

КЗВО ЛОР «Львівська медична академія ім. Андрея Крупинського»

Ж.Б. ЯВОРСЬКА

Електронний навчальний посібник

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СТОМАТОЛОГІЇ



ЛЬВІВ, 2023

КЗВО ЛОР «Львівська медична академія ім. Андрея Крупинського»

Ж.Б. ЯВОРСЬКА

Електронний навчальний посібник

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СТОМАТОЛОГІЇ

для здобувачів фахової передвищої освіти спеціальності 221Стоматологія

Рекомендовано Методичною радою КЗВО ЛОР «Львівська медична академія імені Андрея Крупинського» як електронний навчальний посібник для підготовки здобувачів фахової передвищої освіти спеціальності 221 «Стоматологія»

ЛЬВІВ, 2023

УДК 658.8.013

ББК 65.9

Рекомендовано Методичною радою КЗВО ЛОР «Львівська медична академія імені Андрея Крупинського» як електронний навчальний посібник для підготовки здобувачів фахової передвищої освіти спеціальності 221 Стоматологія (протокол № 3 від 27. 03. 2023)

Автор :

викладач кафедри соціально – гуманітарних дисциплін КЗВО ЛОР «Львівська медична академія імені Андрея Крупинського» : канд. екон. наук, доцент Ж.Б. Яворська

Рецензенти :

Н.Є. Дуб, кандидат наук з державного управління, викладач вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист, декан факультету медсестринського та лабораторно-гігієнічного;

В.І. Грицан, асистент кафедри організації та економіки фармації, технології ліків та біофармації ТзОВ «Львівський медичний інститут»

Ж. Б. Яворська. Електронний навчальний посібник до вивчення курсу навчальної дисципліни : «Основи менеджменту та маркетингу в стоматології». Львів. 2023. 84 с.

Електронний навчальний посібник складено відповідно до навчальної програми з дисципліни «Основи менеджменту та маркетингу в стоматології». Висвітлено основні теоретичні та практичні аспекти, що стосуються особливостей менеджменту та процесу управління. Описано доцільність використання основних інструментів менеджменту. З метою кращого закріплення опрацьованого навчального матеріалу представлено запитання для самоконтролю, тестові та ситуаційні завдання, питання для самостійної роботи.

Для підготовки здобувачів фахової передвищої освіти спеціальності 221 Стоматологія.

УДК 658.8.013 ББК 65.9 Ж. Б.Яворська, 2023

ЗМІСТ

Вступ	5
ЗАНЯТТЯ 1. Дослідження основних наукових шкіл менеджменту. Оцінка сучасного розвитку менеджменту в Україні.....	6-15
ЗАНЯТТЯ 2. Розробка системи цільового управління. Характеристика різних типів рішень.....	16-24
ЗАНЯТТЯ 3. Форми й методи влади й особистого впливу в роботі сучасного менеджера.....	25-32
ЗАНЯТТЯ 4. Характеристика системи мотивації та управлінської культури організації.....	33-39
ЗАНЯТТЯ 5. Застосування маркетингу у стоматологічній клініці.....	40-48
ЗАНЯТТЯ 6. Модульний контроль № 1 «Основи менеджменту та маркетингу стоматології».....	49
Перелік питань до модульного контролю.....	50-52
Тести з дисципліни.....	53-75
Додаток 1. Силабус дисципліни.....	76-82
Література.....	83

ВСТУП

Дисципліну «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СТОМАТОЛОГІЇ» введено в курс підготовки гігієністів зубних для підвищення загального рівня знань з економічних дисциплін та швидкої адаптації до ринкових умов господарювання.

Метою вивчення дисципліни є ознайомлення гігієніста зубного з організацією процесу управління сучасною фірмою, його взаємозв'язком із законами, принципами управління та сутністю менеджменту людських ресурсів, теоретичними основами розробки бізнес-плану малої фірми, основними законами та методами маркетингу.

Організація освітнього процесу здійснюється за кредитно - модульно - рейтинговою системою відповідно до вимог Болонського процесу. Вивчення дисципліни включає один модуль, до складу якого входять два змістових модулі. Обсяг навчального навантаження студентів описаний у кредитах ECTS - залікових кредитах, які зараховуються студентам після успішного засвоєння ними відповідного модуля (залікового кредиту).

Після вивчення дисципліни *студенти повинні знати:*

- історію розвитку менеджменту;
- сутність і методологічні основи процесу керування;
- поняття мети в управлінні, цільове управління;
- організацію контролю і прийняття рішень у процесі управління;
- роль, функції, основні вимоги до особистих та професійних якостей сучасного менеджера;
- владу, вплив і лідерство в роботі сучасного менеджера.

Студенти повинні вміти:

- визначати кінцеву мету та проміжні цілі організації. Будувати дерево цілей. Розробляти систему цільового управління;
- аналізувати ситуацію, приймати відповідне рішення та контролювати його виконання;
- використовувати різні системи мотивації при роботі з персоналом;
- створювати власну організаційну культуру, визначати та впроваджувати організаційні цінності;
- використовувати закони попиту та пропозиції на практиці.

ЗАНЯТТЯ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ НАУКОВИХ ШКІЛ МЕНЕДЖМЕНТУ. ОЦІНКА СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Мета практичного заняття : засвоїти основні етапи розвитку теорії управління, сутність процесу керування; провести дослідження основних наукових шкіл менеджменту; дати оцінку сучасному розвитку менеджменту в Україні.

Матеріальне забезпечення : підручники, навчальні посібники, таблиці.

Конкретні цілі

знати:

- історію розвитку менеджменту;
- принципи організації надання стоматологічної допомоги в Україні;
- сутність і методологічні основи процесу керування;
- поняття мети в управлінні, цільове управління;

вміти :

- визначати кінцеву мету та проміжні цілі організації. Будувати дерево цілей. Розробляти систему цільового управління;
- організовувати нескладні процеси управління;
- аналізувати ситуацію, приймати відповідне рішення та контролювати його виконання.

Зміст заняття

Українське слово «управління» і англійське слово «менеджмент» вважаються синонімами, однак, на думку багатьох науковців, між ними існує суттєва відмінність. Термін «управління» не може замінити терміну «менеджмент», тому що в останньому випадку мова йде тільки про одну з форм управління, а саме – про управління, яке фігурує на макрорівні (організації, підприємства, об'єднання). Отже, **менеджмент** є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, групами працівників, колективом).

Поняття management походить від англ. дієслова «to manage» - управляти, яке своєю чергою походить від лат. «manus» - рука. Спочатку воно означало «мистецтво об'їжджати коней і правити ними», «уміння володіти зброєю і управляти колісницями», а буквально – управляти людьми. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення терміну «менеджмент» - спосіб (манера) спілкування з людьми , влада та мистецтво управління , специфічні здібності й адміністративні навички , орган управління, адміністративна одиниця.

Отже, **менеджмент** – це наука, що має свою історію і теорію, змістом якої є закони і

закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої, сумісної трудової діяльності людей. До створення наукової теорії **менеджменту** доклала зусиль ціла плеяда науковців, її засади створили американські вчені – Е.Демінг, Д.Джуран, А.Фейгенбаум. Основою для вивчення поняття «**менеджмент**» були погляди Адама Сміта на природу вільного підприємництва, роль ринку і функції держави. Суттєвий внесок в теорію **менеджменту**, зокрема в розроблення теорії влади зробили – Платон, Аристотель, Конфуцій, Н.Макіавеллі, Т.Гоббс, І.Кант, М.Вебер. Сучасний **менеджмент** володіє широким арсеналом ефективних інструментів успіху (основних напрямів діяльності сучасного керівника – стратегічне планування, маркетинг, управління якістю, логістика, управління проектами, управління сервісом, управління витратами, управління персоналом).

Управління є складною системою. Система – це сукупність елементів, які, взаємодіючи між собою та із зовнішнім середовищем, породжують нові властивості й ознаки, не притаманні жодному із цих елементів, але характерні для системи загалом. Система охорони здоров'я – це сукупність всіх складових її елементів, які діють на одній території чи населеному пункті.

Процес керування (менеджменту) – це послідовність певних завершених етапів, виконання яких сприяє забезпеченню управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації. **Процес менеджменту** охоплює певні категорії, такі, як керуюча та керована системи організацій, функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво. Послідовно здійснений та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл. При цьому організація розглядається як відкрита система, що має входи та виходи, а також складається з керуючої та керованої системи, що тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. Керуюча система містить ті елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, економічної та соціальної видів діяльності.

Основну **мету** будь-якого підприємства, тобто чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці прийнято називати **місією**. Основною **метою** діяльності підприємства є задоволення потреб населення в продукції або в послугі, яку випускає або надає дане підприємство або клініка. Вона має бути визначальним фактором в організації випуску необхідної продукції, а також визначати напрямки подальшого розвитку тієї чи іншої галузі. На основі загальної **місії** підприємства формулюються і встановлюються загальновиробничі цілі, які мають відповідати певним вимогам.

По-перше, у кожного підприємства має бути чітка і конкретна **мета**, виражена відповідними кількісними параметрами, тобто конкретним обсягом випуску продукції або надання послуг.

По-друге, мета підприємства повинна мати часові параметри. Підприємство має чітко спрогнозувати реальну можливість і необхідність випуску певної продукції, для цього необхідно оцінити ринкове середовище, і визначити можливості свого росту та розвитку.

По-третє, мета підприємства має бути реальною і досяжною, оскільки частково досяжна або недосяжна мета може спричинити негативні наслідки як в забезпеченні ефективності діяльності, так і конкурентоспроможності його продукції на ринку. Це особливо важливо, якщо йдеться про зовнішній ринок. Адже певний вид товарів або послуг можуть здійснювати й інші підприємства. Тому підприємство має володіти певною інформацією про стратегії конкурентів і узгоджувати з ними свої дії, які повинні сприяти розвитку бізнесу, допоможуть спрямувати зусилля колективу підприємства на вирішення поставленої **мети**.

Призначення або місія організації, що тісно пов'язані з **метою**, значною мірою диктують головні завдання, які слід виконати, а також визначають, які види техніки та людські ресурси необхідно залучити задля цього.

Завдання для практичної роботи

- 1.Заповнити таблицю «Дослідження основних наукових шкіл менеджменту».**
- 2.Заповнити таблицю «Характеристика основних етапів розвитку теорії управління».**
- 3.Окреслити основні цілі діяльності керівника закладу охорони здоров'я.**

Хід виконання практичного заняття

- 1.Заповнити таблицю «Дослідження основних наукових шкіл менеджменту».**

У менеджменті виділяють наступні наукові школи :

1.Школа наукового управління (1885-1920 рр.) Найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрайт, Генрі Ганта. Вони займалися дослідженнями на рівні організації продукування виробничого менеджменту. Тейлор і Гілбрайт, які починали свою кар'єру робітниками, займались спостереженнями, замірами і аналізом операцій ручної праці, стимулюванням трудового внеску, нормуванням праці.

2.Класична (адміністративна) школа управління (1930-1950 рр.) започаткована Анрі Файодем, якого часто називають «батьком менеджменту». Він керував французькою вугільною компанією, тобто був крупним менеджером, як і інші засновники адміністративної школи, Лінден Ірвік (консультант з питань управління в Англії), Джеймс Д.Муні (працював в компанії «Дженерал Моторс»). Саме представники цієї школи управління розвинули принципи управління. Позитивну роль відіграють 14 принципів менеджменту Файоля : поділ праці; повноваження та відповідальність; дисципліна; підпорядкування особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація; ієрархія управління; порядок, справедливість; ініціатива; корпоративний дух. Було описано функції управління (за Файодем – це планування, організація, розпорядництво, координування та контроль).

3.Школа людських стосунків (1930-1950 рр.) заснували Мері Паркер Фолліт та Елтон Мейо, Мері Фолліт вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб». Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими відносинами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі.

4.Школа поведінських наук (1950 р. до нашого часу) формувалась Крісом Анджерісом, Ренсом Лайкертом, Дугласом Мак Грегором, Фредеріком Гербергом та іншими вченими – біхевіористами (вивчають соціальну підсистему менеджменту). В основі лежать методи налагодження міжособистих відносин, підвищення ефективності людських ресурсів.

5.Школа науки управління (кількісного підходу) – 1950 р. і до наших днів) виникла у зв'язку з великим впливом на менеджмент сучасних засобів підрахунку та комунікацій у поєднанні з такими науками як математика, статистика, комп'ютерні технології.

Завдання 1. Здійснити дослідження основних наукових шкіл менеджменту, результати записати у таблицю.

Таблиця 1.1.

Дослідження основних наукових шкіл менеджменту

№п\п	Назва школи,рік,етап и становлення	Країни, де поширювались;вчені, які досліджували	Об'єкт дослідження,засоби дослідження	Основні наукові результати,висновки

2. Заповнити таблицю «Характеристика основних етапів розвитку теорії управління».

Управління існує з тих пір, коли почали виникати відносини між людьми, з'явилися перші організації, елементи виробничо-господарської діяльності. Практика управління формувалась в Шумерії, Македонії, Римі, Київській Русі та інших стародавніх державах. В Україні управлінська наука розвивалась у рамках підходів, які панували в колишньому Радянському Союзі. Хоча наукові дослідження спрямовувались на вдосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід у галузі управління був накопичений. Науковці виділяють 7 етапів розвитку управлінської науки в радянський період.

На I етапі розвитку теорії управління (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.) розроблялись

форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, диктатура та державне регулювання.

На II періоді (1921-1928 рр.) здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися перші трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі трудящих в управлінні.

III період (1929-1945 рр.) пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів відбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

IV період (1946-1965 рр.) характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування.

У V періоді (1965-1975 рр.) була здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей стан підтвердив неефективність реформ, які проводяться у рамках адміністративно-командної системи.

VI етап (1975-1988 рр.) характеризується все більш глибоким усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка складалась в економіці Радянського Союзу. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

VII етап (188-1990 рр.) - впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, розвиток орендних відносин, збільшення економічної свободи.

VIII етап (1991 р. і по сьогоднішній день) – початок ринкових реформ, розвиток незалежної національної економіки України, євроінтеграція.

На різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий вклад вносили такі українські вчені, як В.Терещенко, М.Павлик, М.Драгоманов, М.Зібер, М.Туган-Барановський, І.Вернадський, М.Вольський, Г.Цеховський, К.Воблий, Т.Войнаровський, І.Коропецький.

Завдання 2. Дати характеристику основних етапів розвитку теорії управління, результати записати у формі таблиці.

Таблиця 1.2.

Характеристика основних етапів розвитку теорії управління

№ п\п	Період, рік	Чим характеризується	Основні здобутки, переваги, недоліки
1.			

2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			

3.Окреслити основні цілі діяльності керівника закладу охорони здоров'я.

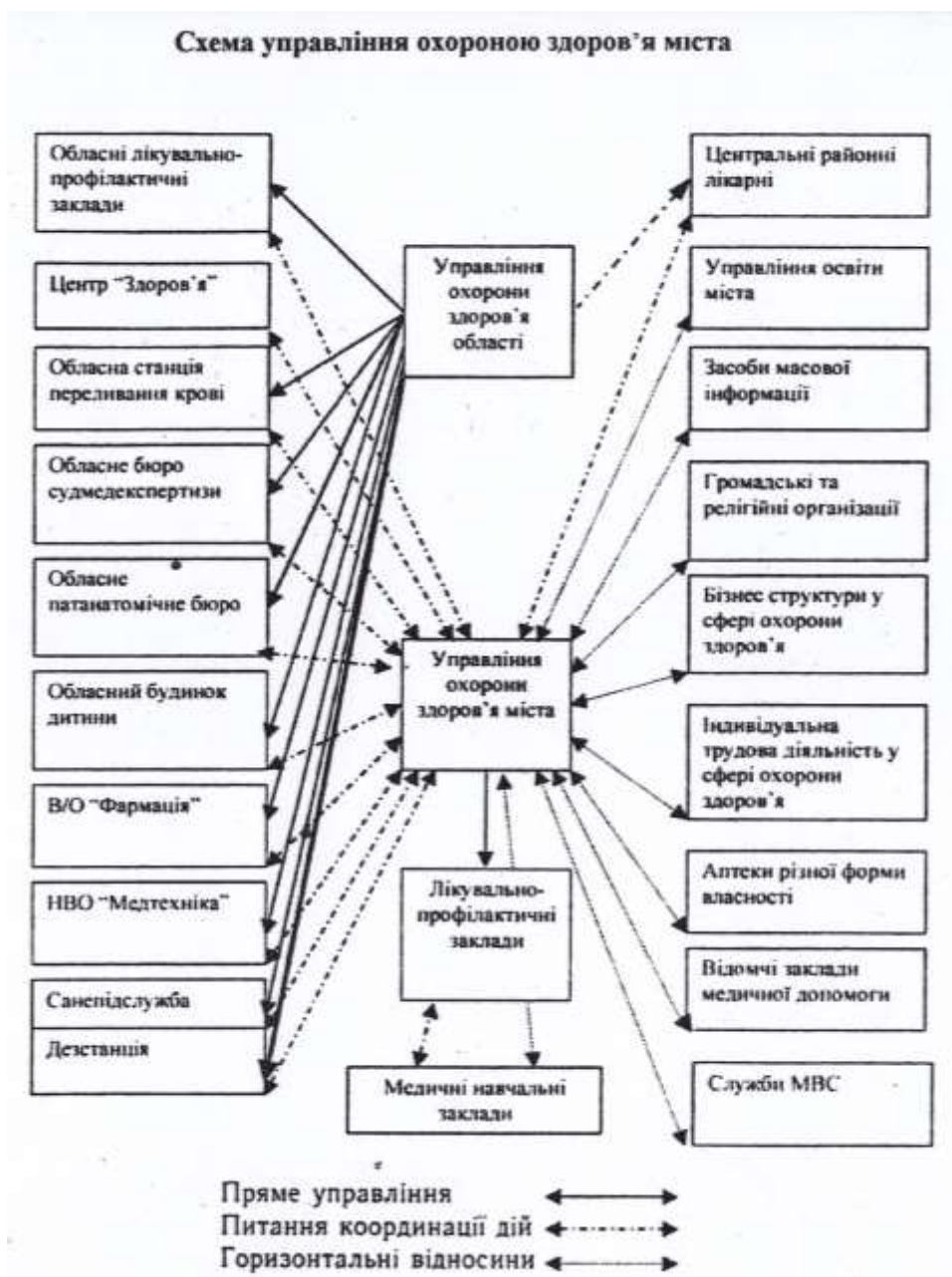
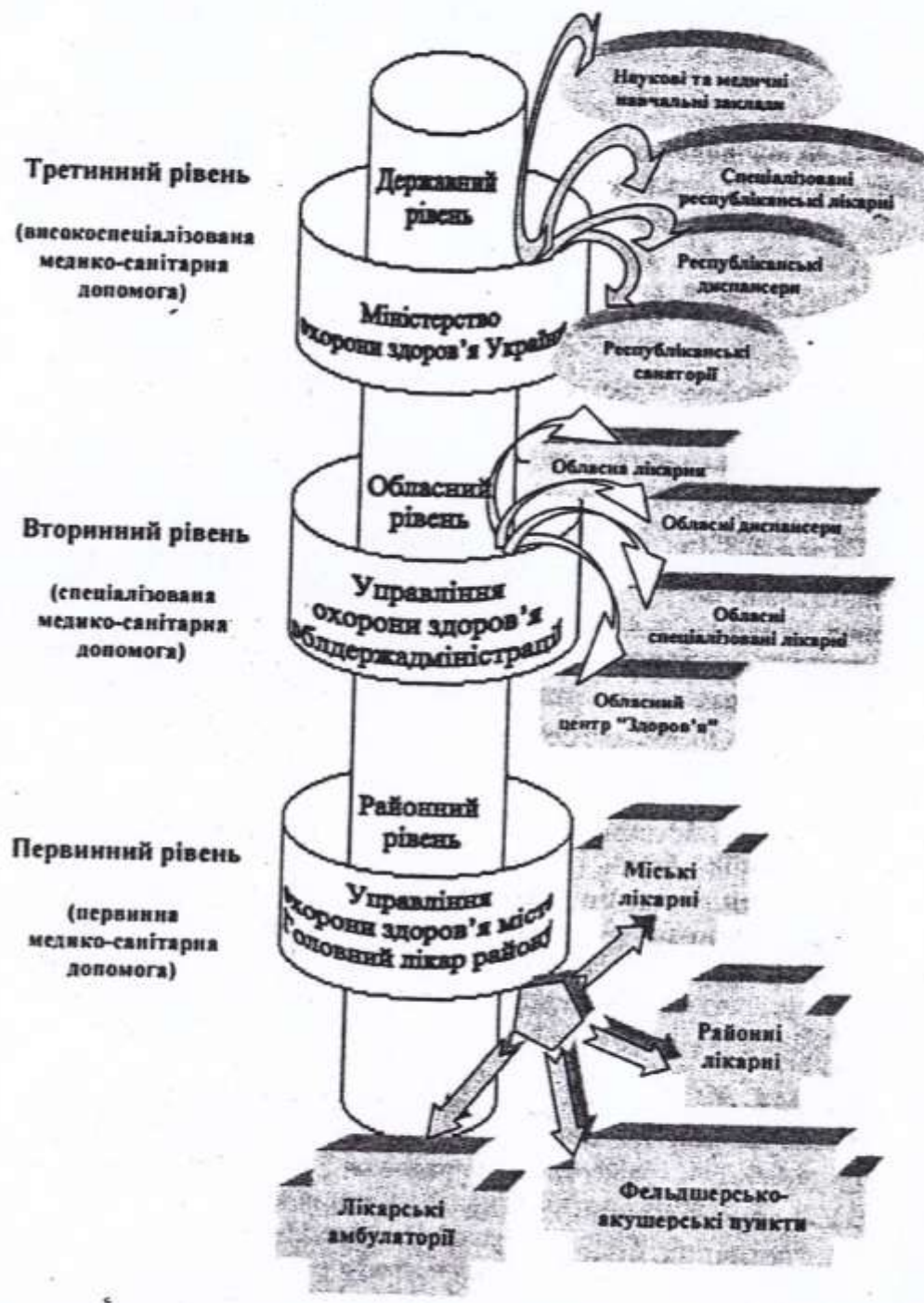


Схема системи охорони здоров'я України



Система охорони здоров'я – це сума всіх складових її елементів, які діють на одній території чи населеному пункті. Визначають такі її особливості : а) це багатоцільова та багаторівнева система з ієрархічною системою управління; б) її елементи підпадають під випадкові неконтрольовані впливи; в) характер внутрішньо системних зв'язків складний; г) сама система має ймовірнісний

характер. Охорону здоров'я як систему можна продемонструвати на прикладі схеми управління охороною здоров'я України та міста. Система охорони здоров'я є цілісним утворенням, має свою внутрішню структуру, що складається із сукупності елементів (підсистем, компонентів), характеризується численними різнобічними зв'язками, завдяки яким елементи взаємодіють між собою заради досягнення мети системи, зокрема забезпечення здоров'я людини. Заклад охорони здоров'я можна розглядати як систему, до складу якої входять такі підсистеми : технології, люди, фінансова, інформаційна, адміністративна, структури. Організації охорони здоров'я – це складна соціальна система. Управляти нею складно через потребу в передбачуваності, дотриманні порядку, ефективності, з одного боку, оновленні та новаторстві – з іншого.

Завдання 3. Згрупувати запропоновані цілі діяльності керівника закладу охорони здоров'я за схемою : першочергові, проміжні , кінцеві :

- A. Підтримувати та зміцнювати здоров'я населення
- B. Підвищувати престиж медичного закладу
- C. Вдосконалювати медичні технології
- D. Здійснювати медикаментозне забезпечення
- E. Проводити рекламу медичного закладу.

Самостійно скласти перелік цілей (3-4 пункти) кінцевих цілей керівника новоствореної стоматологічної клініки, записати у такому вигляді :

Першочергові цілі –

Проміжні цілі –

Кінцева мета -

Питання для самоконтролю :

1. Що таке менеджмент ? Які вчені створили наукову теорію менеджменту ?
2. Що вивчає маркетинг ? Що таке потреби ?
3. Які наукові школи менеджменту і де були створені ?
4. У чому сутність наукового менеджменту Ф. Тейлора ?
5. Які основні риси менеджменту в Україні ?
6. Що таке процес керування ?
7. Яке значення мети у процесі керування ?
8. Що включає в себе зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства ?

Тести

1.Що науковці і практики розуміють під менеджментом ?

- A.Управління
- B.Цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану чи поведінки
- C.Управління людьми
- D.Роль,яку виконують керівники вищого рівня управління
- E.Делегування повноважень.

2.Які види менеджменту виділяють ?

- A.Виробничий
- B.Фінансовий
- C.Маркетинг
- D.Паралельний
- E.Міжнародний.

3.Які етапи охоплює процес менеджменту ?

- A.Технологію менеджменту
- B.Трансформацію методів менеджменту в управлінські рішення
- C.Поділ організації на формальні та неформальні групи
- D.Забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану на засадах керівництва
- E.Вказівки
- F.Управління технікою.

4.Що було основною ідеєю школи «фордизму» ?

- A.Впровадження потоково-масового виробництва, ключову роль у якому відігравали машини
- B.Покращення взаємозв'язків між адміністративним персоналом та робітниками
- C.Застосування математичних методів у процесі управління
- D.Розгляд організації як відкритої системи
- E.Співпраця відділів.

5.Хто започаткував класичну (адміністративну) школу управління ?

- A.Генрі Форд
- B.Анрі Файоль
- C.Фредерік І.Тейлор
- D.Мері Паркер Фолліт
- E. Генрі Гант.

Література :

Основна :

1. Прикладний менеджмент : Навч. посібник / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009.
2. Вороненко Ю.В., Литвинова О.Н. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. – Тернопіль : Укрмедкнига, 2001.

Допоміжна :

1. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / За заг. ред. А.О. Старостиної. — К.: Знання, 2009.
2. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2007.

ЗАНЯТТЯ 2. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ. ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНИХ ТИПІВ РІШЕНЬ

Мета практичного заняття : засвоїти основні стадії розробки і прийняття рішень, зрозуміти саму необхідність прийняття рішень; охарактеризувати роль та функції менеджера як професійного управлінця. Порівняти функції професійного управлінця з функціями підприємця.

Матеріальне забезпечення : підручники, навчальні посібники, таблиці.

Конкретні цілі

знати:

- організацію контролю і прийняття рішень у процесі управління;
- роль, функції, основні вимоги до особистих та професійних якостей сучасного менеджера;

вміти :

- організувати нескладні процеси управління;
- аналізувати ситуацію, приймати відповідне рішення та контролювати його виконання;
- виробляти систему самоорганізації та самонавчання, правильно розподіляти і планувати свій час.

Зміст заняття

У зв'язку з зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті **рішення**. **Рішення** – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних **рішень**. Своєчасно прийняте, науково обґрунтоване **рішення** стимулює виробництво. **Рішення**, яке прийняте із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Управлінські **рішення** – це сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Процес розробки і прийняття **рішень**, як правило, охоплює ряд стадій :

- розробку і постановку мети;
- вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків **рішень**, які приймаються;
- розгляд варіантів **рішень**, які приймаються;
- вибір і кінцеве формулювання **рішення**;
- прийняття **рішення**;
- доведення **рішень** до виконавців;

-контроль за виконанням *рішень*.

Управлінські *рішення* класифікують за такими ознаками :

За роллю в досягненні цілей організації : стратегічні і тактичні.

За часовим виміром : прогнознi, планові, оперативні.

За періодом дії : довгострокові, середньострокові, короткострокові.

За функціональним змістом : організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.

За широтою охоплення : вибіркoві, систематичні, суцільні.

За об'єктами : виробничі, фінансові, кадрові.

Ключовою фігурою сучасного менеджменту є менеджер. Менеджер – ринково орієнтований управлінець, який ефективно впроваджує ідеї бізнесу, ділові інтереси підприємців, нововведення та досягнення науково – технічного прогресу, виважено враховує зміни у міжнародних відносинах, своєчасно впливає на ринкову ситуацію, вміло перебудовує ринково – економічну діяльність з врахуванням середовища, споживачів, конкурентів. Вчений Генрі Мінцберг виокремив 10 управлінських ролей (видів діяльності) у праці менеджера, які об'єднав у 3 групи :

1.*міжособистісні ролі* - здійснює головний керівник, лідер, ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами;

2.*інформаційні ролі* – приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої), розповсюджувач інформації; представник (при зовнішніх контактах організації);

3.*ролі, пов'язані з прийняттям рішень* (підприємець, який веде пошук можливостей вдосконалення організації; ліквідатор порушень в діяльності, організації, розповсюджувач ресурсів, відповідальний за переговори, які веде організація).

У сучасних умовах, коли менеджеру випадає виконувати достатньо багато завдань та функцій, кількість ролей збільшилась :

-*управляючий (адміністратор)*. Ця функція вважається традиційною, притаманною менеджеру, і оскільки в сучасних умовах влада перестала бути неподільною, то від владної особи очікують як прояву твердості, так і певної м'якості. Основний обов'язок адміністратора – наглядати за виконанням;

-*плановик* (розробляє методи і засоби, за допомогою яких інші досягають цілей);

-*лідер* (веде за собою людей);

-*експерт* (особа, до якої звертаються як до кваліфікованого спеціаліста.

Завдання для практичної роботи

1. Вказати відмінності між менеджером та підприємцем.

2. Оцінити власні менеджерські здібності та визначити придатність до управлінської діяльності.

Хід виконання практичного заняття

1. Вказати відмінності між менеджером та підприємцем.

Окрім менеджера, в ринковій економіці надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура – підприємець. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності. Тобто підприємець – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, примноження багатства, зміни в організації; регулює процес створення чогось нового, яке має цінність; бере на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями. Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає у тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення фірми), впроваджує її за власні або позичені кошти у життя (засновує підприємство або стоматологічний кабінет, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для керівної роботи, а останній – здійснює управління організацією, яку створив підприємець.

До певної міри ролі менеджера і підприємця можуть перегукуватися. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, врешті-решт може його очолити, тобто стати менеджером, своєю чергою менеджер може започаткувати свою справу і стати підприємцем. Однак ролі менеджера та підприємця можуть збігатися тільки тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються і він займе відповідну позицію в організації. Щодо тривалого суміщення ролей «підприємець-менеджер», то це можливо тільки в умовах невеликих підприємств.

Завдання 1. Використовуючи теоретичні аспекти, вказати відмінності між менеджером та підприємцем, результати записати у таблицю.

Таблиця 2.1.

Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	Менеджера	Підприємця

2.Оцінити власні менеджерські здібності та визначити придатність до управлінської діяльності.

Майже всі спеціалісти з менеджменту виділяють риси характеру і якості особи менеджера. Так, Ф.Тейлор виділив в ідеального менеджера розум, освідченість, технічні знання, силук, тактовність, енергійність, рішучість, чесність, поміркованість. А.Файоль вважав, що менеджер повинен володіти передбаченням, організаторськими здібностями, бути компетентним, мати добре здоров'я, розвинутий інтелект, високий рівень культури і моральності.

В умовах сьогодення менеджер повинен володіти багатьма якостями, важливими для його успішного функціонування, які можна звести до 4 основних груп :

1.Професійно-ділові : професіоналізм, здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, здатність до інновацій та розумного ризику.

2.Адміністративно-організаційні : оперативність, вміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль, вміння залежно від ситуації, змінювати стиль управління, здатність стимулювати ініціативу, послідовність у своїх діях, вміння доводити справу до кінця, використовувати знання підлеглих.

3.Соціально-психологічні : психологічна компетентність, управлінська культура, розум, культура ділового спілкування, прагнення до лідерства і влади, толерантність, оптимізм, вміння керувати конфліктами, вміння створювати та підтримувати свій імідж.

4.Моральні : патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, готовність допомагати людям, чесність, повага до гідності людей.

Завдання 2. Розв'язати психологічний тест.

Чи здатні ви бути менеджером ?

Виберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.

1.Уявіть собі, що з наступного дня ви управлятимете великою групою працівників, які старші вас за віком. Чого у такому випадку ви будете найбільше побоюватися ?

- A.Що можете виявитися менш компетентним, ніж ваші підлеглі
- B.Що вас ігноруватимуть та не виконуватимуть прийняті вами рішення
- C.Що ви не зможете виконати роботу на належному рівні
- D.Вікових переваг
- E.Конкуренції.

2.Якщо ви зазнає значної невдачі, то :

- A.Намагайтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше
- B.Напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей
- C.Аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому ваші помилки та як можна виправити ситуацію
- D.Впадаєте в депресію, опускаєте руки
- E.Смієтеся.

3.Який із нижченаведених переліків рис та якостей характеризує вас ?

- A.Скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний
- B.Привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий
- C.Працездатний, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавчий, логічний
- D.Нестриманий, гарячковий
- E.Незграбний, лінивий.

4.Чи вважаєте ви, що більшість людей :

- A.Схильні працювати старанно та якісно
- B.Ставляться до роботи залежно від її оплачуваності
- C.Трактують роботу як необхідність
- D.Уникають складних завдань
- E.Ігнорують зауваження керівництва.

5.Керівник відповідає за :

- A.Підтримання хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем)
- B.Вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлеглі будуть задоволені)
- C.Чистоту приміщення
- D.Культурне дозвілля
- E.Здоров'я підлеглих.

6.Уявіть собі, що ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план визначених робіт. Як ви діятимете ?

- A.Напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите його підкорегувати

В. Вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, із якими ви погоджуєтесь

С. Делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану та не будете його істотно корегувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста

Д. Проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану

Е. Перешлю проект плану поштою.

7. На ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який :

А. Постійно контролює виконання завдань підлеглими

В. Залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»

С. Піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців

Д. Не втручається у хід виконання завдань

Е. Усі завдання виконує сам.

8. Якщо ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте ви відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною вашій відповідальності за результати роботи усього колективу загалом ?

А. Так

В. Ні

С. Частково

Д. Повністю

Е. Можливо.

9. Ваші погляди чи вчинки критикують. Як ви себе поводитимете ?

А. Тверезо зважите усі «за» та «проти», стримуючи негативні емоції

В. У будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції

С. Образитесь та розгніваєтесь;

Д. Промовчите, але поглядів своїх не зміните

Е. Учините скандал.

10. Що дає кращі результати :

А. Стимулювання

В. Покарання

С. Звільнення

Д. Догана

Е. Фінансові стягнення

11. Хотіли б ви, щоб :

- A. Інші вважали вас хорошим другом
- B. Ніхто не сумнівався у вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину
- C. Захоплювались вашими якостями та досягненнями
- D. Вам заздрили
- E. Уникали зустрічі з вами.

12. Чи ви любите приймати самостійні рішення ?

- A. Так
- B. Ні
- C. Частково
- D. Інколи
- E. Не завжди.

13. Якщо ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то ви :

- A. Намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення
- B. Приймаєте рішення негайно, але потім часто вас долають сумніви чи правильно ви вчинили
- C. Намагаєтесь відкласти прийняття рішення настільки, наскільки це можливо
- D. Намагаєтесь перекласти прийняття рішення на когось іншого
- E. -

Ключ до підрахунку балів

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
A	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
B	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
C	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	0	-	0
D	-	0	-	-	-	6	-	-	0	-	-	-	-
E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Результати :

Понад 40 балів : У вас є усі дані для того, щоб стати хорошим менеджером із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, в їхні знання та хороші якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю та не будете прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, але й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

10-40 балів : Ви могли б бути менеджером, але лише не на вищому рівні управління, та все ж постійно стикалися б із труднощами. Ви б намагались бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій поганий настрій, постійно давали б свої поради, незважаючи на те, чи є у них необхідність.

Менше ніж 10 балів : будемо відвертими, керувати працівниками – це не для вас, якщо ви, звичайно, не переглянете своїх поглядів на життя та не відмовитесь від деяких своїх звичок. Насамперед ви повинні стати впевненим у собі та повірити в людей.

Питання для самоконтролю :

- 1.Що таке управлінські рішення ?
- 2.За якими ознаками класифікуються рішення ?
- 3.Які вимоги ставляться до управлінських рішень ?
- 4.Яка специфіка праці менеджера ? Які його основні риси ?
- 5.Які управлінські ролі виділяють у праці менеджера ? Які вимоги ставляться до професійних якостей сучасного менеджера ?

Тести

1.Ким є менеджер в організації ?

- A.Засновник підприємства
- B.Управлінець
- C.Керівник служби
- D.Начальник цеху
- E.Заступник керуючого.

2.Які основні етапи процесу вироблення управлінських рішень ?

- A.Збір і обробка інформації
- B.Контролювання результатів виробничої діяльності
- C.Реалізація рішення та оцінка результатів
- D.Регулювання
- E.Виправлення помилок.

3.Які види рішень виділяють за способом прийняття ?

- A.Інтуїтивні та раціональні
- B.Запрограмовані та незапрограмовані
- C.Одноособові, колегіальні та колективні
- D.Економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні
- E.Суцільні.

4.Що передбачає технологія менеджменту щодо оптимізації управлінських рішень ?

- A.Використання математичних моделей
- B.Поділ праці, повноважень та відповідальності
- C.Реалізацію конкретних функцій менеджменту через загальні
- D.Забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану на засадах керівництва
- E.Цільове управління.

5.У чому полягає відмінність між менеджером і підприємцем ?

- A.Приналежності до певного рівня управління, розмірі оплати праці, повазі, прихильності підлеглих
- B.Ставленні до залученого капіталу, процесі розподілу прибутку
- C.Стратегічній орієнтації, можливостях здійснення задуманого, залученні ресурсів використанні організаційної структури
- D.У кількості грошей
- E.Участь у прийнятті рішень.

Література:

Основна :

- 1.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2007.
- 2.Прикладний менеджмент : Навч. посібник \О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009.

Допоміжна :

1. Вороненко Ю.В., Литвинова О.Н. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. – Тернопіль :Укрмедкнига, 2001.
- 2.Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. — К.: Кондор, 2003.

ЗАНЯТТЯ 3. ФОРМИ Й МЕТОДИ ВЛАДИ ТА ОСОБИСТОГО ВПЛИВУ В РОБОТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Мета практичного заняття : розглянути основні форми влади, відмінності між впливом, владою та лідерством; охарактеризувати основні методи та стилі управління.

Матеріальне забезпечення : підручники, навчальні посібники, таблиці.

Конкретні цілі

знати:

- суть влади, впливу і лідерства в роботі сучасного менеджера;
- основні методи та стилі управління.

вміти :

- проводити підбір, розподіл та навчання персоналу;
- організувати роботу, передбачати та вирішувати конфліктні ситуації.

Зміст заняття

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість надають формальні повноваження згідно відповідної посади. **Вплив** – це будь-яка поведінка одного працівника (в основному керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого працівника (підлеглого). Керівник має **владу** над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях зарплати, видачі завдань, просування по службі, задоволення соціальних потреб; керівник теж є залежним від підлеглих в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, професійних знань, вмінь і внеску у спільну справу. Американський менеджмент (дослідження Френча і Рейвена) виділяє такі форми **влади**, які може застосовувати будь-який керівник :

-**владу примусу** (виконавець вірить в те, що **влада** може заважати задоволенню певної потреби або завдати інших неприємностей);

-**владу винагороди** (виконавець вірить в те, що може отримати цінну винагороду в обмін на виконання дії, поведінку);

-**законна (традиційна) влада** (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх);

-**еталонна влада** (**влада** власного прикладу того керівника, що впливає);

-**експертна влада** (виконавець вірить, що **влада** володіє спеціальними знаннями, які зможуть задовільнити певні потреби);

-**дисциплінарна влада** (виконавець перебуває під **впливом** встановленого розпорядку дня, графіка виконання робіт, положень та інструкцій щодо виконання своїх обов'язків, використання техніки, оснащення, меблів, а також зауважень, розпоряджень та наказів керівника);

-**інформаційна влада** (виконавець перебуває під **впливом** інформації, якою володіє керівник і впевнений, що вона забезпечує прийняття необхідних управлінських рішень).

Лідерство – це здатність здійснювати **вплив** на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягнення цілей організації, це **вплив** за рахунок особистих якостей. Фактично **лідерство** надає працівникові неформальні повноваження. Працівники йдуть за **лідером** передовсім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їхніх потреб, вказати потрібний напрям діяльності. **Влада лідера** базується на доброму знанні підлеглих, вмінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначити найближчі і віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих впевненість усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжнім джерелом **лідера** є його незалежність, самостійність мислення та прийняття рішень, готовність поради, допомогти підлеглому.

За особистісною теорією **лідерства** кращі з керівників володіють певним набором спільних для всіх особистих рис. Згідно з підходом за поведінкою, ефективність роботи керівника визначається не його особистими рисами, а скоріше манерою поведінки у стосунках з підлеглими. Пізніші дослідження показали, що крім особистих рис керівника та манери його поведінки, в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відігравати і додаткові чинники. До цих чинників належать потреби й особисті риси підлеглих, характер завдання, вимоги і **впливи** середовища, а також інформація, яку має керівник.

Влада, яка базується на засадах примусу, - це **влада** через страх. Наприклад, страх втратити роботу, любов, повагу, захищеність. Недоліками **впливу** через страх є :

- 1) високі затрати на управління;
- 2) відсутність довіри до керівництва;
- 3) поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію;
- 4) поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини.

Завдання для практичної роботи

1. Заповнити таблицю : «Характеристика основних організаційних структур управління».

2. Сформулювати місію вказаного підприємства. Визначте тип управління , що використовує компанія.

Хід виконання практичного заняття

1. Заповнити таблицю : «Характеристика основних стилів керівництва».

Стиль керівництва – це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. **Авторитарному стилю управління** властиве одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника. Взаємовідносини керівника і персоналу зводяться до того, що керівник дає вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати. Такий керівник вимогливий до підлеглих без поблажливості, насаджує суворий психологічний клімат у колективі. Керівник цього типу буде оптимальним там, де немає часу на проведення нарад і обговорення ситуацій, а необхідно ухвалювати швидкі рішення. Якщо **автократ** використовує винагороди, то його називають доброзичливим **автократом**. **Демократичний (ліберальний) стиль керівництва** апелює до потреб вищого рівня, а саме потреб у причетності, мати високі цілі автономії і самовираження. **Демократичний стиль керівництва** характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільного прийняття рішень і використання завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників. При **автономному стилі управління** керівник відіграє стримуючу пасивну роль. Рішення виробляється більшістю співробітників. **Автономний стиль** будується на основі ділового й особистого авторитету. Такий керівник вміє використовувати свою владу. Як правило, він надає перевагу активній участі співробітників у виробленні рішення, залишаючи за собою право остаточного вибору. У повсякденній діяльності такий керівник контактний, тактовний, піклується про розвиток ділової ініціативи підлеглих. Такий стиль управління допустимий у деяких видах сфери виробництва, а також в управлінні навчальними закладами.

Співпричетний стиль поряд із участю у процесі прийняття рішень керівника допускає також участь в ньому і співробітників. Керівник **співпричетного стилю** надає повну свободу дій своїм підлеглим у межах функціональних обов'язків. Дисципліна в такому колективі підтримується переважно за рахунок свідомості співробітників. Вони цінують керівника за вміння генерувати ідеї, створювати теплий емоційний клімат в колективі, за не конфліктність, довірливість. Якщо такий керівник позбавлений творчих здібностей, його робота зводиться до паперового порядку, уникнення конфліктів, браку ініціативи. Тому цей стиль управління не ефективний у складних ситуаціях. Він допустимий у творчих колективах сфери культури і науки. **Комбінований стиль** у процесі вироблення рішень допускає використання елементів **авторитарного** й **автономного** стилів. **Автономний стиль управління** поділяється на **абсолютистський, автократичний, бюрократичний, патріархальний і прихильний**. При **абсолютистському (диктаторському)**

стилі управління персоналові відведено роль виконавця вказівок керівника. **Автократичний стиль** управління керівника реалізується за допомогою великого адміністративного апарату. **Бюрократичний стиль керівництва** оснований на неухильному дотриманні правил ієрархічної градації. **Патріархальний стиль** передбачає посилення керівника при ухваленні рішень на авторитет особистості або організації вищого рівня. **Прихильний стиль управління** базується на індивідуальних рисах особистості керівника. **Співпричетний стиль керівництва** поділяється на **комунікативний, консультативний і співучасник**. Використовуючи **комунікативний стиль керівництва**, керівник приймає рішення тільки після обговорення його особливостей із співробітниками. При цьому вони можуть висловлювати думку про рішення, яке ухвалюється, проте, зрештою, мають його виконувати. **Консультативний стиль** передбачає прийняття керівником рішення тільки після одержання докладної інформації та пропозиції з боку співробітників. **Співпричетний стиль** передбачає схему, відповідно до якої керівник висуває проблему й визначає рамки її розв'язання, а співробітники самі обирають спосіб розв'язання.

Завдання 1. Дати характеристику основних стилів керівництва, результати записати у таблицю.

Таблиця 3.1.

Характеристика основних стилів керівництва

№ п\п	Тип стилю керівництва	Переваги	Недоліки

2. Сформулювати місію вказаного підприємства. Визначте тип управління, який використовує компанія.

Основну **мету** будь-якого підприємства, тобто чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці прийнято називати **місією**. Основною **метою** діяльності підприємства є задоволення потреб населення в продукції або в послугі, яку випускає або надає дане підприємство або клініка. Вона має бути визначальним фактором в організації випуску необхідної продукції, а

також визначати напрямки подальшого розвитку тієї чи іншої галузі.

На основі загальної *місії* підприємства формулюються і встановлюються загальновиробничі цілі, які мають відповідати певним вимогам.

По-перше, у кожного підприємства має бути чітка і конкретна *мета*, виражена відповідними кількісними параметрами, тобто конкретним обсягом випуску продукції або надання послуг.

По-друге, *мета* підприємства повинна мати часові параметри. Підприємство має чітко спрогнозувати реальну можливість і необхідність випуску певної продукції, для цього необхідно оцінити ринкове середовище, і визначити можливості свого росту та розвитку.

По-третє, *мета підприємства* має бути реальною і досяжною, оскільки частково досяжна або недосяжна мета може спричинити негативні наслідки як в забезпеченні ефективності діяльності, так і конкурентоспроможності його продукції на ринку. Це особливо важливо, якщо йдеться про зовнішній ринок. Адже певний вид товарів або послуг можуть здійснювати й інші підприємства. Тому підприємство має володіти певною інформацією про стратегії конкурентів і узгоджувати з ними свої дії, які повинні сприяти розвитку бізнесу, допоможуть спрямувати зусилля колективу підприємства на вирішення поставленої *мети*.

Призначення або місія організації, що тісно пов'язані з *метою*, значною мірою диктують головні завдання, які слід виконати, а також визначають, які види техніки та людські ресурси необхідно залучити задля цього.

При формуванні *мети* слід дотримуватись таких принципів :

1) *мета* повинна випливати із проблеми, бути зрозумілою і чіткою. Точність формування, однозначність припустимих дій, продиктованих конкретною проблемою.

2) *мета* повинна знаходитись у межах компетенції (повноважень) керівника. Можливість її досягнення за допомогою конкретного керівника.

3) *мета* повинна бути короткотерміною.

Її необхідно досягти протягом 5-8 місяців, що дозволить отримати високу внутрішню мобілізацію керівника і колективу на виконання конкретних завдань і забезпечити ефективний контроль (при цьому з'являється впевненість у досягненні *мети* через її близькість і реальність). Потім можна поставити іншу *мету*, яка розвиватиме попередню.

4) *мета* повинна бути раціональною.

Ступінь досягнення *мети* можна точно визначити або описати. У цьому випадку з'ясовується, наскільки лише досягнута порівняно з початком виконання завдань щодо її досягнення.

5) при формуванні *мети* вибираються оптимальні напрямки дій.

На конкретному проміжку часу потрібно визначити, що переважно буде робитися : чи дії керівника і колективу направлятимуться на підвищення рівня якості при відносно стабільних ресурсах, чи вони спрямовуватимуться на зниження затрат і зменшення використання ресурсів при

відносно стабільній якості. Можлива і комбінація напрямків, але тоді необхідно передбачати складнощі досягнення *мети*.

б) при формуванні *мети* вибирають кращу стратегію ціни.

Враховуючи результати аналізу слабких і сильних сторін організації, зовнішніх можливостей і прогнозів, потрібно вибрати найоптимальніші дії на конкретному проміжку часу : чи усунення перешкод - слабких сторін і загроз, чи використання шансів сильних сторін і зовнішніх можливостей.

Завдання 2. У 2003 році «фалвест-фарм» відзначив своє десятиріччя. Це невеликий ювілей. Проте це певний безцінний досвід роботи на фармацевтичному ринку України. За час свого існування «фалвест-фарм» стала компанією із власними традиціями і методами роботи. Її головна мета – опір невиправдано ризикованим рішенням та активний пошук нових напрямів діяльності. Пережити скрутні часи компанія змогла завдяки тому, що прибуток, який вона отримувала, реінвестувала в розвиток своєї фірми, удосконалювала форми роботи та обліку фінансів, завжди відносила з повагою до фінансових зобов'язань і вимагала цього від своїх клієнтів. В компанії працюють кваліфіковані співробітники, які і є основним її капіталом. Колектив «фалвест-фарм» являє собою сукупність творчих особистостей, здатних до генерації нових ідей. Кращим доказом того є створення «клубу клієнтів» для заохочення постійно працюючих з фірмою клієнтів, які щомісяця збільшують кількість закупівель, дотримуються фінансової дисципліни у розрахунках за взятий товар. За дотримання цих умов клієнт отримує призові очки. Кожен учасник клубу має свою персональну картку і в будь-який момент може отримати довідку про свої призові очки. Очки можна накопичувати, а погашати, отримуючи замість цього подарунок, обраний з призового фонду клубу. Вміла організація вільного часу також є об'єктом реалізації творчих можливостей колективу «фалвест-фарм».

Аналіз продаж за минулий рік дозволяє зробити наступні висновки. «Фалвест-Фарм» має 841 клієнта, всі вони які працюють за контрактом з відстрочуванням платежу, проте лише 463 постійно дотримуються платіжної дисципліни. При цьому питома вага порядних клієнтів у продажах компанії становить 94 %. У компанії прийнято рішення про переведення недисциплінованих клієнтів на передоплату, що дозволить поліпшити два показники : прискорити грошові потоки і знизити суму товару на складі при нормі асортименту 900 найменувань. Досвід роботи «Фалвест-Фарм» на ринку України показав стиль роботи, що ґрунтується на професіоналізмі керівників і всього творчого колективу. Усі працюють як механізм, що передбачає доставку медпрепаратів від виробника до конкретного споживача і своєчасну проплату за отриманий клієнтами товар. Однак, і хороший механізм інколи дає збої. Усунення цих та інших несприятливих моментів у житті колективу займається служба безпеки, яка будує свою роботу на основі вивчення й аналізу інформації про кадри, справжніх клієнтів і потенційних партнерів, різноманітних ситуацій, що мають місце в житті.

Особливе місце в роботі служби безпеки посідають питання інтелектуальної власності, фізичної охорони співробітників і матеріальних цінностей, розміщених на всіх об'єктах підприємства. Це досягається впровадженням передових систем і засобів безпеки, охоронного телебачення і відео спостереження, пристроїв обмеженого доступу та охоронно-пожежної сигналізації.

У компанії є відділ програмного забезпечення. Розроблений відділом програмний комплекс «АНУ» повністю відповідає сучасним вимогам до систем комплексної автоматизації підприємств і дозволяє зібрати інформацію, обробити і проаналізувати її і на основі цього прийняти рішення. Процес обробки всієї документації, починаючи з розрахунку митної декларації і закінчуючи випискою податкової накладної покупця, відбувається автоматично. Модемний зв'язок між офісом і складом дозволяє сформулювати вантаж для відправки покупцю відразу після отримання замовлення. Реалізована унікальна схема складання замовлень на поставку товару, при якій препаратів будь-якого виробника замовляють стільки, скільки необхідно для задоволення потреб споживачів на період між поставками. Розширений фінансовий аналіз (прогноз платежів клієнтів, працівників, планування бюджету та ін.) допомагає менеджеру приймати обґрунтовані і аргументовані рішення.

Дати відповіді на питання :

1. Сформулюйте місію підприємства.
2. Визначте типи управління, який використовує компанія.
3. Виокремте фактори ефективного менеджменту. Визначте сильні сторони компанії

Питання для самоконтролю :

1. Що таке влада? Які форми влади існують ?
2. Які відмінності існують між впливом, владою та лідерством.
3. Які методи та стилі управління виділяють ?
4. Що включає в себе менеджмент людських ресурсів ? Що є його метою?

Тести

1. До форм влади, які мають відповідні джерела, не належать :

- А. Влада, що ґрунтується на примушуванні чи на винагороді
- В. Влада, що ґрунтується на товаришуванні
- С. Законна влада
- Д. Харизматична влада
- Е. Експертна влада..

2. Який вираз є правильним ?

- А. Лідерство – це процес

- В.Лідерство не зосереджене на особі
- С.Лідерство спрямоване на організації
- Д.Лідерство – це явище
- Е.Лідерство сконцентроване в людині.

3.Якою є коректна точка зору на природу лідерства ?

- А.Прояв природжених даних, набутих рис характеру та ситуаційної зумовленості
- В.Передається від батьків та проявляється в певній ситуації
- С.Зумовлене вихованням людини та обставинами
- Д.Набувається під час навчання
- Е.Проявляється у спілкуванні.

4.Закінчіть речення : «Лідерство, вплив, влада та повноваження – поняття ...»:

- А.Взаємопов'язані
- В.Різнонаправлені
- С.Синоніми
- Д.Протилежні за значенням.
- Е.Споріднені.

5.Будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відношення, відчуття іншої людини :

- А.Влада
- В.Спілкування
- С.Вплив
- Д.Настрій
- Е.Ефект.

Література:

Основна :

- 1.Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн.- К.: Центр учбової літератури, 2012.
- 2.Вороненко Ю.В., Литвинова О.Н.Менеджмент та лідерство в медсестринстві. – Тернопіль :Укрмедкнига, 2001.

Допоміжна :

- 1.Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / За заг. ред. А.О. Старостиної. — К.: Знання, 2009.
- 2.Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. — К.: Кондор, 2003.

ЗАНЯТТЯ 4. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета практичного заняття : розглянути сутність понять : мотив, мотивування, мотивація; освоїти сутність основних теорій мотивації.

Матеріальне забезпечення : підручники, навчальні посібники, таблиці.

Конкретні цілі

знати:

- основи менеджменту персоналу, систему мотивацій;
- функції культури, організаційну та управлінську культуру;

вміти :

- використовувати різні системи мотивації при роботі з персоналом;
- створювати власну організаційну культуру, визначати та впроваджувати організаційні цінності.

Зміст заняття

Мотивування – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації. У процесі історичного розвитку **мотивація** як економічна категорія пройшла 2 етапи : застосування політики батога та пряника; використання методів психології, фізіології та психоаналізу (згідно з теоріями З.Фрейда та Е.Мейо).

Мотивація базується на 2 категоріях : **потреби і винагороди**. **Потреби** – це 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** застосовуються **стимули** (лат. stimulus – батіг), тобто зовнішні спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів. **Стимули** є потенційною **винагородою** за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення успіху. **Стимули** можуть бути матеріальними (зарплата, надбавки, доплати, цінні подарунки) та моральними (грамоти, медалі, подяки, підвищення за посадою). 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. Залежно

від задіяних *стимулів* праці, поведінка працівників реалізується так, щоб отримати бажану *винагороду* задля задоволення власних *потреб*. *Винагорода* – це все те, що людина вважає цінним для себе та одержує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу тощо. *Винагороди* можуть бути внутрішніми (дає сама робота, зміст трудового процесу, самоповага) і зовнішніми (зарплата, премії, додаткова відпустка). Результатом такого процесу є досягнення (недосягнення) особистих цілей, що зумовлює задоволення *потреб* працівників, часткове задоволення чи незадоволення.

Завдання для практичної роботи

1. Заповнити таблицю: «Коротка характеристика змістовних та процесійних теорій мотивації».

2. Розглянути ідею мотивації працівників на вказаній фірмі з точки зору внутрішніх і зовнішніх винагород, вказати тип застосованої теорії мотивації.

Хід виконання практичного заняття

1. Заповнити таблицю: «Коротка характеристика змістовних та процесійних теорій мотивації».

Мотиваційні теорії розвивалися протягом всієї історії економічної науки. Існує широке коло досліджень, що розглядають сутність *мотивації* : психоаналітична теорія, мотивації через «потреби», процесуальні теорії мотивації , змістовні теорії мотивації, теорія підкріплення, регулювання поведінки, збагачення праці; партисипативність (залучення працівників). *Процесійні теорії мотивації* включають : теорію очікування, теорію справедливості та комплексну процесійну теорію Портера і Лоулера. Теорія очікування базується на очікуванні появи якоїсь події. Виділяють наступні очікування :

-по відношенню до «затрат-результатів» (робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду);

-по відношенню до «результатів-винагород» (працівник чекає винагороду);

-по відношенню до цінності – заохочення або винагороди.

Згідно з теорією справедливості працівники суб'єктивно співставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати справедливими, їх віддача в роботі буде низькою. Комплексна теорія Портера – Лоулера враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

Основні постулати теорії А.Маслоу :

1. Потреби діляться на первинні і вторинні та входять у такі групи :
 - потреби в їжі, воді, одежі, сексі;
 - потреби у захисті від фізичної та психологічної небезпеки;
 - потреби відчувати причетність до подій;
 - потреби поваги з боку оточення (начальників, підлеглих) , визнання, самоповаги;
 - потреби у реалізації своїх можливостей.
2. Поведінка людей визначається нижчими потребами.
3. Після задоволення потреб їх мотивуюча дія припиняється.

Теорія базується на біхевіористичній доктрині, тобто на вивченні поведінки людей на відміну від вивчення свідомості, мислення.

Основні характеристики змістовної теорії М.Туган-Барановського :

1. Виділяють фізіологічні, статеві, симптоматичні потреби і потреби практичного характеру.
2. Особливе значення відіграє приналежність до народностей, моральні і релігійні погляди.

М.Туган-Барановський особливе значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народності, моральним і релігійним поглядам, виділяв значимість духовності у розвитку людини.

Теорія Мак-Клелланда включає такі постулати :

1. Три потреби, які мотивують людину, - влада, успіх, причетність.
2. Увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.

Завдання 1. Дати характеристику змістовних та процесійних теорій мотивації., результати записати у таблицю.

Таблиця 4.1.

Коротка характеристика змістовних теорій мотивації

№ п\п	Змістовні теорії мотивації	Основні характеристики

Коротка характеристика процесійних теорій мотивації

№ п\п	Процесійні теорії мотивації	Основні характеристики

2.Розглянути ідею мотивації працівників на вказаній фірмі з точки зору внутрішніх і зовнішніх винагород, вказати тип застосованої теорії мотивації.

Винагорода – це все, людина вважає цінним для себе. Але поняття цінності у людей специфічні, а відповідно і різна оцінка винагороди і її відносної цінності. Керівники мають справу з двома головними типами винагороди : внутрішніми і зовнішніми. Внутрішню винагороду дає сама робота. Наприклад, це відчуття досягнення результату, змістовності та значущості виконуваної роботи, самоповага. Дружба і спілкування, які виникають у процесі роботи, також розглядаються як внутрішня винагорода. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – це створення відповідних умов праці і правильна постановка задачі. Найвища винагорода – це такий тип винагороди, який найчастіше згадується, коли чуєш слово «винагорода». Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а дається організацією. Приклади зовнішньої винагороди – це зарплата, просування по службі, символи службового статусу і престижу (наприклад, особистий кабінет), визнання, а також додаткові виплати (додаткова відпустка, службовий автомобіль, оплата певних витрат і страховки). Щоб визначити, як і в яких пропорціях слід застосовувати внутрішні і зовнішні винагороди у цілях мотивації, адміністрація повинна встановити, які потреби є у її працівників.

Завдання 2. Розглянути ідею мотивації працівників на вказаній фірмі з точки зору внутрішніх і зовнішніх винагород, вказати тип застосованої теорії мотивації.

Клуб 100. Ткач П.І. подав ідею створення «Клубу 100» на заводі своєї фірми, яка виготовляла картонні упаковки для яєць. Будучи керівником відділу кадрів цього заводу, Ткач П.І. був вражений тим, скільки часу він приділяв «важким» працівникам і несуттєвим виробничим суперечкам. І тому ідея «Клубу 100» виникла у нього як спосіб привертання уваги тих працівників, які щодня робили саме те, що повинні були робити. На заводі працювало 300 чоловік, 25% з них були членами профспілки працівників паперової промисловості. Моральний рівень персоналу був дуже низьким. Проведені незадовго до цього обстеження показали, що 75% працівників вважають, що вони одержують недостатню винагороду за хорошу роботу. Ідея «Клубу 100» представляла собою скоріше

план привертання уваги до хороших працівників з допомогою бальної системи, а не схему додаткової стимулюючої оплати. За рік роботи без прогулів нараховувалось 25 балів, за рік без порушень дисципліни – 25 балів, за рік без спізень – 15 балів. Додаткові бали нараховувались працівникам також за подані ними пропозиції з покращення техніки безпеки, підвищення продуктивності праці і кращого обслуговування місцевого населення. Працівники, які набрали 100 балів, одержували нейлонову куртку з фірмовим знаком та надписом «Клуб 100». Працівники, які набрали більше 150 балів, одержували право вибрати з каталогу невеликі подарунки за рахунок фірми. Ті працівники, які не тратили зароблені ними за рік бали, могли накопичувати їх на своїх рахунках, і коли рахунок досягав 600 балів, вони одержували право на більш цінні подарунки (наприклад, телефон, годинник).

Тільки за перший рік реалізації ідеї «Клубу 100» продуктивність праці на заводі збільшилась на 14,7%. Вона продовжувала збільшуватись і надалі. Проведене через два роки після початку реалізації плану обстеження працівників показало, що 86% з них відчують, що керівництво вважає їх роботу важливою, а 81% вважає, що фірма віддає їм належне. Після того, як реалізація плану «Клубу 100» почалася і на інших заводах фірми, в цілому кількість відхилень від необхідного рівня якості роботи зменшилась на 40%, а продуктивність праці збільшилась на 14,5%. Чому ж працівникам виявились такими дорогими нейлонові куртки і недорогі сувеніри? Ткач П.І. навіть розповідав історію про те, як одна жінка-працівниця хизувалась своєю курткою перед касиркою місцевого банку : «Мої господарі дали мені це за те, що я добре працюю. Вперше за 18 років, що я працюю на фірмі, вони нагородили мене за мою звичайну щоденну роботу». За ці роки жінка заробила більш як 200 тис. грн., але зарплата для неї була еквівалентом затрачених зусиль, а не символом визнання її заслуг.

Дати відповіді на питання :

1. Як працює ідея «Клубу 100» у плані мотивації працівників ?
2. Розгляньте ідею «Клубу 100» з точки зору внутрішніх і зовнішніх винагород.
3. Яка із змістовних теорій мотивації найкраще підходить для характеристики дії «Клубу 100»?

Питання для самоконтролю :

1. Що означають поняття : мотив, мотивування, мотивація ?
2. Яке значення винагород та стимулів ?
3. Які мотиваційні теорії існують ?
4. Що таке організаційна та управлінська культура ? Функції культури.

ТЕСТИ

1. Що таке мотивація як функція управління ?

- A. Процес, за допомогою якого керівництво спонукає працівників діяти так як було заплановано та організовано
- B. Матеріальне та моральне стимулювання працівників
- C. Спосіб примусу до виконання роботи
- D. Мотивація – це не функція управління
- E. Фінансова стратегія керівника.

2. На основі яких людських потреб А. Маслоу побудував свою теорію мотивації ?

- A. Фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, оцінка цінностей, потреби «я» та самореалізація
- B. Фізіологічні потреби, статеві потреби, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні потреби; потреби, що ґрунтуються на практичних потребах
- C. Життєві потреби, потреби у взаєминах з іншими, потреби зростання та фінансового росту
- D. Фізичні потреби, потреби в контактах, у причетності, раціональні потреби
- E. Інстинкти, потреби, самореалізація.

3. Як трактується поняття мотиву ?

- A. Анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, які дозволяють засвоювати певного роду знання та набувати навички для виконання корисної діяльності
- B. Стимул, відображений у свідомості людини як внутрішнє спонукання
- C. Зовнішній вплив на людину, що спонукає до цілеспрямованої дії
- D. Потаємні бажання та інстинкти
- E. Примушування до дії.

4. Що таке мотивація як функція менеджменту ?

- A. Засіб цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів
- B. Система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність колективу і його окремих працівників
- C. Процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності шляхом використання наявних або створених нових мотивів
- D. Потенційна винагорода за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення успіху
- E. Фінансове примушування до праці.

5. Які групи потреб виділяє М. Туган – Барановський ?

- A. Фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, оцінка цінностей та самореалізація

В.Фізіологічні потреби, статеві потреби, симптоматичні інстинкти і потреби, потреби, що ґрунтуються на приапрактичних інтересах, духовні, культурні

С.Життєві потреби (фізіологічні та потреби у безпеці), потреби у взаєминах з іншими, потреби зростання (поваги і самореалізації)

Д.Фізіологічні потреби, статеві, симптоматичні потреби і потреби практичного характеру

Е.Альтруїстичні потреби, симптоматичні потреби.

ЛІТЕРАТУРА :

Основна:

1.Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн.- К.: Центр учбової літератури, 2012.

2.Вороненко Ю.В., Литвинова О.Н. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. – Тернопіль :Укрмедкнига, 2001.

Допоміжна:

1.Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / За заг. ред. А.О. Старостиної. — К.: Знання, 2009.

2.Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посіб. — К.: Кондор, 2003.

ЗАНЯТТЯ 5. ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ У СТОМАТОЛОГІЧНІЙ КЛІНІЦІ

Мета практичного заняття : освоїти основні завдання маркетингу в стоматологічній діяльності; засвоїти дію законів попиту та пропозиції; освоїти основні методи вивчення та аналізу ринку.

Матеріальне забезпечення : підручники, навчальні посібники, таблиці.

Конкретні цілі

знати:

- мету та завдання маркетингу в стоматологічній діяльності;
- методи вивчення та аналізу ринку;

вміти :

- використовувати закони попиту та пропозиції на практиці;
- застосовувати різні методи вивчення та аналізу ринку стоматологічних послуг;

Завдання для практичної роботи:

- 1.Описати основні етапи еволюції розвитку та становлення маркетингу.**
- 2.Прорекламувати запропонований вид товару.**
- 3.Здійснити рекламу стоматологічної клініки.**

Хід виконання практичного заняття

1.Описати основні етапи еволюції розвитку та становлення маркетингу.

Ф. Котлер виділив п'ять концепцій управління маркетингом – концепція вдосконалення виробництва, концепція вдосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу. До цього переліку слід додати нову концепцію управління маркетингом – маркетинг стосунків, яку запропонували у 80-х роках шведські вчені.

1.Виробнича концепція (1860–1920 рр.). Визначальним фактором орієнтації фірми у ринковому просторі висуває виробництво. Споживачі надають перевагу дешевим і доступним для придбання товарам. А висока ефективність виробництва дає змогу підтримувати низькі витрати і, таким чином, забезпечувати низькі ціни. Цей підхід виправданий в одному з трьох випадків:

- існує дефіцит товарів;
- попит можна збільшити, знижуючи ціну;

-існує можливість зменшити витрати завдяки збільшенню обсягів виробництва.

Виробнича концепція характерна для першого етапу маркетингу, коли попит на товари перевищував пропозицію, споживачі купували те, що пропонували на ринку, що й пояснює, чому увагу підприємці зосередили саме на збільшенні обсягів виробництва та зниженні собівартості продукції. Для 30-х років минулого століття ця концепція виявилася недостатньою. Її замінила товарна концепція.

2.Товарна концепція (1920–1930 рр.) на пріоритетне місце ставить товар. Діяльність підприємств зорієнтована на його постійне вдосконалення та розробку достатньої кількості модифікацій виробу. Перевага такого підходу полягає у досконалості технологій, які використовує провідна у певній галузі фірма. Слабке місце такого підходу – теж у технології. Адже орієнтація на якість товару інколи не дає змоги своєчасно відчутти загрозу нових технологій, коли з'являються інші товари, які задовольняють ті самі потреби, що й товар фірми.

Серединою 30-х рр. датують появу збутової концепції, що пояснюється змінами, які відбувалися в цей період в економіці країн Заходу – зростання конкуренції, перевищення пропозиції над попитом.

3.Збутова концепція (1930 – середина 50-х рр.) ґрунтується на самому процесі збуту. Можлива за умов недостатньої обізнаності покупця щодо властивостей товару, коли на поведінку споживача впливають різними засобами: рекламою, переконливими методами продажу, демонстраціями товару, спеціальними знижками. І хоча реалізація цієї концепції пов'язана із значними витратами на збут, багато фірм досить успішно використовують концепцію збуту, як орієнтир у своїй діяльності. На зміну збутової концепції приходить концепція маркетингу.

4.Традиційна маркетингова концепція (середина 50-х – 1980 рр.). За орієнтир фірми обирають потреби споживачів, які потрібно задовольнити краще, ніж це роблять конкуренти. Гарантією успіху такого підходу є високий рівень життя покупців з одного боку і віртуозне володіння фірм інструментами маркетингу, уміння пристосуватися до змін ринку – з іншого.

Проте використання концепції маркетингу не вирішує усіх проблем, що виникають на фірмі, оскільки перебільшення можливостей маркетингових інструментів та заниження ролі відділів збуту фірми можуть призвести до значних втрат.

5.Концепція соціально-етичного маркетингу (1980–1995 рр.). Маркетинг за своєю суттю не є альтруїстичним, хіба що за винятком неприбуткових організацій. Прагнення до прибутку є нормальним орієнтиром діяльності фірми. Але вони не можуть йти всупереч моральним нормам і довгостроковим інтересам всього суспільства.

Саме тому актуальним є розширення класичної концепції маркетингу. До формули «маркетинг як діяльність, орієнтована на задоволення потреб споживача», слід додати «з одночасним

поліпшенням життєвого рівня всього суспільства». Така концепція отримала назву соціально-етичного маркетингу.

Реалізація концепції соціально-етичного маркетингу вимагає збалансування трьох факторів:

- а) прибуток організації;
- б) рівень задоволення запитів споживачів;
- в) врахування інтересів суспільства.

Йдеться, зокрема, про зростання уваги до проблем захисту довкілля, в тому числі економічними методами. В сучасному світі товари стають все більш стандартизованими, а послуги уніфікованими. Тому досить часто маркетингові рішення різних фірм дублюються, а утримати споживача можна тільки з допомогою нової концепції управління маркетингом – маркетингу стосунків.

6. Концепція маркетингу стосунків. Маркетинг відносин передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами. Орієнтація на створення довгострокових відносин між клієнтами, постачальниками, посередниками пояснює розширення спектру маркетингових функцій. Крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту, з'являється функція взаємодії з покупцем. Для створення тісних стосунків зі споживачами та партнерами фірми застосовують:

-матеріальні стимули (використання знижок, впровадження системи пільг для вигідних клієнтів);

-створення структурних зв'язків, які полегшували б взаємодію з покупцем (забезпечення клієнтів засобами електронного зв'язку для спрощення системи замовлення оплати товару).

Завдання 1. Дати коротку характеристику основних етапів еволюції розвитку та становлення маркетингу у формі таблиці.

Таблиця 5.1.

Етапи становлення маркетингу

№ п\п	Роки	Назва концепції	Характеристика

2. Прорекламувати запропонований вид товару.

Рекламне оголошення складається з наступних елементів: лозунгу, заголовка, тексту оголошення, малюнка, назви або знаку фірми, рекламуючої товари.

Заголовок об'яви (його ще називають слоган) є засобом привернення уваги споживача до запропонованого товару. Заголовок повинен задовольняти певні вимоги:

- 1.Привернути увагу до об'яви з допомогою дієвого звертання.
- 2.Повідомити необхідну інформацію.
- 3.Зацікавити читачів і спонукати їх прочитати весь текст об'яви.
- 4.Допомогти зрозуміти вигідність пропозиції.

Зміст слогана повинен відрізнятися стислістю формування. Слоган може бути витриманим у формі ствердження або заперечення. Позитивні ствердження („шпріц - збивачка допоможе здійснити ваші кулінарні задуми“) звучить в рекламі краще та ефективніше, ніж негативні. Заголовок повинен точно відповідати змісту тексту. Якщо об'ява включає і малюнок, то заголовок повинен його коментувати і доповнювати. Так, зображення пачки універсального порошку „Лотос“ може супроводжуватись слоганом „Ваш вірний помічник“. Далі подається текст: „При першому знайомстві з „Лотосом“ ви впевнитися, що у вашому домі з'явився вірний помічник. „Лотос“ порошок універсальний. Він однаково хороший для прання як машинним, так і ручним способом“.

Текст рекламної об'яви в залежності від конкретних задач повинен:

- 1.Повідомляти про ті економічні переваги, які покупець одержить, придбавши товар.
- 2.Містити умови продажу, гарантії терміну роботи або якості, а також порядок ремонту і технічного обслуговування.
- 3.Бути цілеспрямованим, тобто зверненням на задоволення певних потреб покупця.
- 4.Повідомляти покупцю товарний знак або назву фірми і адресу, де можна купити даний товар.
- 5.Відмічати індивідуальні риси товару.
- 6.Навчити покупця користуватися новим товаром або навчити нового способу застосування вже відомого товару.
- 7.Бути дотепним та цікавим.

Текст об'яви повинен містити інформацію про користь товару або послуги. Він складається з кількох фраз (10-15 слів). Дуже важливо подати першу фразу в рекламному оголошенні. Перша фраза повинна бути яскравим зверненням, яке може зацікавити читача з перших слів, привернути його увагу. Наприклад, перший абзац об'яви, рекламуючи вірменські коньяки зразу розповідає про те, що покупець може одержати від цього товару. „Чи купили Ви коньяки вірменського виробництва? Цей янтарний напій привертає увагу вже одним своїм виглядом. Він дарує насолоду і знавцю, і тому, хто п'є його вперше...“

Але такий текст не може в кількох словах передати переваги товару, можливості його використання. Тому детальну інформацію про товар дають у вигляді серії уривків, які складаються з кількох слів: Хек - риба смачна і корисна.

„Сріблястий хек - океанічна риба. М'ясо сріблястого хека - цінний харчовий продукт. Воно містить більше 16 % білку, 2% жиру, вітаміни групи В.

Сріблястий хек можна варити, смажити, готувати в маринаді, під сметанним соусом. Із сріблястого хека одержують чудовий фарш для приготування пиріжків, котлет, рулетів."

ЗАВДАННЯ 2. *Скласти текст рекламного оголошення для певного виду товару.*

Студенти виконують практичну роботу по варіантах

Номер варіанта	Рекламний товар
1	Зубна паста „blend-a-med"
2	Риба камбала
3	Сік манго
4	Електробритва „Харків"
5	Ополіскувач для порожнини рота «Ромашковий»
6	Зубна щітка „Голд стар"
7	Миючий засіб „Сільвер"
8	Мило „Люкс"
9	Шампунь „Едельвейс"
10	Фарба для волосся „Веніта"
11	Жуйка „М'ятна"
12	Вода „Трускавецька"
13	Зубний еліксир «Морський»
14	Зубна паста “Саніно»
15	Маргарин „Долина"

3.Здійснити рекламу стоматологічної клініки.

Реклама – це необхідна умова функціонування товарного ринку, важливий інструмент активного формування потреб споживачів. За винахідливістю і масштабом перше місце в світі займає американська реклама, яку називають бізнесом бізнесу. Реклама – це сукупність організаційно-технічних, естетичних та економічних засобів і методів, використовуваних для популяризації нових товарів, інформації населення про властивості і якість товарів, пункти їх продажу і форми обслуговування покупців. Основні риси реклами – це **правдивість, конкретність, гуманність, компетентність**. Реклама базується на найновіших досягненнях різних наук і дисциплін (мистецтво, соціологія, психологія, педагогіка).

Реклама вирішує економічні, соціальні і виховні задачі. Реклама виконує наступні функції: формування споживчого попиту на товари та послуги, виховну, культурно-просвітницьку, функцію пропаганди та інформації.

Реклама впливає на скорочення витрат споживання шляхом своєчасного інформування населення про властивості товарів, місце їх продажу, різні види послуг. Внаслідок цього знижуються нераціональні витрати часу покупців на пошуки необхідних товарів та послуг.

На сьогоднішній день назріла необхідність у створенні єдиної класифікації засобів реклами, що сприяло б організації систематичного обліку витрат на рекламу і наукової обробки цих даних. Види реклами класифікуються:

- за призначенням;
- за способом здійснення і використання технічних засобів;
- за сферою застосування.

За призначенням рекламні засоби можуть бути розраховані на певні групи і категорії населення. За способом здійснення та використання технічних засобів розрізняють наступні види реклами:

- 1.друкована реклама (оголошення в газетах і журналах, проспекти, буклети, листівки, каталоги);
- 2.плакатна реклама (вивіски магазинів, зовнішні і внутрішні рекламні написи, плакати та афіші на вулицях, настінні преїскуранти);
- 3.світлова реклама (газосвітні вивіски в магазинах, на дахах будинків, електронні табло);
- 4.демонстраційна реклама (демонстрація товарів, консультації, бесіди, усна реклама);
- 5.телевізійна реклама (телевізійні рекламні передачі, рекламні ролики);
- 6.кінореклама (ігрові фільми, мультиплікаційні фільми);
- 7.звукова реклама (радіореklamні оголошення, бесіди, магнітофонний запис).

За сферою застосування виділяють: промислову, торгову, галузеву рекламу.

Друкована реклама

Можна виділити наступні види друкованих рекламних видань: для реклами по пошті – листи, прейскуранти, буклети, проспекти, каталоги, довідки, для практичного застосування – упаковка, етикетки, паперові серветки.

Листівка

Невелике за розміром (210×297 мм) друковане видання, яке містить текст та ілюстрацію. Листівки вручають разом з покупкою в магазині або при наданні певної послуги, розсилають поштою, розклеюють у громадському транспорті.

Буклет

Випускають у вигляді видання, складеного «гармошкою», що містить загальні відомості про товар або послугу. Використовують для реклами цілих товарних груп, магазинів, закладів та організацій. Призначення буклету – викликати зацікавленість у клієнта і спонукати його взяти ще більше про рекламований товар або послугу.

Плакати

Використовуються в густонаселених районах міста і в основному розраховані на пішоходів. Їх також широко застосовують біля театрів, спортивних споруд, на залізничних дорогах, в метро, на зупинках громадського транспорту, тобто в місцях великого скупчення народу.

Рекламні щити

Графічна і текстова композиція, виконана на фанері або тканині, натягнутій на раму. Темою рекламних щитів може бути пропаганда певного виду товару чи послуги, наданих конкретним закладом або організацією. Щит розміщують на основних магістралях міста, привокзальних площах, біля зупинок пасажирського транспорту, кріплять до парканів, стін будинків або встановлюють на металевих чи дерев'яних стійках, вбитих в землю.

Завдання 3. Використовуючи рекламні листівки, буклети, щити, плакати здійснити рекламу стоматологічної клініки.

Питання для самоконтролю :

1. Які основні концепції розвитку маркетингу ?
2. Які види маркетингу виділяють ?
3. Які основні принципи та функції маркетингу ?
4. Що таке товар в системі маркетингу ? Як поділяються товари за видом попиту ?
5. Що включає в себе якість та конкурентоспроможність товару ?
6. Що таке життєвий цикл товару ?

Тести

1. Якими чинниками було зумовлене виникнення маркетингу в середині XVII ст. ?

- А. пошуком виробниками та фермерами ринків збуту своєї продукції
- В. створенням в Токіо магазину, прообразу сучасного універмагу
- С. розвитком генетики, мікробіології, валеології
- Д. культурною революцією
- Е. міжнародними відносинами.

2. Які три підходи до в'яснення суті маркетингу існують ?

- А. маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності
- В. маркетинг як фінансовий інструмент
- С. маркетинг як сучасне трактування військової парадигми
- Д. маркетинг соціальна складова
- Е. маркетинг як торгівельна стратегія.

3. Як слід розглядати маркетинг ?

- А. як засіб забезпечення ефективності торгівлі
- В. комплекс важелів, що забезпечують результативні дії підприємства на ринку
- С. знаряддя забезпечення ефективності сфери обміну в цілому
- Д. інструмент підвищення ефективності та результативності будь-якої системи, пов'язаної з обслуговуванням клієнтів
- Е. різноманітні види діяльності фахівців; спосіб мислення

4. Послідовна реалізація маркетингу в управлінні забезпечує:

- А. Стійкий попит
- В. Достатню пропозицію
- С. Гарантований продаж
- Д. Значні прибутки
- Е. Великі витрати

5. Конкурентоспроможність товару — це:

- А. Здатність товару конкурувати на світовому ринку
- В. Здатність товару конкурувати з аналогічними товарами на світовому ринку
- С. Здатність товару конкурувати з аналогами на конкретному ринку в певний період часу
- Д. Найнижча споживча вартість цього товару
- Е. Сукупність якісних та вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби.

Література :

Основна :

1. Прикладний менеджмент : Навч. посібник / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009.

2. Захаров С.В., Сербиновский Б.Ю., Павленко В.И. Маркетинг: учебник. — 2009.

Допоміжна :

1. Лилик І.В. Маркетинг в українській економіці: монографія. — К.: КНЕУ, 2008.

2. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник / За заг. ред. А.О. Старостиної. — К.: Знання, 2009.

ЗАНЯТТЯ 6 .МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ
«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ В СТОМАТОЛОГІЇ»

ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ НАВИЧОК

- 1.Визначення проміжної та кінцевої мети організації.
- 2.Побудова дерева цілей.
- 3.Створення різних виробничих ситуацій, що можуть виникнути в стоматологічній клініці (кабінеті).
- 4.Розроблення системи управління стоматологічною клінікою (кабінетом) відповідно до визначеної мети.
- 5.Проведення аналізу різних виробничих ситуацій.
- 6.Прийняття управлінських рішень відповідно до ситуації та контроль за їх виконанням.
- 7.Розроблення систем самоорганізації та самонавчання.
- 8.Проведення тренінгів з правильного розподілу і планування часу.
- 9.Створення програм з підтримання власного іміджу, харизми та лідерських якостей.
- 10.Правильне складання резюме.
- 11.Організація роботи з персоналом стоматологічної клініки (кабінету), передбачення та вирішення конфліктних ситуацій.
- 12.Розроблення систем мотивації при роботі з персоналом та клієнтурою стоматологічної клініки (кабінету).
- 13.Визначення організаційних цінностей.
- 14.Створення власної організаційної культури сучасної стоматологічної клініки.
- 15.Використання поняття попиту та пропозиції, їх взаємозалежності у стоматологічній практиці.
- 16.Проведення маркетингових досліджень.
- 17.Застосування різних методів вивчення та аналізу ринку стоматологічних послуг.
- 18.Проведення розрахунку цін на послуги та заробітної плати в галузі стоматології різними методами.
- 19.Розроблення структури бізнес-плану приватного стоматологічного кабінету (клініки).
- 20.Проведення маркетингового аналізу.
- 21.Розроблення стратегії та виробничого плану.
- 22.Розроблення фінансового та організаційного плану.
- 23.Проведення аналізу та оцінки ризиків.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

- 1.Що вивчає менеджмент і маркетинг як наука?
- 2.Які вчені зробили вагомий внесок у розвиток менеджменту і маркетингу?
- 3.Становлення і розвиток сучасного менеджменту.
- 4.Розкрити сутність ділового адміністрування.
- 5.У чому полягає науковий менеджмент Ф. Тейлора?
- 6.Розкрити сутність менеджменту людських ресурсів.
- 7.У чому полягає соціальний менеджмент?
- 8.Розвиток менеджменту в Україні.
- 9.Принцип організації стоматологічної допомоги населенню.
- 10.Розкрити сутність процесу керування.
- 11.Дати визначення категоріям: дія, вплив, взаємодія.
- 12.В чому полягає характер змісту процесу керування?
- 13.Розкрити методологічний зміст процесу керування.
- 14.Розкрити економічний зміст процесу керування.
- 15.Розкрити соціальний зміст процесу керування.
- 16.Розкрити інформаційний зміст процесу керування.
- 17.Розкрити функціональний зміст процесу керування.
- 18.Розкрити організаційний зміст процесу керування.
- 19.Які ви знаєте властивості процесу керування?
- 20.У чому полягає змінність, безперервність, послідовність процесу керування?
- 21.У чому полягає стійкість, дискретність, циклічність процесу керування?
- 22.Значення мети в процесі керування.
- 23.Розкрити зміст цільового керування.
- 24.Які можливості цільового керування, дерево цілей?
- 25.Рішення як частина ланцюга управління.
- 26.Класифікація рішень.
- 27.Вимоги до управлінських рішень.
- 28.Суб'єктивні недоліки управлінських рішень.
- 29.У чому полягає процес прийняття рішень?
- 30.У чому полягає організація виконання рішення?
- 31.У чому полягає контроль виконання?
- 32.Менеджер як професійний управляючий.
- 33.Роль та функції менеджера як суб'єкта здійснення управлінської діяльності.

34. Модельна характеристика сучасного менеджера.
35. Вимоги до професійних та особистих якостей сучасного менеджера.
36. Розкрити сутність понять “влада” і “вплив”.
37. Розкрити типи влади.
38. Назвати форми й методи прояву влади й особистого впливу в роботі менеджера.
39. Дати визначення харизмі як владі.
40. Хто є харизматичною особистістю?
41. Які ключові риси лідера?
42. Сутність та зміст менеджменту людських ресурсів.
43. Чим відрізняється менеджмент персоналу від кадрового менеджменту?
44. Розвиток кадрового менеджменту та менеджменту персоналу в Україні.
45. Маркетинг у кадровому менеджменті.
46. Поняття мотивації, спонукання.
47. Зміст теорії мотивації.
48. Первинні та вторинні потреби за А. Маслоу.
49. Матеріальна мотивація.
50. Нематеріальна мотивація.
51. Підсистеми культури.
52. Матеріальна та духовна культура.
53. Функції культури.
54. Організаційна культура як мета діяльності.
55. Організаційні цінності.
56. Характеристики організаційної культури.
57. Еволюція маркетингу.
58. Принципи та завдання маркетингу в стоматології.
59. Цілі маркетингової діяльності в стоматології.
60. Стратегічний маркетинг.
61. Як організувати ефективну рекламу фірми?
62. Поняття про дефіцит, потреби та попит, їх вплив на маркетингову діяльність фірми.
63. Товари та послуги. Споживча цінність, задоволеність і якість.
64. Життєвий цикл товару (послуги).
65. Характеристика системи маркетингових досліджень.
66. Попит, закон попиту.
67. Пропозиція, закон пропозиції.
68. Фактори, що впливають на попит і пропозицію.

- 69.Методи маркетингових досліджень.
- 70.Фактори ціноутворення.
- 71.Цінова еластичність попиту, фактори, що впливають на цінову еластичність попиту.
- 72.Методи ціноутворення в медицині.
- 73.Стратегії ціноутворення.
- 74.Принципові положення оплати праці.
- 75.Форми і системи оплати праці.
- 76.Безтарифна система оплати праці.
- 77.Структура бізнес-плану. Основні вимоги до розділів.
- 78.Аналіз ринку. Стратегія низьких і високих цін, переваги та недоліки.
- 79.Аналіз сильних і слабких сторін. Аналіз конкурентів.
- 80.Планування ефективної реклами. Складання виробничого плану.
- 81.Створення системи управління та організації роботи фірми.
- 82.Фінансовий план.
- 83.Поняття амортизації, прибутку, рентабельності.
- 84.У чому полягає оцінка ризиків?
- 85.Законодавчі акти, що регулюють діяльність медичних закладів приватної форми власності.
- 86.Порядок оформлення документів та отримання ліцензії на право надання приватної стоматологічної допомоги.

ТЕСТИ

1.Хто був першим дослідником проблем наукової організації виробництва ?

- A.Ф.Тейлор
- В.Г.Форд
- С.Мері Фолліт
- Д.А.Файоль
- Е.Е.Мейо.

2.Чим можна управляти в сучасному світі ?

- A.
- В.
- С.
- Д.
- Е.

3.Що сприяло виділенню управління в окрему сферу діяльності ?

- A.ріст виробництва та його ускладнення
- В.загальний суспільний поділ праці
- С.зростання вимог до знань і навиків на виробництві
- Д.розвиток торгівлі
- Е.економічний розвиток.

4.Яке тлумачення терміну «менеджмент» дає фундаментальний Оксфордський словник англійської мови мови ?

- A.
- В.
- С.
- Д.
- Е.

5.Які види менеджменту виділяють ?

- A)виробничий
- В)фінансовий
- С)маркетинг
- Д)паралельний
- Е.політичний.

6.Які вчені зробили внесок в розроблення теорії влади ?

- A.
- В.

- C.
- D.
- E.

7.Що таке менеджмент ?

- A.політична пропаганда
- B.цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану чи поведінки
- C.управління колективом
- D.роль,яку виконують керівники вищого рівня управління
- E.фінансовий контроль.

8.Які основні функції менеджменту виділяють ?

- A.
- B.
- C.
- D
- E.

9.Хто започаткував класичну (адміністративну) школу управління ?

- A.Генрі Форд
- B.Анрі Файоль
- C.Фредерік Тейлор
- D.Мері Паркер Фолліт
- E.Гілбрайти.

10.Які підходи до визначення суті маркетингу виділяють ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

11.Кого називають «батьком менеджменту» ?

- A.Ф.Котлера
- B.А.Сміта
- C.Ф.Тейлора
- D.А.Файоля
- E.Г.Ганта.

12.Що належить до принципів менеджменту, які розробив Анрі Файоль ?

- A.

- В.
- С.
- Д.
- Е.

13.Що означає «тейлоризм навпаки» ?

- А.досягнення високої продуктивності праці
- В.порядок і справедливість
- С.створення позитивного психологічного клімату
- Д.підпорядкування особистих інтересів загальним
- Е.налагодження міжособистих відносин.

14.Які ефективні інструменти успіху застосовують сучасні керівники ?

- А.
- В.
- С.
- Д.
- Е.

15.Що зумовило виникнення маркетингу в середині XVII ст. у США ?

- А.пошук виробниками та фермерами ринків збуту своєї продукції
- В.створення в Токіо магазину, прообразу сучасного універмагу
- С.розвиток генетики, мікробіології, валеології
- Д.розвиток менеджменту
- Е.війни та революції.

16.Які основні наукові школи менеджменту виділяють ?

- А.
- В.
- С.
- Д.
- Е.

17.Яка з наукових шкіл менеджменту виникла першою ?

- А.наукового управління
- В.класична (адміністративна)
- С.кількісного підходу
- Д.людських стосунків
- Е.поведінських наук.

18. Які види діяльності здійснює виробник, займаючись ринковою (маркетинговою) діяльністю?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

19. Чим зумовлені численні трактування поняття «менеджменту»?

- A. різними підходами до його вивчення
- B. нестабільним змістом менеджменту
- C. різними об'єктами спостереження
- D. різними чинниками довкілля, що впливають на організацію
- E. виникненням шкіл менеджменту.

20. Які українські вчені зробили суттєвий внесок у розвиток управлінської науки?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

21. Як поділяються управлінські рішення за суб'єктом?

- A. недостовірні
- B. поточні
- C. раціональні
- D. колегіальні
- E. часткові.

22. Які чинники впливають на рішення керівника?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

23. Які види рішень виділяють за функціональною ознакою?

- A. інтуїтивні та раціональні
- B. запрограмовані та незапрограмовані
- C. одноособові, колегіальні та колективні

Д.економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні

Е.стратегічні, тактичні, інформаційні, організаційні

24.Які основні категорії охоплює процес менеджменту ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

25.Яку можливість отримує за допомогою управлінських рішень керуюча система ?

А.розробляти методи менеджменту

В.реалізовувати функції менеджменту

С.безпосередньо здійснювати вплив на керовану систему

Д.створювати конкретні функції менеджменту

Е.стимулювати працівників.

26.Що відноситься до факторів прямої дії щодо діяльності організації ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

27.Що відноситься до факторів внутрішнього середовища організації ?

А.працівники фірми-конкурента

В.структура та технологія

С.соціально-культурні обставини в країні

Д.матеріальні ресурси на складі конкурента

Е.організаційна культура.

28.Які внутрішні змінні підприємства згідно поглядів Мескона, Альберта, Хедуорі утворюють системну модель?

А.

В.

С.

Д.

Е.

29.Що таке технологія ?

А.кінцевий або очікуваний стан організації

- В.фактор непрямой дії
- С.спосіб перетворення вхідних елементів на вихідні
- Д.дії, які необхідно виконувати у конкретній ситуації
- Е.конкретне роз'яснення певних процесів.

30.Які основні етапи процесу вироблення управлінських рішень ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

31.Що належить до факторів непрямой дії щодо діяльності організації ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

32.Що належить до методів оптимізації управлінських рішень ?

- A.застосування стимулів
- B.посилення контролю
- C.платіжна матриця
- D.дерево рішень
- E.підсумковий контроль.

33.Які види управлінських рішень виділяють за тривалістю дії?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

34.Що передбачає технологія менеджменту ?

- A.використання математичних моделей щодо оптимізації управлінських рішень
- B.поділ праці, повноважень та відповідальності
- C.реалізацію конкретних функцій менеджменту через загальні
- D.забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керовану на засадах керівництва
- E.поєднання фінансових ресурсів з технологією.

35.3 чого складається дерево рішень?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

36. На яких умовах ґрунтується успішне прийняття управлінських рішень ?

- A. володіння певними повноваженнями
- B. компетентність менеджера
- C. інформаційне забезпечення
- D. взаємозалежність рішень
- E. колегіальність прийняття.

37. Які вимоги ставляться до управлінських рішень?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

38. Які основні характеристики факторів зовнішнього середовища організації ?

- A. обмеженість інформації, зміни у законодавстві, нестабільність ринку товарів і послуг, праці
- B. експорт, імпорт, митне регулювання
- C. взаємозалежність, складність, рухомість, невизначеність, багатогранність
- D. визначає ефективність роботи підприємства
- E. забезпечує злагоджену роботу.

39. Що входить до компонентів внутрішнього середовища організації ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

40. Що належить до рішень державних органів влади ?

- A. закони, постанови , розпорядження
- B. рішення колегіальних органів
- C. накази, резолюції
- D. службові листи, вказівки
- E. пояснення, розписки.

41.Хто такий менеджер ?

- А.засновник підприємства
- В.управлінець
- С.керівник служби
- Д.начальник цеху
- С.завідувач відділом
- Е.керівник філії.

42.На чому базується влада лідера ?

- А.
- В.
- С.
- Д.
- Е.

43.Чим відрізняється співпричетний стиль керівництва ?

- А.допускає до прийняття рішень співробітників, надає свободу дій підлеглим у межах функціональних обов'язків, дисципліна підтримується за рахунок свідомості співробітників
- В.надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й порівняно дрібних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими
- С.відрізняється відсутністю розмаху у діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки
- Д.передбачає посилення керівника при ухваленні рішень на авторитет особистості або організації вищого рівня
- Е.одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника, керівник дає вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати, вимогливий до підлеглих, створює суворий психологічний клімат в колективі.

44.Які недоліки влади примусу ?

- А
- В.
- С.
- Д.
- Е.

45.Що є основною частиною діяльності професійного менеджера ?

- А.вплив на інших людей
- В.визначення цілей організації
- С.фінансові справи

D.налагодження контактів із зовнішнім оточенням

E.координація діяльності.

46.Які додаткові чинники можуть відігравати вирішальну роль в ефективності керівництва ?

A.

B.

C.

D.

E.

47.Чи є лідерство та управління синонімами ?

A.ні

B.так

C.частково

D.це антоніми

E.між ними є відмінності.

48.Які основні риси менеджера виділив А.Файоль ?

A.

B.

C.

D.

E.

49.Який вираз є правильним ?

A.лідерство – це процес

B.лідерство не зосереджене на особі

C.лідерство спрямоване на організації

D.лідерство – це явище

E.лідерство – це вплив.

50.Які основні стилі керівництва виділяють ?

A.

B.

C.

D.

E.

51.Якою є коректна точка зору на природу лідерства ?

A.прояв природжених даних, набутих рис характеру та ситуаційної зумовленості

B.передається від батьків та проявляється в певній ситуації

С.зумовлене вихованням людини та обставинами

Д.набувається під час навчання

Е.переходить з покоління в покоління.

52.Які ролі випадає виконувати менеджеру у сучасних умовах?

А.

В.

С.

Д.

Е.

53.Як правильно завершити речення: «Лідерство, вплив, влада та повноваження – поняття ...»?

А.взаємопов'язані

В.різнонаправлені

С.синоніми

Д.протилежні за значенням

Е.близькі за значенням.

54.Відносно кого може вживатися термін «менеджер» ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

55.Чим відрізняється демократичний стиль керівництва ?

А.надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й порівняно дрібних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими

В.прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них

С.відрізняється відсутністю розмаху у діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки

Д.передбачає посилення керівника при ухваленні рішень на авторитет особистості або організації вищого рівня

Е.-

56. Які основні характеристики харизматичних лідерів ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

57. Які рівні управління виділяє американський соціолог Парсонс ?

- A. вертикальний, горизонтальний, зональний
- B. державний, внутрішньофірмовий, підприємницький
- C. технічний, соціальний, економічний
- D. технічний, управлінський, інститутційний
- E. міжнародний, національний, регіональний.

58. Що є суттю та метою менеджменту людських ресурсів ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

59. Чим відрізняється авторитарний стиль керівництва?

- A. надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не тільки значущих, а й порівняно дрібних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими
- B. прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них
- C. відрізняється відсутністю розмаху у діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки
- D. передбачає посилення керівника при ухваленні рішень на авторитет особистості або організації вищого рівня
- E. одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника, керівник дає вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати, вимогливий до підлеглих, створює суворий психологічний клімат в колективі.

60. Які форми влади виділяють Френч і Рейвен?

- A.
- B.
- C.

- D.
- E.

61.Що таке мотивація як функція управління ?

- A.процес, за допомогою якого керівництво спонукає працівників діяти так, як було заплановано та організовано
- B.матеріальне та моральне стимулювання працівників
- C.спосіб примусу до виконання роботи
- D.мотивація – це не функція управління
- E.фінансова стратегія керівника.

62.Які фактори у теорії Герцберга відносяться до гігієнічних ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

63.На основі яких людських потреб А.Маслоу побудував свою теорію мотивації ?

- A.фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, оцінка цінностей, потреби «я» та самореалізація
- B.фізіологічні потреби, статеві потреби, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні потреби; потреби, що ґрунтуються на практичних потребах
- C.життєві потреби, потреби у взаєминах з іншими, потреби зростання та фінансового росту
- D.фізичні потреби, потреби в контактах, у причетності, раціональні потреби
- E.інстинкти ,потреби,самореалізація.

64.Що забезпечує і чому сприяє культура організації ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

65.Як трактується поняття мотиву ?

- A.анатомо-фізіологічні та психічні якості людей, які дозволяють засвоювати певного роду знання та набувати навички для виконання корисної діяльності
- B.стимул, відображений у свідомості людини як внутрішнє спонукання
- C.зовнішній вплив на людину, що спонукає до цілеспрямованої дії
- D.потемні бажання та інстинкти

Е.примушування до дії.

66.Якими є основні мотиваційні тенденції згідно поглядів психолога Якобсона ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

67.Що таке мотивація як функція менеджменту ?

- A.засіб цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих його членів
- B.система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, на трудову та соціальну активність колективу і його окремих працівників
- C.процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності шляхом використання наявних або створених нових мотивів
- D.потенційна винагорода за виконання конкретних робіт, завдань, досягнення успіху
- E.фінансове примушування до праці.

68.З чого складається модель мотивації через потреби ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

69.Які групи потреб виділяє М.Туган – Барановський ?

- A.фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, оцінка цінностей та самореалізація
- B.фізіологічні потреби, статеві потреби, симптоматичні інстинкти і потреби, потреби, що ґрунтуються на приапрактичних інтересах, духовні, культурні
- C.життєві потреби (фізіологічні та потреби у безпеці), потреби у взаєминах з іншими, потреби зростання (поваги і самореалізації)
- D.фізіологічні потреби, статеві, симптоматичні потреби і потреби практичного характеру
- E.альтруїстичні потреби, симптоматичні потреби.

70.На які групи, згідно теорії А.Маслоу діляться потреби ?

- A.
- B.
- C.
- D.

Е.

71. Як характеризується стимул в теорії мотивації ?

А. батіг та пряник

В. стимул, відображений у свідомості людини як внутрішнє спонукання

С. зовнішній вплив на людину, що спонукає до цілеспрямованої дії

Д. потенційна винагорода за виконання конкретних робіт

Е. примушування до праці.

72. Що включають символи та елементи «поверхневої культури» ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

73. Які рушійні сили людської поведінки виділив Зігмунд Фрейд ?

А. самозбереження і захисту

В. потреб і бажань

С. мотиву і стимулу

Д. життя і смерті

Е. сексу і агресії.

74. Які дослідження розглядають сутність теорії мотивації ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

75. Які людські потреби вважав найхарактернішими Мак-Клеlland ?

А. в безпеці у взаєминах з іншими , у владі

В. у владі, в досягненнях і в причетності

С. фізіологічні, статеві, альтруїстичні

Д. потреби зростання, оцінка цінностей, практичні потреби

Е. приналежність до народності, моральні і релігійні потреби.

76. Які елементи зв'язку між факторами теорії Маслоу і Герцберга виявлені ?

А.

В.

С.

D.

E.

77.Що таке культура організації ?

A.система стимулів та мотивацій

B.соціальні контакти співробітників поза межами групи

C.рівень підготовки робочої сили

D.система цінностей, філософія

E.форма привітання.

78.Що включають в себе винагороди ?

A.

B.

C.

D.

E.

79.На чому побудована мотиваційна теорія Герцберга ?

A.описі двох портретів людини, які екстремально відрізняються один від одного

B.описі двох типів факторів, які впливають на ставлення людини до праці (фактори, що не дають відчуття задоволення і фактори, що приносять відчуття задоволення)

C.підході до проблеми під кутом зору «шлях-ціль» і є орієнтованою на психологію теорії вибору, яка походить з того, що людина обирає таку альтернативу, яка максимально відповідає очікуваній користі з її суто суб'єктивного погляду

D.описі потреб вищого порядку

E.системі загальнолюдських цінностей.

80.Що включають в себе гігієнічні фактори теорії Герцберга?

A.

B.

C.

D.

E.

81.Що означає сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби, здатність товару бути виділеним з-поміж інших товарів ?

A.якість товару

B.споживча вартість товару

C.конкурентоспроможність товару

D.цінність товару

Е.вартість товару.

82.Які основні концепції управління маркетингом виділяють ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

83.За яких умов можлива збутова концепція маркетингу ?

- A.за умов достатньої обізнаності покупця
- B.за умов віртуозного володіння фірм інструментами маркетингу
- C.за умов неважливості фактора ціни
- D.за умов недостатньої обізнаності покупця
- E.за умов вміння пристосуватися до змін ринку.

84.Які основні функції маркетингу розрізняють?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

85.Що таке життєвий цикл товару ?

- A.опис розробки і впровадження товару
- B.опис сукупності характеристик товару
- C.опис показників якості товару
- D.опис зміни смаків товару
- E.опис збуту товару.

86.Збалансування яких факторів вимагає реалізація концепції соціально–етичного маркетингу?

- A.
- B.
- C.
- C.
- D.
- E.

87.Чому маркетологи зацікавлені у життєвому циклі товару ?

- A.новий товар потребує інновацій

- В.відбуваються зміни в конкуренції
- С.відбуваються зміни у смаках
- Д.відбуваються зміни у якості
- Е.тому що життя товару стало довшим.

88.Які основні принципи маркетингу виділяють ?

- A.
- B.
- C.
- C.
- D.
- E.

89.Що зумовлює проведення маркетингових досліджень ?

- A.потреба в фінансуванні
- B.необхідність пристосування плану маркетингу
- C.потреба аналізу товарного асортименту
- D.зміна в доходах покупців
- E.потреба в інформації

90.За якими критеріями товари поділяються на групи ?

- A.
- B.
- C.
- C.
- D.
- E.

91.3 чого впливає категорія потреб людини?

- A.з того, що людина існує сама по собі як біологічна істота
- B.з того, що людина відчуває нестачу чогось необхідного
- C.з того, що людина є частиною суспільної системи
- D.з того, що людина контактує з навколишнім середовищем
- E.усі відповіді вірні.

92.Як діляться товари широкого вжитку залежно від попиту ?

- A.
- B.
- C.
- A.

D.

E.

93.Що таке товар ?

A.усе, що може задовольнити потреби людини

B.усе, що пропонується на ринку

C.усе, запропоноване на ринку з метою привертання уваги, придбання, використання, споживання

D.усе, що наділене хоча б одним видом корисності

E.усе, що виробляють підприємства.

94.Які послуги виробничого призначення виділяють ?

A.

B.

C.

B.

C.

D.

E.

95.Які інструменти товарної політики виділяють ?

A.аналіз діяльності конкурентів

B.ціна

C.реклама

D.інтенсифікація збуту

E.сервіс.

96.Що відноситься до показників якості товару ?

A.

B.

C.

D.

E.

97.У чому полягає основна відмінність попиту від потреби ?

A.попит забезпечений купівельною спроможністю

B.попит є конкретнішим поняттям, а потреба — переважно абстрактна

C.попит реалізується на ринку

D.попит, порівняно з потребою, є суб'єктивним

E.попит — це зовнішня форма вияву потреб.

98.Хто виконує функції маркетингу в організації ?

- A.
- B.
- C.
- A.
- B
- D.
- E.

99.3 яких послідовних етапів складається життєвий цикл товару ?

- A.розробка, впровадження, зростання, зрілість, спад
- B.вивчення ринку, розробка, впровадження, зростання, зрілість, спад
- C.запровадження, ріст, зрілість, спад
- D.запровадження, розвиток, ріст, зростання, спад
- E.розробка, ріст, зрілість, спад.

100.Які фактори макросередовища надають певні переваги або, навпаки, загрожують фірмі ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

101.Які ціни діють у сфері охорони здоров'я ?

- A.державні, недержавні. ринкові
- B.конкурентні, ринкові,державні
- C.вільні, регульовані, договірні
- D.тверді, стійкі, стабільні
- E.конкурентні.

102.Що відноситься до ціноутворюючих факторів макросередовища ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.

103.Яка величина встановлює кількісну характеристику зміни попиту від ціни?

- A.пропозиція товару
- B.ціна товару

С.якість

Д.конкурентоспроможність товару

Е.цінова еластичність.

104.Які види відрядної оплати праці виділяють в системі охорони здоров'я ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

105.Що таке ціна ?

А.грошове вираження вартості товару

В.грошове вираження вкладеної у виробництво даного товару праці

С.вимірник корисності товару для покупця

Д.оцінка товару покупцем

Е.усі відповіді вірні.

106.Що відноситься до ціноутворюючих факторів мікросередовища ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

107.Який комплекс функцій виконує ціна ?

А.збалансованості попиту та пропозиції, облікову, стимулюючу, регулюючу

В.облікову, стимулюючу, раціонального вкладення капіталу, збалансованості попиту та пропозиції

С.вимірювальну, регулюючу, стимулюючу, облікову, раціонального розміщення виробництва

Д.обліково-вимірювальну, раціонального розміщення виробництва, збалансованості попиту та пропозиції, стимулюючу, розподільчу

Е.інформаційну, збалансованості попиту та пропозиції, облікову, стимулюючу, розподільчу.

108.Що відноситься до ціноутворюючих факторів пропозиції ?

А.

В.

С.

Д.

Е.

109. Як визначається додаткова заробітна плата ?

- A. у процентах до основної заробітної плати
- B. у процентах до премій
- C. у процентах до суми основної заробітної плати і премій
- D. у процентах до цільових витрат
- E. у процентах до прибутку підприємства.

110. Як поділяються витрати, включені до мінімальних цін за послугу ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.-

111. До чого призводить менш еластичний попит ?

- A. вищу ціну може встановити продавець
- B. нижчу ціну може встановити продавець
- C. виникає більша потреба додаткового дослідження ринку
- D. більш якісну продукцію повинен виготовляти виробник
- E. веде до підвищення ціни.

112. На основі чого встановлюються ціни на медичні послуги ?

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.-

113. Що таке заробітна плата ?

- A. новостворена кожним робітником вартість у грошовій формі, що виділяється державою для їх особистого споживання
- B. сукупність матеріальних благ і послуг, отриманих із суспільних фондів споживання
- C. абсолютна сума грошових засобів, отриманих працівниками пропорційно до кількості та якості їхньої праці
- D. грошова винагорода, яку за трудовим договором власник виплачує працівникові за виконану роботу
- E. встановлена державою субсидія.

114. З яких елементів складається тарифна система оплати праці ?

- A.

- В.
- С.
- Д.
- Е.

115. Як поділяють ціни за способом встановлення ?

- А. зональні, ринкові, ковзаючі
- В. постійні, вільні
- С. регульовані, вільні, договірні
- Д. договірні, вільні
- Е. державні, приватні.

116. Як поділяються регульовані ціни ?

- А.
- В.
- С.
- Д.
- Е.

117. Від чого залежить заробітна плата робітника-відрядника ?

- А. годинної тарифної ставки, розцінки
- В. відпрацьованого часу, якості продукції
- С. кількості виготовленої продукції, розцінки
- Д. стажу роботи
- Е. якості роботи.

118. Що передбачає багатofакторний механізм оплати праці ?

- А.
- В.
- С.
- Д.
- Е.

119. Які основні форми заробітної плати існують ?

- А. відрядна, погодинна
- В. відрядно-прогресивна
- С. відрядно-преміальна
- Д. погодинно-преміальна, акордно-преміальна
- Е. погодинна, непряма відрядна.

120. Від чого залежить заробіток окремого медпрацівника ?

- A.
- B.
- C.

	<p style="text-align: center;">Силабус навчальної дисципліни «Основи менеджменту та маркетингу в стоматології»</p> <p style="text-align: center;"><i>найменування дисципліни</i></p>
Галузь знань	22 Охорона здоров'я
Спеціальність	221 Стоматологія
Освітньо-професійна програма	Стоматологія
Освітній ступінь	Фаховий молодший бакалавр
Статус дисципліни	Нормативна
Група	III СТ -11
Мова викладання	Українська
Кафедра, за якою закріплена дисципліна	Кафедра соціально – гуманітарних дисциплін
Викладач курсу	Кандидат економічних наук, доцент Яворська Жанна Броніславівна
Контактна інформація викладача	Мобільний . телефон : 0678447001 електронна пошта : zannaavorska7@gmail.com z.javorska@lma.edu.ua Viber, Google Classroom, Google Meet
Консультації	Відповідно до розкладу консультацій. Можливі он-лайн консультації через ZOOM, Meet. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача або дзвонити
Сторінка курсу	–
Опис навчальної Дисципліни	Кількість кредитів – 2 Загальна кількість годин – 60 Модулів – 1 Рік підготовки – 3-й

	<p>Семестр – 5 Лекції – <u>10</u> год. Семінари – <u>22</u> год. Самостійна робота – <u>28</u> год.</p>
<p>Коротка анотація курсу</p>	<p>Дисципліна <u>«Основи економічної теорії»</u> є нормативною дисципліною з спеціальності <u>Стоматологія</u>. Навчальну дисципліну розроблено таким чином, щоб надати здобувачам вищої освіти необхідні знання <u>для оволодіння економічними методами управління, знаннями основних принципів менеджменту, основами підприємництва, видами впливу та влади, системою мотивації, основами маркетингу.</u></p> <p>Предметом вивчення навчальної дисципліни є : становлення та розвиток менеджменту та маркетингу в Україні, в світі; їх практичне застосування в стоматології, сутність самого процесу керування (менеджменту); процеси розробки і прийняття управлінських рішень; суть та значення влади, лідерства, рівні та стилі управління; форми здійснення менеджменту людських ресурсів; роль та функції менеджера як суб'єкта управлінської діяльності; основи мотивування працівників, сутність культури організації.</p>
<p>Мета та цілі курсу</p>	<p>Метою викладання навчальної дисципліни є: ознайомлення з організацією процесу управління, її взаємозв'язками з процесами розробки і прийняття управлінських рішень та сутністю менеджменту людських ресурсів; мотивацією працівників; з сутністю процесного, системного та ситуаційного підходу; значенням мети та місії організації у процесі керування; з вимогами до професійних та особистих якостей сучасного менеджера; з основними принципами та функціями маркетингу.</p> <p>Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні</p> <p>знати:</p> <ul style="list-style-type: none"> – історію розвитку менеджменту; – сутність і методологічні основи процесу керування; – поняття мети в управлінні, цільове управління; – організацію контролю і прийняття рішень у процесі управління; – роль, функції, основні вимоги до особистих та професійних якостей сучасного менеджера; – владу, вплив і лідерство в роботі сучасного менеджера; – основи менеджменту персоналу, систему мотивацій; – функції культури, організаційну та управлінську культуру; – мету та завдання маркетингу в стоматологічній діяльності; <p>вміти:</p> <ul style="list-style-type: none"> – визначати кінцеву мету та проміжні цілі організації; – будувати дерево рішень; – організовувати нескладні процеси управління; – аналізувати ситуацію, приймати відповідне рішення та контролювати його виконання; – організовувати роботу, передбачати та вирішувати конфліктні ситуації; – використовувати різні системи мотивації при роботі з персоналом.

Програмні результати навчання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначати проміжну та кінцеву мету організації. 2. Будувати дерево рішень. 3. Розробляти систему управління стоматологічною клінікою (кабінетом) відповідно до визначеної мети. 4. Проводити аналіз різних виробничих ситуацій. 5. Приймати управлінські рішення відповідно до ситуації та здійснювати контроль за їх виконанням. 6. Розробляти систему самоорганізації та самонавчання. 7. Проводити тренінги з правильного розподілу та планування часу. 8. Створити програму з підтримання власного іміджу, харизми та лідерських якостей.
Політика курсу	<p>Дотримання принципів академічної доброчесності. Не толеруються жодні форми порушення академічної доброчесності. Очікується, що роботи студентів будуть самостійними, їх власними оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їх індивідуальних потреб і можливостей. Під час виконання письмових контрольних робіт, модульних контрольних, тестування, підготовки до відповіді на екзамені користування зовнішніми джерелами заборонено. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування викладачем.</p> <p>Дотримання принципів та норм етики і професійної деонтології. Під час занять здобувачі вищої освіти діють із позицій академічної доброчесності, професійної етики та деонтології, дотримуються правил внутрішнього розпорядку Академії. Під час боротьби з епідемією COVID-19 виконують всі настанови протиепідеміологічного режиму: носять маски, дотримуються соціальної дистанції, використовують антисептики. Ведуть себе толерантно, доброзичливо та виважено у спілкуванні між собою та викладачами.</p> <p>Відвідування занять. Студенти повинні відвідувати усі лекції, семінари курсу та інформувати викладача про неможливість відвідати заняття.</p> <p>Політика дедлайну. Студенти зобов'язані дотримуватися термінів, передбачених курсом і визначених для виконання усіх видів робіт.</p> <p>Порядок відпрацювання пропущених занять. Відпрацювання пропущених занять без поважної причини відбувається згідно з графіком відпрацювань та консультацій. Відпрацювання пропущених занять з поважної причини може проводитися також улюбий зручний час для викладача.</p> <p>Перескладання підсумкової оцінки з метою її підвищення не допускається, окрім ситуацій передбачених нормативними документами Академії, або неявки на підсумковий контроль з поважної причини.</p>
Теми лекцій	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вступ. Історія розвитку менеджменту. Менеджмент в Україні. 2. Процес керування (менеджменту). Рішення в процесі управління. 3. Влада, вплив і лідерство в роботі сучасного менеджера. 4. Система мотивації в менеджменті людських ресурсів. 5. Основи маркетингу. 	

Теми практичних занять

1. Дослідження основних наукових шкіл менеджменту. Оцінка сучасного розвитку менеджменту в Україні.
2. Розробка системи цільового управління. Характеристика різних типів рішень.
3. Форми й методи влади й особистого впливу в роботі сучасного менеджера.
4. Характеристика системи мотивації та управлінської культури організації.
5. Застосування маркетингу у стоматологічній клініці.
6. Модульний контроль 1. Основи менеджменту та маркетингу.

Теми самостійної роботи

1. Охарактеризувати керуючу та керовану систему в охороні здоров'я.
2. Обґрунтувати необхідність та порядок здійснення перепідготовки кадрів в охороні здоров'я.
3. Охарактеризувати роль управління в охороні здоров'я України.
4. Підготувати мультимедійну презентацію про структуру ринку стоматологічних послуг України.
5. Описати суть та завдання мотивування персоналу в системі охорони здоров'я.
6. Охарактеризувати типи структур управління.
7. Формальні та неформальні організації.
8. Обґрунтувати необхідність та порядок здійснення ліцензування та акредитації у ЗОЗ.
9. Здійснити класифікацію типів організацій системи охорони здоров'я.
10. Підготувати мультимедійну презентацію про структуру управління в системі охорони здоров'я.
11. Підготовка до модульного контролю 1.

<p>Література для вивчення дисципліни</p>	<p>1. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2007.</p> <p>2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: навч. посіб. — К.: Лібра, 2002.</p> <p>3. Національна медична бібліотека України. Світові медичні ресурси. Режим доступу: https://library.gov.ua/svitovi-e-resursy/</p> <p>4. Медичні бібліотеки он-лайн. Режим доступу: http://medlib.bsmu.edu.ua/internet-resursy/biblioteky-on-lajn/</p> <p>5. Комунальний заклад «Львівська обласна наукова медична бібліотека» http://www.lvonmb.narod2.ru</p>
<p>Поточний та підсумковий контроль</p>	<p>Поточний контроль здійснюється на кожному семінарському занятті з обов'язковим виставленням оцінки.</p> <p>Усне опитування з обов'язковим виставленням оцінки по 5-бальній шкалі оцінювання</p> <p>Підсумковий контроль проводиться у вигляді диференційованого заліку на основі тестового опитування і оцінюється за 100-бальною шкалою</p>
<p>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</p>	<p>Лекції, презентації, дискусії, індивідуальні дослідження.</p> <p>У разі роботи в дистанційному режимі використовуватиметься віртуальне навчальне середовище MOODLE, Google Meet, Google Classroom.</p> <p>Лекції та семінарські заняття будуть вестися за допомогою програм електронної комунікації Zoom, Meet</p> <p>Поточна комунікація з викладачем буде здійснюватися в соціальних мережах Viber</p>
<p>Необхідне обладнання</p>	<p>У звичайному режимі навчання. Вивчення курсу передбачає приєднання кожного студента до навчального середовища MOODLE, або Google</p>

Classroom.

У режимі дистанційного навчання під час карантину вивчення курсу додатково передбачає приєднання кожного студента до програм ZOOM, або Meet (для занять у режимі відеоконференцій). У цьому випадку студент має самостійно потурбуватися про якість доступу до інтернету.

Критерії оцінювання

Схема нарахування та розподіл балів

Поточне оцінювання, МК та самостійна робота								СМО	ПМО	ECTS	За національною шкалою
Модуль 1											
T1	T2	T3	T4	T5	САП	МК1	МО				
4	4	3	4	5	80	72	76	76	76	с	Добре

T₁ – T_n – теми занять до модульного контролю 1;

САП – середнє арифметичне усіх позитивних оцінок в національній шкалі, яке переводиться у 100 – бальну шкалу;

МК модульний контроль;

МО (модульна оцінка) – середнє арифметичне САП та МК;

СМО (семестрова модульна оцінка) – це середньоарифметична МО;

ПМО (підсумкова модульна оцінка) – виставляється в кінці вивчення дисципліни за 100 – бальною, національною шкалою та ECTS.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

За 100-бальною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	Відмінно	A
80-89	Добре	B
70-79	Добре	C
60-69	Задовільно	D
51-59	Задовільно	E
35-50	незадовільно з можливістю повторного складання	FX
0-34	незадовільно з обов'язковим повторним курсом вивчення дисципліни за зазначений семестр	F

Питання до підсумкового контролю

1. Менеджмент і маркетинг як наука.
2. Розвиток менеджменту і маркетингу в Україні.

3. Становлення і розвиток сучасного менеджменту.
4. Розкрити сутність ділового адміністрування.
5. Науковий менеджмент Ф. Тейлора, його суть.
6. Розкрити сутність менеджменту людських ресурсів.
7. Виробничий менеджмент.
8. Розкрити сутність процесу керування.
9. Дати визначення категоріям: дія, вплив, взаємодія.
10. Зміст процесу керування.
11. Властивості процесу керування.
12. Значення мети в процесі керування.
13. Розкрити зміст цільового управління.
14. Дерево рішень.
15. Рішення як частина ланцюга управління.
16. Класифікація рішень.
17. Вимоги до управлінських рішень.
18. Суб'єктивні недоліки управлінських рішень.
19. Суть процесу прийняття рішень.
20. Організація виконання рішення.
21. Контроль виконання рішень.
22. Суб'єктивні недоліки управлінських рішень.
23. Роль та функції менеджера.
24. Професійні «ролі» сучасного менеджера.
25. Вимоги до професійних та особистих якостей менеджера.
26. Менеджер як професійний управляючий.
27. Вимоги до професійних та особистих якостей сучасного менеджера.
28. Розкрити сутність понять “влада” і “вплив”.
29. Розкрити типи влади.
30. Назвати форми й методи прояву влади й особистого впливу в роботі менеджера.
31. Дати визначення харизмі як специфічному впливу на людей.
32. Ключові риси лідера.
33. Сутність та зміст менеджменту людських ресурсів.
34. Основні відмінності менеджменту персоналу від кадрового потенціалу.
35. Розвиток кадрового менеджменту та менеджменту персоналу в Україні.
36. Маркетинг у кадровому менеджменті.
37. Поняття мотивації, спонукання.
38. Зміст теорії мотивації.
39. Первинні та вторинні потреби за А. Маслоу.
40. Матеріальне мотивація. Винагороди та стимули.
41. Матеріальна та духовна культура.
42. Функції культури.
43. Організаційна культура як мета діяльності.
44. Організаційні цінності.
45. Характеристики організаційної культури.
46. Еволюція маркетингу.
47. Принципи та завдання маркетингу в стоматології.

	<p>48. Цілі маркетингової діяльності в стоматології.</p> <p>49. Стратегічний маркетинг.</p> <p>50. Ефективне рекламування фірми.</p> <p>51. Поняття про дефіцит, потреби та попит, їх вплив на маркетингову діяльність фірми.</p> <p>52. Товари та послуги. Споживча цінність, задоволеність і якість.</p> <p>53. Життєвий цикл товару (послуги).</p> <p>54. Характеристика системи маркетингових досліджень.</p>
Опитування	Анкету з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню курсу

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Закон України “Основи законодавства України про охорону здоров’я” № 4004-12 від 24.02.94р.
2. Вороненко Ю.В., Литвинова О.Н. Менеджмент та лідерство в медсестринстві. – Тернопіль : Укрмедкнига, 2001.
3. Бондар О.В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та доповн.- К.: Центр учбової літератури, 2012.
4. Прикладний менеджмент : Навч. посібник \О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник, Н.Я. Петришин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009.
5. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003.
6. Бойко В.В. Психологія и менеджмент в стоматологии. — Т. 1. Клиника под ключ, 2009.
7. Бондаренко Н.Н. Стоматолог и пациент: правовая действительность. — М.: Медицинская книга, 2009.
8. Медичне право України: Збірник нормативно-правових актів /Упоряд. і наук. ред. Н.Б. Болотіна. — К.: Видавничий Дім “Ін Юре”, 2001.
9. Лилик І.В. Маркетинг в українській економіці: Монографія. — К.: КНЕУ, 2008.
10. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підручник /За заг. ред. А.О. Старостиної. — К.: Знання, 2009.
11. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2007.

Допоміжна

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Навч. посіб. — К.: Лібра, 2002.
2. Здравоохранение: экономика, маркетинг, менеджмент : Учеб. пособие /М-во образования и науки Украины. Крым. акад. природоохр. и курорт. стр-ва; А.А. Чухно, В.И. Крамаренко, Л.К. Дембский и др. — Симферополь: Таврида, 2001.
3. Карпенко Н.В. Маркетинг: Навч. посіб. — Харків, 2004.
4. Ковальский В.Л., Елдашев С.А. Нормирование труда в терапевтической стоматологии. — Москва: Медицинская книга, 2005.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: пер с англ. — 2007.
6. Ларенцова Л.И., Полуев В.И., Тучик Е.С., Смирнова Н.Б., Балута О.Е. Конфликты в стоматологической практике: подходы к их решению и профилактике. Пособие для врачей. — М.: Медицинская книга, 2005.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ж.Б. ЯВОРСЬКА

Електронний навчальний посібник

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В СТОМАТОЛОГІЇ

для здобувачів фахової передвищої освіти спеціальності 221 Стоматологія

Рекомендовано Методичною радою КЗВО ЛОР «Львівська медична академія імені Андрея Крупинського» як електронний навчальний посібник для підготовки здобувачів фахової передвищої освіти спеціальності 221 «Стоматологія»

Львів, 2023