачено, що біохімічні та інші лабораторії, які беруть участь в доклінічних дослідженнях препаратів, повинні відповідати вимогам GLP. Аналогічні вимоги все більше розповсюджуються і на аналітичні лабораторії, зайняті контролем якості ЛЗ. Відображаючи різні аспекти єдиної концепції забезпечення якості, ефективності і безпеки ЛЗ, правила GMP, GCP і GLP тісно пов'язані між собою внутрішньою логікою та підходами. Ці три зводи правил засновані на комплексному обліку та недопущенні всіх факторів, здатних негативно вплинути на якість лікарських засобів. Крім цього, слід зазначити, що всі науково-дослідні роботи повинні бути виконані з урахуванням вимог GLP. Лише в цьому випадку можна організувати серійне виробництво відповідно до правил GMP. Разом з тим між цими зводами правил є відмінності, перш за все щодо сфери застосування. Відносно новим є термін GRP (Good Regulation Practice) - належна регуляторна практика. GRP полягає в системі ліцензування, сертифікації, акредитації, атестації, державної реєстрації на відповідних етапах державного регулювання ЛЗ. Всі ці процеси базуються на інспектуванні суб'єктів господарювання державним регуляторним органом. Іншим пов'язаним з інспекцією аспектом державного регулювання і контролю є лабораторний контроль якості ЛЗ в мережі державних лабораторій. При цьому як для інспектування, так і для лабораторного контролю (ці ланки нерозривно пов'язані одна з одною) існують власні системи якості. Для інспекторатів по GMP рекомендації з побудови та функціонування системи якості викладені в керівництві Міжнародної системи співробітництва фармацевтичних інспекцій (PIC/S); для національних лабораторій - в керівництві ВООЗ «Належна практика для національних лабораторій з контролю якості лікарських засобів» (Good Practice for National Pharmaceutical Control

Laboratories - GPCL) (WHO TRS 902, 2002). Однак його не слід плутати з керівництвом GLP (Good Laboratory Practice in the testing of Chemicals, OECD, 1982). Особливості ЛЗ як продукту споживання Розуміння принципів, закладених в поняття «якість ЛЗ», філософії GMP, питань розробки і впровадження продукції у виробництво необхідно для встановлення причин, які сьогодні можуть завадити переходу на GMP або імплементувати ідеологію GMP в систему контролю кожного суб'єкта фармацевтичного ринку. В середині 60-х років XX ст. світова індустрія ліків почала перероджуватися з галузі хімічної промисловості в самостійну фармацевтичну. Цьому сприяло декілька об'єктивних чинників. Зі збільшенням обсягів знань в області фармації, фармакології, хімії і медицини стало очевидним, що ЛЗ слід вважати не молекулу (субстанцію), а готові дозовані форми (таблетки, капсули, ін'єкційні препарати тощо) із 11 заданими певними фізико-хімічними властивостями, що визначають динаміку взаємодії молекули діючої речовини з клітинами - мішенями. З урахуванням цього під якістю ЛЗ слід розуміти не лише відповідність фармакопейним вимогам, тобто специфікаціям, але і передусім - придатність препаратів до застосування в медичній практиці. Особливого значення набуло забезпечення якості, ґрунтоване на комплексному профілактичному підході в плані недопущення в процесі виробництва навіть неусвідомлених або випадкових чинників, потенційно здатних змінити терапевтичні або токсикологічні властивості ЛЗ, що повинен гарантувати відповідний рівень розробки і випробування ЛЗ. Правила розробки і випробування зводяться до простої формули: щоб визначити, чи можна застосовувати препарат в клініках, уповноважений орган повинен отримати відповіді на питання: де, коли, ким, як і чому проведено створення і випробування препарату. На підставі цих даних приймають рішення про можливість реєстрації і застосування ЛЗ. Таким чином, змінилася наукова база і підходи, переосмислені багато ключових для галузі понять і сформульовані вимоги до звернення ЛЗ - від створення, випробування, виробництва до застосування, відомі як GLP, GCP, GMP тощо. Існує думка, що теорію Ейнштейна давно б вже переглянули, якби вона зачепила чийсь економічні інтереси. На фармацевтичному ринку представників цих інтересів умовно можна розділити на три основні сили: відомі фармацевтичні компанії, яким докучають багаточисельні конкуренти; нові фірми, що бажають ефективно вкласти капітал і зайняти свою нішу; і, нарешті, страхові компанії, які хочуть мати чіткі уявлення, наскільки обґрунтовано застосування ЛЗ в медичній практиці і яка вартість лікування пацієнтів. Виходячи з тези відомих класиків, що практика рухає прогрес сильніше, ніж сотня університетів, ймовірно, завдяки цим трьом силам у більшості розвинених держав офіційно визнано, що фармацевтична продукція як товар принципово відрізняється від звичайної продукції масового споживання. Нагадаємо найважливіші з цих відмінностей: 1. Споживач не сам приймає рішення про купівлю ЛЗ (принаймні, відносно найбільш важливих в терапевтичному або профілактичному відношенні рецептурних препаратів). 2. Ні лікар, який приймає рішення про купівлю ЛЗ, ні сам споживач, не можуть оцінити якість в широкому значенні слова, тобто споживчі 12 властивості пропонованих до реалізації ліків. В той же час дефекти якості можуть різко знизити терапевтичну (профілактичну) цінність препаратів і навіть загрожувати здоров'ю і самому життю споживача. 3. Лікар, який приймає рішення про купівлю ЛЗ, не оплачує його. 4. При підвищенні цін на лікарському ринку попит знижується несуттєво. 5. Як відомо, всебічну оцінку терапевтичної або профілактичної цінності ЛЗ, тобто їх ефективності і відносній безпеці (нешкідливості), проводять відносно нових препаратів до початку їх повномасштабного комерційного виробництва (по міжгалузевій термінології - на головних зразках або прототипах). Прийнятність ж серійної продукції перевіряють за показниками якості, тобто по непрямим, технічним (товарознавчим) характеристикам, викладеним в аналітичній нормативній документації (АНД) або інших офіційних стандартах. Щодо інших споживчих товарів, перевірка прийнятності серійної продукції пов'язана, хоча б частково, з прямим визначенням споживчих властивостей. Наприклад, купуючи автомобіль, споживач на місці перевіряє його роботу, і нікому в голову не приходить перераховувати, чи всі гайки або інші деталі поставив виробник (контроль за специфікацією). Якщо автомобіль працює не так, як хочеться споживачеві, виникає адекватна реакція і нікого не цікавить, що його виробництво сертифіковане і має систему

гарантії якості. 6. Купуючи ЛЗ, споживач найчастіше не може захистити себе від потенційно небезпечного для здоров'я і життя товару, якщо такий йому буде запропонований. Він практично позбавлений можливості вибрати з наявних в реалізації аналогічних товарів оптимальний для себе варіант по співвідношенню якість/ціна. У багатьох випадках він також не може і утриматися від покупки, якщо не знаходить відповідний за цим показником товар.

7. Як правило, до ЛЗ неспроможні сучасні способи вирішення конфліктів, що виникають в результаті вироблення і реалізації дефектної продукції, наприклад, гарантійне обслуговування. Виявивши в процесі споживання в купленому ЛЗ дефект, споживач не може «відремонтувати» його або (за рідкісними винятками) поміняти на інший, бездефектний. Також виключена можливість офіційної реалізації за «зниженими цінами» субстандартних ЛЗ, препаратів із закінченим або у яких закінчується термін придатності.

13 8. Купивши ЛЗ і переконавшись, що він йому не підходить, пацієнт не може повернути ні препарат, ні гроші, ні здоров'я, тобто фармацевтичний бізнес залишається без програшу в будь-якій ситуації.

9. Оскільки основний вид контролю якості ЛЗ — руйнівний, вкрай рідко використовується сортування на основі 100 % перевірки сумнівних за якістю серій (партій) з видаленням бракованих одиниць продукції. З цієї причини не тільки споживач, але і виробник зацікавлені в тому, щоб виключити або хоча б звести до мінімуму ймовірність виготовлення неякісних ЛЗ.

10. У загальнодержавному масштабі застосування малоефективних або надмірно дорогих ЛЗ веде до невиправданих витрат органів охорони здоров'я і окремих споживачів, знижує результати терапії або профілактичних заходів, підриває довіру суспільства до виробників, працівників аптечної мережі та в цілому до системи охорони здоров'я. Таким чином, пацієнт змушений довіряти всім: розробнику, досліднику, виробнику, лікарю, кваліфікована допомога якого може вчасно зкоригувати призначення тощо. Така особливість ЛЗ як товару змусила встановити вимоги до основних етапів його «життя», тобто розробки, випробування, реєстрації, виробництва, реалізації і т.д. Концепція і принципи належної лабораторної практики GLP Для раціонального застосування нових ЛЗ, досягнення їх максимальної терапевтичної дії і попередження побічних реакцій необхідно на стадії випробувань отримати всебічну характеристику потенційного препарату, дані про всі його лікувальні і можливі негативні властивості. В Україні і за кордоном перед клінічними випробуваннями нового ЛЗ необхідно провести його доклінічні дослідження на культурах клітин і тканин, експериментальних тварин. Доклінічні дослідження нових ЛЗ проводять з метою створення ефективних і безпечних препаратів, а також визначення механізмів їх основної і можливої побічної дії. Перший пункт Гельсінкської декларації Всесвітньої медичної асоціації (WMA), що містить рекомендації з проведення біомедичних досліджень за участю людей, говорить: «Біомедичні дослідження на людях повинні проводитися відповідно до загальноприйнятих наукових принципів і ґрунтуватися на адекватній постановці лабораторних експериментів, використанні тварин і вивченні наукової літератури». Таким чином, обов'язковою вимогою, прийнятою практично у всіх країнах світу, є проведення перед клінічними випробуваннями нового ЛЗ доклінічного 14 дослідження *in vitro* і на тваринах — на моделях *in vivo* з дотриманням принципів GLP. Концепція GLP зародилася в США в 1970-і роки, коли співробітники FDA (Адміністрації з харчових і лікарських продуктів Департаменту охорони здоров'я США), не задоволені якістю виконання і обробки результатів експериментальних досліджень, почали розробку її основних принципів. Для того щоб доклінічні дослідження були виконані на необхідному науковому рівні, а їх результати можна було б використати для вирішення поставлених завдань, їх слід проводити відповідно до певних вимог. У різних країнах ці вимоги розробляють національні МОЗ або відповідні регуляторні органи та структури, аналогічні Державному фармакологічному центру МОЗ України. У зв'язку з розширенням міжнародного ринку ЛЗ стало актуальним питання про уніфікацію вимог, що пред'являються як до клінічних випробувань, так і до експериментальних доклінічних досліджень фармацевтичної продукції. В даний час міжнародне визнання отримують експериментальні дослідження, виконані з дотриманням принципів GLP. Ця система регламентує принципи і підходи до вивчення ЛЗ на етапі доклінічних досліджень і дозволяє розробити препарати, які

не тільки проявляють необхідну специфічну активність, але і нешкідливість для організму людини. Вперше Правила GLP були сформульовані в США в 1976 р і вступили в дію з 1979 р. Найбільш широке міжнародне визнання отримали правила GLP Організації економічного співробітництва та розвитку (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD). Вона об'єднує 29 індустріальних країн Північної Америки, Західної Європи і басейну Тихого океану. Правила GLP/OECD були видані в 1981 р. Правила належної лабораторної практики (GLP) включають 2 розділи, 27 пунктів і 19 підпунктів, в яких викладені основні вимоги GLP до доклінічного дослідження потенційних лікарських засобів. Існують національні вимоги в США, Франції, Великобританії, Швейцарії та інших країнах. Юридичний статус вимог GLP різний і в державах ЄС. У США FDA безпосередньо відповідає за перевірку дотримання правил GLP і оцінку представлених результатів доклінічних досліджень. У багатьох європейських країнах перевірку дотримання правила GLP здійснюють організації, які не відповідають за дозвіл ЛЗ до застосування. 15 Зміст основних пунктів правил GLP / OECD Розділ I 1. Сфера застосування. 2. Визначення термінів. Розділ II. Вимоги належної лабораторної практики 1. Організація роботи дослідницької лабораторії і персонал. 2. Програма контролю якості. 3. Приміщення. 4. Апаратура, матеріали і реактиви. 5. Тест-системи. 6. Досліджувані і стандартні речовини. 7. Стандартні робочі інструкції. 8. Виконання досліджень. 9. Звіт про результати дослідження. 10. Накопичення та зберігання документації та матеріалів. Багато країн - членів OECD вже прийняли законодавство з контролю хімічних речовин. Згідно з цим законодавством виробник повинен проводити лабораторні дослідження і представляти результати цих досліджень урядовому органу для оцінки потенційної небезпеки хімічних речовин для здоров'я людини та навколишнього середовища. Щоб уникнути застосування різних схем реалізації, які можуть ускладнити міжнародну торгівлю хімічними речовинами, країни - члени OECD прийшли до усвідомлення унікальної можливості міжнародної гармонізації методів тестування і GLP. Протягом 1979-1980 рр. міжнародна група експертів, створена в рамках Спеціальної програми з контролю хімічних речовин, розробила документ з «Принципів належної лабораторної практики GLP», використовуючи загальноприйняті управлінські та наукові методи і досвід, доступні з різних національних і міжнародних джерел. У 1981 р принципи GLP отримали міжнародне визнання, коли розвинені індустріальні країни прийняли рішення про взаємне визнання даних експериментальних досліджень хімічних речовин, виконаних на основі принципів GLP. В СРСР в 1991 р. було розроблено проект вітчизняних правил GLP (РД 64-126-91), в подальшому в зв'язку з розпадом колишнього СРСР робота в цьому напрямку була припинена. В Україні в 1998 р було розроблено «Вступ до правил GLP». Належна лабораторна практика (GLP) охоплює організаційні заходи і регламентує умови, при яких експериментальні дослідження плануються, 16 виконуються, коригуються, реєструються, представляються у вигляді звіту і зберігаються в архіві. Правила GLP застосовують при проведенні доклінічних досліджень нешкідливості потенційних фармакологічних, агрохімічних, косметичних засобів, харчових добавок, а також медичної апаратури, яка має безпосередній контакт з тканинами організму. Впровадження правил дозволяє на основі загальноприйнятих стандартних процедур отримувати високоякісні, обґрунтовані, гарантовані дані, які взаємно визнають інші країни, що запобігає дублюванню досліджень, а також полегшує обмін інформацією, сприяє захисту здоров'я людини і навколишнього середовища. Якщо окремі держави можуть з довірою покластися на результати тестування, отримані в інших країнах, то можна уникнути дублювання досліджень, що сприяє економії коштів і часу для тестування. Застосування цих принципів допомагає усунути технічні бар'єри і сприяє подальшому поліпшенню охорони здоров'я людини та навколишнього середовища. Україна з її досить розвинутою фармацевтичною промисловістю і великим науковим потенціалом, в тому числі в галузі фармакології, має на меті вихід на міжнародний ринок ЛЗ. Але при відсутності законодавчо затверджених правил GLP ця мета залишається нездійсненою. Впровадження їх в Україні вимагає проведення великої підготовчої роботи. Сфера використання Об'єктом застосування правил GLP є доклінічні дослідження, пов'язані з визначенням нешкідливості ЛЗ, проведені

на тваринах, а також в дослідях *in vitro*. Правила GLP слід застосовувати при тестуванні хімічних речовин с метою отримання даних про їх властивості та безпеку щодо здоров'я людини або навколишнього середовища. Правила GLP поширюються на роботу фармакологічних, токсикологічних та інших лабораторій біологічного профілю, їх мета - забезпечення прийнятності наукових досліджень на етапі доклінічного дослідження нових ЛЗ. Під прийнятністю в даному випадку мають на увазі, з одного боку, надійність і доказовість, з іншого - дотримання принципів гуманного поводження з лабораторними тваринами. У ряді країн аналогічні правила поширюються на вивчення токсичності хімічних сполук, що використовуються у виробництві споживчих (нелікарських) товарів і продукції промислового призначення (наприклад, барвників, клеїв, продуктів агрохімії тощо) та їх потенційної небезпеки для навколишнього середовища. 17 GLP в Україні Незважаючи на зусилля, що докладаються з боку суб'єктів фармацевтичного ринку та державних структур, в даний час в Україні послідовна система міжнародних стандартів (GLP / GCP / GMP / GSP / GDP / GPP), які гарантують якість, безпеку та ефективність ЛЗ, не введена. Її відсутність є чинником, що стримує експорт вітчизняної фармацевтичної продукції і знижує її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Питання про належне забезпечення якості ЛЗ особливо актуальне при здійсненні процедури реєстрації. Важливо не тільки дотримання стандартів при виробництві (правил GMP дотримуються зарубіжні та активно впроваджують вітчизняні підприємства), а й при доклінічних дослідженнях і клінічних випробуваннях. Стандарти проведення доклінічних досліджень в Україні поки не цілком відповідають міжнародним нормам. Це відмінності в умовах утримання піддослідних тварин, відсутність належного оформлення документації, відсутність незалежних перевірок проведення досліджень і контролю стабільності досліджуваного ЛЗ в ході досліджень. Ключові напрямки щодо впровадження GLP в Україні: 1. Контроль за дотриманням «Принципів належної лабораторної практики». 2. Розробка СОП (SOP – standard operating procedure) та інших нормативів. 3. Організація національного органу постійного контролю GLP. 4. Організація національної програми моніторингу відповідності правилам GLP. 5. Організація служби інспекторів, які проводять на місці експертизу умов проведення випробувань з метою оцінки їх відповідності GLP. 6. Вирішення питання будівництва розплідника і кормоцеху з виробництва гранульованих кормів, які відповідають європейським стандартам. Реконструкція існуючих віваріїв відповідно до правил GLP. 7. Організація навчання персоналу всіх рівнів на фірмах, які працюють за правилами GLP. 8. Організація в Україні центрів з безпеки ЛЗ за вимогами GLP в повному обсязі.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Належні практики у фармації, концепція GXP.
2. Сертифікація ЛЗ.
3. Відмінність ЛЗ від звичайної продукції споживання населення.
4. Концепція належної лабораторної практики GLP та її принципи.
5. Сфера застосування GLP.
6. GLP в Україні.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Основні належні практики: GLP, GCP, GMP, GSP, GDP, GPP.
2. Значення кожної належної практики у забезпеченні якості лікарських засобів.
3. Взаємозв'язок всіх видів належних практик в системі забезпечення якості лікарських засобів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

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.

Додаткова:

2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник.-2-е вид.доп. і перероб.– Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “Інтелект+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2017.-352 с.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-6.0:2014. Лікарські засоби. Доклінічні дослідження безпеки як підгрунтя клінічних випробувань за участю людини та реєстрації лікарських засобів (ICH M3(R2)). - Вид. офіц. – К.: МОЗ України, 2014. – 54 с. - Режим доступу : http://moz.gov.ua/docfiles/dn_20140919_0661_dod.pdf
2. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-3.0:2011. Лікарські засоби. Фармацевтична розробка (ICH 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 : [14](http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1381232).
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
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
6. Настанова СТ-Н МОЗУ 42-5.1:2011. Лікарські засоби. Належна практика зберігання : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2011. - 26 с. - Режим доступу : [Настанова СТ-Н МОЗУ 42-7.1:2014. Лікарські засоби. Дослідження біоеквівалентності : офіц. вид. - Київ, МОЗ України, 2014. – 62 с. Режим доступу : \[http://moz.gov.ua/docfiles/dod396_2014.pdf\]\(http://moz.gov.ua/docfiles/dod396_2014.pdf\)](http://www.diklz.gov.ua/control/main/uk/publish/article/1381232)

ТЕМА 5. КОМУНІКАЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.

Актуальність теми: Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури та інформатизації бізнесу. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Управлінська діяльність ґрунтується на певній інформації, її можна відобразити у вигляді цілісної системи інформаційних взаємодій персоналу фірми. Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

Мета: розкрити сутність загальних характерних рис форм колективного обміну управлінською інформацією;

Основні поняття:

1. Інформація, її види, класифікація та роль в менеджменті
2. Носії інформації
3. Вимоги, які пред'являються до інформації
4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій
5. Комунікаційний процес
6. Комунікаційні бар'єри

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

1. Інформація, її види та роль в менеджменті. Класифікація інформації

Інформація – сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію класифікують за такими ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, що є зайвими і не потрібними для використання у конкретній ситуації.

За періодом дії:

- разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

За змістом:

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку;
- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;
- довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;
- адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

За рівнем достовірності:

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;
- недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

2. Носії інформації

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документація – письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Діловодство – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

За ступенем централізації виділяють такі системи діловодства:

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);
- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- змішана – поєднує елементи централізованої, та децентралізованої системи.

Роботу з документацією здійснюють в організаціях спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

3. Вимоги, які пред'являються до інформації

Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна і доречна.

Достовірність. Щоб інформація становила реальну цінність для менеджера, вона повинна бути достовірною. Це означає, що інформація покликана реально і надійно відобразити дійсність.

Своєчасність. Інформація повинна бути вчасною. Це не обов'язково означає поспішність.

Повнота. Інформація повинна бути повною, щоб стати корисною для менеджера. Якщо вона часткова, то картина стану справ може виявитися недостовірною або викривленою.

Доречність. Нарешті, інформація цінна, якщо вона доречна. Доречність, як своєчасність, залежить від потреб і обставин для конкретного менеджера.

4. Поняття та характеристика комунікацій. Види комунікацій

Комунікація – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Але слова менеджера можуть бути спотворені перешкодами на лінії.

Отже, ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення, наскільки можливо близьке за значенням до первинного.

Існують такі види комунікацій.

Комунікації між організацією і середовищем. Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними споживачами своєї продукції (послуг) вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів (послуг) на ринок. У сфері відносин із громадськістю найбільше уваги приділяють створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Організації підпорядковані державному регулюванню і ведуть відповідну звітність, надаючи інформацію про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо. Підтримують вони зв'язок з органами влади і державного управління, профспілками.

Отже, обговорення, збори, засідання, телефонні переговори, службові записки, звіти, що використовуються в організації, як правило, є реакцією на можливості й проблеми, які виникають під дією зовнішніх чинників.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. З вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні і конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін. Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих. Комунікація за висхідною виконує також функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Комунікація між різними відділами (підрозділами). Організацію утворюють багато підрозділів, тому горизонтальний обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій. Оскільки організація є системою взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне добиватися злагодженої їх роботи.

Хоч комунікації між працівниками організації підпорядковані таким самим закономірностям, що й міжособистісні контакти, однак деякі їх умови (параметри) мають вирішальне значення для комунікативної поведінки людини. Наприклад, співробітники, які легко знаходять взаєморозуміння «на особистому ґрунті», конфліктують у фірмі, оскільки відділи «офіційно ворогують» між собою. Крім того, конкретні моделі організації можуть сприяти чи заважати комунікації. Це покликало до життя концепції менеджменту, які сприяють комунікаціям на горизонтальному рівні, оскільки строга вертикальна ієрархія часто їм заважає.

Комунікації між керівником і підлеглими. Важливим компонентом комунікацій у процесі управління організацією є відносини між керівником і підлеглим як вертикальний обмін інформацією. Цей тип комунікацій є основою комунікативної діяльності керівника.

Обмін інформацією між керівником і підлеглим стосується уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Комунікація між керівником і робочою групою. Комунікації з робочою групою є засобом підвищення ефективності її дій. Оскільки в інформаційному обміні бере участь уся група, кожний може проаналізувати завдання і пріоритетні зміни, можливі наслідки для свого та інших відділів, проблеми та досягнення, раціоналізаторські пропозиції. Робоча група може обговорювати прогнозовані проблеми, удосконалення чи зміни і без керівника.

Формальні комунікації являють собою спосіб передачі офіційної інформації, що стосується діяльності організації.

Неформальні комунікації можна назвати способом поширення чуток. Цей вид комунікацій дає змогу передавати спеціально заплановану для швидкого поширення інформацію або відомості, а також використовувати різні канали витоку потрібної інформації, що характеризує чинники зовнішнього середовища або окремі проблеми внутрішнього характеру.

Менеджмент як практична діяльність потребує численних міжособистісних контактів. Загалом *міжособистісні комунікації* бувають усними та письмовими.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Дослідженнями виявлено, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90% свого часу.

Письмові комунікації - це записки, листи, звіти, записи тощо. За їхньою допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями. Проте письмові комунікації не такі поширені, як може виглядати. Група менеджерів під час опитування зазначила, що лише 13% пошти, яку вони отримують, відразу їм потрібна. Понад 80% менеджерів, яких опитували в іншому дослідженні, вважають, що письмові комунікації, які вони отримували, мали посередній або низький рівень. Одна з найбільших вад письмових комунікацій та, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін.

5. Комунікаційний процес

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Невід'ємними елементами процесу комунікацій є:

– відправник (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;

– повідомлення – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;

– канал – засіб передавання інформації;

– отримувач (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі етапи:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).

2. Кодування (перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації).

3. Вибір каналу (вибір способу передавання з допомогою телефонного, електронного зв'язку, відеострічок тощо).

4. Передавання ідеї (повідомлення).

5. Декодування (трансформація символів відправника в думки отримувача).

6. Оцінювання та уточнення повідомлення.

7. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

6. Комунікаційні бар'єри

Комунікаційний процес перервати або ж стати бар'єрами ефективних комунікацій можуть кілька чинників. Їх розділяють на два види: *індивідуальні бар'єри та організаційні бар'єри*.

Індивідуальні бар'єри

1. *Суперечливість або невідповідність сигналів*. Наприклад, менеджер надсилає суперечливі сигнали, якщо в понеділок він дає розпорядження щось зробити певним чином, а в середу призначає зовсім іншу процедуру. Менеджер надсилає невідповідні сигнали, коли каже, що сповідує відкриту політику і хоче, щоб підлеглі заходили до нього, однак тримає двері зачиненими і нервує, коли хтось заходить.

2. *Довіра до джерела інформації*. Проблеми довіри виникають, коли відправника інформації не вважають достовірним джерелом інформації. Йому можуть не довіряти або вважати необізнаним з предметом зацікавлення.

3. *Змушування до комунікацій*. Деякі люди просто змушені з різних причин ініціювати обмін комунікаціями. Наприклад, менеджер змушений сказати підлеглим, що бюджет буде скорочено, хоча він знає, що для них *це* повідомлення буде невтішним. Так само підлеглий може бути змушений передати інформацію керівництву, хоча боїться результатів або відчуває, що цей захід буде даремним.

4. *Погане вміння слухати*. Деякі особи не вміють слухати: коли хтось до них говорить, вони можуть дрімати, озиратися навколо, читати або прислухатися до іншої розмови.

5. *Упередження до чогось*. Одержувачі теж можуть перешкодити комунікативному процесу, якщо вони мають про щось свою тверду думку. Наприклад, менеджер може почути, що його новий шеф неприємний і з ним важко працювати. Коли той запросить менеджера для знайомства, то менеджер піде на зустріч упередженим і не оцінить належно того, що шеф скаже.

Організаційні бар'єри. Ці бар'єри ефективних комунікацій стосуються організаційних умов, у яких відбуваються комунікації.

1. *Семантика*. Проблеми семантики виникають, коли слова мають різні значення для різних людей. Слова і фрази, такі як прибуток, зростання випуску та окупність капіталовкладень, можуть мати позитивне значення для менеджерів, однак менш позитивне – для працівників.

2. *Статус або владні відмінності*. Комунікативні проблеми загострюються, якщо люди з різними повноваженнями та статусом намагаються спілкуватися між собою. Президент

компанії може не оцінити пропозицію робітника, думаючи: «Як хтось на цьому рівні допоможе мені вести бізнес?» Або коли президент інспектує новий завод, робітники можуть не захотіти задавати запитання внаслідок свого нижчого статусу. Віце-президент з маркетингу може мати більше влади, ніж віце-президент з людських ресурсів, тому не приділяє багато уваги звітові цього відділу.

3. *Різне сприйняття.* Якщо люди по-різному сприймають ситуацію, то може виникнути проблема спілкування. Наприклад, коли два менеджери помічають, що третій останнім часом недовго сидить у кабінеті, то один може вважати, що цей менеджер має важливі зустрічі, а інший, – що це прогул. Якщо їм доведеться говорити про це офіційно, то можуть виникнути проблеми, оскільки один має позитивні враження, а інший – негативні.

4. *Перешкоди.* Комунікації можуть бути перервані перешкодою – шумом від чийогось кашляння, від автомобіля, що проїжджає, або розмови двох людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо.

5. *Перевантаження.* У цьому випадку одержувач накопичує більше інформації, ніж може опрацювати і керуватися нею. Зокрема, коли менеджер дає підлеглому багато доручень, і водночас сім'я або друзі доручають йому інші справи, то може виникнути перевантаження й ефективність комунікацій зменшиться.

Важливим елементом комунікації є *зворотний зв'язок*, тобто сигнал, який спрямовує отримувач інформації відправнику повідомлення як підтвердження інформації і розуміння або нерозуміння повідомлення. Значення зворотного зв'язку часто недооцінюють. Він може набувати різних форм – приймати форму не тільки слова, але й посмішки, погляду тощо.

Є дві умови ефективного зворотного зв'язку. Перша – передбачення конкретної форми зворотного зв'язку. Наприклад, замість того щоб запитати: «Ви мене зрозуміли?», попросіть робітника довести, як він вас зрозумів.

Зворотний зв'язок не обов'язково має таку ж форму, як і саме повідомлення. Другою умовою є увага до людей. Найважливіші сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабо вираженій формі. Тому необхідно мати деякі знання з невербальної комунікації – розуміння жестів, поз, інтонації голосу.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Сутність і принципи класифікації комунікацій.
2. Характерні риси комунікаційного процесу.
3. Порядок проведення зборів і нарад.
4. Принципи класифікації управлінської документації
5. Організація документообігу вхідних документів на фармацевтичних підприємствах.
6. Принципи систематизації документів.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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?

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 6.

ХАРАКТЕРИСТИКА ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ. ДОКУМЕНТООБІГ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.

Актуальність теми: Сутність управлінської інформації полягає в забезпеченні інтегрованої системи звітності, що дає кожному рівневі управління "потрібну" інформацію в "потрібний" час. На сьогодні інформація розглядається як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства разом з матеріальними, енергетичними і людськими.

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного

об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної інформації.

Мета: сформувати професійний погляд на порядок організації ділової бесіди та організацію документообігу вхідних документів на фармацевтичних підприємствах.

Основні поняття:

1. Інформаційне забезпечення комунікаційного процесу.
2. Діловодство на фармацевтичних підприємствах.
3. Автоматизація управлінської діяльності.

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Інформаційне забезпечення комунікаційного процесу

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності. Вона може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами. Інформацію можна класифікувати за певними ознаками:

За повнотою охоплення явища	Повна, часткова, надлишкова.
За періодом дії	Разова, періодична, довгострокова.
За змістом	Планово-економічна, фінансова, облікова, бухгалтерська, технологічна, довідкова, адміністративна тощо.
За рівнем достовірності	Достовірна і недостовірна.
За джерелом появи	Первинна і вторинна, зовнішня і внутрішня.

Форми колективного обміну управлінською інформацією

Формами колективного обміну управлінською інформацією є наради, збори і відеоконференції, що закінчується прийняттям конкретних рішень, а також ділові бесіди. Зазвичай вони різняться колом учасників (на нараді, відеоконференції присутні фахівці або зацікавлені особи, на зборах — весь персонал організації або його представники); колом обговорюваних проблем (на нарадах, відеоконференціях розглядаються конкретні поточні питання; на зборах - більш загальні, що нагромадилися за визначений період); метою (наради, відеоконференції мають оперативний характер і покликані внести корективи в діяльність організації, на зборах насамперед підводяться підсумки і визначаються плани на майбутнє).

Збори, відеоконференції і наради скликаються в тих випадках, коли потрібно:

- зробити важливе повідомлення, яке може породити значну кількість питань, що вимагають негайного обговорення й уточнення на місці;
- домогтися погодженого рішення принципової проблеми, одержати схвалення тих чи інших важливих і серйозних дій;
- проінструктувати групу людей щодо методів і процедур виконання якоїсь важливої роботи; коли потрібно привселюдно чи викрити спростувати якусь помилкову інформацію, слух.

Діловодство на фармацевтичних підприємствах

Документація — це надання з допомогою певних носіїв інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Документ - це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носіїві.

Документацію можна класифікувати за різноманітними ознаками (табл. 6.6). Вони дозволяють розмежувати інформаційні потоки і систематизувати документи.

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням тощо називається **діловодством**. Діловодство покликане виконувати певні функції, а саме:

- 1) Попередній розгляд і облік документів.
- 2) Довідково-інформаційне обслуговування.
- 3) Контроль за виконанням.
- 4) Удосконалення (раціоналізація) документообігу.
- 5) Експедиційна обробка та транспортування документів.

Виділяють такі **системи діловодства**:

- 1) централізовану, коли вся документація прямує в певний єдиний центр організації (наприклад, в канцелярію);
- 2) децентралізовану, при якій документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- 3) змішану, коли одна частина операцій руху документації (наприклад, приймання і відправка) здійснюється централізовано, а інша (складання та оформлення, реєстрація, формування у справи) виконується як у канцелярії, так і у відділах, підрозділах організації.

До спеціальних служб організації, які призначені для роботи з документацією, належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

Організація документообігу на фармацевтичних підприємствах

Цілеспрямований рух документів в організації з моменту їх отримання або створення до завершення виконання, відправки або здачі до справ називається **документообігом**.

Документообіг поділяється на такі документопотоки:

Вхідний, що складається з документів вищестоящих організацій, органів влади і управління, підвідомчих організацій, непідлеглих організацій (організацій, що існують у зовнішнім середовищі паралельно), контрольованих організацій, громадян.

Вихідний, що складається з інформації, що направляється організаціям в зовнішньому середовищі.

Внутрішній, що складається з документів, що циркулюють між підрозділами й окремими виконавцями усередині організації.

Документообіг вхідних документів має сім основних етапів (рис.).

Приймання та первинне опрацювання документів полягає в перевірці правильності доставки, фіксації факту надходження документа до організації і підготовці кореспонденції до передання за призначенням. Не розпечатуються і передаються в нерозкритому вигляді адресату конверти з відміткою "Особисто" або адресовані громадським організаціям. Якщо в конверті з відміткою "Особисто" знаходиться службовий документ, то після прочитання адресатом він підлягає реєстрації.

Неправильно адресовані або помилково вкладені документи передаються за призначенням або повертаються відправнику. За необхідності збереження конверта він приєднується до документа і разом з ним надходить до справи.

З метою розподілу документів на ті, які вимагають обов'язкового розгляду керівництвом, і на ті, що направляються безпосередньо в структурні підрозділи та відповідальним виконавцям, особам, відповідальним за діловодство, проводиться попередній їх розгляд.

Попередньо розглядаються документи, адресовані керівництву організації, а також документи без вказівки конкретної посадової особи і структурного підрозділу. Без попереднього розгляду передаються за призначенням документи, адресовані безпосереднім структурним підрозділам чи посадовим особам.

У процесі попереднього розгляду документів визначають, чи немає в оформленні документів помилок, які виключають можливість його виконання: відсутність підпису, печатки, грифа затвердження тощо. У цьому випадку документ повертається відправнику з вказівкою причин, унаслідок яких його не прийнято до виконання.

При попередньому розгляді документів встановлюють необхідність їх реєстрації, яка являє собою запис необхідних відомостей про документи з подальшим проставленням на них індексу діловодства і дати реєстрації. Проводиться вона з метою обліку, контролю і пошуку документа. Кожний вхідний документ реєструється лише один раз - у день надходження.

Окремі документи, що надходять і створюються в аптечних підприємствах, не реєструються. До них належать документи матеріального і статистичного обліку та звітності, первинні документи бухгалтерського обліку і звітності, преїскуранти, проспекти, норми витрачання товарно-матеріальних цінностей, малозначуще листування з кадрових, адміністративно-господарських та інших питань. Не підлягає реєстрації більша частина листування, яка не потребує виконання, рекламні повідомлення, плакати, програми нарад і конференцій, інформація до відома, вітальні листи та запрошення, друковані видання (газети, журнали, бюлетені) тощо.

Для реєстрації документів застосовують єдину реєстраційну картку. Її заповнюють машинописним або рукописним способом. В організаціях з невеликим документообігом усі документи реєструються в спеціальному журналі. На документі при його надходженні ставлять реєстраційний штамп (на нижньому полі першого аркуша з правого боку).

Після попереднього розгляду документи передаються керівнику організації і керівникам структурних підрозділів, а також відповідальним виконавцям для вичення по суті вміщених у них питань. Опрацювання і передача документів виконавцям має здійснюватись у день їх надходження в організацію або в перший робочий день при надходженні документів у неробочий час.

Результати розгляду документів керівником відображаються в резолюції, яка має містити ясну і вичерпну вказівку про порядок і характер виконання документа. Резолюція повинна бути датована, підписана і обов'язково вміщувати прізвище виконавця або найменування (номер) структурного підрозділу, якому доручається виконання, зміст дії, порядок і термін виконання, особистий підпис керівника і дату резолюції.

З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю. При наявності в резолюції двох чи більше виконавців документ передається кожному з них почергово або всім одночасно в копіях. Оригінал документа направляють відповідальному виконавцю. Ним є особа, вказана в резолюції першою. Відповідальний виконавець наділяється правом скликання співвиконавців. Разом із тим співвиконавці рівною мірою несуть відповідальність за своєчасну і якісну підготовку проектів документів.

Виконавець опрацьовує документи згідно зі своїми функціями, прийнятою в організації технологією, інструкцією з документаційного забезпечення управління та іншими інструктивно-методичними положеннями. Від часу надходження до завершення роботи над документом він має знаходитись у робочій теці виконавця. Коли робота над ініціативним документом завершується, на ньому робиться відмітка про виконання документа і направлення його до справи. Вона включає такі дані: короткі відомості про виконання чи, при наявності певного документа, посилання на його дату та номер; слова «До справи», номер справи, в котрій буде знаходитись документ; дату, підпис виконавця чи керівника структурного підрозділу, в якому виконано документ. Оформлений таким чином документ і всі матеріали, що до нього відносяться, підшиваються до справи.

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

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

Контроль за виконанням документів включає постановку його на контроль, перевірку своєчасного доведення документа до виконавця, попередню перевірку і регулювання ходу виконання, облік та узагальнення результатів контролю виконання документів, інформування керівника. Його слід вести на картках відповідно до кількості виконавців або термінів виконання. На картці позначається дата, до якої документ має бути виконаний. Документ вважається виконаним лише в тому випадку, якщо вирішені поставлені в ньому питання і кореспондентові дана відповідь стосовно суті. Особа, яка здійснює контроль, періодично проглядає картки, що знаходяться у відповідній рубриці картотеки. Після виконання документи знімаються з контролю посадовою особою, яка поставила їх на контроль, і групуються у справи.

Позаяк контролю підлягають лише найважливіші документи, у кожній організації складається індивідуальний перелік підконтрольних документів (обов'язково за участі юриста при наявності такого в організації) і затверджується керівником організації або включається до інструкції щодо документаційного забезпечення управління.

Як видно з даних, представлених на рис., обіг вихідних і внутрішніх документів у організації характеризується дещо іншою сукупністю етапів.

Він розпочинається зі складання проекту документа, на основі якого виготовляється сам документ. Виготовлений документ передають на підпис керівнику організації чи структурного підрозділу. До передачі на підпис виконавець перевіряв правильність змісту та оформлення документа, наявність віз та додатків, а також матеріалів, на основі яких він готувався. Ці матеріали передають керівнику разом із оригіналом документа або вони знаходяться у виконавця і передаються керівнику за його вимогою.

Реєстрації підлягають всі документи, які потребують обліку, виконання та використання в довідкових цілях (розпорядливі, планові, звітні, бухгалтерські, фінансові та ін.), як створювані та використовувані в організації, так і ті, що направляються в інші організації. Реєстрації підлягають як традиційні машинописні (рукописні) документи, так і створювані засобами обчислювальної техніки.

Ряд документів, котрі створюються в аптечних закладах, не реєструються. Перелік таких документів затверджується керівником організації. До цього переліку можуть бути включені: повідомлення про засідання, збори, конференції, їх програми та порядок денний, запрошення; листи, зведення, довідки, інформації, доповіді, надіслані до відома; рекламні повідомлення, проспекти, каталоги виставок та оглядів, плакати; графіки, наряди, замовлення, рознарядки; привітальні листи, телеграми.

До переліку реєстрованих документів включають також документи, які підлягають оперативному обліку в спеціальних формах у різноманітних структурних підрозділах. Так, бухгалтерські документи первинного обліку реєструють у бухгалтерії, документи щодо особового складу — у відділі кадрів, документи зі статистичної звітності — в плановому відділі тощо.

Створювані в організації документи реєструються лише один раз - в день підписання чи затвердження. Після реєстрації підписані керівником документи передаються в експедицію чи діловоду для відправки.

При підготовці до відправки перевіряється правильність оформлення документів і наявність адреси, дати і номера документа, посилення на дату та номер у листах-відповідях, наявність та правильність оформлення додатків, підписів керівника організації, печатки (якщо вона потрібна), відповідність кількості примірників чисельності адресатів. Неоформлені чи неправильно оформлені документи підлягають поверненню виконавцю на доопрацювання,

Документи, які надходять для відправки, мають опрацьовуватись і відсилатись в той же день чи не пізніше наступного дня.

Систематизація документів

Виконані документи підлягають класифікації і систематизації у справі згідно з номенклатурою справ. Справа являє собою сукупність документів, що належать до певного питання або ділянки діяльності організації, і підшиті в окрему папку або вкладені до окремої теки.

Класифікація документів закріплюється в номенклатурі справ, яка являє собою систематизований перелік найменувань справ, котрі заводяться в організації, з зазначенням термінів їх зберігання, оформлений в установленому порядку.

Розрізняють три види номенклатур справ: індивідуальна, примірна і типова. Індивідуальна номенклатура відображає документи конкретного фармацевтичного підприємства. Примірна номенклатура справ встановлює приблизний склад справ для організацій, однорідних за характером діяльності, але різних за структурою, з вказівкою їхнього індексу і носить рекомендаційний характер. Типова номенклатура складається для однорідних за характером діяльності і структурою організацій. Вона встановлює типовий склад справ з єдиною системою індексації в галузі і є нормативним документом.

Кожна справа в номенклатурі має свій певний індекс (номер). На кожному перелічену в номенклатурі справу до початку року заводиться папка, на обкладинці якої зазначається найменування установи, її структурний підрозділ, заголовок, індекс і терміни зберігання. До папки вкладаються документи протягом року, тобто йде процес формування справ. Якщо з'являються нові документи, не передбачені номенклатурою, то для них необхідно завести самостійні справи, а їхню назву внести до номенклатури додатково.

При формуванні справ керуються такими правилами:

- документи вкладаються у справу лише в одному екземплярі (оригінал);
- групуються документи тільки за один календарний рік (винятком є перехідні, службові та особові справи);

документи всередині справи розміщуються в порядку вирішення питань, хронології, алфавіту, індексації тощо;

документи постійного і тимчасового термінів зберігання групуються в окремі справи; кожна справа не повинна вмещувати більше 250 аркушів; якщо ж їх понад 250, то слід починати формування тому (частини).

На місці формування справи зберігаються до передачі їх до архіву установи. У залежності від термінів зберігання розрізняють справи:

- постійного зберігання;
- тривалого зберігання (понад 10 років);
- тимчасового зберігання (до 10 років включно).

Завершені справи постійного і тривалого зберігання протягом двох і більше років залишаються в структурних підрозділах організацій для довідкової роботи, а потім здаються до відомчого архіву. Справи тимчасового зберігання можуть передаватися до відомчого архіву за узгодженням з керівником організації. Підготовка документів до здавання до відомчого архіву включає проведення експертизи цінності документів, оформлення справ, складання описів справ, складання актів про виділення для вилучення документів і справ.

Під експертизою розуміється робота щодо вивчення документа з метою визначення його подальшої долі. Для організації та проведення на фармацевтичному підприємстві роботи з експертизи цінності документів наказом керівника створюється експертна комісія. Кількість членів комісії не може бути менше трьох, до складу обов'язково має входити особа, відповідальна за роботу з документами. Головою комісії призначається один з керівників організації. У процесі експертизи цінності документів виділяють окремі групи справ: постійного зберігання, ті, які підлягають потім передачі до державного архіву, тривалого зберігання, а також ті, котрі підлягають знищенню у зв'язку із закінченням термінів зберігання.

У залежності від термінів зберігання проводиться повне чи часткове оформлення справ. Повному оформленню підлягають справи постійного, тривалого зберігання та за особистим складом. Для них передбачається: підшивка справи, нумерація аркушів у справі,

складання листа-завірителя справи, складання, в необхідних випадках, внутрішнього опису документів, оформлення реквізитів обкладинки справи. Справи тимчасового терміну зберігання оформляються простіше: сторінки не нумеруються, в тверду обкладинку не підшиваються, а залишаються в швидкошшивачі.

Справи постійного зберігання, тривалого зберігання і за особистим складом передаються до архіву за описами, справи тимчасового зберігання — за номенклатурою справ.

Після підготовки описів справ постійного і тривалого зберігання експертна комісія відбирає документи, що підлягають вилученню. На них складається акт в одному примірнику, який затверджується керівником організації. Акт повинен бути розглянутий на засіданні експертної комісії, підписаний її головою із зазначенням способу знищення (здавання в утильсировину або знищення шляхом спалювання).

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

Облік і розгляд пропозицій, заяв і скарг

У діловодстві фармацевтичних підприємств з огляду на їх соціальне значення важливе місце належить роботі з пропозиціями, заявами і скаргами громадян. Цей різновид діловодства складається з п'яти етапів (рис.).

Реєстрація скарг і заяв здійснюється за журнальною або картковою формою. Реєстраційний номер і дата надходження документа проставляється на оригіналі документа. Після реєстрації лист передається керівникові, котрий призначає виконавця. Отримані внаслідок перевірки дані узагальнюються, і приймається рішення, яке повинно повністю вирішити всі питання, поставлені в листі. Відповідь заявнику повинна бути чіткою, з неї має впливати, підтвердилися чи не підтвердилися факти. Заявникові надсилається копія рішення.

Заяви і скарги розглядаються у термін до одного місяця, а ті, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, - негайно і не пізніше 15 днів від дня їх надходження. Щоквартально проводиться аналіз усіх звернень і термінів їх розгляду, що дозволяє керівникові отримати чітку уяву про причини виникнення скарг і вжити заходів до їх усунення та попередження.

Автоматизація управлінської діяльності

Основні напрямки автоматизації інформаційно-управлінської діяльності організації такі: автоматизація обробки текстів, автоматизація процесу обміну інформацією, автоматизація діяльності керівників з використання комп'ютерних систем. До сучасних технічних засобів автоматизації інформаційно-управлінської діяльності відносяться:

- персональні комп'ютери, об'єднані в мережі;
- електронні друкарські машинки;
- системи обробки текстів (проблемно-орієнтовані комп'ютерні системи, що мають великі функціональні можливості);
- копіювальні машини;
- комунікативні засоби, телефонна техніка;
- засоби для автоматизації вводу архівних документів і пошуку інформації (до них відносяться нетрадиційні носії інформації: магнітні диски і стрічки, мікрофільми, диски з оптичними записами);
- засіб для обміну інформацією — “електронна пошта”;
- відеоінформаційні системи;
- локальні комп'ютерні мережі;

- інтегровані мережі організацій.

Інтеграція технічних і технологічних засобів інформації з метою підвищення ефективності управління всіма діловими процесами організації реалізована в автоматизованих системах управління (АСУ). АСУ фармацевтичного спрямування реалізує комплекс завдань, спрямованих на поліпшення лікарського обслуговування, а саме: організацію ефективного постачання на підставі аналізування і планування потреби в лікарських засобах і виробих медичного призначення, облік запасів та просування продукції усіма ланками збутової системи, контролювання за діяльністю постачальників лікарських засобів і виробів медичного призначення, виконання управлінських завдань, пов'язаних з планово-фінансовою діяльністю, бухгалтерським обліком, інформаційно-довідковим забезпеченням тощо.

На відміні від АСУ інформаційно-керуючі системи (ІКС) використовуються лише для інформаційного забезпечення управлінських функцій керівників конкретних організацій. Вона не обов'язково вимагає використання комп'ютерів, але бере до уваги відмінності між рівнями управління, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному менеджеру працівникові інформацію такого типу і якості, що йому необхідна.

Вільному доступу керівника до інформації у діалоговому режимі, можливості аналізувати, оцінювати її повноту і придатність для обґрунтування управлінського рішення сприяють інформаційно-пошукові системи (АПС). У фармацевтичній галузі значного поширення набули АПС щодо лікарських засобів.

У свою чергу для здійснення автоматизованої переробки і відображення інформації, необхідної для реалізації управлінських функцій, робочі місця оснащуються засобами обчислювальної техніки. Цей комплекс носить назву автоматизованого робочого місця управлінського персоналу (АРМ-У). Воно забезпечує такі напрямки управлінської діяльності:

- збір, контролювання, реєстрацію і зберігання даних;
- ефективний доступ до інформації, її оперативна обробка й відображення;
- рішення в діалоговому режимі функціональних задач користувачів;
- оперативний доступ до баз даних інших ЕОМ;
- доведення до об'єктів управління відповідного управлінського впливу;
- інформаційне обслуговування нарад.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Принципи класифікації управлінської документації
2. Організація документообігу вхідних документів на фармацевтичних підприємствах.
3. Принципи систематизації документів.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому особливості інформації в системі фармацевтичної опіки?
2. У чому суть документа, документації і які принципи класифікації управлінської документації?

3. Як організувати документообіг вхідних документів на фармацевтичних підприємствах?
4. Як організувати документообіг вихідних документів на фармацевтичних підприємствах?
5. Якими є принципи систематизації документів?
6. Як здійснюється облік і розгляд пропозицій, заяв і скарг?
7. Які основні напрямки і засоби автоматизації управлінської діяльності?

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:

2. 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 7.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ У ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.

Актуальність теми: Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо), а також цілі, пов'язані з відношенням підприємства до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійної освіти, соціальні питання тощо). Етап створення ефективної системи кадрового менеджменту на фармацевтичному підприємстві та механізму управління нею, який включає в себе: розроблення та створення оптимальної структури служби персоналу і штатів кадрової служби, визначення структури професійної підготовки та структури професійно значимих якостей спеціалістів з кадрів, відбір, навчання та підготовку кваліфікованих спеціалістів з управління людськими ресурсами. Тому вивчення управління трудовими ресурсами фармацевтичної галузі є актуальною темою для становлення Фармацевта.

Мета: - розкрити сутність функціонування організацій як суб'єктів міжлюдських відносин;

- сформулювати професійний погляд на фактори впливу на фармацевтичну організацію.

Основні поняття:

1. Сутність, класифікація та загальні риси кадрової політики.

2. Основні принципи кадрового менеджменту.
3. Особливості етапів управління трудовими ресурсами.
4. Формування кадрового потенціалу управління
5. Основні типи поведінки працівників.

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Під **управлінням кадрами** розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому результаті – на поліпшення якості життя.

Кадрова політика – це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними у сфері управління організацією. Вона визначає цілі, пов'язані з відношенням підприємства до зовнішнього оточення (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо), а також цілі, пов'язані з відношенням підприємства до свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійної освіти, соціальні питання тощо). Питання кадрової політики вирішуються за допомогою *кадрової стратегії і тактики*.

Кадрова стратегія включає підняття престижу підприємства, дослідження взаємовідносин між працівниками всередині підприємства, аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в даному регіоні, узагальнення та попередження причин звільнення з роботи тощо.

Складовими частинами розробки *кадрової стратегії* підприємства є:

- *планування потреби в кадрах* – організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, Потреба в нових посадах та якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників;

- *навчання та підвищення кваліфікації* – підвищення загальноосвітнього та професійного рівня, навчання у процесі роботи на місцях, ротація по посадах, стажування, самоосвіта тощо;

- *система регулювання* – цілеспрямоване керівництво, оцінка виконаної роботи, оцінка можливостей (здібностей) працівників, планування службового росту;

- *оплата праці* – загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об'єм та якість виконаної роботи, оплата залежно від займаної посади, соціальне забезпечення тощо.

Повсякденна реалізація кадрової стратегії, а також одночасне надання допомоги керівництву при виконанні завдань управління підприємством належать до *тактики управління кадрами*.

Отже, *тактика* фармацевтичного підприємства у вирішенні кадрових питань заключається в:

- підвищенні зацікавленості кадрів у праці шляхом їх мотивації;
- досягненні кращого взаєморозуміння між керівником та підлеглими шляхом співбесід, спостереження, обговорення;
- підвищенні у працівників задоволення від праці, виявленні перешкод у роботі та пошуку шляхів їх усунення;
- доведенні до відома підлеглих оцінки їх діяльності;
- накопиченні професійних сил, а при необхідності удосконаленні та перепідготовці за конкретним планом;
- встановленні реальних та досяжних цілей на найближче майбутнє;
- розгляді всіх можливих варіантів кадрових перестановок всередині організації.

До основних *елементів* менеджменту персоналу відносяться:

- відбір кадрів;

- оцінка професійних якостей або діяльності;
- винагорода;
- навчання та підвищення кваліфікації.

Основні *принципи* кадрового менеджменту наведено на рис.

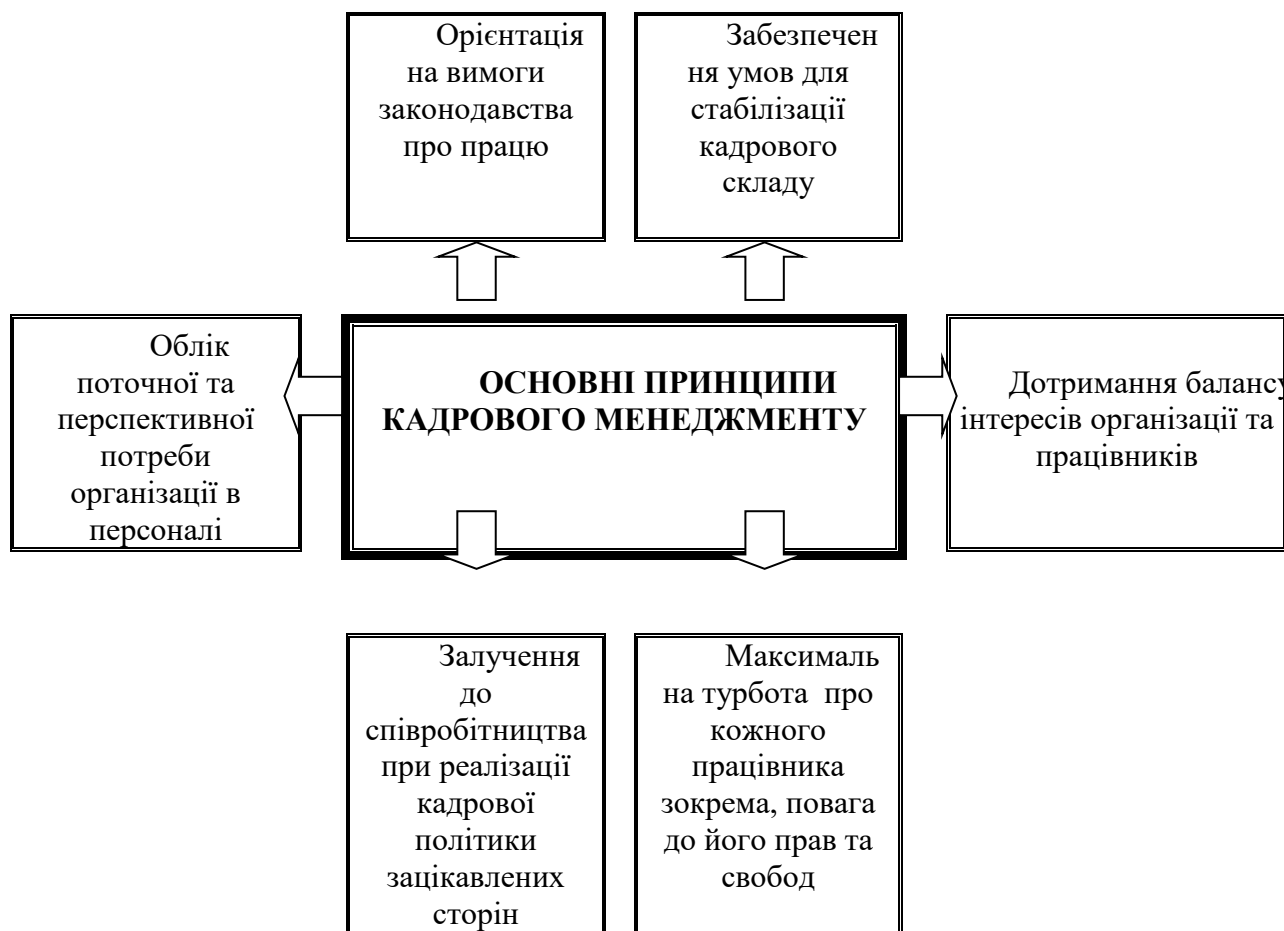


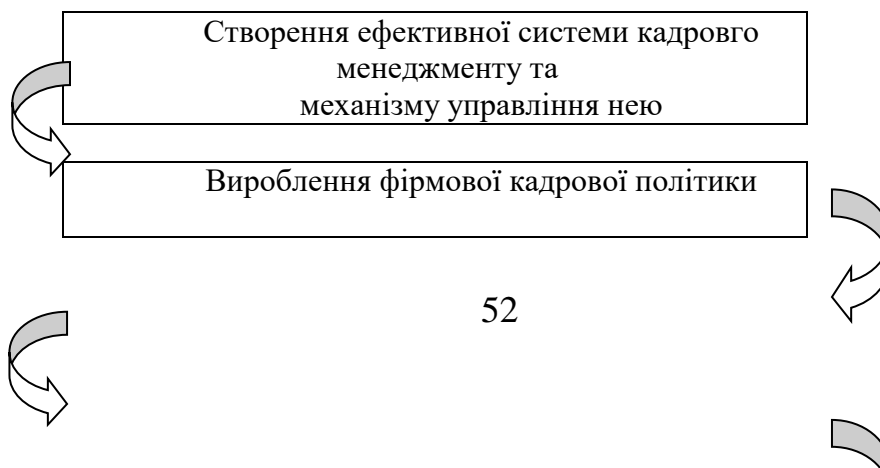
Рис. Основні принципи кадрового менеджменту

Особливості етапів управління трудовими ресурсами

Управління персоналом фармацевтичного підприємства включає в себе наступні взаємопов'язані етапи (рис).

Етап створення ефективної системи кадрового менеджменту на фармацевтичному підприємстві та механізму управління нею, який включає в себе: розроблення та створення оптимальної структури служби персоналу і штатів кадрової служби, визначення структури професійної підготовки та структури професійно значимих якостей спеціалістів з кадрів, відбір, навчання та підготовку кваліфікованих спеціалістів з управління людськими ресурсами.

Вироблення ж *фірмової кадрової політики* передбачає розроблення основних принципів та методів стратегічного та оперативного управління персоналом.



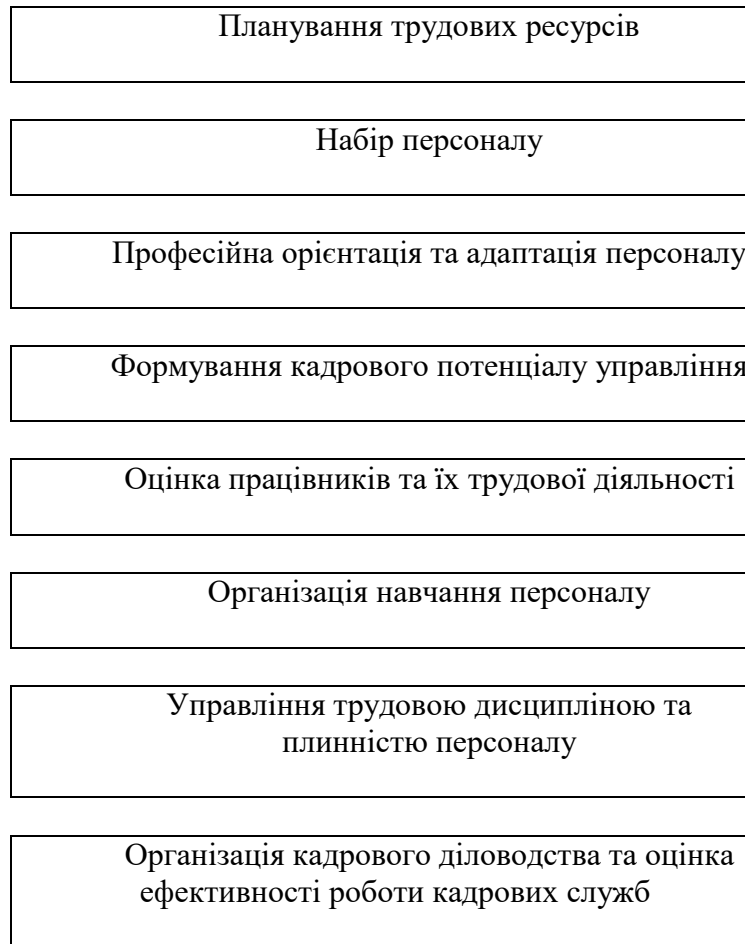


Рис. Етапи управління трудовими ресурсами фармацевтичної організації

Етап планування трудових ресурсів включає в себе: складання планів та прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності та складу працівників, створення автоматизованих систем управління людськими ресурсами.

Набір персоналу передбачає знання та вміле використання всіх можливих джерел забезпечення потреби в кадрах. При пошуку спеціалістів, як правило, використовуються наступні шляхи підбору персоналу:

- кадрові агентства;
- ярмарки вакансій;
- контакти з вузами;
- внутрішній кадровий резерв фармацевтичного підприємства;
- власні бази даних фармацевтичних підприємств;
- оголошення та перегляд резюме в засобах масової інформації;
- через знайомих співробітників підприємства чи особистих знайомих.

Етап професійної орієнтації та адаптації персоналу включає: введення працівників, які прийняті на роботу, в організацію, розроблення та здійснення програм професійного навчання та підвищення кваліфікації. Адаптація є важливим елементом як для працівника, так і для фармацевтичного підприємства і включає виробничі та соціальні елементи, сприяє професійному становленню працівника, встановленню взаємовідносин із співробітниками. В свою чергу, труднощі з професійною адаптацією можуть служити інформацією про можливість (чи неможливість) ефективної роботи спеціаліста на даному підприємстві.

Формування кадрового потенціалу управління передбачає аналіз якісного складу управлінських кадрів, організацію наймання та постійної роботи з молодими спеціалістами, розробку науково-практичних основ підбору та розміщення керівних кадрів.

На етапі оцінки працівників та їх трудової діяльності розробляються та доводяться до персоналу методики оцінки професійної придатності працівників, проводяться регулярні атестації та відбувається створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.

Організація навчання персоналу. На цьому етапі управління персоналом здійснюється розробка та здійснення програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Етап *управління трудовою дисципліною та плинністю персоналу* передбачає розроблення структури заробітної плати та системи пільг; програм ротації та мобільності всередині підприємства, процедур наймання, підвищення, пониження, переведення та звільнення працівників.

Плинність кадрів є складовою частиною загального руху трудових ресурсів, це індивідуальні неорганізовані переміщення працівників між підприємствами, організаціями. Із безлічі мотивів плинності кадрів перш за все виділяють:

- незадоволення виробничо-економічними умовами (організація роботи, розмір заробітної плати, відсутність можливостей професійного росту);
- незадоволення житлово-побутовими умовами;
- стосунки, що не склалися з керівництвом або колективом;
- мотиви особистого характеру та інші.

Від плинності кадрів принципово відрізняється **ротація** кадрів, яка також є складовою їх загального руху. **Ротація** – це рух, переміщення кадрів. Розрізняють кілька видів ротації. Спіральна (горизонтальна) ротація – передбачає переміщення працівника на одному рівні посади. Гвинтова (вертикальна) ротація – це переміщення працівника з підвищенням його на посаді. Комбінована ротація (змішана) поєднує риси названих вище видів ротації. Прикладом такої ротації може служити ротація провізора-інтерна. Крім того, по відношенню до системи “Фармацевтичні кадри” розрізняють внутрішню ротацію – переміщення працівників на робочих місцях всередині системи або підприємства, а також зовнішню ротацію, коли працівник залишає систему і переходить до іншої сфери діяльності.

Ефективність управління трудовими ресурсами підприємства значною мірою залежить також і від правильної *організації кадрового діловодства* (ведення особистих справ працівників, облік та звітність по кадрах). Тут значна роль відводиться використанню кадровими службами організаційної техніки та персональних комп’ютерів в автоматизації процесів управління людськими ресурсами. цей же етап передбачає здійснення оцінки ефективності діяльності підрозділів по роботі з персоналом.

Структура кадрової служби підприємств фармацевтичної галузі та її основні функції

Залежно від розмірів організації та об’ємів її роботи структура кадрової служби фармацевтичного підприємства може бути такою (рис.):

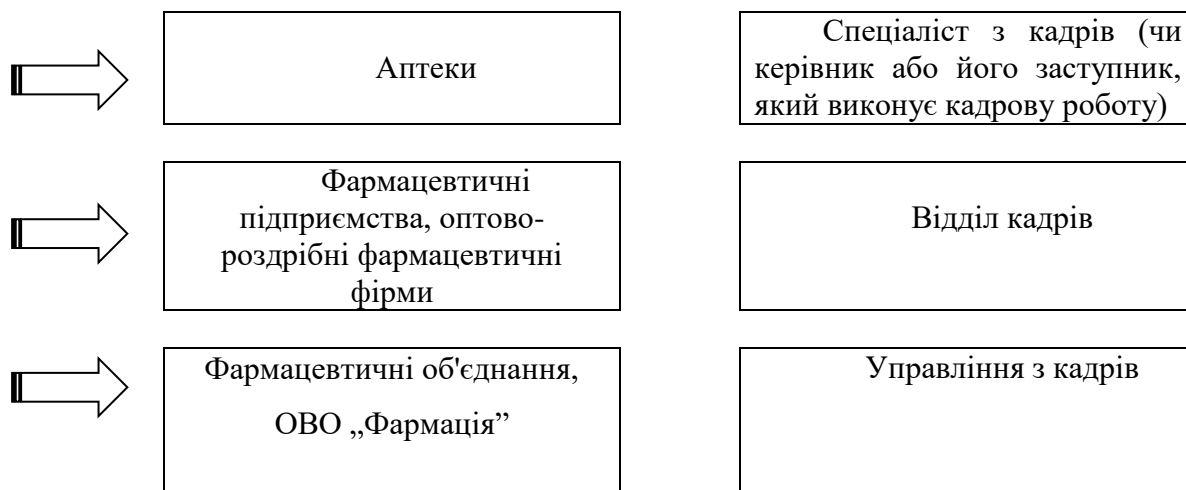


Рис. Структура кадрової служби підприємств фармацевтичної галузі



Рис. Основні функції, які виконують кадрові служби фармацевтичних підприємств у сучасних умовах

Оцінювання персоналу фармацевтичного підприємства

Практично жоден напрям кадрової роботи не може обійтись без оцінки кадрів. Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Зокрема, *при прийманні на роботу* оцінюють ступінь готовності кандидата до роботи на посаді, визначають наявність чи відсутність у нього необхідних для успішної (ефективної) роботи якостей.

При цьому доцільно керуватися наступними мотивами:

- чітко визначити вимоги до даної роботи, проаналізувати задачі та відповідальність, скласти опис функцій і список необхідних якостей кандидата;
- визначитися, який це буде набір кадрів: внутрішній (з числа працівників фірми) чи зовнішній;
- орієнтуватися на сильні, а не на слабкі сторони людини; здійснювати пошук не ідеальних кандидатів, а тих, що найбільш підходять для даної посади;
- орієнтуватися на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж це вимагає робоче місце;
- повинна забезпечуватися відповідність індивідуальних якостей претендента вимогам, що пред'являються змістом роботи (освіта, стаж, досвід, інколи стать, вік, здоров'я, психологічний стан).

При просуванні працівника по службі встановлюють, наскільки працівник є підготовленим до виконання нових функцій. *При навчанні* визначають рівень професійної компетенції, виявляють перелік знань, навичок, якими необхідно оволодіти; стереотипи мислення, які заважають ефективно працювати чи управляти, що необхідно подолати; визначають напрямки, за якими повинні здійснюватись навчання та розвиток. *При реорганізації* фармацевтичного підприємства оцінюють можливості пристосування

співробітників до нових умов роботи, обирають найбільш адаптивних та ефективних з них, і саме їх залишають на новому підприємстві.

Існує велика кількість різних підходів до оцінки персоналу, але всі вони мають спільний недолік – суб'єктивність, оскільки остаточне рішення багато в чому залежить від того, хто використовує метод, або того, хто виступає як експерт.

Оціночні технології повинні бути побудовані таким чином, щоб оцінка персоналу була:

- *об'єктивною* – незалежною від будь-якої приватної думки або окремого судження;
- *надійною* – відносно вільною від впливу ситуаційних факторів (настрою, погоди, минулих успіхів чи невдач тощо);
- *достовірною* – оцінюється реальний рівень володіння навиками та компетенцією (наскільки успішно працівник може виконувати свою справу);
- *з можливістю прогнозу* – оцінка повинна давати відомості про те, до яких видів діяльності і на якому рівні працівник є потенційно придатним;
- *комплексною* – оцінюється не тільки кожен із працівників фармацевтичного підприємства, але і зв'язки та відносини між ними всередині фармацевтичного підприємства;
- *доступною* – цілі процедури оцінки та критерії оцінки повинні бути доступними не тільки вузькому колу спеціалістів, але і тим, кого оцінюють.

Необхідно, щоб у процесі проведення оцінки не створювалась стресова ситуація для колективу, здатна дезорганізувати роботу. Ці міроприємства повинні ввійти у загальну систему кадрової роботи компанії таким чином, щоб сприяти її розвитку та удосконаленню.

Найбільш придатною оціночною технологією, яка відповідає перерахованим вище вимогам, може служити технологія „Центр оцінки” (Assessment Center).

Метод Assessment Center вважається у світовій практиці управління людськими ресурсами найбільш точним та ефективним методом оцінки ділових та особистісних якостей працівників, особливо управлінців.

Цей метод використовується, зазвичай, у двох випадках, коли проводиться:

1. Оцінка наявних на фармацевтичному підприємстві працівників (найчастіше управлінців середньої та вищої ланки) для вирішення завдань:

- оптимізації розміщення кадрів (висування, переміщення, виведення);
- обґрунтованого формування кадрового резерву;
- планування кар'єри працівників підприємства;
- формування індивідуальних планів навчання та професійного росту.

2. Оцінка групи претендентів на ті чи інші посади в компанії з метою обґрунтованого та надійного відбору тих, хто найбільш повно відповідає вимогам.

Суть методу заключається у тому, щоб створити вправи, які моделюють ключові моменти діяльності працівника, у яких проявились би наявні у нього професійно значимі якості. Ступінь їх вираженості оцінюється підготовленими спеціалістами, і на основі цієї оцінки робиться заключення про ступінь придатності атестованого до даної роботи, просування по службі, необхідність індивідуальних психологічних консультацій, психокорекції або соціально-психологічного тренінгу.

Так, при “випробовуванні виступом” претенденту пропонують виступити перед аудиторією. Після цього спостерігачі оцінюють впевненість доповідача та вміння володіти собою, логічність викладення матеріалу, емоційність та запам'ятовуваність виступу.

При “випробовуванні документами” претенденту пропонують за певний період часу розібратися з пакетом документів та прийняти рішення. У цьому випадку оцінюється, головним чином, здатність до аналізу.

Для оцінки вміння справлятися із стресовими ситуаціями використовуються рольові ігри (наприклад, розігрується ситуація, коли в аптеку прийшов споживач повернути ліки).

Метод Assessment Center дозволяє створити організаційний план проведення процедур оцінки, сформулювати вимоги та обмеження, а також дозволяє досягнути глибшого розуміння особливостей діяльності оцінюваних працівників, специфіки організаційної культури та схем взаємодії, які використовуються в організації.

З метою ефективного управління персоналом варто встановити, до якої категорії за типом поведінки відноситься той чи інший працівник, оскільки така приналежність визначає поведінку працівника та можливий характер взаємовідносин (табл.9.4).

Таблиця 9.4

Основні типи поведінки працівників

Категорія працівників	Типи їх поведінки	Характер взаємовідносин
1. „Незамінний” (універсал)	Погоджується підмінити, заміщати, представляти. Часто робить не тільки свою роботу, але і понад обов'язками. Повний гордістю, що все може. Розуміє з півслова, інколи навіть сам випереджує роботу.	Звернення – „потрібно”, і двічі просити не потрібно: може образитися.
2. „Себелюбець”	На першому місці власне „я”. Береться за все тільки тоді, коли можна проявити свої достоїнства. Любить суспільну роботу.	Його потрібно тримати в „рамках”. Через марнославство може зробити будь-яку роботу.
3. „Діловий”	Сильна риса – практицизм. Кінцевого результату може досягнути будь-яким способом, все підпорядковує користі. Не здатний співвідносити свої задачі із задачами спільної роботи.	Потрібно ставити конкретні цілі, роз'яснювати їх, виховувати звичку дивитися вперед, оглядатися назад та поглядати по сторонах.
4. „Гравець”	Розвинений вибірковий інтерес до діяльності, може добре працювати тільки тоді, коли робота йому подобається. Проте його інтерес нестійкий: він швидко загоряється і також швидко охолоджується.	Час від часу необхідно „струшувати”, нагадувати, що за виконання роботи він відповідає особисто.
5. „Енергійний”	Важлива не робота, а само відображення у ній, на місці буває рідко. Весь у суспільних справах. Вічно кудись спішить, десь засідає.	Добре реагує на слова „себе не жалієте” або „чи не погодитесь Ви трішки нам допомогти”.
6. „Мораліст”	Тримається владно, любить всіх повчати, його не потрібно виховувати, з ним потрібно бути обережним. Любить роль консультанта.	Любить поважне ставлення до себе, проте вранці його краще не турбувати, бо до обіду будете вислуховувати поради.
7. „Архіваріус”	Все робить за інструкцією. Акуратний з документами, в яких йому все зрозуміло. Масштабність та зміст роботи є сильнодіючими стимулами, бо інакше він не відчуває себе потрібним.	Звертайтеся з проханням допомогти розібратися в документах, довіряйте „дось”. Нового не доручайте, так як завалить на початку.
8. „Скептик”	Починає виконувати будь-яке	Індивідуальний

	завдання після другого-третього нагадування. Змісту в роботі не бачить.	підхід не потрібний
9. „Творець”	Все робить граючи, йому все цікаво. Працює розумно, красиво. Хочє зробити краще, більше, швидше. Його легко поранити, не може і не хоче прилаштовуватись до оточуючого порядку. Поважає відкритість відносин та чесність.	Потребує доброзичливої підтримки та визнання. Необхідно остерігати його від помилок та деякої наївності.

Джерела отримання інформації про потенційних працівників фармацевтичного підприємства

Важко переоцінити значення такої кадрової функції як набір персоналу. Сутність її в найманні і підборі персоналу з використанням різних способів отримання інформації про претендентів на вакансії фармацевтичного підприємства (рис.), розміщенні кадрів, керуванні їх адаптацією і закріпленням на фармацевтичному підприємстві.

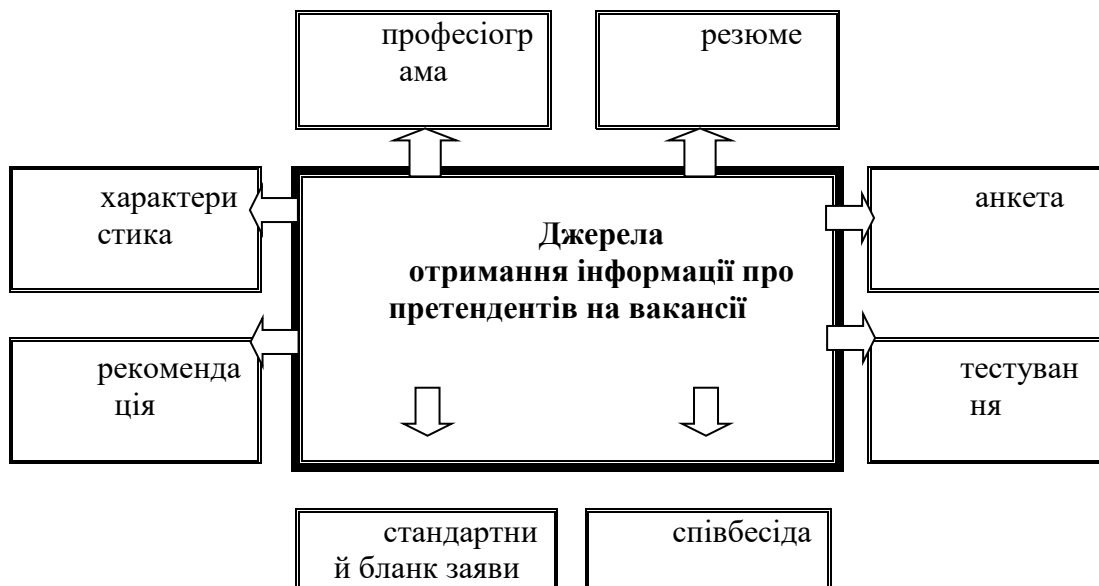


Рис. Джерела отримання інформації про потенційних працівників фармацевтичного підприємства

При цьому чим складніше в ієрархічному відношенні підприємство, тим важливіше функція набору, тим дорожче обходяться помилки при доборі кадрів, особливо якщо мова йде про ключові посади.

Наймання кадрів – це процедури вибору та призначення, які пов’язані із залученням у сферу управління чи виробничу сферу працівників зі сторони, які раніше на підприємстві чи в організації не працювали, які за своєю кваліфікацією, рівнем знань та практичними навичками відповідають вимогам, що ставляться до кандидатів на вакантну посаду.

Підбір кадрів – визначення психологічних та професійних якостей людей з метою визначення відповідності їх виконуваний роботі.

Професіограма

Якості, якими повинен володіти співробітник, що претендує на посаду, можуть визначатися так званою *професіограмою*, або *картою компетентності*, яка може бути теоретичною, що ґрунтується на нормативних документах (інструкціях, положеннях тощо)

або емпіричною, складеною шляхом вивчення реальної групи осіб. *Професіограма* – це комплексний, систематизований, багатосторонній опис та обґрунтування системи вимог, що ставляться певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Будь-яка професіограма повинна включати відомості двох видів: опис самої професійної діяльності (психологічна професіограма) та опис вимог до людини, яка буде займатися цією професійною діяльністю, до його психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма). У психограмі описуються психологічні особливості професії. Кожна конкретна професія визначає кількісне та якісне вираження окремих психічних утворень (відчуттів, сприйняття, пам'яті, мислення, уяви, мови, уваги, волі тощо), їх взаємозв'язок та взаємодію в процесі виконання виробничих операцій, що зумовлює наявність окремих здібностей. Психограма має на меті відобразити цю своєрідність та дати зрозуміти людині, які вимоги до психіки та особистості пред'являє професія, що цікавить її.

Загальний план опису професії (професіограма) містить наступні розділи:

1. Загальні відомості про професію, спеціальність (назва професії, форми професійної підготовки, робочі місця, які можна зайняти після набуття професії).

2. Зміст та умови роботи (матеріали, що використовуються, процес роботи та його результати, рівень механізації та автоматизації, необхідні для роботи знання, вміння, навички, характер та умови праці).

3. Людина в процесі роботи (привабливі сторони роботи та її труднощі, ступінь відповідальності та елементи творчості, психофізіологічні якості та медичні протипокази, позитивні та негативні наслідки роботи для людини).

4. Соціально-економічні особливості професії (система оплати праці та соціальне забезпечення, культурно-побутові умови, перспективи професійного росту, географія професії тощо).

На попередньому етапі відбору на основі професіограми здійснюють первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати необхідні функції, максимальне звуження кола претендентів і формування з них резерву, з яким і проводиться подальша ретельна робота. Її завдання - всебічна оцінка кандидата, яка орієнтується не на окремі риси, а на властивості особистості загалом.

Тестування

Досить надійним способом перевірки претендентів є **тестування**, яке призначається як для відбору кращих кандидатів, так і для відсіювання слабих. За допомогою тестів оцінюють швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, зорову пам'ять, володіння суміжними професіями, аналітичність мислення, акуратність, уміння швидко орієнтуватися, виконавчість, інтерес до роботи, уміння спілкуватися з людьми, особисті схильності.

У США найчастіше використовують кваліфікаційні та психологічні тести, а також тести на вживання наркотиків. Кваліфікаційні тести дозволяють оцінити компетентність працівників та їх особливі здібності. Психологічні тести дозволяють оцінити загальний інтелектуальний рівень, відношення до роботи, інтереси, інтереси, здатність до управлінської діяльності, особисті якості. Існують як прихильники, так і противники психологічного тестування. Прихильники стверджують, що психологічні тести дають відносно точну та повну інформацію, яка дозволяє передбачити, наскільки добре претендент справляється з роботою. Противники стверджують, що психологічні тести малоефективні та носять потенційно дискримінаційний характер. На вітчизняних фірмах більш широко використовують такий метод знайомства з претендентом, як **співбесіда**. При цьому, частина з них, перед тим як призначити співбесіду, хоче, щоб претендент на посаду попередньо вислав резюме або заповнив анкету.

Кадрова співбесіда вважається найбільш універсальним способом оцінки персоналу. Вона повинна бути добре продумана і підготовлена. Запитання рекомендується задавати приблизно в такій послідовності: про особисті особливості, деталі освіти, кваліфікації, підготовки, досвіду роботи, плани і прагнення, причини бажання отримати дану посаду, можливості поєднання роботи і особистого життя, сильні і слабкі сторони, розмір заробітної

плати, цілі кар'єри на 5-10 років, причини звільнення з попередньої роботи, плани дій у разі займання посади. Потрібно також запропонувати претенденту самому задати питання, які його цікавлять, на основі яких можна багато що дізнатися про людину.

У ході співбесіди можуть використовуватися як прямі запитання («Чи можете Ви багато працювати?», «Чи Хороший Ви організатор?» тощо), так і з прихованим значенням, наприклад:

- Чи погоджуєтеся Ви з критикою або сперечаєтеся і чому?
- За що Вас критикували в останні роки?
- Які посадові обов'язки Ви виконуєте з найбільшим задоволенням?
- Назвіть три ситуації, де Вам вдалося добитися успіху.
- Чи можна примусити людей працювати краще?

Крім співбесіди важливе значення мають зовнішні чинники: поведінка, відповідність зовнішнього вигляду і стилю одягу посаді, на який дана особа претендує, охайність, манера розмови тощо.

Додаткову, але достатньо конкретну інформацію про претендента на посаду може дати знання взаємозв'язку працездатності людини, відношення до роботи з типом нервової системи, статури, зовнішнім виглядом, жестами тощо. Так, *сангвінік* – емоційний та характеризується доброю працездатністю, проте його спонукання нестійкі, увага нестабільна; він досить швидко орієнтується в незнайомій обстановці, ініціативний, за короткий час входить у колектив, добре адаптується, порівняно легко переживає невдачі. Разом з тим він схильний „ковзати по поверхні”, обходити труднощі, спішити з прийняттям рішення. *Флегматик* спокійний навіть у складних ситуаціях, стійкий в прагненнях та настроях; притримується виробленого розпорядку, прагне до системи, не спішить. У той же час інертний, повільно переключається з однієї роботи на іншу. *Холерик* характеризується швидкістю дій та рішень, швидкою зміною настрою, емоційністю, підвищеною подразливістю, різкістю та прямолінійністю. *Меланхолік* швидко втомлюється, невпевнений у собі, тривожний, але він дуже тонко відчуває, обережний; характеризується, як правило, замкнутістю, сповільненою реакцією.

Разом з тим, у кожній людині присутня суміш різних темпераментів, проте завжди якийсь з них переважає над іншими.

Існує також типологія, яка пояснює особливості поведінки людини певним типом будови тіла. Розрізняють три такі типи:

- *астенічний* – худий, тонкий, з вузькими плечима, довгою, вузькою та плоскою грудною кліткою. Має тендітну будову тіла, високий ріст, витягнуте обличчя, довгий тонкий ніс;
- *пикнічний* – середнього або малого зросту, з багатою жировою тканиною, круглою головою на короткій шії, з широким обличчям;
- *атлетичний* – має хорошу мускулатуру, міцну бідову тіла, високий або середній ріст, широкий плечовий пояс та вузькі стегна, випуклі лицеві кістки.

Ці типи будови тіла були приведені у відповідність до загальної структури людської поведінки, яка включає *пізнавальний* (мислячий), *чуттєвий* (емоційний) та *практичний* (перетворюючий) компоненти. Було встановлено, що тип „мислителя” відповідає астенічному типу будови тіла, „співрозмовника” – пикнічному, а „практика” – атлетичному. Зокрема, атлетик „практик” надає перевагу чітко поставленим завданням, не любить незавершених справ та затягування. Він часто є хорошим організатором, легко виступає перед великими аудиторіями, прагне домінувати у спілкуванні та відносинах.

Групова динаміка

Процес управління відноситься до створення і функціонування формальної організації. В середині будь-якої формальної організації існують неформальні організації. Незважаючи на те, що ці організації створені не по волі керівництва, вони представляють собою фактор, з яким має рахуватися кожен керівник, тому що і неформальні організації, і інші групи можуть чинити сильний вплив на поведінку окремих особистостей і на робочу поведінку співробітників.

Крім того, як би добре керівник не виконував свої функції, неможливо визначити, які дії і відносини будуть потрібні для досягнення цілей в організації, що прагне вперед. Керівнику і підлеглому часто доводиться взаємодіяти з людьми, що знаходяться за межами даної організації та з підрозділами поза їх субординації. Люди не зможуть успішно виконувати свої завдання, якщо вони не досягнуть належного взаємодії окремих осіб та груп, від яких залежить їх діяльність. Щоб справлятися з такими ситуаціями, менеджер зобов'язаний розуміти, яку роль в конкретній ситуації відіграє та чи інша група, і яке місце в ній займає процес керівництва.

Групова динаміка – процес, за допомогою якого взаємодія між людьми зменшує напругу кожного з них або приводить їх до взаємного задоволення. Він пояснює:

- Приналежність індивіда до групи, привабливість групи і членство в групі. Індивіда привертає взаємодія з іншими, тому що він отримує від цього задоволення. Крім приватних потреб, властивих даній ситуації, він задовольняє загальні потреби – потреба у владі, приналежності до суспільства, пошані.
- Утворення стихійних, або неформальних, груп. Задоволення потреб за допомогою взаємодії пояснює утворення стихійних груп, що є результатом свободи дій індивідів. Кожен знаходить тут те, що йому потрібне.
- Поява ролей «улюбленчиків» в групі. Деякі індивіди більші, ніж інші, відповідають потребам членів групи і роблять ситуацію в групі задовільною. Так відбувається, наприклад, коли в групі є весільний, душа суспільства, людина, що повідомляє всі новини, клоун, ангел-хранитель і так далі.

Група і індивіди взаємно зменшують напругу кожного і дозволяють кожному досягти його власних цілей. Як з'являються загальні цілі?

1. *«Загальна мета»*. Групові цілі і цілі кожного індивіда не обов'язково ясні і усвідомлені.

- Мета групи – конвергенція особистих цілей. У кожного з членів групи можуть бути різні цілі, але досягнення загальної мети дозволяє кожному з них досягти своїх особистих цілей.

- *Мета групи – індуктор взаємодії*. Мета, запропонована в групі одними членами, впливає на інших залежно від привабливості групи для її членів.

2. Роль членів групи і переслідування групових цілей. Повсякденний досвід показує, що не всі дії і взаємодії членів групи приводять до здійснення цілей (наприклад, дискусія не рухається вперед – виступ один з членів групи сприяє її прогресу).

У кожній групі існують групові норми. Поява норм пояснюється декількома аспектами життя групи:

- Переслідування загальних цілей – є, індуктивним елементом поведінки її членів.

- Прагнення до збереження стабільності групи підсилює необхідність одноманітної поведінки і дотримання норм.

- Загальні уявлення, життя, що виникають в результаті, в групі. Приналежність до групи впливає на те, як член групи уявляє собі ситуації або віддає перевагу загальним цінностям. Існує групова вибірковість сприйняття, певний спосіб життя і думки.

- Наслідування іншим членам залежить від міри привабливості групи для індивіда. Наслідування підтримується потребою в приналежності до групи і потребою в безпеці.

- Страх перед санкціями (насмішки, неприйняття і т.д.). Чим сильніше привабливість групи, тим більше страх перед санкціями.

Тиск і примушення здійснюються неоднаково по відношенню до всіх членів групи. Існують «конформісти» і що «відхиляються». Ці відмінності можуть бути викликані поряд чинників:

- Потреба кожного виділитися.
- Відмінності в чутливості до тиску групи пов'язані із статусом в групі. Індивіди, що мають високий престиж, менше відчують примушення групи.
- Загалом можна сказати, що чим привабливіше група для індивіда, чим ближче йому групові цілі, тим більше він зважає на її вимоги.

У організованих групах існують спеціальні ролі контролерів: поліцейський, глава протокольного відділу, класний наглядач і так далі.

У стихійних групах деякі індивіди спонтанно виконують роль контролера. Такі ролі, пов'язані з особистими рисами, потрібні для підтримки безпеки, збереження групи, її репутації і так далі. У більшості груп існує цензор – хранитель норм.

Конфлікти і зміни. Закони стихійних змін груп піддаються динамічному поясненню:

1. З динамічної точки зору структура – полягання рівноваги в житті групи.
2. Під впливом внутрішніх або зовнішніх причин в групі наступає стан порушення рівноваги, її структура руйнується.
3. Життям груп є чергування станів рівноваги і його порушень.
4. У групах існують сили об'єднання, що чинять опір зміні структури, і сили розпаду, що штовхають до змін. Рівновага існує, якщо сили об'єднання більше сил розпаду.
5. Можна дати визначення груповому конфлікту – це стан потрясіння, дезорганізації по відношенню до передуючої рівноваги. Конфлікт – це генератор нових структур.

Конфлікти як об'єкт керівництва

Конфлікт (лат. conflictus – зіткнення, незгода) — це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. У процесі конфлікту кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, цілі, думки, гостру суперечку, та перешкоджає іншому суб'єкту чинити так само.

Причини конфліктів:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність завдань;
- відмінності у планах сторін;
- несхожість цілей;
- відмінності в уявленнях про певну конкретну ситуацію;
- різне розуміння та сприйняття цінностей;
- відмінності у манері поведінки;
- неправдива інформація;
- незадовільні комунікації;
- відмінності у життєвому досвіді;
- різка зміна подій;

- демонстрування негативних особистих якостей (недовіра, підозрілість, пихатість, ненависть) тощо.

Види конфліктів

За результатами конфлікти бувають:

1) *функціональними (конструктивними)*, які ведуть до підвищення ефективності діяльності організації та створюють позитивні наслідки, а саме:

- вироблення прийнятних рішень;
- схильність до співробітництва;
- поліпшення взаємовідносин між працівниками, підлеглими та керівниками тощо;
- поява додаткових ідей;
- виникнення додаткових альтернатив тощо.

2) *дисфункціональними (руйнівними)*, які приводять до пониження рівня забезпечення особистих потреб, зменшення ролі групового співробітництва, і як результат, ефективності діяльності організації, тобто зумовлюють виникнення негативних наслідків, а саме:

- погіршення взаємовідносин між працівниками;
- незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці, плинність кадрів;
- ослаблене співробітництво в майбутньому;
- непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;
- пошук ворогів;
- зменшення взаємодії між сторонами конфлікту;
- збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;
- перебільшення значення “перемоги”;
- тривале святкування “перемоги” тощо.

1) *безрезультатними*, які не приводять до жодних змін у діяльності організації.

За змістом можна виділити шість основних типів конфліктів:

1) *Внутрішньоособистий*. Сторонами такої конфліктної ситуації є різні компоненти духовної структури людини, при цьому може відбуватись внутрішня боротьба мотивів, принципів, переконань тощо. Найчастіше він породжується некоректністю вимог, неструктурованістю завдань, а також тим, що певному працівнику різні керівники висувають суперечливі та навіть протилежні вимоги, а також коли ці вимоги не відповідають особистим потребам та цінностям працівника. Виникає внаслідок недоліків у делегуванні повноважень, організаційних структурах управління, застосуванні стилів керівництва тощо.

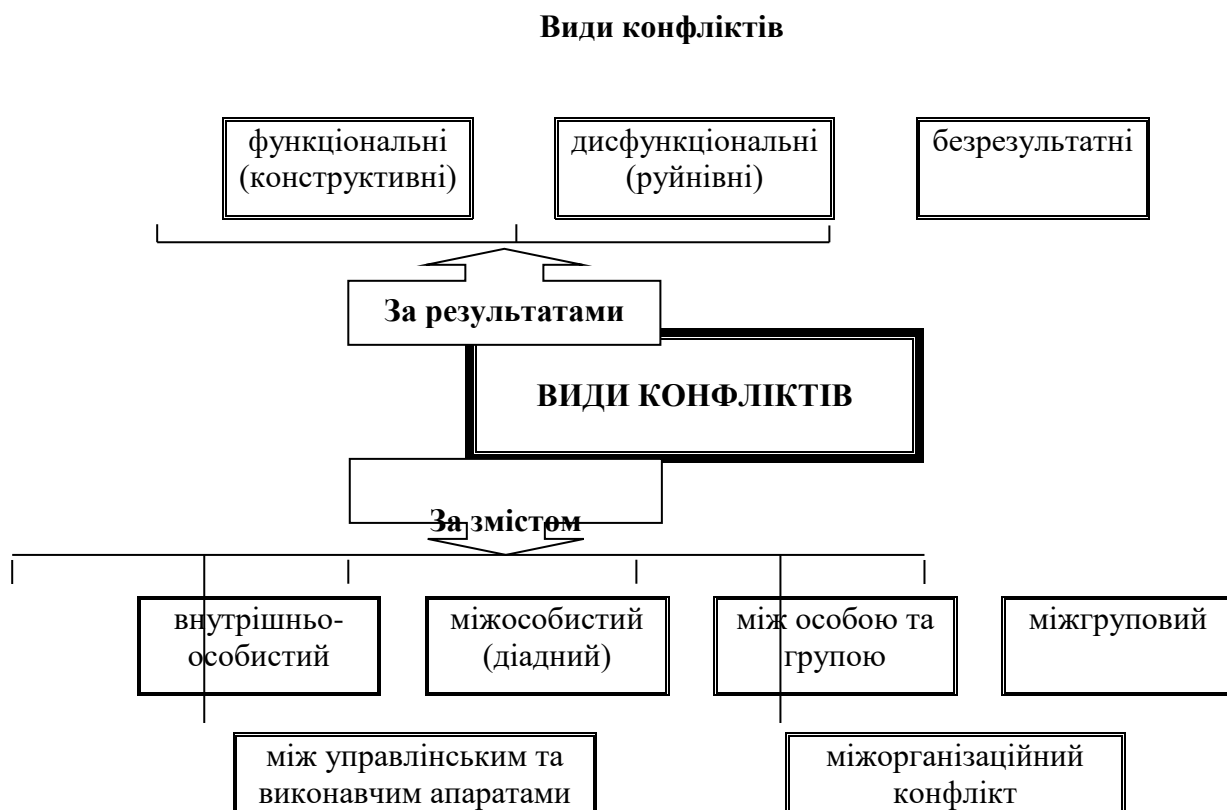
2) *Міжособистий (діадний)*. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також під впливом відмінностей у характері, знаннях, кваліфікаційних параметрах, рівнях інтелекту, ступенях сумісності тощо. Зазвичай діадний конфлікт виникає на засадах особистих симпатій, антипатій, є емоційним та відкритим. В організації усі формальні стосунки тісно переплітаються з неформальними, що створює можливості для перенесення на ділові стосунки особистих почуттів (ненависті, антипатії, злості, неповаги тощо).

3) *Конфлікт між особою і групою*. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних “правил гри”, культури взаємовідносин тощо.

4) *Міжгруповий*. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

5) *Конфлікт між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою)*. Виникає у результаті неефективних управлінських рішень, недоліків у комунікаціях, застосування апаратом управління неправомірних дисциплінарних заходів тощо.

б) *Міжорганізаційний конфлікт*. Формується у вигляді конкурентних відносин між організаціями внаслідок боротьби за обмежені ресурси, споживачів, ринки. При цьому основними носіями такого конфлікту є власники організацій та керівники інституційного рівня управління.



Етапи протікання конфлікту

Конфлікт – це процес, який протікає через певні етапи, хоча іноді він майже миттєвий, але частіше є досить тривалим. Виокремлюють **чотири етапи протікання конфлікту**, а саме: *латентний, демонстративний, агресивний, батальний*.

На *латентному етапі* конфлікту виникає реальне протиріччя в інтересах, поглядах, потребах, цілях сторін, усвідомлення їх несумісності, але сторони продовжують демонструвати звичайні, нормальні стосунки. Латентність – це прихованість, небажання відкрито обговорювати протиріччя, закритість конфлікту. На цьому етапі відбувається порушення нормального спілкування без акцентування уваги на наявності непорозумінь, при цьому відсутнє агресивне демонстрування власних позицій.

На другому етапі конфлікту – *демонстративному* - сторони усвідомлюють наявність конфлікту, прагнуть переконати одна одну у своїй правоті, що характеризується проявами роздратування, взаємними звинуваченнями, та, як правило, закінчується розривом стосунків.

Агресивний етап конфлікту базується на тому, що конфліктуючі сторони намагаються знищити одна одну як ворога. При цьому використовуються як відкриті способи боротьби (взаємні погрози, чвари, моральні образи, фізичне насильство), так і закриті (наклепи, розповсюдження компрометуючої інформації, дискредитація, інтриги тощо).

Останній етап конфлікту – *батальний* - передбачає розв'язання конфлікту: повне знищення противника в психологічному розумінні, або оголошення перемир'я. На цьому етапі дуже важливу роль відіграє втручання третьої сторони, яка є авторитетом для конфліктуючих сторін, та здатна розкрити їм очі на безглуздість ситуації, що склалась.

Форми перебігу конфлікту

Слід зазначити, що конфлікт не обов'язково протікає через усі вище охарактеризовані етапи, деякі з них можуть упускатись. У залежності від того, якого етапу протікання сягнула конфліктна ситуація, виділяють **чотири форми перебігу конфлікту**, а саме: відкритий, прихований, «сліпий» та «невідомий» конфлікт.

Відкритий конфлікт яскраво виражений, емоційний, агресивний. Він є очевидним, дуже запальним, і при цьому інколи важко виявити реальні причини його виникнення, дійсні мотиви та погляди конфліктуючих сторін. Позиції опонентів при такому конфлікті стають принциповими і не передбачають жодних поступок.

Прихований конфлікт (замаскований). Найбільш розповсюджена форма конфлікту в групах і організаціях, коли реальні розбіжності приховуються учасниками конфлікту за зовні бездоганими формами поведінки. Такий конфлікт викликається однією зі сторін насамперед через заздрість, неприязнь, власну антипатію, знаходить вираження в різних інтригах, наклепах, і, як наслідок, викликає неприязнь та неприємні почуття у іншій стороні, на яку спрямовані дії ініціатора конфлікту. При цьому негативні наслідки насамперед очікують ініціатора конфлікту, оскільки він його започаткував, зумовив розгортання, не зміг проконтролювати свої емоції та антипатії, тобто не зумів вчинити мудро, не демонструючи особисті неприємні почуття. При цьому ініціатор конфлікту наражає себе на те, що інша сторона рано чи пізно може відімести за усі дії, що були вчинені проти неї.

При «*сліпому*» конфлікті одна зі сторін конфліктної ситуації не усвідомлює її наявності, стає об'єктом нападок з боку опонента, але не сприймає ситуацію як конфліктну, ігноруючи її. На підприємствах з неналежною організацією діяльності часто виникають такі конфлікти внаслідок неузгодженості та суперечливості управлінських рішень різних керівників, при цьому керівники таку ситуацію намагаються не помічати та ігнорувати, а виконавці у кінцевому результаті перестають працювати взагалі чи звільняються.

«Невідомий» конфлікт. Передбачає наявність конфліктогенної ситуації, яка базується на неприязні, що свідомо приховується. При цьому відкрите протистояння може відбутись у будь-який момент через виникнення інциденту (привід, причина тощо).

Управління конфліктами

Три методи усунення конфліктних ситуацій, що звичайно виникають між людиною (чи профспілкою) і керівництвом фірми, а саме: придушення, компроміс, інтеграцію. Звичайно, з них тільки інтеграція дійсно пропонує вирішення проблем.

Придушення. Цей метод усунення конфліктних ситуацій передбачає використання сили з боку однієї з конфліктуючих сторін. За допомогою сили можна знищити опонента. Так, сильне керівництво перемаже слабку профспілку чи могутня профспілка може розігнати підприємство.

Компроміс –це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, звичайно, розрахована на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

Інтеграція. Цей підхід розглядає конфлікт як багатогранну проблему з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції потрібна єдина система цінностей та взаєморозуміння з боку конфліктуючих сторін. При інтеграції спірні моменти розділяються та аналізуються окремо; кожному аспекту виділяється певна вага. Потреби, бажання і надії сторін зводяться воедино для розгляду й оцінки. У результаті такого аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

У даний час склалося кілька напрямків регулювання конфліктів:

- філософсько-соціологічний – теоретичний напрямок, що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;
- організаційно-соціологічні – вивчають причини й динаміку конфліктів організації;
- індивідуально-психологічні – вивчають психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в умовах конфлікту.

Центральним елементом моделі є управління конфліктом, методи здійснення якого можна поділити на дві групи:

- структурні;
- міжособисті.

Виділяють чотири структурні методи вирішення конфлікту, а саме:

- роз'яснення вимог до роботи, тобто роз'яснення того, яких наслідків вимагають від кожного працівника або структурного підрозділу з урахуванням їх бажаного рівня, порядку надання та використання необхідної інформації, системи повноважень і відповідальності;
- використання координаційних і інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо. Наявність спільного керівника впорядковує взаємодію людей, прийняття рішень, інформаційні потоки всередині організації, що дозволяє уникнути конфлікту);
- встановлення загально організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль всіх працівників на досягнення загальної єдиної цілі;
- використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення на службі тощо) передбачає запобігання конфліктним ситуаціям шляхом корекції поведінки людей, наочно заохочуючи тих, хто робить свій внесок у досягнення загально організаційних цілей, сприяє вирішенню проблем.

До основних міжособистих способів вирішення конфлікту відносяться:

- ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
- згладження (погашення бажання до конфлікту);
- примушування (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом);
- компроміс (поєднання точок зору);
- розв'язання проблеми, яка привела до конфлікту.

Значно ускладнюють вирішення конфлікту наявність перешкод, а саме:

- недостатнє інформаційне забезпечення;
- статус конфлікуючих сторін;
- невизначеність ситуації;
- страх перед вибором;
- особливості характеру, темпераменту, життєвих позицій сторін тощо.

Стилі поведінки у конфліктній ситуації:

Стиль конкуренції. Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний в тому випадку, коли менеджер володіє певною владою. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях:

- кінцевий результат дуже важливий для менеджера;
- рішення необхідно прийняти швидко;
- якщо немає іншого виходу, і немає що втрачати;
- якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції;
- якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

Стиль ухилення. Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли проблема, що обговорюється не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча такий стиль ухилення ідентифікується з “втечею від проблеми” (відповідальності) і не розглядається як ефективний спосіб розв'язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Найбільш типовими ситуаціями, в яких доцільно застосовувати стиль ухилення є:

- результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витратити час, гроші та сили;
- важко розв'язати конфлікт на свою користь;

- доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію;
- мало влади і мало шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином;
- розв'язання проблеми наразі небезпечне через велику ймовірність погіршити ситуацію.

Стиль пристосування. Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи надзвичайно важливий для опонента та не дуже суттєвий для менеджера. Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях:

- коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами;
- коли результат важливий для опонентів тощо.

Стиль співпраці. Опоненти беруть активну участь у розв'язанні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але при цьому намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує більш продуктивної роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси усіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль є особливо ефективним, коли сторони володіють різними прихованими потребами та існують труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях:

- розв'язання проблеми дуже важливе для обох сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу;
- коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки;
- є час пропрацювати проблему, що виникла;
- усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі;
- усі сторони рівноправні, тому на рівних шукають розв'язання проблеми.

Стиль компромісу. Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на усі "за" та "проти". Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль є найнеефективнішим у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Як правило, компроміс дає кращий результат для сторони, яка володіє більшою владою. Стиль компромісу є найбільш прийнятним коли:

- сторони рівноправні та мають спільні інтереси;
- сторони хочуть швидко віднайти розв'язання проблеми;
- всіх влаштовує тимчасове рішення;
- інші підходи до розв'язання проблеми не мали успіху;
- в результаті компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини;
- краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Стреси як об'єкт керівництва

Стрес (англ. stress - напруга) — це явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Чинники формування стресів

Фактори, які зумовлюють стрес, можна поділити на три групи:

1) *Організаційні:* відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, їх невизначеність, нецікава робота тощо.

2) *Особисті:* необхідність уживатися один з одним, смерть у родині, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, радість, порушення звичок, уподобань, мрій тощо.

3) *Фактори оточення:* спека, холод, шум, вітер, дощ, буревій, землетрус тощо.

Реакція на стрес багато в чому пов'язана з адаптативними можливостями людини, її здатністю переносити зовнішні подразники. Кожна людина має індивідуальну

сприйнятливості до стресів: якщо одна буде хвилюватись через дрібниці, то інша на такі ситуації не буде звертати жодної уваги.

Насамперед підвладні стресам певні категорії людей: вперті особи; люди, які прагнуть до досконалості; трудоголіки; нерішучі люди; стримані та невпевнені у собі люди.

До фізіологічних ознак стресу належать: безсоння, погіршення пам'яті, головні болі, безпричинне хвилювання, підвищене серцебиття, бажання плакати, дратівливість, нестриманість, поганий або занадто веселий настрій, поява почуття байдужості.

Види стресів

Український науковець доктор біологічних наук професор Анатолій Косенко зазначає, що стреси формуються під впливом:

- позитивних почуттів (вдячність, повага, довіра, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо);
- негативних почуттів (ненависть, недовіра, презирство, ворожість, ревність, жадання помсти, загроза безпеці тощо).

У залежності від цього виділяють такі **види** стресів:

- *ейфоричний стрес*, пов'язаний з закоханістю, одруженням, народженням дитини, вдалим проведенням відпустки, приємним знайомством, несподіваною винагородою тощо. Такий стрес приносить, задоволення, радість, щастя, приємні емоції і підвищує захисні сили організму.

- *дистрес*, пов'язаний з хворобами, невдачами, конфліктами, неприємними життєвими ситуаціями та обставинами, розлученням, втратою коханої людини тощо. Такий стрес викликає переживання, страхи, неспокій, зумовлює виникнення депресії, хвороб, руйнує здоров'я.

Напрямки подолання стресів

Негативний вплив стресу можна усунути з допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

У процесі самоуправління працівник повинен:

- оцінити свій власний стан та результати діяльності;
 - конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, слід розписати, що зробити сьогодні, а що завтра і т.д.);
 - не погоджуватись на нову роботу (завдання), якщо незавершена стара;
 - підтримувати доброзичливі стосунки з начальником;
 - не погоджуватись зі суперечливими вимогами;
 - доповідати начальнику про нечіткість завдання;
 - поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами;
 - не скаржитись;
 - обдумувати кожен свій крок;
 - вміло організовувати свій відпочинок;
- вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

Для управління стресами можна запропонувати:

- вивчати особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- вибирати тип і обсяг робіт у відповідності до здібностей, потреб і навичок працівників;
- надавати працівникам найбільш повну характеристику майбутньої роботи;
- дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;
- вміло пояснювати необхідність виконання роботи;
- приймати оптимальні рішення;

- встановлювати чіткі зони повноважень;
- удосконалювати комунікації;
- використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації;
- не приховувати виробничо-господарську інформацію;
- забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;
- застосовувати графіки з метою пояснення певних економічних явищ;
- виступати наставником щодо підлеглих;
- підвищувати кваліфікацію підлеглих;
- розвивати здібності підлеглих;
- при необхідності сприяти працівнику у зміні робочого місця тощо.

Крім того, для подолання стресів, викликаних різними причинами, доцільно:

- регулярно займатись спортом;
- культивувати почуття гумору;
- займатись аутотренінгом та медитацією;
- звузити коло свого спілкування тільки до тих, хто вам приємний;
- зайнятись певним видом діяльності, що дозволить вам підвищити вашу самооцінку (дзюдо, карате, шейпінг, стрільба з лука, курси іноземних мов);
- активно відпочивати (поїхати з друзями на природу);
- не уникати приємного спілкування, а навпаки – заохочувати його;
- виконувати певні завдання саме так, як ви вважаєте за потрібне, а не хтось інший тощо.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Складові частини розробки кадрової стратегії підприємства. Поняття організації в теорії менеджменту.
2. Загальна характеристика тактики фармацевтичного підприємства у вирішенні кадрових питань.
3. Основні елементи менеджменту персоналу.
4. Основні принципи кадрового менеджменту.
5. Особливості етапів управління трудовими ресурсами.
6. Формування кадрового потенціалу управління.
7. Оцінювання персоналу фармацевтичного підприємства

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

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

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:

3. 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 8.

МОТИВУВАННЯ ПРАЦІ. ЗАОХОЧУВАЛЬНІ ТА КОМПЕНСАЦІЙНІ ВИПЛАТИ В ПРОЦЕСІ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Актуальність теми: Економіка наша держава розвивається за ринковим типом. У зв'язку з цим важливістю набуває питання про перегляд принципів управління діяльністю фармацевтичних організацій. У спрощеному розумінні, управління (менеджмент) - це вміння домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Це галузь людського знання, функція, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях. Управління розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших - це не якась одноразова дія, а серія безупинних взаємозалежних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес, тому що також складається із серії взаємозалежних дій. Процес менеджменту є загальною сумою усіх функцій.

Процес управління має п'ять взаємозалежних загальних (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) і ряд конкретних функцій, а також об'єднуювальну функцію – керівництво.

Тому вивчення функцій фармацевтичного менеджменту є актуальною темою

для становлення Фармацевта.

Мета: розкрити сутність підприємницької діяльності як, перш за все, інтелектуальної діяльності енергійної та ініціативної людини;

сформувати професійний погляд на ліцензування господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі ними;

висвітлити соціально-етичні аспекти підприємницького ризику та можливого його результату – банкрутства та припинення підприємницької діяльності.

Основні поняття:

1. Основні поняття мотивації. Засоби мотиваційного впливу
2. Змістовні теорії мотивації
3. Процесуальні теорії мотивації

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Сутність та теоретико-прикладні засади мотивування

Мотивування — це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. В процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

- застосування політики “батоба та пряника”;
- використання методів психології та фізіології (згідно доктрин Е.Фрейда, Ф.Мейо тощо).

Ключовим елементом у ній є потреби – відчуття фізіологічного, психологічного чи соціального дискомфорту, нестача чого-небудь та необхідність у чомусь. Усвідомлення людиною власних потреб різнопланового характеру зумовлює виникнення інтересу, як форми пізнання та вивчення можливостей задоволення потреб, що виникли в індивіда на конкретному етапі життя та розвитку. На основі вивчення інтересів працівників щодо можливостей задоволення їх потреб відбувається застосування стимулів (лат. stimulus – батіг, стрекало), тобто зовнішніх спонукань до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо. Стимули є потенційною винагородою за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення певних результатів. Стимули можуть бути матеріальними (заробітна плата, надбавки, доплати, цінні подарунки, участь у прибутках тощо) та моральними (грамоти, медалі, похвала, підвищення за посадою та ін.). Залежно від того, наскільки вдало підібрані стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують мотиви (лат. movere – приводити в рух, штовхати) – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій. При цьому залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься таким чином, щоб отримати бажану винагороду задля задоволення власних потреб. Винагорода – усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу та інше. При цьому винагороди можуть бути внутрішніми (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішніми (заробітна плата, премії, кабінет, додаткова відпустка тощо). Результатом такого процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що зумовлює задоволення потреб працівника, часткове задоволення чи незадоволення.

Характерні риси основних змістових теорій мотивування

Мотиваційні теорії розвивались протягом всієї історії економічної науки. Суттєвий вклад у розвиток теорій мотивації внесли українські вчені. Так, **Михайло Вольський** (1834-1876 рр.) вважав необхідним поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови

існування людини. Він підкреслював, що політекономія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення матеріальних і духовних потреб. **Григорій Цехановецький** (1833-1889 рр.) виступав проти узагальнень Адама Сміта про людську поведінку. Він зробив висновок, що багато людей намагається поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. **Михайло Туган-Барановський** (1865-1919) одним із перших у світі розробив чітку класифікацію потреб.

Протягом розвитку менеджменту склались достатньо обґрунтовані підходи щодо мотивації, які є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Основні характеристики змістовних теорій мотивації наведені в табл. 4.6.

Спочатку розглянемо **теорії, які відображають зміст потреб**. Вони концентрують свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Таблиця 4.6

Коротка характеристика змістових теорій мотивування

Теорії мотивування	Основні характеристики
Теорія потреб М.Туган-Барановського	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виділяються фізіологічні, статеві, симптоматичні потреби і потреби практичного характеру. 2. Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди.
Ієрархія потреб А.Маслоу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Потреби діляться на первинні і вторинні. 2. Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. 3. Після задоволення потреб їх мотивуюча дія припиняється.
Теорія потреб Д.Мак-Клелланда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Три потреби, які мотивують людину: влада, успіх, причетність. 2. Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.
Двофакторна теорія потреб Ф.Герцберга	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виділяються гігієнічні і мотиваційні фактори. 2. Гігієнічні фактори (нижній порядок) не дають з'явитись незадоволенню роботою. 3. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку.
Теорія ERG К.Альдерфера	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основними групами потреб, які мотивують людину визнані: існування, зв'язку, зростання. 2. При неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня.
Теорії “Х” та “У” Д.Мак-Грегора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теорія “Х” передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контроль та погрози. 2. Теорія “У” апелює до потреб більш високого порядку: потреби у причетності, мати високі цілі, автономії і самовираження. 3. Працівники більш схильні до теорії “У,” але організаційні умови та поведінка менеджерів зумовлюють вибір ними теорії “Х”.
Теорія “Z” У.Оучі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теорія “Z” визначає, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. 2. Вагомими стимулами є довірчі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Видатний український вчений **М. Туган-Барановський** виділив п'ять груп потреб: фізіологічні;

статеві;
симптоматичні інстинкти та потреби;
альтруїстичні;
потреби практичного характеру.

М. Туган-Барановський особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам. Він відштовхувався від Канта та Фіхте і відзначав значимість духовності у розвитку економіки.

Значний внесок у теорію мотивації зробив американський учений А.Маслоу, який вважав, що людину випробують одночасно потреби різних рівнів, але завжди потреби якогось одного рівня будуть домінувати. Крім того, людина буде випробувати потреби більш високого рівня тільки після того, як в основному задовольнить свої потреби більш низьких рівнів.



Згідно підходів А.Маслоу людські потреби розміщені в ієрархічному порядку (рис.). При цьому перші дві групи потреб є первинними, а останні три – вторинними. Людина спочатку прагне задовольнити “первинні” потреби (фізіологічні та потреби самозбереження). У міру їх задоволення з’являються стимули до орієнтації на подальші за важливістю “вторинні” потреби (соціальні потреби, потреби в пошані та самоствердженні).

Теорія А.Маслоу базується на біхевіористичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей на відміну від вивчення свідомості, мислення. Вона розглядає потреби концептуально. Їх емпірична перевірка являє собою дуже складну проблему. Він не прагнув створити теорію спеціально для організаційної діяльності, а скоріше для застосування в житті індивідуума в цілому. Зрозуміло, що потреби можуть задовольнятися і у поза робочій сфері, тому виникає питання про застосовність цієї теорії в службовій обстановці, хоча згодом дослідники використовували поняття рівня самоствердження, самореалізації в службових ситуаціях. Доцільно також враховувати міжнаціональні особливості, рівень культури, освіти, правове забезпечення рівності при задоволенні потреб підлеглих з вигодою для організації.

Теорія **Д.Мак-Клелланда** говорить про те, що при стимулюванні працівників потрібно враховувати три потреби: влади, успіху та причетності. При цьому автор теорії дотримується позиції, що на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення вже задоволені, тому необхідно акцентувати увагу на задоволенні вторинних груп потреб.

Він встановив, що особи, які мають потребу високого рівня, завжди активно працювали для досягнення своїх цілей. Для них характерними є:

- активна участь у виконанні завдань, за які вони несуть відповідальність;
- поміркований ризик і обмеженість цілей для забезпечення своїх шансів на успіх. Це не означає запобігання ризикових ситуацій, просто їх цілі розглядаються в межах досяжного;
- безупинний зворотний зв'язок, щоб знати про успішне виконання роботи.

Д.Мак-Клелланда намагався визначити, чому деякі люди не досягли своїх цілей, і зробив висновок, що головними причинами є вплив батьків, отримана освіта, культурний рівень і система оцінок, що домінує в суспільстві. Очевидний висновок - організації повинні як менеджерів використовувати людей, що ставлять перед собою високі цілі. Однак при цьому автор теорії вважає, що особи, які ставлять перед собою скромні цілі, можуть бути навчені їх досягати.

Згідно двофакторної теорії **Ф.Герцберга** всі фактори діляться на гігієнічні (політика фірми і адміністрації, умови роботи, заробіток, міжособисті відносини з начальником, колегами, підлеглими, рівень безпосереднього контролю за роботою) та мотиваційні (успіх, просування за службовою ієрархією, визнання і схвалення результатів роботи, висока ступінь відповідальності, можливості творчого і ділового росту).

Прикладне значення теорії Ф.Герцберга базується на тезі про те, що праця, яка приносить задоволення, сприяє покращанню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службовий та професійний ріст посилюють позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки ці фактори підвищують рівень задоволення роботою.

Як рішення проблеми стосовно задоволення мотиваційних потреб, Ф.Герцберг рекомендує метод збагачення роботи - метод переорієнтування, суть якого в:

- зміні робочих місць: регулярна ротація співробітників з одного робочого місця на інше, щоб урізноманітнити їх діяльність.
- збільшенні обсягу роботи за допомогою зміни змісту специфіки роботи без збільшення відповідальності для постановки додаткових завдань;
- автономізації окремих робочих груп. Цей метод намагається досягти оптимальної відповідності між технологією, соціальними потребами й економічними факторами. Групі дається значна автономія, вона виконує визначену роботу і сама відповідальна за планування, організацію і координацію завдань.

За теорією **К.Альдерфера ERG** (existence, related-ness, growth) до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей належать такі (рис.):

- потреби *існування* (пов'язані з фізіологічними та потребами зв'язку);

- потреби *зв'язку* (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, бути у добрих стосунках з оточуючими, колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);
- потреби *зростання* (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

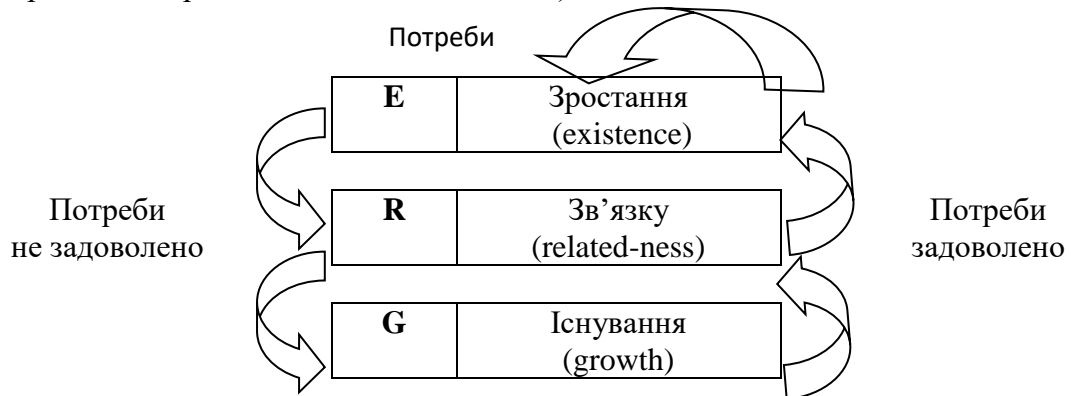


Рис. Схематична модель теорії К.Альдерфера

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К. Альдерфера показує рух не лише від нижчих потреб до вищих (див. рис.), але й зворотний рух, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб у разі неможливості задоволення вищих потреб. Наявність прямого та зворотного рухів в задоволенні потреб створює ширші можливості для стимулювання праці в організації: якщо немає необхідних об'єктивних чи суб'єктивних умов для задоволення працівниками умов зростання в організації, то вони можуть зосередити усі свої зусилля на якнайповнішому задоволенні потреб зв'язку чи існування.

Дуглас Мак Грегор сформулював **теорії "X" та "Y"** на засадах вивчення потреб різноманітної спрямованості. Відповідно до теорії "X" люди при будь-якій можливості уникають роботи, відповідальності, у них відсутнє почуття честюлюбства. Визначальними при цьому у людей є потреби захищеності. Для того, щоб стимулювати людей до праці необхідно використовувати контроль та погрози. Згідно з теорією "Y" люди прагнуть до відповідальності та виконання роботи, якщо будуть створені відповідні умови. Тут відбувається орієнтація на потреби вищого порядку, а саме: причетності, мати високі цілі, автономії і самовираження. Д. Мак Грегор вважає, що працівники за характером більш схильні до теорії "Y", але організаційні умови, поведінка менеджерів підштовхують їх до вибору теорії "X".

У. Оучі у свою чергу розробив **теорію "Z"**, відповідно до якої основою успіху працівників є віра в загальні цілі, сумлінність, довірчі взаємини, взаємопідтримка, узгодженість дій тощо.

Свою теорію У. Оучі побудував на аналізі семи перемінних організаційної культури:

зобов'язання стосовно працівників – цінним є низький рівень плинності кадрів, звільнення застосовуються тільки в безвихідному положенні;

оцінка виконання роботи і просування службовою драбиною - використання у першу чергу якісних вимірників на фоні повільного просування;

планування кар'єри - урізноманітнення кар'єри менеджера в рамках трьох-п'яти функцій;

система контролю - контроль здійснюється через неформальні і менш структуровані механізми, найбільш ефективних з яких є організаційна культура;

прийняття рішень - рішення в організації приймаються на рівні групи і на консенсусній основі (усі в основному згодні і приймають рішення до виконання);

рівень відповідальності - на індивідуальному рівні (групове рішення й індивідуальна відповідальність);

інтерес до людини – необхідність розглядати особистість в організації ширше, ніж просто працівника, виявляти цікавість до його домашнього життя, захопленням, вірі, бажанням, побоюванням і натхненню.

Характерні риси основних процесійних теорій мотивування

Наведемо коротку характеристику теорій, які відображають процес винагородження. Вони акцентують увагу не лише на потребах, але й на самому процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

Коротка характеристика процесійних теорій мотивування

Теорії мотивування	Основні характеристики
Теорія очікувань В.Врума	1. Передбачає такі очікування: “затрачені зусилля – очікування певного рівня результатів”, “отримані результати - очікування певної винагороди”, “очікування цінної винагороди, яка здатна задовольнити потреби”. 2. Невід’ємність урахування усіх видів очікування.
Теорія справедливості С.Адамса	1. Дотримання принципів справедливості та об’єктивності при встановленні та розподілі винагород. 2. Врахування можливої реакції працівників на несправедливе мотивування.
Теорія партисипативного управління	1. Залучення працівників до управління організацією з метою підвищення рівня їх задоволення роботою, що сприятиме зростанню ефективності діяльності організацій. 2. Орієнтується на процес задоволення потреб вищого порядку.
Теорія результативної валентності Дж.Аткінсона	1. Стверджує, що будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитись, реалізувати свій власний потенціал. 2. Мотивація діяльності залежить від прагнення досягнути успіху чи уникнути негативної оцінки.
Комплексна теорія Л.Портера і Е.Лоулера	1. Включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. 2. 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.
Теорія морального	1. Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання,

стимулювання	причетності, поваги тощо). 2. Базується на використанні нематеріальних стимулів (пільги при медичному та санітарно-курортному обслуговуванні, транспортне забезпечення, грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо).
Теорія матеріального стимулювання	1. Передбачає формування та використання систем матеріальних стимулів та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. 2. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми та системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки тощо). 3. Є найдійовішою з позиції спонукання.

Теорія очікувань В.Врума базується на очікуванні появи якоїсь події. Згідно цієї теорії, очікування слід розглядати як оцінку конкретною особою ймовірності певної події. Наприклад, завершивши добре роботу, ми очікуємо отримати солідну винагороду.

При проведенні аналізу мотивації до праці ця теорія виокремлює важливість трьох взаємозв'язків (рис.):

- “затрати-результати” (працівник затрачає час, зусилля, енергію і очікує якісного виконання своєї роботи, досягнення певного рівня результативності);
 - “результати-винагороди” (працівник перевиконує планові завдання і очікує отримання винагороди у вигляді премії),
 - “цінності заохочення” (працівник очікує винагороду, яка задовольнить його певні потреби, тобто є цінною для нього).

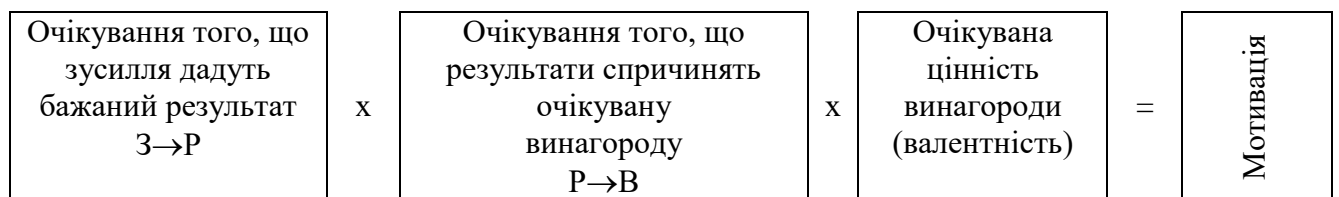


Рис. Модель теорії очікувань В.Врума

Згідно з **теорією справедливості С.Адамса** працівники суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їх віддача в роботі буде низькою. Для цього, щоб мотивувати працівника, необхідно відновити справедливість, усунувши дисбаланс.

У випадку працівника, який вважає, що його зусилля недостатньо чи несправедливо оцінені, можливі такі варіанти поведінки:

- працівник почне працювати ще краще для того, щоб довести свою компетентність;
- працівник значно зменшить затрачені зусилля, працюючи за принципом “як оцінюють, так і працюю”;
- працівник змінить об'єкт порівняння, вважаючи що попередній об'єкт порівняння перебуває в особливому статусі (родич, друг тощо);
- працівник спробує перейти в інший підрозділ або взагалі звільнитись з підприємства тощо.

Тому, якщо різниця винагороди обумовлена різною ефективністю праці, необхідно пояснити працівникам, чому вони одержують менше, що коли їхня результативність досягне рівня їхніх колег, вони будуть одержувати таку ж високу винагороду.

Відповідно до **теорії партисипативного управління** (від англ. participante - брати участь) якщо працівник зацікавлено бере участь у діяльності організації й одержує від своєї праці задоволення, то він працює більш продуктивно і якісно. Партисипативне управління відкриває працівнику особистий доступ до прийняття рішень щодо керуванню підприємством у вигляді різноманітних форм самоврядування і «гуртків якості». Участь в спільному управлінні мотивує людину до кращого виконання роботи, що в підсумку позначається на продуктивності і якості.

Партисипативне управління може бути реалізоване на основі таких передумов:

- працівники одержують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати трудову діяльність по виконанню планового завдання (гнучкий графік роботи, особистий контроль якості, технологія рішення завдань);

працівники залучаються безпосереднім керівником до прийняття спільних рішень з питань виробництва (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці тощо);

працівникам надається право операційного контролю якості продукції і встановлюється особиста або групова відповідальність за кінцевий результат (особисте клеймо якості, бригадний контроль якості, здача продукції з першого пред'явлення тощо);

працівники приймають особисту і групову участь в інноваційній, винахідницькій і раціоналізаторській діяльності з різними способами винагороди за впровадження інновацій;

виробничі і функціональні підрозділи (відділи, бригади, дільниці, служби) створюються з урахуванням побажань працівників. Цим досягається можливість перетворення неформальних груп у формальні підрозділи.

Партисипативне управління дозволяє зв'язати мотиви, стимули і потреби людей, що працюють у групах, на основі різноманітних форм самоврядування трудових колективів. Працівник згідно з пірамідою А.Маслоу реалізує свої потреби самоствердження, визнання і приналежності до соціальної групи, а підприємство досягає найважливіших результатів - високої продуктивності і якості.

Теорія результативної валентності Дж.Аткінсона стверджує, що реальний рівень задоволення або незадоволення, що виникає у людини внаслідок одержання визначеної винагороди є результатом інтеграції двох мотиваційних тенденцій: прагнення досягнути успіху і прагнення уникнути негативної оцінки. Тенденції є складними за змістом. У них входять постійні особистісні диспозиції – мотиви; ситуативні безпосередні детермінанти поведінки – очікування або ймовірність і суб'єктивна спонукальна цінність майбутнього успіху або невдачі. Теорія більше спрямована на опис і передбачення результатів мотиваційного процесу, ніж на його трактування.

Комплексна теорія Портера-Лоулера базується на моделі, яка показана на рис. Відповідно до неї, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох перемінних: витрачених зусиль (3), здібностей і характеру людини (4), а також від усвідомлення ними своєї ролі у процесі праці (5). Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди (1) і того, наскільки людина вірить в існування тісного зв'язку між

витратами зусиль і можливою винагородою (2). Досягнення необхідного рівня результативності (6) може спричинити внутрішні винагороди (7) - такі, як почуття задоволення від виконаної роботи, впевненість у своїй компетентності і самоповага, а також зовнішні винагороди (8) - такі, як похвала керівника, премія, просування по службі.

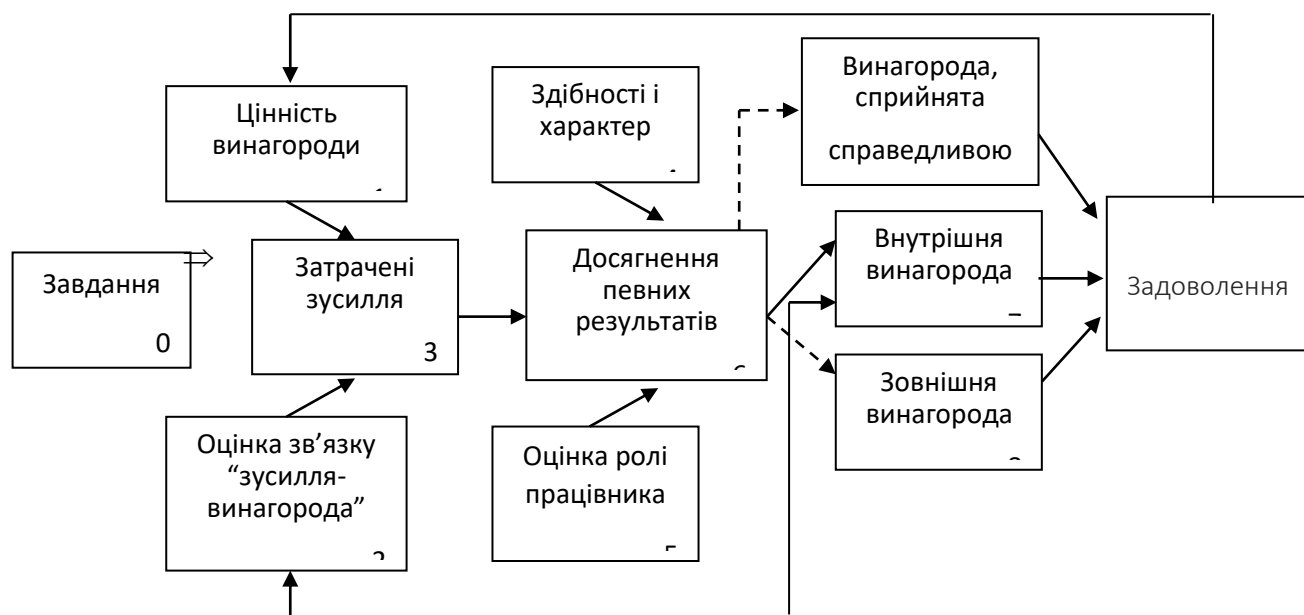


Рис. Схематична модель комплексної теорії Портера – Лоулера

Штрихова лінія між результативністю і зовнішньою винагородою означає, що може існувати зв'язок між результативністю будь-якого працівника і видаваними йому винагородами. Справа в тому, що ці винагороди відображають можливості, обумовлені керівником для даного співробітника й організації в цілому. Штрихова лінія між результативністю і винагородою, яка сприймається як справедлива (9), показує, що відповідно до теорії справедливості люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди, що видається за ті чи інші результати. Задоволення (10) - це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості (9). Задоволення є міром того, наскільки кошовна винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Таким чином комплексна теорія Портера-Лоулера враховує цінність винагород, зв'язки "зусилля-винагорода", здібності, характер, роль працівника.

Теорія морального стимулювання звертається до потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо) і базується на використанні системи нематеріальних стимулів, тобто моральних спонукань до діяльності, які ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання і оцінки трудової активності працівників. Форми нематеріальних стимулів можна віднести до декількох груп.

Одна з груп визначає можливість самореалізації працівника, участь його в керуванні справами підрозділу організації в цілому. До цієї групи відноситься програма розвитку працівника, підвищення його професійного рівня, перспективи службової кар'єри, форми матеріально-технічної (соціальної) підтримки (пільги при медичному, санітарно-курортному обслуговуванні, страхуванні життя, заняттях спортом тощо).

Інша група стосується умов праці (технічна оснащеність, транспортне забезпечення, розміри робочого приміщення тощо).

Ще одна група нематеріальних факторів мотивації включає чинники власне морального заохочення, які передбачають нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесення подяки та похвали, занесення на дошки пошани, пропаганда високих досягнень працівників у газетах, журналах, теле- та радіо- передачах тощо. Слід зазначити, що найбільша зацікавленість у досягненні високої результативності у працівників з'являється лише в умовах, коли моральне стимулювання є вдалим доповненням до матеріального.

Однією з найважливіших теорій мотивації є **матеріальне стимулювання праці**, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці (матеріальні стимули праці виступають одним із різновидів економічних мотивів) і розподілу заробітної плати у відповідності з дією закону розподілу за кількістю і якістю праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Можна виділити такий **склад принципів матеріального стимулювання праці**:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами країн тощо;
- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у національній економіці, галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу;
- забезпечення перспективи росту заробітної плати протягом всієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- забезпечення випереджувальних темпів зростання продуктивності праці у порівнянні з темпами зростання заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації і самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці тощо.

Для стимулювання трудового внеску в досягнення кінцевих результатів потрібно використовувати **преміювання**. Із загальних засобів на преміювання кожна служба або підрозділ може здійснювати поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу) та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок в досягнення кінцевих результатів. До основних показників преміювання відносять такі: виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

Надбавки є додатковими виплатами працівникам за: високу професійну майстерність (стосується робітників), високі досягнення в праці (стосується службовців), вислугу років (зазвичай стосується професорсько-викладацького складу вузу, військових та працівників правоохоронних органів), виконання особливо важливої чи особливо термінової роботи, знання й використання в роботі іноземних мов, класність (стосується водіїв легкових і вантажних автомобілів, автобусів), роботу в умовах режимних обмежень тощо.

Доплати – це кошти, що виплачуються понад встановлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати установлюються за: роботу у понаднормовий час, суміщення професій (посад), розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт, виконання обов'язків тимчасово-відсутнього працівника, роботу у важких та шкідливих умовах праці, роботу в нічний час, перевезення небезпечних вантажів, роботу у вихідні дні, багатозмінний режим роботи, роз'їзний характер праці тощо.

До початку 70-х років минулого сторіччя склалася деяка узагальнена модель заохочення співробітників, яку називають традиційною системою мотивації. Ця система передбачає, що винагорода, одержувана працівником, складається з двох елементів - основного (заробітна плата чи оклад) і додаткового (пільги, премії) і залишається постійним протягом визначеного проміжку часу. Однак традиційні системи мотивації не винагороджують працівників за ту робочу поведінку, яка могла б зробити організацію більш гнучкою і конкурентноспроможною.

Тому існують інші системи мотивації, що гнучко пристосовуються до постійно змінюваних умов функціонування сучасних організацій. Серед них розрізняють:

систему перемінної заробітної плати;

систему групової заробітної плати;

систему плати за знання і компетенцію.

У систему перемінної заробітної плати входять такі різновиди, як комісійна винагорода (чи система стимулювання продажів), фіксований відсоток від прибутку за угодою, фіксована грошова сума за кожну продану одиницю, індивідуальне преміювання тощо. Групова система заробітної плати включає винагорода за підсумками роботи організації в цілому. Різновидом цієї системи є участь у прибутках, при яких визначений відсоток реалізованого прибутку розподіляється між працівниками організації. Крім того, є така форма винагороди, як придбання акцій фірми (опціони), що полягає в наданні можливості працівникам (насамперед керівникам) придбати акції організації за фіксованою ціною у визначений момент часу в майбутньому. Система плати за знання і компетенцію визначає винагороду співробітника за посадові навички або знання. У цій системі реалізується модель, коли високоосвічені і кваліфіковані працівники, що займають нижчі ієрархічні посади, одержують вищу зарплату, ніж їх безпосередні керівники або головні фахівці організації.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

1. Поняття мотивації.
2. Потреби і винагороди.
3. Класифікація мотиваційних теорій.

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому сутність та теоретико-прикладні засади мотивування?
2. Якими є характерні риси основних змістових теорій мотивування?
3. Якими є характерні риси основних процесійних теорій мотивування?

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:

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 9.

СУЧАСНА ФАРМАЦЕВТИЧНА ОСВІТА В УКРАЇНІ

Актуальність теми: Сучасна фармацевтична освіта потребує практичних підходів до навчання та налагодження зв'язків з потенційними роботодавцями. У зв'язку з бурхливим розвитком вітчизняної фармацевтичної індустрії та становленням фармацевтичного ринку, наявністю суперечностей між професійними вимогами, які висуваються до фармацевта і сучасними умовами розвитку фармацевтичного ринку, системою і змістом професійної підготовки фахівця, проблема якісної професійної підготовки майбутніх фармацевтів формування їх професійної компетентності в умовах сьогодення набуває особливої актуальності.

Мета: познайомити здобувачів із сучасними підходами в здобуванні фармацевтичної освіти на території України

Основні поняття:

1. Фармацевтичні кадри як система
2. Особливості фармацевтичної освіти на сучасному етапі
3. Багатоступенева безперервна фармацевтична освіта

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Фармацевтичні кадри як система

Функціонування будь-якої галузі неможливе без відповідних кадрів, які становлять її трудові ресурси. При цьому такі кадри повинні мати спеціальну підготовку, яка

здійснюється у спеціальних навчальних закладах. У фармацевтичній галузі – це фармацевтичні кадри.

Фармацевтичні кадри – це сукупність осіб, які отримали фармацевтичну освіту та кваліфікацію в спеціальних учбових закладах та допущені до фармацевтичної діяльності в установленому законом порядку.

Згідно з теорією управління фармацевтичні кадри розглядаються як специфічна система, що характеризується певною структурою та організацією і залежить від низки внутрішніх і зовнішніх факторів.

Ціллю системи „Фармацевтичні кадри” є встановлення об’єктивних співвідношень між підготовкою фармацевтичних кадрів та задоволенням потреби в них, а *головна задача* системи – забезпечення населення лікарською допомогою.

До *зовнішніх* факторів, що впливають на систему „Фармацевтичні кадри”, відносяться економічні, соціальні, демографічні, природно-біологічні та фактори охорони здоров'я. Вони, в свою чергу, впливають на охорону здоров'я, економіку, соціальне та духовне життя населення, розвиток медичних та фармацевтичних наук тощо. Під впливом цих факторів відбувається формування потреби населення в лікарських засобах та виробів медичного призначення, задоволення яких здійснюється лише після проходження їх через систему „Фармацевтичні кадри”.

До основних *внутрішніх* факторів, що впливають на систему „Фармацевтичні кадри”, відносяться соціально-демографічні (вікова структура кадрів, сімейний стан, склад сім’ї тощо), соціально-економічні (мікроклімат в колективі, забезпеченість житлом, наявність матеріально-технічної бази для підготовки та удосконалення кадрів, наявність умов для просування по службі тощо), медичні (захворюваність кадрів тощо), фактори розвитку аптечної мережі (чисельність та розміщення аптечної сітки, показники, що характеризують її розвиток, а також стан фармацевтичної науки, рівень розвитку хіміко-фармацевтичної промисловості тощо). Під впливом цих факторів формується потреба у фармацевтичних кадрах, в підвищенні їх кваліфікації, відбувається рух кадрів.

Управління фармацевтичними кадрами здійснюється за складною багаторівневою системою. Організаційна структура системи „Фармацевтичні кадри” побудована за принципом вертикальних і горизонтальних зв’язків та має ієрархічну будову. Кількість ланок управління відображає розподіл функцій по горизонталі, а кількість рівнів – по вертикалі. Головний суб’єкт управління – держава – розробляє комплекс економічних і організаційних заходів, спрямованих на планове їх формування, розподіл, перерозподіл і використання, реалізуючи їх через відповідні органи управління різних рівнів.

На інституційному рівні керівництва (Кабінет Міністрів України та підпорядковані йому міністерства і відомства: Міністерство праці та соціальної політики України, Міністерство охорони здоров'я України, Управління освіти та науки і Управління медичних кадрів та державної служби Міністерства охорони здоров'я України) розробляють загальні принципові питання напрямків розвитку медичних та фармацевтичних кадрів, визначають цілі та задачі, вирішення яких спрямоване на удосконалення системи.

На управлінському рівні (обласні управління праці та соціальної політики, обласні виробничі об’єднання „Фармація” чи інші управлінські фармацевтичні структури на рівні області) визначають цілі та виробляють задачі, пов’язані з розвитком системи „Фармацевтичні кадри”, розробляють найбільш раціональні форми підбору, розміщення, оцінки, удосконалення кадрів, здійснюють контроль за використанням кадрів на місцях тощо.

Разом з тим, поява та розвиток в Україні поряд з державною інших форм власності призводять до поглиблення децентралізації управління трудовими ресурсами. На перше місце виходять служби праці низового (технічного) ієрархічного рівня: фармацевтичних підприємств, аптек, аптечних складів тощо. На цьому рівні відбувається безпосереднє

керівництво фармацевтичними кадрами, які здійснюють лікарське забезпечення населення. Тенденція до децентралізації управління фармацевтичними кадрами в Україні безпосередньо пов'язана як з розвитком ринкових відносин взагалі, так і зі станом фармацевтичного ринку у державі. Підприємства та організації, які займають ключові позиції на цьому ринку, враховують перспективи розвитку виробництва і сучасні вимоги до фахівців при їх найманні та підготовці (конкурси, тестування тощо). Усе це поступово наближає ринок праці України до такого ж в розвинених країнах Заходу.

Наукове управління фармацевтичними кадрами передбачає найбільш оптимальне їх розміщення та ефективне використання у відповідності з цілями та задачами фармацевтичної системи при врахуванні індивідуальних здібностей кожного фармацевтичного працівника.

Крім вибору свого місця на офіційному ринку праці фармацевтичний фахівець може реалізуватися шляхом нерегламентованої зайнятості в неформальному секторі економіки. Основними напрямками цього вибору можуть бути: “човниковий бізнес”, робота за кордоном, бригади “шабашників”, тіньова економіка, кримінальні структури.

Особливості фармацевтичної освіти на сучасному етапі

На сьогодні питання фармацевтичної освіти є актуальними та отримали інтенсивний розвиток. Цьому сприяли численні фактори (демографічні, політичні, соціологічні, економічні, технологічні тощо), які визначають стан фармацевтичної допомоги та виявляються, в першу чергу, в забезпеченні системи охорони здоров'я лікарськими засобами та виробами медичного призначення.

Початок детальному вивченню ситуації в фармацевтичній освіті поклали семінари та з'їзди, які під тезисом “Місце і роль фармації в системі охорони здоров'я були проведені Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) та Міжнародною фармацевтичною федерацією (МФФ – FIP) починаючи з 1988 р. на регіональному та міжнародному рівнях. У результаті професійних дискусій була признана загальна тенденція зміни та істотного розширення функцій спеціаліста-провізора. Серед причин, пов'язаних із змінами функцій фармації, слід відмітити:

швидке збільшення кількості лікарських засобів та інтенсивний обмін ними в міжнародному масштабі;

істотні витрати на фармацевтичні потреби (10 – 20 % від бюджету охорони здоров'я в країнах Європи);

зміна економічних умов та встановлення ринкових відносин, збільшення вартості лікарських засобів та значна варіабельність цін на них;

зміщення акценту в діяльності аптечної служби з виготовлення на придбання, зберігання та розподіл лікарських засобів, а також на пацієнта (інформаційно-консультативна служба);

проблема раціонального використання лікарських засобів;

інтеграція діяльності клінічних провізорів у рамках системи медичного обслуговування;

зростаюча доступність в міжнародному масштабі нових та складних за дією лікарських засобів, що зумовлює підвищення вимог до контролю їх якості;

фальсифікація лікарських засобів, що має місце останнім часом.

Певний вплив на розвиток та уніфікацію освітнього процесу мають положення “Належної практики фармацевтичної освіти” (GPEP), розроблені спільно ВООЗ та МФФ. Ці положення стосуються як професійних особливостей, так і загальних якісних характеристик випускника вузу. В документі відмічається, що фармацевтичні спеціалісти здійснюють свою

діяльність в різних галузях у відповідь на динамічний розвиток пріоритетних напрямків та потреб охорони здоров'я на місцевому, національному, регіональному та міжнародному рівнях. ВООЗ визначила роль провізора у семи сферах (фармацевт 7 “зірок”), що слід розглядати як обов’язковий мінімум для провізора у всьому світі. Їх можна віднести до двох груп характеристик:

- професійні особливості випускника:

- 1) надання фармацевтичної допомоги – прямої (відпуск лікарських засобів та виробів медичного призначення тощо) та непрямой (технологічні, аналітичні, законодавчі дії тощо);
- 2) управління та керівництво (використання матеріальних та людських ресурсів);
- 3) навчання.

- загальні якісні характеристики випускника вузу:

- 4) знання, здатність аналізувати ситуацію та приймати рішення;
- 5) комунікабельність;
- 6) здатність бути лідером;
- 7) здатність до вдосконалення власних професійних знань та вмінь.

Додатково необхідно мати почуття загального обов’язку з колегами, професійну гордість у відповідності з високими етичними принципами. Тим самим розвивається загально признаний на сьогодні принцип неперервної професійної фармацевтичної освіти на додипломному та післядипломному рівнях, що було закріплено на Першому всесвітньому з’їзді з фармацевтичної освіти (Новий Орлеан, 1998 р.).

Як було сказано вище, соціально-економічні перетворення у країні, розвиток підприємницької діяльності у сфері медицини та фармації, поява нових структур, реконструкція та оновлення виробничих потужностей фармацевтичної промисловості, створення і впровадження економічних та екологічно безпечних технологій поставили нові завдання у сфері підготовки сучасних кадрів для фармації України.

Так, сфера діяльності фармацевта, провізора значно змінилась, набула нових напрямків, нового змісту, адже за сучасних умов провізору доводиться працювати із значною кількістю імпортих лікарських препаратів, збільшився безрецептурний відпуск ліків, набуло розвитку самолікування, тому підвищилась необхідність надання консультативної допомоги хворим.

Крім того, з розвитком ринкових відносин у фармацевтичній галузі з’явилися нові функції: маркетингові дослідження, реклама, безпосередня робота з постачальниками, робота з зарубіжними фірмами на посадах маркетолога, медичного представника, дистриб’ютора, участь у виставках, використання комп’ютерної техніки, міжнародні телекомунікаційні системи, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, участь у проведенні митного контролю, виконання контролю якості лікарських засобів з використанням нових інструментальних методів, також вимагають нових підходів до вирішення кадрового питання галузі.

Із сказаного вище можна зробити висновок, що стратегію підготовки кадрів на сучасному етапі можна визначити як перехід від підготовки суто „фармацевтичних кадрів” до підготовки „кадрів для фармацевтичної галузі”, тобто до багатопланової підготовки. Слід диференціювати підготовку за окремими спеціальностями чи спеціалізаціями для виробництва, науки, аптечної мережі та медичних закладів, у сфері реалізації.

Як видно, зміна напрямків фармацевтичної діяльності викликала до життя появу нових фармацевтичних дисциплін та спеціалізацій.

Багатоступенева безперервна фармацевтична освіта

Що ж таке фармацевтична освіта? **Фармацевтична освіта** – це система підготовки та удосконалення фармацевтичних кадрів, направлена на отримання сукупності знань та практичних навиків, необхідних для різних освітньо-кваліфікаційних рівнів спеціалістів.

Сьогоднішня фармацевтична освіта в Україні – це процес багатоступеневого безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Основна концепція безперервної освіти заключається в створенні системи, що забезпечує перехід від принципу „освіта на все життя” до принципу „освіта через усе життя”. Як бачимо з рис., структура фармацевтичної освіти являє собою послідовний зв’язок шкільної, професійно-технічної, вищої освіти та післядипломного навчання.

Така система забезпечує наступність між етапами і сприяє поглибленій профільній підготовці фахівців для окремих сфер діяльності. Спеціальна фармацевтична освіта повинна базуватися на професійній орієнтації. *Професійна орієнтація* – це комплекс психолого-педагогічних та методичних міроприємств, спрямованих на оптимізацію процесу працевлаштування молоді у відповідності з бажаннями, схильностями та



Рис. Вплив змін у фармацевтичній діяльності на напрямки фармацевтичної освіти

здібностями і з врахуванням потреби у спеціалістах відповідної галузі. Вона починається зі школи, гімназії, ліцею, професійно-технічного училища. У цьому випадку контингент абітурієнтів формується переважно з числа учнів класів з поглибленим вивченням хімії, біології, інформатики та обчислювальної техніки, які проходять виробниче навчання в аптеках і на підприємствах фармацевтичної промисловості.

Вища фармацевтична освіта є ступеневою:

вищі навчальні заклади I рівня акредитації (технікум, училище) надають неповну вищу освіту та здійснюють підготовку фахівців за спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста;

II рівня акредитації (коледж) - базову вищу освіту та готують фахівців за спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста та за напрямами підготовки освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра.

Вищі навчальні заклади III рівня акредитації (інститут) надають повну вищу освіту і здійснюють підготовку фахівців за напрямами освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра, спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста, а також за окремими спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня магістра, а IV рівня акредитації (інститут, академія, університет) – здійснюють підготовку фахівців за напрямами освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра, спеціальностями освітньо-кваліфікаційних рівнів спеціаліста, магістра.

Сучасна структура фармацевтичної освіти забезпечує найбільш ефективну підготовку фахівців і відповідає міжнародній системі вищої освіти. Поетапне навчання дає студентові

можливість подальшої професійної діяльності відповідного рівня, що гарантує їм соціальну захищеність у ринкових умовах.

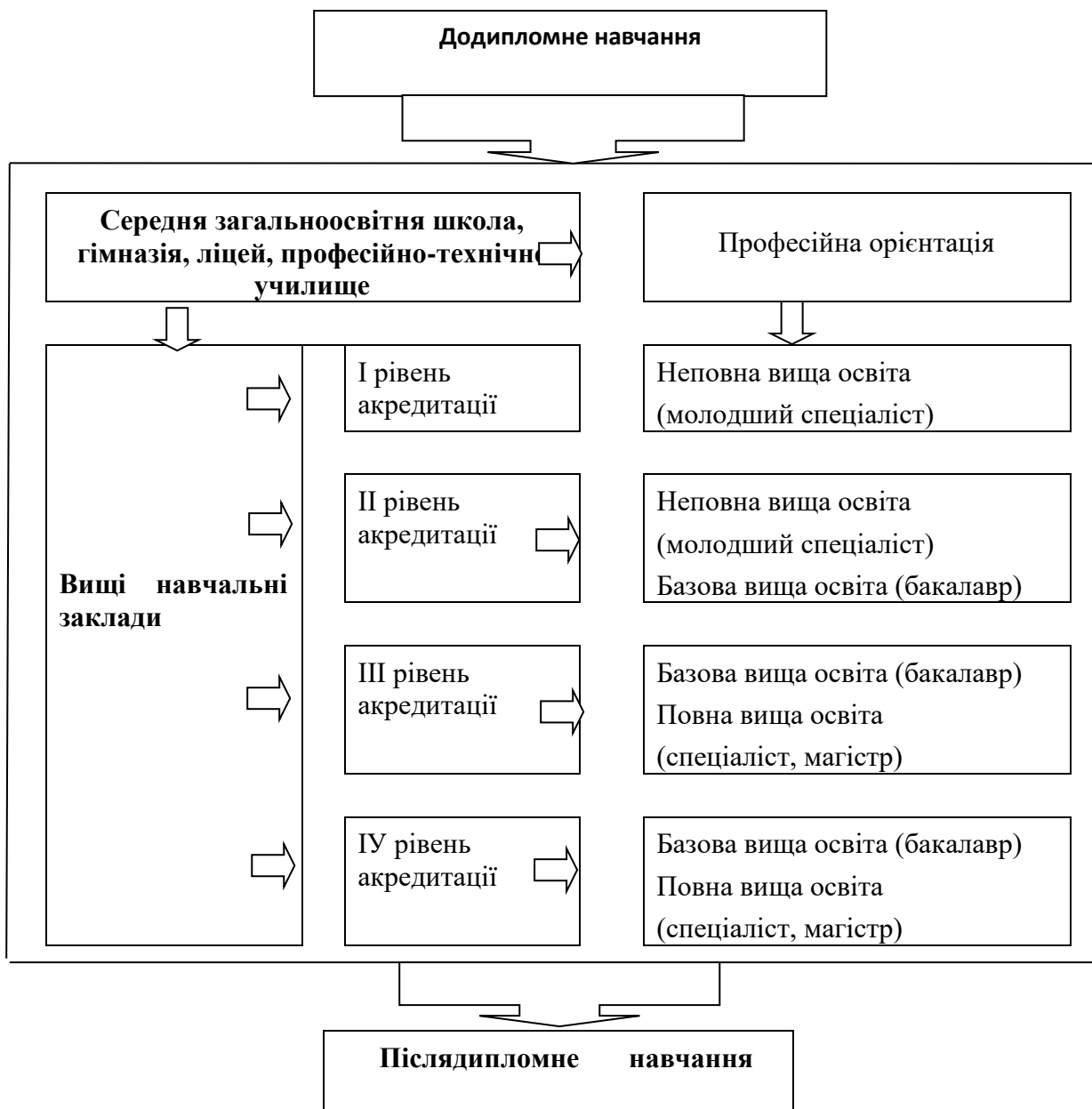


Рис. Багатоступенева безперервна фармацевтична освіта

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЙ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисциплін
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що представляють собою фармацевтичні кадри як система та які внутрішні і зовнішні фактори впливають на її функціонування ?
2. Яка організаційна структура системи „Фармацевтичні кадри” ?
3. У чому полягають особливості фармацевтичної освіти на сучасному етапі ?
4. У чому суть багатоступеневої безперервної фармацевтичної освіти ?
5. Які вищі учбові заклади України та за якими спеціальностями готують фармацевтичних фахівців ?
6. За якими освітньо-кваліфікаційними рівнями отримують кваліфікації фахівці з вищою освітою ?

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:

Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник / Г. Є. Мошек [та ін.] ; за ред. Г. Є. Мошека. - Київ : Ліра-К, 2017. - 528 с.

Електронні інформаційні ресурси:

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 10.

ПІДГОТОВКА ТА АТЕСТАЦІЯ ФАХІВЦІВ. УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМИ КАДРАМИ.

Актуальність теми: У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління.

Мета: формування у студентів системи знань про основні поняття і категорії, особливості теорії, методології та практики управління персоналом.

Основні поняття:

1. Освітньо-кваліфікаційні рівні фахівців з вищою освітою

2. Післядипломне навчання

ПЛАН ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ЛЕКЦІЇ:

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

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ (ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ)

Освітньо-кваліфікаційні рівні фахівців з вищою освітою

Багатоступенева система вищої освіти передбачає отримання кваліфікацій фахівців з вищою освітою за такими освітньо-кваліфікаційними рівнями: молодший спеціаліст → бакалавр → спеціаліст → магістр.

Молодший спеціаліст – це освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула неповну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, має початковий досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у стандартних умовах. Освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста може присвоюватись також особам, які завершили навчання в акредитованому вищому професійному училищі за відповідним напрямом (спеціальністю), з якого теж здійснюється підготовка робітників високого рівня кваліфікації.

Молодші спеціалісти можуть працювати на посадах фармацевта з виготовлення ліків у аптеці, з безрецептурного відпуску лікарських засобів та виробів медичного призначення, завідувача аптечного пункту I групи або філіалу аптеки, фармацевта аптечного складу, лаборанта контрольно-аналітичної лабораторії тощо.

Бакалавр – освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі повної загальної середньої освіти здобула базову вищу освіту, фундаментальні і спеціальні знання та вміння, достатні для виконання типових професійних завдань у фармацевтичній галузі.

Бакалаври можуть обіймати посади провізора аптеки, аптечного складу, фармацевтичного підприємства, контрольно-аналітичної лабораторії за винятком керівних посад.

Спеціаліст - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу освіту, спеціальні вміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків певного рівня професійної діяльності у фармацевтичній галузі.

Спеціалісти-провізори можуть обіймати як рядові, так і керівні посади в аптеках, контрольно-аналітичних лабораторіях, кабінетах фармацевтичної інформації, магазинах медичної техніки, на аптечних базах, фармацевтичних підприємствах, у природоохоронних, клініко-лабораторних, судово-хімічних, судово-медичних установах, приватних фармацевтичних структурах тощо.

Магістр - освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра (спеціаліста) здобула повну вищу освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання професійних завдань та обов'язків інноваційного характеру певного рівня професійної діяльності, має початковий досвід їх використання та продукування нових знань для вирішення проблемних професійних завдань у фармацевтичній галузі.

9.2. Післядипломне навчання

Одним з елементів багатоступеневої безперервної фармацевтичної освіти є

післядипломне навчання, мета якого полягає у прискоренні професійного становлення і трудової адаптації випускників фармацевтичних навчальних закладів, поетапному поповненні та поновленні професійних знань і вмінь протягом усього періоду трудової діяльності фахівця, підвищенні та підтвердженні спеціалістом його кваліфікаційної категорії шляхом здобуття післядипломної освіти.

Таким чином, **післядипломна освіта** – це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти і включає:

- перепідготовку – отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;
- спеціалізацію – набуття особою здатностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності;
- розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття працівником здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності;
- стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності.

Післядипломне навчання провізорів включає:

- навчання в інтернатурі;
- циклову підготовку в інститутах (факультетах) удосконалення провізорів;
- курси інформації і стажування на базі науково-дослідних інститутів, фармацевтичних установ, інститутів (факультетів) удосконалення провізорів.

Тривалість навчання на кожному циклі або курсі визначається навчальним планом і програмою. Навчальні плани і програми інтернатури, циклів спеціалізації і передатестаційних циклів розробляються МОЗ України із залученням провідних фахівців з даної спеціальності, а циклів тематичного удосконалення – інститутами (факультетами) підвищення кваліфікації самостійно та затверджуються Вченою радою інституту (факультету). Навчальні плани і програми курсів інформації та стажування розробляються фахівцями установ, на базах яких проводяться курси, із залученням до роботи головних спеціалістів та затверджуються Міністерством охорони здоров'я України.

Навчання в інституті (на факультеті) удосконалення провізорів вважається закінченим після успішного складання іспиту відповідно до програми навчання. Особам, які закінчили навчання, видається посвідчення відповідного зразка. У випадку, коли таке посвідчення видавалося раніше – в ньому робиться відповідний запис про проходження підвищення кваліфікації.

Види та форми післядипломного навчання

Післядипломне навчання спеціалістів фармації включає в себе такі види (рис.): спеціалізацію, удосконалення, курси інформації і стажування та підвищення кваліфікації за місцем роботи (самоосвіту працівників), які можуть здійснюватись у чотирьох формах.

Спеціалізація

Удосконалення

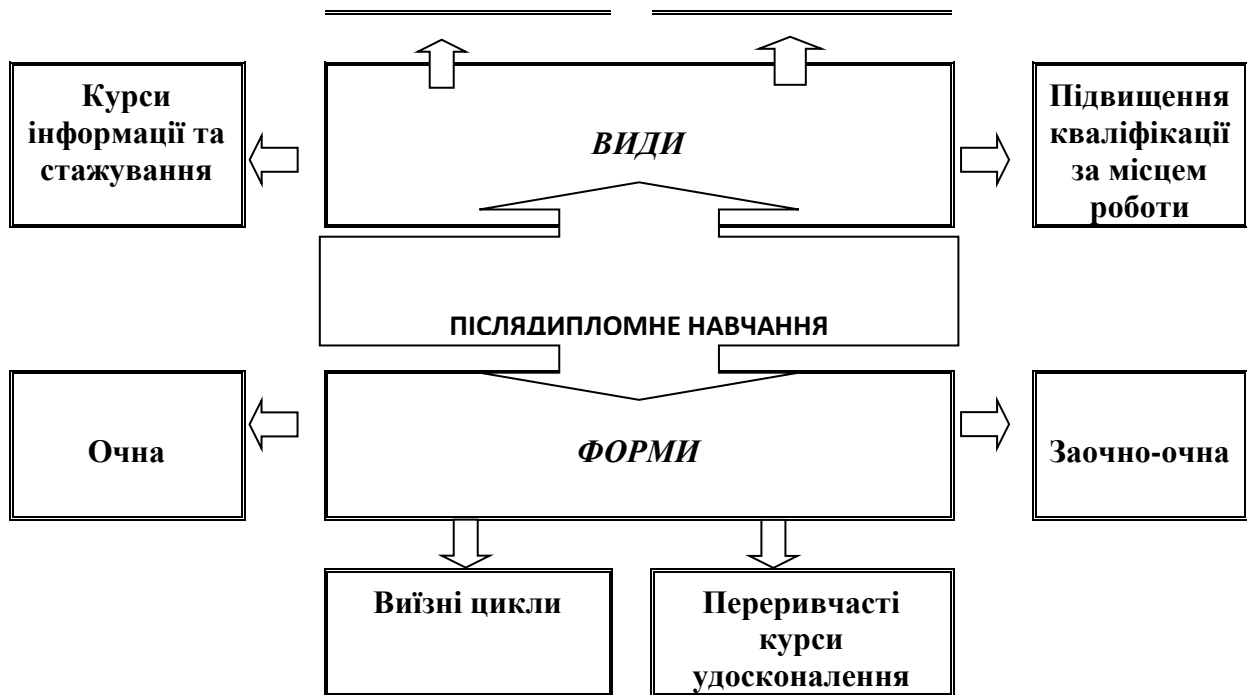


Рис. Види та форми післядипломного навчання

Спеціалізація – це набуття провізором однієї із спеціальностей, яке проводиться в інтернатурі в інституті (факультетах) удосконалення провізорів та на кафедрах фармацевтичних факультетів медичних університетів, після закінчення якої присвоюється кваліфікація „провізор загального профілю”.

Удосконалення – подальше підвищення професійних знань та навичок провізора з метою підтримання сучасного рівня підготовки. Підвищення кваліфікації провізорів здійснюється на циклах тематичного удосконалення, яке передбачає підвищення кваліфікації з окремих розділів відповідної спеціальності та передатестаційних циклах.

Курси інформації та стажування проводяться на базі науково-дослідних інститутів, фармацевтичних закладів, а також інститутів (факультетів) удосконалення провізорів. Це один з видів підвищення кваліфікації провізорів, завдання якого полягає у вивченні актуальних теоретичних питань та набуття практичних навичок з відповідного розділу спеціальності.

Підвищення кваліфікації за місцем роботи. Цей вид післядипломного навчання передбачає систематичну самоосвіту працівників з метою поступового професійного росту кадрів і має систематично проводитися за індивідуальними планами.

Існують наступні форми післядипломного навчання:

- *очна* – це навчання з повним відривом провізора від роботи на період навчання. За цією формою проводяться цикли спеціалізації, тематичного удосконалення та передатестаційні цикли, курси інформації і стажування;

- *заочно-очна.* Складається з двох фаз. В період першої заочної фази провізори без відриву від роботи вивчають літературу та виконують контрольні завдання. Друга (очна) фаза проводиться в інститутах і на факультетах удосконалення провізорів з повним відривом від роботи. За цією формою проводиться підготовка фахівців в інтернатурі;

- *виїзні цикли* – це проведення тематичного удосконалення провізорів шляхом виїзду на місцеві бази за замовленнями обласних фармацевтичних об’єднань;

- *переривчасті курси удосконалення* проводяться з частковим відривом від роботи на

один-два дні в місяць на місцевих базах.

Інтернатура

Як було сказано вище, початковим етапом у системі післядипломного навчання провізорів є *інтернатура*, яка передбачає професійну адаптацію випускників вузів. Інтернатура є обов'язковою формою післядипломної підготовки випускників фармацевтичних вищих навчальних закладів, після закінчення якої присвоюється кваліфікація „провізор загального профілю”.

Основним завданням інтернатури є підвищення рівня практичної підготовки випускників, їхньої професійної готовності до самостійної провізорської діяльності. Вона проводиться в очно-заочній формі: навчання на кафедрах фармацевтичних вузів та стажування в базових аптечних установах. До інтернатури зараховуються випускники вищих фармацевтичних навчальних закладів після складання державних іспитів і присвоєння кваліфікації „провізор”. Зарахування молодих спеціалістів до інтернатури здійснюється наказом обласного фармацевтичного об'єднання із зарахуванням їх на посади провізорів-інтернів. Підставою для зарахування до інтернатури є диплом провізора, посвідчення про направлення на роботу за персональним розподілом, довідка про право самостійного працевлаштування або контракт випускника з фармацевтичним закладом чи установою.

Якщо випускники вищих навчальних закладів направляються на роботу в системи інших Міністерств та відомств, то вони зараховуються в інтернатуру наказами по відповідному Міністерству та відомству після погодження з МОЗ України місця навчання та проходження стажування.

Молоді спеціалісти, які з поважних причин не можуть своєчасно приступити до навчання в інтернатурі, повинні до 15 серпня повідомити про це відповідні регіональні управління аптечними закладами. Якщо такі фахівці прибули в інтернатуру із запізненням, вони повинні представити до обласного фармацевтичного об'єднання документи, які пояснюють причину запізнення. За результатами їхнього розгляду приймається рішення про допуск інтернів до навчання в інтернатурі.

Інтерни, які без поважних причин не приступили до навчання в інтернатурі до 1 вересня, не допускаються до її проходження. Саме тоді за рішенням регіонального фармацевтичного об'єднання вони можуть бути зараховані в інтернатуру на початок наступного навчального року. У випадках запізнення в інтернатуру з поважних причин (хвороба, зміна направлення на роботу, несвоєчасне укладення трудового договору випускниками, що мали право самостійного працевлаштування), інтерну може бути продовжений термін навчання на час запізнення.

Підготовка провізорів в інтернатурі проводиться за індивідуальним планом, розробленим на підставі типових навчальних планів і програм післядипломної підготовки згідно з кваліфікаційними вимогами до провізора-спеціаліста.

Початок навчання в інтернатурі з 1 серпня.

Заочна частина підготовки провізорів-інтернів проводиться на базах стажування, тобто на базових установах та закладах обласних фармацевтичних об'єднань, що використовуються з метою первинної спеціалізації випускників вищих фармацевтичних навчальних закладів.

Індивідуальний план заочної частини підготовки провізорів-інтернів за фахом „провізор загального профілю” має містити такі розділи: організація, управління та економіка фармації, фармацевтична технологія, фармацевтичний аналіз лікарських засобів, фармакологія та фармакогнозія. Він розробляється інтерном та безпосереднім керівником. Залежно від умов стажування дозволяється об'єднувати деякі види робіт.

Програма заочної частини інтернатури передбачає послідовну роботу провізора-інтерна на всіх можливих ланках сучасної фармацевтичної галузі. Провізор-інтерн на основі комплексу теоретичних знань та практичних навичок має: здійснювати організаторську та практичну діяльність щодо контролю якості лікарських засобів, готувати ліки, концентровані розчини та напівфабрикати, набувати навичок щодо отримання, зберігання та відпуску лікарських засобів та виробів медичного призначення, а також з організації роботи центрів (кабінетів) фармацевтичної інформації, організації заготівлі та переробки лікарської рослинної сировини. Крім того, провізори-інтерни ознайомлюються з технологією виготовлення та контролем лікарських засобів у промислових умовах.

Під час проходження інтернатури провізор-інтерн повинен вести облік виконаної роботи в щоденнику, який заповнюється довільно.

При заповненні щоденника інтерн повинен відобразити характерну для даної аптеки рецептуру, утруднені випадки, що виникають в процесі роботи, а також основну документацію, яку веде інтерн під час послідовного проходження всіх ланок роботи.

Під час заочної частини інтернатури провізор опрацьовує спеціальну літературу, систематизує її у вигляді тематичних рефератів за одною з тем відповідного курсу.

Наприкінці заочної частини інтернатури керівник складає індивідуальні характеристики провізорів-інтернів, де відображає наступні пункти:

1. Загальна культура та ерудиція інтерна, знання принципів фармацевтичної етики та деонтології.
2. Практична (виконана робота) і теоретична (знання літератури) підготовка. Виконання індивідуального плану.
3. Оцінка реферативних робіт (зокрема, можливість впровадження результатів у практику).
4. Комунікабельність інтерна.
5. Оцінка провізору інтерну за п'ятибальною системою за проходження заочної частини інтернатури.

Після закінчення заочної частини провізори-інтерни за направленнями базових аптечних установ здійснюють очну підготовку на кафедрах підвищення кваліфікації спеціалістів фармації.

Із закінченням терміну підготовки в інтернатурі проводиться атестація провізорів на визначення знань і практичних навичок, після чого їм надається звання „провізор загального профілю”. Для проведення атестації щорічно створюються державні комісії. Головами державних атестаційних комісій призначаються наказом МОЗ України досвідчені спеціалісти. Склад комісії та розклад проведення атестації затверджується ректором вищого навчального закладу за місяць до початку атестації.

До атестаційної комісії не пізніше як за тиждень до початку засідання, подаються наступні документи:

- характеристика з базового аптечного закладу, в якому інтерн проходив стажування;
- атестаційний лист;
- щоденник обліку роботи інтерна.

До атестації допускаються інтерни, які повністю виконали навчальний план і програму інтернатури, що засвідчується заліковими відомостями. Допуск інтернів до проведення атестації оформляється наказом ректора вищого учбового закладу.

Атестація інтернів містить:

- комп'ютерний контроль знань та умінь;
- оцінку вмінь та володіння практичними навичками;

- співбесіду чи іншу форму підсумкової оцінки рівня засвоєння програми інтернатури.

Комп'ютерний контроль знань та вмій проводиться за державною тестовою програмою, затвердженою МОЗ України.

Оцінка підготовки інтернів за результатами тестування здійснюється за бінарною системою: „атестований” (при кількості правильних відповідей не менше 75%) чи „не атестований”. При негативних результатах комп'ютерного тестування провізор-інтерн вважається таким, який за рівнем підготовки не відповідає вимогам кваліфікаційної характеристики „провізора загального профілю”. У такому випадку інтерн не допускається до подальших етапів атестації і вважається не атестованим.

При оцінці вмій і володіння практичними навичками провізори-інтерни виконують конкретні ситуаційні завдання та аналізується їх професійна діяльність під час проходження інтернатури.

Співбесіда чи інша форма підсумкової оцінки рівня засвоєння навчальної програми інтернатури проводиться з кожним інтерном. За їхніми результатами та з урахуванням попередніх етапів атестації приймається рішення про рівень підготовки провізора та надання йому звання „провізор загального профілю”.

Рішення державної екзаменаційної комісії (про присвоєння або відмову у присвоєнні провізору-інтерну відповідного звання) приймається голосуванням. Результати атестації оформляються протоколом, який підписують голова та всі члени державної атестаційної комісії і затверджуються в десятиденний термін наказом по вищому навчальному закладу, при якому створена комісія.

Особам, яким за результатами атестації надано звання провізора-спеціаліста, видається сертифікат встановленого зразка, а тим, кому відмовлено в цьому – витяг з протоколу засідання комісії, засвідчений печаткою вищого навчального закладу, не пізніше трьох днів з моменту затвердження протоколу засідання державної атестаційної комісії.

Рішення атестаційної комісії може оскаржитись у Міністерстві охорони здоров'я України у двотижневий термін з моменту отримання витягу з названого вище протоколу.

Можливість атестуватись повторно надається провізору-інтерну один раз на госпрозрахунковій основі впродовж трьох років, але не раніше ніж через рік з часу відмови у присвоєнні звання „провізор загального профілю”.

Інколи з тих чи інших причин виникає необхідність перевести інтерна з одного до іншого навчального закладу. Таке переведення здійснюється за згодою ректорів відповідних вищих навчальних закладів та обласного фармацевтичного об'єднання, в розпорядження якого інтерн направлений на роботу. До вищого учбового закладу за місцем переведення інтерн подає щоденник, підписаний керівником інтернатури і засвідчений навчальним закладом, та індивідуальний навчальний план з відміткою про його виконання.

Переведення інтерна з однієї бази стажування на іншу здійснюється за згодою начальників регіональних фармацевтичних об'єднань та вищого навчального закладу. На базу стажування, куди він переводиться, інтерн подає:

- витяг з наказу обласного фармацевтичного об'єднання, з бази стажування якого він переводиться,
- щоденник інтерна, підписаний керівником бази стажування,
- індивідуальний навчальний план із відміткою про хід його виконання.

В наказах обласного фармацевтичного об'єднання обов'язково вказується за рахунок якого закладу надалі фінансуватиметься проходження інтернатури.

Відрахування з інтернатури здійснюється:

- за пропуски занять (у тому числі з поважних причин, якщо інтерн пропустив більше третини занять на очній частині інтернатури);

- за невиконання навчального плану інтернатури і програми;
- за професійною непридатністю;
- за порушення правил внутрішнього розпорядку.

Відрахування інтерна здійснюється наказом ректора вищого навчального закладу, копія якого в десятиденний термін направляється у відповідне регіональне фармацевтичне об'єднання.

Фінансове забезпечення інтернатури. Проїзд молодих спеціалістів, які мають направлення МОЗ України на роботу до місця спеціалізації (інтернатури), і місячна відпустка до початку підготовки в інтернатурі, оплачується вищим учбовим закладом за рахунок коштів, передбачених на виплату підйомних молодим спеціалістам.

Магістратура

З метою введення поглибленої спеціальної, науково-практичної, педагогічної і дослідницької підготовки спеціалістів у вищих медичних (фармацевтичних) закладах освіти ІV рівня акредитації, підвищення якості підготовки провізора-спеціаліста заключний етап багатоступеневої вищої фармацевтичної освіти передбачає навчання у **магістратурі**.

Підготовка фахівців за напрямом професійного спрямування „Фармація” і освітньо-кваліфікаційним рівнем „магістр” (надалі магістратура) у вищих медичних (фармацевтичних) закладах освіти ІV рівня акредитації та закладах (факультетах) медичної (фармацевтичної) післядипломної освіти (надалі – вищі заклади освіти) проводиться на базі освітньо-професійної програми підготовки спеціаліста.

Як було сказано вище, *магістр фармації* – це завершений освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі отриманої кваліфікації провізора-спеціаліста здобув поглиблені спеціальні вміння та знання, має досвід їх застосування у певній галузі фармації та захистив на вченій раді вищого закладу освіти магістерську роботу.

Підготовка магістрів фармації проводиться одночасно з підготовкою спеціалістів з певного провізорського фаху в інтернатурі.

Магістратура у вищих закладах освіти відкривається та ліквідується за окремими спеціальностями наказом Міністерства охорони здоров'я України за узгодженням з Міністерством освіти України на підставі клопотань цих вищих закладів освіти терміном на п'ять років.

Планування щорічних обсягів підготовки магістрів фармації з кожної спеціальності здійснює Міністерство охорони здоров'я України з урахуванням перспективних потреб галузі в науково-педагогічних кадрах.

Фінансування вищих закладів освіти з питань діяльності магістратури здійснюється за рахунок коштів, які передбачаються для підготовки провізорів-інтернів, та інших коштів вищого закладу освіти в межах загального фінансування з державного бюджету.

В магістратуру приймаються громадяни України, які мають кваліфікацію спеціаліста, рекомендацію вченої ради вищого закладу освіти на наукову роботу і зараховані на посади провізорів-інтернів у базових закладах охорони здоров'я для навчання в інтернатурі.

Тривалість навчання в інтернатурі – 1-2 роки в залежності від спеціальності. Для провізорів-інтернів, які одночасно навчаються в магістратурі, тривалість очної частини навчання в інтернатурі на кафедрах вищих закладів освіти продовжується на 3 місяці за рахунок відповідного скорочення тривалості стажування в базових закладах охорони здоров'я.

Прийом до магістратури проводиться за конкурсом на місця та спеціальності, які затверджені Міністерством охорони здоров'я України, про що вищим закладом освіти оповіщається в пресі не пізніше ніж за два місяці до початку прийому документів.

Прийом документів для вступу до магістратури проводиться вищим закладом освіти щорічно з 1 до 31 серпня.

Особи, які вступають до магістратури, подають на ім'я ректора вищого закладу освіти:

- заяву;
- особисто заповнений листок обліку кадрів;
- копію диплома про повну вищу фармацевтичну освіту;
- виписку з трудової книжки із записом про прийом на роботу в базовий заклад охорони здоров'я на посаду провізора-інтерна;
- рекомендацію вченої ради вищого закладу освіти до навчання в магістратурі;
- список опублікованих наукових праць і винаходів (при наявності).

Для проведення прийому в магістратуру наказом ректора вищого закладу освіти створюється приймальна комісія, до складу якої входять: проректор з наукової роботи (голова), завідувач підрозділом вищого закладу освіти, відповідальний за навчання магістрантів (відповідальний секретар), завідувачі профільними кафедрами, професори, доценти, провідні вчені.

Кожен вступник проходить співбесіду і складає вступні іспити із спеціальності магістратури та з іноземної мови (англійської, німецької, французької, іспанської, італійської) в обсязі діючих програм для вищих закладів освіти. Співбесіда та вступні іспити проводяться з 1 до 10 вересня. Повторне складання іспитів не допускається.

Прийом вступних іспитів у магістратуру проводиться екзаменаційними комісіями, що призначаються ректором вищого закладу освіти, до складу яких входять кваліфіковані спеціалісти (доктори і кандидати наук) із спеціальності магістратури та суміжних спеціальностей. До складу комісій з іноземних мов можуть включатися і висококваліфіковані викладачі, які не мають наукового ступеня.

Провізорам-інтернам, які допущені до вступних іспитів в магістратуру, може надаватися відпустка без збереження заробітної плати та місцем роботи для підготовки і складання вступних іспитів з розрахунку 5 днів на кожен іспит. Документом, який засвідчує право на відпустку без збереження заробітної плати, є повідомлення про допуск до складання вступних іспитів у магістратуру.

Після проведення вступних іспитів приймальною комісією проводиться зарахування провізорів-інтернів до магістратури не пізніше 15 вересня. На підставі результатів конкурсних вступних іспитів приймальна комісія виносить рішення по кожному кандидату окремо. Переважне право при зарахуванні при рівності конкурсних балів мають особи, що отримали диплом про вищу освіту з відзнакою.

Вищий заклад освіти протягом 5 днів після засідання приймальної комісії подає для затвердження до Головного управління закладів освіти Міністерства охорони здоров'я України за підписом голови приймальної комісії списки осіб, які приймали участь в конкурсі до магістратури із рекомендацією про зарахування чи причиною відмови.

Вступники зараховуються на навчання з 10-15 жовтня наказом ректора вищого закладу освіти після отримання списків осіб, затверджених Міністерством охорони здоров'я України для зарахування до магістратури.

На підставі подання завідувача профільною кафедрою вищого закладу освіти проректор з наукової роботи вищого закладу освіти до 1 листопада затверджує провізору індивідуальний план підготовки магістра та тему його магістерської роботи під час проходження ним інтернатури. Тема магістерської роботи може передбачати певні науково-практичні дослідження, які будуть виконуватись не лише у вищому закладі освіти, але і під час проходження навчання в інтернатурі на базі стажування.

Особи, які без поважних причин протягом двох тижнів з початку занять не прибули до місця навчання, підлягають відрахуванню з магістратури.

Провізорам-інтернам, які прийняті для навчання в магістратуру одночасно з інтернатурою, виплачується на загальних підставах заробітна плата провізора-інтерна. Стипендія їм не виплачується.

Кожному провізору-інтерну, одночасно з його зарахуванням до магістратури, ректором вищого закладу освіти призначається науковий керівник з числа докторів

(кандидатів) наук або професорів (доцентів) – співробітників кафедри, де провізор проходить очну частину навчання в інтернатурі.

Кількість осіб, прикріплених одночасно до одного наукового керівника, визначається за його згодою ректором вищого закладу освіти і не повинна перевищувати п'яти.

Перед поданням магістерської роботи до захисту провізор-інтерн звітує про виконання індивідуального навчального плану на засіданнях кафедри і атестується науковим керівником.

За час навчання в магістратурі провізори-інтерни повинні у встановлені терміни:

- повністю виконати індивідуальний навчальний план та програму;
- оволодіти методиками проведення основних науково-практичних досліджень;
- оволодіти основами педагогічної майстерності та проведення навчально-методичної роботи;

систематично звітувати про хід виконання плану підготовки магістра фармації на засіданні кафедри вищого закладу освіти (вченій раді факультету);

виконати та захистити магістерську роботу;

виконувати правила внутрішнього трудового розпорядку вищого закладу освіти;

виконати програму інтернатури за обраним фахом та пройти атестацію для визначення знань і практичних навиків з присвоєнням звання провізора-спеціаліста з обраною спеціальності.

Особи, які навчаються в магістратурі, користуються канікулами тривалістю один календарний місяць, що включається до загального терміну навчання. Канікули повинні збігатись з відпусткою провізора-інтерна.

Магістерська робота – це узагальнення самостійної науково-практичної роботи провізора-інтерна, за матеріалами якої провізору-інтерну рекомендується мати публікації та виступи на науково-практичних конференціях, з'їздах тощо.

Захист магістерської роботи відбувається на засіданні вченої ради вищого закладу освіти.

Освітньо-кваліфікаційний рівень „Магістр фармації” присвоюється, якщо за це проголосувало не менше двох третіх присутніх членів вченої ради. Магістру фармації видається диплом. Диплом з відзнакою видається, якщо не менше 75% дисциплін, передбачених навчальним планом та програмою магістратури, складено з оцінками „відмінно”, а з інших дисциплін не було оцінок „задовільно”.

Магістри фармації мають право брати участь в конкурсі до аспірантури на кафедри вищих закладів освіти, а також медичних науково-дослідних установ без відпрацювання ними двох років за фахом, необхідних для вступу до аспірантури після закінчення інтернатури. Провізори-інтерни після закінчення магістратури та захисту магістерської роботи отримують разом з сертифікатом спеціаліста з певного провізорського фаху диплом магістра фармації і працевлаштовуються відповідно з направленням на роботу після закінчення вищого закладу освіти.

Термін закінчення навчання в магістратурі збігається з терміном закінчення навчання в інтернатурі. Тривалість навчання в магістратурі зараховується в стаж науково-педагогічної роботи.

В окремих випадках, за рекомендаціями вчених рад закладів освіти та за погодженням з Міністерством охорони здоров'я України, до конкурсу в магістратуру можуть допускатися особи, які мають сертифікат провізора-спеціаліста після закінчення інтернатури.

Підготовка магістрів фармації здійснюється в Національному фармацевтичному університеті (м. Харків), Львівському національному медичному університеті імені Данила Галицького, Запорізькому та Одеському державних медичних університетах. Зокрема, у Харкові готують магістрів фармації за спеціальностями: „Технологія фармацевтичних препаратів”, „Якість, сертифікація та стандартизація”, „Педагогіка вищої школи”. Навчання магістрів за такими спеціальностями зумовлене рядом причин. Так, жорстке конкурентне середовище, недосконалість нормативно-правової бази, які характеризують сьогодні стан

національного фармацевтичного ринку, доводять необхідність підготовки спеціалістів якісно нового рівня, які володіють сучасними інформаційними технологіями, знаннями в галузі психології та управління персоналом, стандартизації продукції, в галузі економіки інноваційної діяльності та використання інвестиційних інструментів у фармації.

Крім того, у зв'язку з переходом вітчизняної фармацевтичної промисловості на міжнародні стандарти GMP є актуальним поглиблення знань спеціалістів галузі з методології та логіки наукових досліджень, аспектів підвищення якості, а також методів та способів управління та експертизи якості готових лікарських засобів.

Тематичне удосконалення та передатестаційні цикли як різновиди післядипломного навчання провізорів

Одним з видів післядипломного навчання спеціалістів фармації є *удосконалення* – подальше підвищення професійних знань та навичок провізора з метою підтримання сучасного рівня підготовки. Воно включає тематичне удосконалення та передатестаційну підготовку.

На *тематичне удосконалення* провізори направляються при необхідності між проходженням передатестаційних циклів, основною метою яких є визначення рівня знань та уміння спеціалістів. Воно передбачає підвищення кваліфікації провізорів з окремих розділів відповідної спеціальності. Тематичне удосконалення проводиться у формі:

- циклів тематичного удосконалення кафедрами факультету тривалістю 2-6 тижнів;
- виїзних циклів тематичного удосконалення протягом 2-4 тижнів;
- переривчастих, в т.ч. виїзних, циклів тематичного удосконалення протягом року загальною тривалістю не менше 72 годин.

Тематичне удосконалення є видом підвищення кваліфікації, яке проводиться не менше одного разу в період між проходженням передатестаційних циклів.

Відповідно до сучасних державних професійно-кваліфікаційних вимог чільне місце в системі післядипломної підготовки фахівців фармації посідає набуття або підтвердження певної кваліфікаційної категорії, якому передують проходження провізорами передатестаційних циклів.

Передатестаційні цикли є обов'язковою формою підвищення кваліфікації провізорів перед черговою атестацією на присудження або підтвердження кваліфікаційної категорії.

На передатестаційні цикли приймаються провізори-спеціалісти строго за фахом, отриманим в інтернатурі або на циклах спеціалізації та які мають відповідний стаж роботи за обраною спеціальністю.

Комплектація передатестаційних циклів проводиться у відповідності з щорічною потребою аптечних установ у навчанні провізорів, котрі підлягають атестації.

Видача путівок на передатестаційний цикл проводиться інститутом (факультетом) удосконалення провізорів у відповідності до подання аптечної установи або особистої заяви провізора. Контингент осіб, що підлягають атестації, визначається керівником аптечної установи.

Передатестаційна програма побудована за принципом створення окремих блоків. У процесі навчання проводиться базовий, рубіжний та заключний контроль за допомогою комп'ютерних тестів із метою визначення відповідності фахівця професійно-посадовим вимогам. Для заключного іспиту на передатестаційних циклах використовують державні комп'ютерні атестаційні програми, затверджені МОЗ України. Курсанти, що успішно склали іспит, одержують посвідчення з рекомендацією про присвоєння відповідної кваліфікаційної

категорії.

Курси інформації та стажування проводяться на базі науково-дослідних і фармацевтичних інститутів. Спеціалізованих фармацевтичних закладів, а також інститутів (факультетів) удосконалення провізорів.

Це вид підвищення кваліфікації провізорів, завданням якого є вивчення актуальних теоретичних питань і набуття практичних навичок із відповідного розділу спеціальності.

Такі курси організовуються і проводяться для провізорів із метою набуття спеціальних знань із певних проблем фармації, поглиблення професійних знань, умінь та практичних навичок у роботі відповідно до їхньої спеціальності і посади.

Направлення провізорів на курси проводиться регіональними ВО „Фармація”, які виступають замовником, узгоджують з інститутом навчальні плани та програми курсів, терміни навчання тощо.

Проте навчання фахівців на курсах інформації і стажування не замінює проходження ними тематичного удосконалення та передатестаційних циклів в інститутах (на факультетах) удосконалення провізорів.

Курси інформації та стажування утримуються за рахунок державного бюджету, відведеного на підвищення кваліфікації, або проводяться на госпрозрахунковій основі. Вартість навчання спеціаліста визначається закладом, на базі якого проводяться курси, залежно від терміну навчання на договірних засадах.

Заклади освіти України, які здійснюють післядипломне навчання фармацевтичних фахівців

Післядипломне навчання спеціалістів фармації в Україні здійснюється Інститутом підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету України (м. Харків), Київською медичною академією післядипломної освіти ім. П.Л.Шупика, Львівським національним медичним університетом імені Данила Галицького, Запорізьким та Одеським державними медичними університетами, які є акредитованими та ліцензованими закладами цього напрямку.

Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації (ПКСФ) Національного фармацевтичного університету України здійснює післядипломну підготовку спеціалістів для аптечної служби та фармацевтичних підприємств (в тому числі навчання в інтернатурі), а також професорсько-викладацької ланки (магістратура, аспірантура, докторантура). Інститут приймає на навчання на передатестаційних та тематичних циклах провізорів та фармацевтів з Дніпропетровської, Донецької, Запорізької, Кіровоградської, Луганської, Миколаївської, Полтавської, Одеської, Рівненської, Чернігівської, Сумської, Харківської областей України, Автономної Республіки Крим та м. Севастополь. Він проводить навчання не тільки на своїй базі, але і організовує виїзні цикли.

Інтернатура проводиться для провізорів-інтернів Кіровоградської, Луганської, Полтавської, Сумської та Харківської областей.

Спеціалізація за вузькими напрямками відповідно до запиту практики проводиться від 3-х тижнів до 3-х місяців. Відповідно до рівня акредитації та ліцензії в ПКСФ проводиться тематичне післядипломне навчання (тематичні удосконалення - близько 60 програм), які відповідають потребам сьогодення для спеціалістів різних ланок галузі, терміном від 2-х до 4-х тижнів, передатестаційна підготовка, цикли спеціалізації, в т.ч. інтернатура, магістратура. Після успішного закінчення слухачам видаються документи державного зразка, наявність яких необхідна на всіх етапах виробничої діяльності, починаючи з державних вимог з ліцензування та акредитації аптечних закладів та закінчуючи атестацією фармацевтичних кадрів.

Серед актуальних спеціалізацій *організаційно-економічного напрямку* ПКСФ пропонує: „Фармацевтична діяльність у сучасних умовах”, „Кадровий менеджмент”,

„Інформаційні потоки в управлінні фармацевтичним підприємством”, „Створення та експлуатація інформаційно-пошукових баз даних”, „Економічні питання фармацевтичного ринку” та інші. Контингент слухачів курсів спеціалізації з даного напрямку становлять: керівники фармацевтичних підприємств та директори фармацевтичних фірм усіх форм власності та їх заступники, завідувачі відділами та їх заступники, провізори-організатори, працівники кадрових та довідково-інформаційних служб, комерційні директори, керівники зовнішньоекономічних відділів та відділів маркетингу підприємств всіх форм власності, старші провізори аптеки та аптечних пунктів, менеджери, економісти, бухгалтери, керівники державних інспекцій, контрольно-аналітичних лабораторій.

Крім того, в ШКСФ створено спеціалізації *технологічного напрямку*: „Сучасні питання виробництва ліків в умовах малого підприємства”, „Клініко-фармацевтичні аспекти раціонального використання ліків”, „Промислова фармація”, „Ветеринарні препарати” тощо. Курсанти цієї спеціалізації – провізори загального профілю, провізори та фармацевти з виготовлення та відпуску ліків, провізори, які займаються інформаційною роботою та ін.

Спеціалістам контрольно-аналітичної служби запропоновані спеціалізації *хімічного напрямку*: „Сучасні фізико-хімічні методи аналізу ліків”, „Контроль якості стерильних і асептичних лікарських форм”, „Лікарські засоби рослинного походження, їх хімічні та фармакотерапевтичні властивості ” та ін. Контингент слухачів у цьому випадку – провізори-аналітики, провізори та уповноважені особи, які відповідають за якість ліків у аптеках, на складах, митницях, фармацевтичних підприємствах, провізори-аналітики контрольно-аналітичних лабораторій, начальники державних інспекцій та їх заступники, інспектори, завідувачі контрольно-аналітичними лабораторіями та їх заступники тощо.

Кафедра *судової фармації* ШКСФ поводить наступні спеціалізації: „Актуальні питання правової та судової фармації в сучасних умовах”, „Нормативно-правове регулювання відпуску та безпечного використання ліків у сучасних умовах”, „Особливості ліцензування та режиму контролю лікарських засобів у закладах охорони здоров'я” тощо для провізорів-організаторів, керівників та заступників фармацевтичних підприємств, керівників структурних підрозділів та філіалів, фармацевтів.

Серед спеціалізацій з *клінічної фармації* слід відмітити наступні: „Клініко-фармацевтичні аспекти лікування захворювань серцево-судинної системи”, „Фітотерапія найбільш поширених захворювань”, „Клініко-фармацевтичні аспекти без рецептурних препаратів” та ін. Слухачі даних циклів тематичного удосконалення – провізори та клінічні провізори.

Післядипломне навчання спеціалістів промислової фармації здійснюється в Київській медичній академії післядипломної освіти ім. П.Л.Шупика. Варто відмітити, що до 1991 року в Україні взагалі не існувало післядипломного навчання спеціалістів промислової фармації. В даний час на кафедрі промислової фармації Київської медичної академії післядипломної освіти ім. П.Л.Шупика організація учбового процесу базується на учбових планах та програмах за чотирма спеціальностями:

- промислова технологія лікарських засобів;
- контроль якості лікарських засобів промислового виробництва;
- промислова фармація;
- біотехнологія лікарських засобів.

В академії атестуються спеціалісти-менеджери промисловості лікарських засобів, інженери-технологи промисловості лікарських засобів, хіміки-інженери, аналітики промисловості лікарських засобів та провізори загального профілю.

Післядипломне навчання провізорів у Львівському національному медичному університеті імені Данила Галицького здійснюється на кафедрах організації та економіки фармації з курсом технології ліків і фармацевтичної хімії факультету післядипломної освіти. Названі кафедри проводять передатестаційні цикли (як очні, так і виїзні) за спеціальностями: „Організація та управління фармацією”, „Загальна фармація”, „Аналітично-контрольна фармація” для провізорів з Львівської, Тернопільської, Івано-Франківської, Чернівецької, Закарпатської, Рівненської та Волинської областей. Інтернатура проводиться для провізорів-

інтернів з перелічених вище областей за спеціальністю „Загальна фармація”. Крім того, кафедра фармацевтичної хімії проводить цикли тематичного удосконалення для провізорів аптечних установ на тему: „Нові лікарські препарати”.

Одеський національний медичний університет проводить післядипломне навчання провізорів на базі кафедри організації та економіки фармації за двома спеціальностями у вигляді передатестаційних циклів та тематичного удосконалення.

МАТЕРІАЛИ ЩОДО АКТИВАЦІЇ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ЛЕКЦІЇ

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

ЗАГАЛЬНЕ МАТЕРІАЛЬНЕ ТА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛЕКЦІЇ

- мультимедійний проектор;
- навчальна платформа (MS Teams);
- Робоча програма навчальної дисципліни
- Силабус навчальної дисципліни
- Методична розробка до лекцій з навчальної дисципліни
- презентація;
- ілюстративний матеріал за темою;

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

7. Що включає в себе післядипломне навчання фармацевтів ?
8. Які існують види та форми післядипломної освіти ?
9. Що таке інтернатура та яке її основне завдання ?
10. Як здійснюється підготовка провізорів в інтернатурі ?
11. Яка мета магістратури та особливості підготовки магістрів ?
12. Що представляють собою тематичне удосконалення та передатестаційні цикли як різновиди післядипломного удосконалення фармацевтів ?
13. З якою метою для спеціалістів проводяться курси інформації і стажування ?
14. У яких вузах України проводиться післядипломне навчання фармацевтів ?

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:

1. Кремень, Юлія Ігорівна. Наукове обґрунтування професійної ролі фармацевтичного фахівця на засадах положень Всесвітньої організації охорони здоров'я та Міжнародної фармацевтичної федерації в умовах трансформації українського суспільства : дис. ... д-ра філософії : [спец.] 226, 22 / Ю. І. Кремень . - Львів, 2023. - 278 с.
2. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 332 с.

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>