

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У ФАРМАЦІЇ

Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів

*За редакцією
професора В. В. МАЛОГО*

Харків
«Оригінал»
2015

УДК 615.1:65.050:339.138 (075)
615.1:339.138(075.8)
ББК 65.050.9(4УКР)я73+65.9(4УКР)180я73
М 80

Укладачі:

В. В. МАЛИЙ,
Л. П. ДОРОХОВА, С. В. ЖАДЬКО, О. Ю. РОГУЛЯ,
А. Б. ОЛЬХОВСЬКА, М. М. КОБЕЦЬ, І. В. СОФРОНОВА,
І. В. ТІМАНЮК, О. В. ШУВАНОВА, І. В. БОНДАРЄВА

Рецензенти:

Б. П. ГРОМОВИК, доктор фармацевтичних наук, професор, завідувач кафедри організації і економіки фармації Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького;
Є. Г. КНИШ, доктор фармацевтичних наук, професор, завідувач кафедри управління і економіки фармації, медичного та фармацевтичного правознавства Запорізького державного медичного університету;
Д. В. СЕМЕНІВ, доктор фармацевтичних наук, доцент, завідувач кафедри організації та економіки фармації і технології ліків Івано-Франківського національного медичного університету.

Рекомендовано

*Міністерством охорони здоров'я України
(лист № 23-01-9/177 від 29.04.2015 р.)*

Менеджмент та маркетинг у фармації : навч. посіб. для студ.
М 80 вищ. навч. закладів / В. В. Малий, Л. П. Дорохова, С. В. Жадько
[та ін.] ; за ред. В. В. Малого. — Х. : НФаУ ; Оригінал, 2015. —
396 с.

ISBN 978-966-615-470-8.

ISBN 978-966-649-109-4.

Для самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів спеціальності «Фармація».

УДК 615.1:65.050:339.138 (075)
615.1:339.138(075.8)

ББК 65.050.9(4УКР)я73+65.9(4УКР)180я73

ISBN 978-966-615-470-8

ISBN 978-966-649-109-4

© Малий В. В., Дорохова Л. П., Жадько С. В. та ін.,
укладання, 2015

© Національний фармацевтичний університет, 2015

ЗМІСТ

Передмова	4
Змістовий модуль 1. Менеджмент як наука та практика управління організацією . . .	5
Тема 1. Теоретичні основи менеджменту	5
Тема 2. Організації фармацевтичної системи як об'єкти управління. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації	19
Тема 3. Менеджмент та успішне управління. Влада. Лідерство	32
Тема 4. Функції управління	45
Тема 5. Управління процесом прийняття рішень	66
Тема 6. Комунікативні процеси в управлінні. Організаційні комунікації фармацевтичної системи	77
Тема 7. Менеджмент та діловодство фармацевтичних організацій. Менеджмент та інформатика	89
Змістовий модуль 2. Менеджмент і підприємництво. Управління трудовими ресурсами та персоналом фармацевтичної організації	101
Тема 8. Менеджмент і підприємництво	101
Тема 9. Управління трудовими ресурсами та персоналом фармацевтичної організації	125
Тема 10. Групова динаміка і керівництво. Управління конфліктами, стресами	136
Тема 11. Трудові відносини в умовах ринку	146
Тема 12. Оцінка ефективності діяльності організації та управління	166
Змістовий модуль 3. Основи маркетингу у фармацевції. Процес управління фармацевтичним маркетингом	173
Тема 13. Основні положення маркетингу у фармацевції	173
Тема 14. Процес управління фармацевтичним маркетингом	191
Тема 15. Маркетингові дослідження та інформація	205
Тема 16. Вивчення ринку лікарських засобів	220
Тема 17. Товар у системі маркетингу. Асортиментна політика фармацевтичних і аптечних підприємств	239
Тема 18. Товарна та інноваційна політика фармацевтичних підприємств	248
Змістовий модуль 4. Цінова та збутова діяльність у системі фармацевтичного маркетингу	268
Тема 19. Ціна, ціноутворення, цінова політика фармацевтичних і аптечних підприємств	268
Тема 20. Збутова діяльність фармацевтичних підприємств	288
Змістовий модуль 5. Система маркетингових комунікацій у фармацевції	312
Тема 21. Маркетингова політика комунікацій фармацевтичних організацій	312
Тема 22. Реклама у системі фармацевтичного маркетингу. Реклама лікарських засобів	323
Тема 23. Стимулювання збуту фармацевтичного товару та інші засоби маркетингових комунікацій	335
Тема 24. Паблік рилейшнз як засіб маркетингових комунікацій	345
Змістовий модуль 6. Маркетинговий контроль. Міжнародний маркетинг	362
Тема 25. Маркетинговий контроль	362
Тема 26. Міжнародний маркетинг у фармацевції	373
Література	392

ПЕРЕДМОВА

Сучасна організація навчального процесу вимагає новаторських підходів до формування навчально-методичних матеріалів, що висуває певні вимоги до змісту та викладу теоретичного матеріалу. Підґрунтям організації навчального процесу є розроблення адекватних форм і методів самоконтролю студентів, оскільки рівень знань та навичок студентів залежить від уміння самостійно організовувати свою навчальну роботу та проконтролювати її якість. Отже, в умовах запровадження особистісно-орієнтованих педагогічних технологій навчання, спрямованих на формування логічного мислення та професійної компетентності, забезпечення самостійної роботи студентів є стратегічним напрямом підготовки фахівців фармацевтичної галузі.

Матеріал навчального посібника забезпечує освітні потреби студентів та виконує навчально-контролюючу функцію. Посібник містить тестові завдання, які дають змогу студенту закріпити теоретичні знання основних понять з менеджменту та маркетингу у фармації та набути навичок їх прикладного застосування.

Структуроване подання тестових завдань відповідає змісту типової програми з дисципліни і охоплює основні фундаментальні положення й аспекти менеджменту та маркетингу. Зокрема, у посібнику висвітлено всі теми дисципліни з кожного модуля: модуль 1. «Менеджмент у фармації. Маркетинг як інтегративна функція менеджменту» та модуль 2. «Маркетинг у фармації». У навчальному посібнику надано чітке та логічне обґрунтування відповідей на тести, що є актуальним в умовах самостійної роботи студентів. Розміщення тексту завдання та відповіді до нього дозволяють студентам швидко перевірити правильність відповіді та ознайомитись з її обґрунтуванням.

Посібник також містить перелік теоретичних питань та практичних умінь, яких повинні набути студенти після вивчення кожної теми дисципліни, ключові поняття теми, перелік основної літератури та питання для самоконтролю.

Навчальний посібник є корисним для студентів, що навчаються за спеціальністю «Фармація», як для якісної підготовки до практичних занять, так і до інтегрованого ліцензійного іспиту «Крок-2».

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Тема 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Студент повинен

знати:

- основні положення загальної теорії менеджменту;
- особливості теорії менеджменту у фармації;
- кроки історичного розвитку теорії менеджменту;
- основні підходи до управління;
- розподіл за рівнями управління;
- сучасні зарубіжні моделі управління;

вміти:

- аналізувати форми організації управління фармацією на сучасному етапі;
- розподіляти органи управління фармацевтичною системою за рівнями;
- аналізувати зарубіжні механізми управління та ін.

Контрольні питання теми

1. Значення і поняття менеджменту. Еволюція управлінської теорії.
2. Особливості менеджменту у фармації.
3. Підходи до управління. Процес управління.
4. Рівні управління. Управління фармацевтичною системою на сучасному етапі.
5. Зарубіжні механізми управління.

Ключові поняття теми: управління, об'єкт управління, суб'єкт управління, розподіл праці горизонтальний, розподіл праці вертикальний, рівні управління, підходи до управління, модель управління, підприємство, менеджмент, менеджер.

Основна література

1. Громовик, Б. П. Менеджмент і маркетинг у фармації : підручник / Б. П. Громовик, Г. Д. Гасюк, О. Р. Левицька ; за ред. д-ра фармацевт. наук, проф. Б. П. Громовика. — К. : Медицина, 2008. — 752 с.

2. Мнушко, З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. І. Менеджмент у фармації : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова. — 2-ге вид. — Х. : НФаУ; Золоті сторінки, 2009. — 448 с.

3. Матеріали для самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент та маркетинг у фармації», які розміщені на сайті Центру дистанційних технологій навчання НФаУ. — режим доступу <http://www.pharmel.kharkiv.edu/>.



ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Керівники фармацевтичних організацій використовують принципи і функції менеджменту для ефективного управління. Яке з наведених визначень найбільш повно характеризує поняття «менеджмент»?

A. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління господарськими організаціями з метою підвищення ефективності їх роботи і збільшення прибутку в умовах ринкових відносин.

B. Політика забезпечення прийняття рішень в організації.

C. Процес впливу на досягнення цілей фірми.

D. Концепція управління виробничою і збутовою діяльністю підприємства.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління господарськими організаціями з метою підвищення ефективності їх роботи і збільшення прибутку в умовах ринкових відносин.

Менеджмент не дає уніфікованих рецептів. Він навчає, як, знаючи приййоми, способи і шляхи вирішення тих або інших управлінських завдань, досягти успіху для конкретного підприємства.

2. Яке з наведених визначень найповніше відповідає поняттю «менеджер»?

A. Консультант, який надає консалтингові послуги для підвищення ефективності роботи організації.

B. Людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства, розробленням нової продукції, ідеї або нового виду послуг.

C. Комерсант, фізична особа — основний суб'єкт ринкової економіки, метою діяльності якого є дослідження й використання нових можливостей отримання прибутку.

D. Керівник, який має професійні знання з організації й управління виробництвом.

E. Правильної відповіді немає.

Обґрунтування правильної відповіді

D. Керівник, який має професійні знання з організації й управління виробництвом.

Менеджер — це керівник (перш за все, найманий керівник), який працює в господарській, виробничо-ринковій сфері, має професійні

знання з організації й управління виробництвом. Менеджер організовує конкретну діяльність підпорядкованих йому працівників і одночасно сам виконує певний обсяг управлінських функцій.

3. У ринковій економіці важливу роль відіграє ділова людина, яка започатковує певну справу, створює підприємство, є його власником, бере на себе ризик, використовуючи свої або позичені фінансові кошти. Визначте її назву.

- A.** Підприємець.
- B.** Менеджер.
- C.** Акціонер.
- D.** Маркетолог.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Підприємець.

Підприємець — це керівник, що володіє ініціативністю, здатністю до ризику, відповідальністю в інтересах справи, орієнтацією на ефективність і якість, цілеспрямованістю, прагненням до інформованості.

4. Серед напрямків менеджменту виділяють виробничий та фінансовий менеджмент. Яку мету має виробничий менеджмент?

A. Підвищення ефективності управління виробництвом і збільшення прибутку, розроблення та реалізація фінансової політики підприємства.

B. Інформаційне забезпечення (складання та аналіз фінансової звітності підприємства).

C. Оцінка інвестиційних проектів і формування портфеля інвестицій.

D. Поточне фінансове планування та контроль.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Підвищення ефективності управління виробництвом та збільшення прибутку, розроблення та реалізація фінансової політики підприємства.

Виробничий менеджмент — сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яка має на меті підвищення його ефективності та збільшення прибутку, тобто це управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості.

5. Аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації називається:

- A.** Маркетинговий менеджмент.
- B.** Фінансовий менеджмент.
- C.** Інвестиційний менеджмент.
- D.** Інноваційний менеджмент.
- E.** Операційний менеджмент.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Маркетинговий менеджмент.

Маркетинговий менеджмент спрямований на отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо.

6. Управлінська діяльність персоналу менеджерів, яка передбачає формування місії підприємства, визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору завдань, людей, структур, технологій, системи стимулювання тощо, називається:

A. Стратегічний менеджмент.

B. Фінансовий менеджмент.

C. Кадровий менеджмент.

D. Інноваційний менеджмент.

E. Маркетинговий менеджмент.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент — це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток у довгостроковій перспективі.

7. Система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів підприємств та організацією обороту його грошових ресурсів називається:

A. Фінансовий менеджмент.

B. Інвестиційний менеджмент.

C. Маркетинговий менеджмент.

D. Інноваційний менеджмент.

E. Операційний менеджмент.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Фінансовий менеджмент.

Фінансовий менеджмент — форма управління процесами фінансування діяльності підприємства за допомогою методів та важелів фінансового механізму або мистецтво управління фінансовою діяльністю.

8. Процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання, спрямований на раціональне використання працівників і підвищення ефективності діяльності організації називається:

A. Менеджмент персоналу.

B. Стратегічний менеджмент.

C. Маркетинговий менеджмент.

D. Інноваційний менеджмент.

E. Післядипломна підготовка фахівців.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Менеджмент персоналу.

Менеджмент персоналу — це система планів, норм і нормативів, правил, традицій, процедур та комплекс організаційних, адміністративних,

соціальних, економічних та інших заходів, спрямованих безпосередньо на підбір кадрів, їхнє розміщення, використання, професійне навчання, мотивацію, просування тощо.

9. Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту. Якому принципу менеджменту відповідає наступна характеристика: «...організація розглядається як відкрита система, яка складається з взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів»?

A. Системність.

B. Активізація.

C. Цілеспрямованість.

D. Динамічна рівновага.

E. Взаємозалежність.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Системність.

Системність характеризується тим, що організація розглядається як відкрита система, яка пов'язана з зовнішнім середовищем та його елементами.

10. На оптовій фармацевтичній фірмі було порушено графік постачання аптек регіону через пошкодження системи здійснення замовлень. Менеджер приймає рішення оптимізувати цю систему шляхом встановлення сучасної комп'ютерної програми. Яку роль, за Мінцбергом, він при цьому виконує?

A. Ліквідатора порушень.

B. Розповсюджувача інформації.

C. Формального керівника.

D. Посередника.

E. Лідера.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Ліквідатора порушень.

Мінцбергом визначені наступні десять управлінських ролей:

1) міжособистісні ролі: а) головний керівник; б) лідер; в) зв'язкова ланка;

2) інформативні ролі: а) отримувач інформації; б) розповсюджувач інформації; в) представник;

3) ролі, пов'язані з прийняттям рішень: а) підприємець; б) ліквідатор порушень; в) розподільувач ресурсів; г) той, що веде переговори.

Ліквідатор порушень відповідає за коригуючі дії, коли в організації постає необхідність важливих чи несподіваних змін, обговорення стратегічних та оперативних питань, у тому числі проблем і кризових ситуацій.

11. Файоль сформулював основні принципи менеджменту. Якому принципу менеджменту відповідає така характеристика: «...формування духу однієї команди, що сприяє гармонії та єдності організації»?

A. Корпоративність.

B. Дисципліна.

C. Єдиновладдя.

D. Порядок.

E. Справедливість.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Корпоративність.

Також Файоль визначив корпоративність як єдність усіх працюючих на досягнення мети.

12. Виберіть правильний перелік підходів до управління.

A. Процесний, системний, технологічний, ситуаційний.

B. Підхід з позиції виділення різних шкіл управління, процесний, структурний, ситуаційний.

C. Процесний, структурний, системний, ситуаційний.

D. Підхід з позиції виділення різних шкіл управління, процесний, системний, ситуаційний.

Обґрунтування правильної відповіді

D. Підхід з позиції виділення різних шкіл управління, процесний, системний, ситуаційний.

До теперішнього часу відомі чотири перелічені найважливіші підходи, які здобули істотний внесок у розвиток теорії і практики управління.

13. На початку формування менеджменту як науки створено 5 наукових шкіл. Вкажіть, якої з перелічених нижче шкіл не існувало.

A. Систематична школа.

B. Школа людських стосунків.

C. Поведінкова школа.

D. Школа наукового управління.

E. Класична школа.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Систематична школа.

Хронологічно наукові школи можуть бути представлені в наступному порядку: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології і людських відносин, школа науки управління або кількісна школа.

14. Керівник фармацевтичного підприємства виявляє в процесі роботи велику турботу про своїх працівників, створює умови для гарних стосунків у колективі. Елементи якого підходу до управління використовує керівник?

A. Підходу з позицій виділення різних шкіл.

B. Процесний.

C. Системний.

D. Ситуаційний.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Підходу з позицій виділення різних шкіл.

Прихильники школи психології і людських відносин вважали: якщо керівництво виявляє велику турботу про своїх працівників, то й рівень задоволеності працівників повинен зростати, а це має сприяти збільшенню продуктивності праці.

15. Створення наукового фундаменту, що замінює собою старі, традиційні методи виконання роботи на ретельне наукове дослідження кожного її елементу, — це одне з основних положень школи:

- A.** Наукового управління. **B.** Адміністративної.
C. Науки управління (кількісної). **D.** Класичної.
E. Поведінкової.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Наукового управління.

Сутність школи наукового управління полягає в аналізі змісту трудових операцій, їх складових компонентів, нормуванні часу на одну операцію, відборі працівників та їх навчанні.

16. Розвиток школи наукового управління відбувався під час:

- A.** Першого етапу розвитку менеджменту.
B. Другого етапу розвитку менеджменту.
C. Третього етапу розвитку менеджменту.
D. Четвертого етапу розвитку менеджменту.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Першого етапу розвитку менеджменту.

Родоначальником школи наукового управління вважають Ф. Тейлора. Важливим внеском у цю теорію управління було положення про стимулювання праці, залежності між обсягом виробництва продукції та оплатою праці.

17. Який підхід до управління характеризує це визначення: «...даний підхід розглядає управління як серію безперервних взаємопов'язаних дій: упорядкування, узгодження, налагодження»?

- A.** Структурний. **B.** Процесний.
C. Системний. **D.** Ситуаційний.
E. З позиції виділення різних шкіл управління.

Обґрунтування правильної відповіді

B. Процесний.

Процесний підхід розглядає управління як процес, тобто серію безперервних взаємозв'язаних дій; упорядкування, узгодження чийось дій.

18. Розвиток школи «фордизму» відбувався під час:

- A.** Першого етапу розвитку менеджменту.
B. Другого етапу розвитку менеджменту.
C. Третього етапу розвитку менеджменту.
D. Четвертого етапу розвитку менеджменту.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Першого етапу розвитку менеджменту.

Фордизм — спосіб організації масового потокового виробництва. Його складовими є: раціоналізація, стандартизація, типізація і конвеєризація. Сприяв зростанню продуктивності праці, зниженню витрат виробництва.

19. Одним з важливих кроків у розвитку управлінської думки був поділ усього процесу управління на основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Хто був засновником цієї теорії?

A. А. Файоль.
С. Ф. Тейлор.
Е. М. Фоллет.

В. Д. Вартон.
Д. Е. Мейо.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) А. Файоль.

Анрі Файоль (фр. Henri Fayol, 29 липня 1841 — 19 листопада 1925) — французький гірничий інженер, теоретик і практик менеджменту, засновник адміністративної (класичної) школи управління.

20. Класична (адміністративна) школа управління була започаткована Анрі Файолем, який першим сформулював такі універсальні управлінські функції:

- A. Планування, організація, мотивація та контроль.**
- B. Кадри, технологія, структура.**
- C. Розподіл праці і прибутків.**
- D. Цілі, завдання, технологія.**

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Планування, організація, мотивація та контроль.

Метою цієї школи було створення універсальних принципів управління. Ці принципи стосувалися двох основних напрямків: розробки раціональної системи управління організацією та побудови структури організації, а також управління працівниками.

21. Керівник фармацевтичного підприємства виявляє в процесі роботи велику турботу про своїх працівників, створює умови для доброзичливих стосунків у колективі. Елементи якої школи управління використовує керівник?

- A. Школи наукового управління Ф.Тейлора.**
- B. Школи психології і людських відносин.**
- C. Адміністративної школи.**
- D. Класичної школи.**
- E. Школи поведінкових наук.**

Обґрунтування правильної відповіді

B. Школи психології і людських стосунків.

Прихильники школи психології і людських стосунків, ґрунтуючись на відкриттях Е. Мейо, вважали: якщо керівництво проявляє велику турботу про своїх працівників, то і рівень задоволеності працівників має зростати, що сприятиме збільшенню продуктивності праці. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими стосунками, включаючи більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з працівниками і надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

22. Р.Лайкерт був одним із засновників:

- A. Школи поведінкових наук.**
- B. Школи людських стосунків.**

С. Класичної (адміністративної) школи управління.

Д. Кількісної школи управління.

Обґрунтування правильної відповіді

А. (Крок-2) Школи поведінкових наук.

Представники цієї школи вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, комунікацій в організаціях, лідерства тощо.

23. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на припущенні, що придатність та ефективність різних методів управління визначається:

А. Ситуацією, в якій опинилась організація.

В. Системою стосунків, що склалася в колективі.

С. Досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління.

Д. Розглядом організації як відкритої системи.

Е. Послідовним виконанням функцій менеджменту.

Обґрунтування правильної відповіді

А. (Крок-2) Ситуацією, в якій опинилась організація.

Сутність ситуаційного підходу полягає в тому, що засоби та методи, які повинен використовувати керівник, можуть значно варіюватися залежно від конкретної ситуації.

24. На цей час у теорії менеджменту виділяють чотири найважливіші підходи до управління. Вкажіть підхід, який не використовується у теорії менеджменту.

А. Структурний.

В. Процесний.

С. Системний.

Д. Ситуаційний.

Е. Підхід з позицій виділення різних шкіл.

Обґрунтування правильної відповіді

А. (Крок-2) Структурний.

Існує чотири підходи до управління: підхід з позицій виділення різних шкіл, процесний, системний, ситуаційний.

25. Студенти на занятті з менеджменту вивчають підхід до управління, який розглядає організацію як відкриту систему, що складається з кількох взаємозв'язаних підсистем. Назвіть цей підхід.

А. Системний.

В. Ситуаційний.

С. Процесний.

Д. Структурний.

Е. Технологічний.

Обґрунтування правильної відповіді

А. (Крок-2) Системний.

Згідно з цим підходом ефективність організації залежить від змінних внутрішнього і зовнішнього середовища та їх впливу на функцію управління й результат діяльності організації.

26. Який підхід до управління розглядає організацію як сукупність взаємозв'язаних елементів, що орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного середовища?

- A.** Ситуаційний.
- B.** Процесний.
- C.** Системний.
- D.** Структурний.
- E.** З позиції виділення різних шкіл управління.

Обґрунтування правильної відповіді

C. Системний.

Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що складається з кількох взаємозв'язаних систем. Згідно з цим підходом ефективність організації залежить від того, як та які змінні внутрішнього і зовнішнього середовища впливають на функцію управління й результат діяльності організації.

27. Який підхід до управління орієнтується на те, що придатність різних методів управління визначається ситуацією?

- A.** Структурний.
- B.** Системний.
- C.** Процесний.
- D.** Ситуаційний.
- E.** З позиції виділення різних шкіл управління.

Обґрунтування правильної відповіді

D. Ситуаційний.

Суть ситуаційного підходу полягає в тому, що, хоча загальний процес управління й однаковий, специфічні засоби, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіювати залежно від конкретної ситуації.

28. У фармацевтичній існують керівники вищої, середньої і низової ланки. При цьому рівні управління надаються у вигляді піраміди для:

- A.** Характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях.
- B.** Полегшення призначення управлінців на посади.
- C.** Відображення ролей менеджерів.
- D.** Відображення значення кожного рівня управління.
- E.** Правильної відповіді немає.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях.

Кількість керівників на кожному рівні різна. Найбільша кількість на нижньому рівні (технічному), а найменша — на вищому (інституційному).

29. Координація управлінської роботи зумовлює створення рівнів управління. Для чого рівні управління зображають у вигляді піраміди?

- A.** Для полегшення призначення управлінців на посади.
- B.** Для призначення конкретних керівників підрозділів.
- C.** Для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях.

D. Для відображення ролей менеджерів.

E. Для конкретизації ролі менеджера і підприємця.

Обґрунтування правильної відповіді

C. Для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях. Кількість керівників на кожному рівні різна. Найбільша кількість на нижньому рівні (технічному), а найменша — на вищому (інституційному).

30. В організації певним чином розподіляється праця. Як називається розподіл праці, що передбачає створення рівнів управління та ієрархію підлеглості?

A. Вертикальний розподіл праці.

B. Горизонтальний розподіл праці.

C. Вертикально-горизонтальний розподіл праці.

D. Діагональний розподіл праці.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Вертикальний розподіл праці.

Принцип вертикального розподілу праці — це створення ієрархії рівнів управління, щоб скоординувати управлінську роботу для досягнення цілей організації.

31. В аптеці присутні керівники вищої, середньої та низової ланки. При цьому рівні управління утворюються за рахунок:

A. Вертикального розподілу праці.

B. Горизонтального розподілу праці.

C. Вертикально-горизонтального розподілу праці.

D. Діагонального розподілу праці.

E. Шахового розподілу праці.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Вертикального розподілу праці.

При вертикальному розподілі праці в аптеці виділяють керівників різних рівнів управління: завідувач аптеки, його замісник, завідувачі відділами аптеки.

32. Об'єктивність процесів управління вимагає поділу управлінської праці на фармацевтичному підприємстві. Що утворюється в результаті вертикального поділу праці?

A. Технічний, управлінський та інституційний рівні управління.

B. Виробничі підрозділи.

C. Управлінські служби.

D. Неформальні групи.

E. Схематичне зображення організації.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Технічний, управлінський та інституційний рівні управління.

Вертикальний розподіл праці використовується для диференціації управлінської роботи з координування всіх видів діяльності організації, що живляються для досягнення її цілей.

33. Вертикальний розподіл праці керівників створює рівні управління. Керівники, які займаються щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи щодо виконання головних завдань організації, згідно з вертикальним розподілом праці керівників належать до:

- A.** Управління середньої ланки.
- B.** Управлінського рівня управління.
- C.** Інституційного рівня управління.
- D.** Управління вищої ланки.
- E.** Технічного рівня управління.

Обґрунтування правильної відповіді

E. Технічного рівня управління.

Керівники, які займаються щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи щодо виконання основних завдань організації, належать до технічного рівня (нижчої ланки) керування, тому що перебувають безпосередньо над виконавцями. Керівники інституціонального рівня (вищої ланки) керування розробляють стратегічні плани розвитку організації та її взаємин із зовнішнім середовищем і суспільством. Керівники управлінського рівня (середньої ланки) керування координують та контролюють діяльність різних підрозділів усередині організації.

34. Правління ВАТ «Луганський хіміко-фармацевтичний завод» розробляє довготривалі та перспективні плани, встановлює стратегічні цілі підприємства. Представником якого рівня управління в ієрархії менеджменту є голова правління?

- A.** Інституційного.
- B.** Управлінського.
- C.** Технічного.
- D.** Товарного.
- E.** Збутового.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Інституційного.

Керівники на інституціональному рівні зайняті переважно розробкою довгострокових планів, формулюванням цілей, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, суспільством, в якому існує і функціонує організація.

35. У фармацевтичних організаціях працює низка керівників, які готують інформацію для рішень керівників вищої ланки і передають ці рішення у вигляді конкретних завдань низовим керівникам. До якого рівня управління належать ці керівники?

- A.** Управлінського.
- B.** Інституційного.
- C.** Технічного.
- D.** Організаційного.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Управлінського.

Керівники управлінського рівня забезпечують управління та координацію всіх видів діяльності різних підрозділів усередині організації.

36. У практичній діяльності аптеки мають місце різні рівні управління. Якому рівню управління відповідає функція безпосереднього контролю над діяльністю працівників, що виконують конкретні операції?

- A. Технічному.
- B. Інституційному.
- C. Управлінському.
- D. Адміністративному.
- E. Бюрократичному.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Технічному.

Керівники, що знаходяться на технічному рівні, займаються щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи з виконання основних завдань організації.

37. Укажіть, якому із зарубіжних механізмів управління виробництвом відповідає принцип «гармонія понад усе».

- A. Європейському.
- B. Американському.
- C. Японському.
- D. Канадському.
- E. Правильної відповіді немає.

Обґрунтування правильної відповіді

C. Японському.

В основу розвитку і зміцнення громадської свідомості та колективізму в Японії покладено принцип: «Гармонія — над усе». Головне в цьому принципі — жити у злагоді з групою, виявляти почуття турботи і вдячності («гірі»), прагнути до спільного успіху та везіння.

38. Укажіть, для якої із зарубіжних моделей управління характерне включення в систему управління персоналом трудової ротації.

- A. Канадської.
- B. Американської.
- C. Європейської.
- D. Японської.
- E. Правильної відповіді немає.

Обґрунтування правильної відповіді

D. Японської.

Саме для японської моделі управління характерне включення в систему управління персоналом трудової ротації. Метод «зміни місця» використовується для придбання молодими працівниками досвіду різноманітної роботи. Ротація також застосовується відносно службовців і претендентів на керівні посади.

39. У представництві зарубіжної фармацевтичної фірми створено умови для швидкої оцінки і просування на посаді працівників, запроваджено індивідуальну відповідальність за результати роботи. Яку модель управління використовує фірма?

- A. Американську.
- B. Японську.
- C. Китайську.
- D. Європейську.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Американську.

У американців переважає індивідуальний процес прийняття рішень, індивідуальна відповідальність, чітко формалізовані структура управління і процедури контролю з боку керівника.

40. В управлінні фармацевтичною фірмою використовуються американський та японський підходи. Виберіть характерну ознаку американської моделі управління.

- A.** Швидка оцінка і просування на посаді.
- B.** Групові форми контролю.
- C.** Колективна відповідальність.
- D.** Повільне просування на посаді.
- E.** Підвищена увага до «людського фактора».

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Швидка оцінка і просування на посаді.

В американській моделі управління оцінка працівника і його просування здійснюються швидко.

41. В умовах переходу до ринкових відносин фармацевтична фірма досягла своїх цілей з найбільшою ефективністю, побудувавши відносини в організації на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Яку назву має ця модель менеджменту?

- A.** Американська.
- B.** Японська.
- C.** Економічна.
- D.** Усі відповіді правильні.
- E.** Правильної відповіді немає.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Американська.

Характерні риси американської моделі управління — орієнтація на досягнення індивідуального результату, другорядна увага до «людського фактора», стиль керівництва, орієнтований на індивідуума.

42. До японської моделі менеджменту не належать:

- A.** Формальні стосунки.
- B.** Підготовка універсальних керівників.
- C.** Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва.
- D.** Колективний контроль.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Формальні стосунки.

В японській моделі управління переважають особисті неформальні відносини з підлеглими та підвищена увага до «людського фактора».

43. В управлінні фармацевтичною фірмою використовуються американський та японський підходи. Виберіть характерну ознаку японської моделі управління.

- A.** Колективна відповідальність.
- B.** Індивідуальний процес прийняття рішень.
- C.** Швидка оцінка і просування на посаді.
- D.** Чітко формалізована структура управління.
- E.** Короткотермінова зайнятість.

Обґрунтування правильної відповіді

A. (Крок-2) Колективна відповідальність.