

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені І. І. МЕЧНИКОВА
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІННОВАЦІЙ

ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

ЕЛЕКТРОННІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до практичного заняття за темою
«Теоретичні основи фармацевтичного менеджменту»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 226 Фармація, промислова фармація

ОДЕСА
ОНУ
2025

**УДК 005:37.091.27:378.22(072)
Ф247**

Укладач:

О. Є. Мазур, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

Рецензенти:

Є. І. Масленніков, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова;

О. В. Побережець, доктор економічних наук, професор кафедри обліку і фінансів Одеського національного університету імені І. І. Мечникова.

*Рекомендовано вченою радою економіко-правового факультету
ОНУ імені І. І. Мечникова.
Протокол № 9 від 14 травня 2025 р.*

Ф247 **Фармацевтичний менеджмент та маркетинг** [Електронний ресурс] : електрон. метод. рек. до практ. заняття за темою «Теоретичні основи фармацевтичного менеджменту» для здобувачів другого (магіст.) рівня вищ. освіти спец. 226 Фармація, промислова фармація / уклад. О. Є. Мазур. – Одеса : Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, 2025. – 30 с. – 0,9 МБ.

Методичні рекомендації до практичного заняття за темою «Теоретичні основи менеджменту» розроблені для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Фармація» спеціальності 226 «Фармація, промислова фармація» і містять вказівки, інструкції, поради для опанування матеріалу, зміст лекції, питання для самоконтролю, творчі та тестові завдання.

УДК 005:37.091.27:378.22(072)

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ I. Зміст лекції	6
1.1. Менеджмент та управління у фармації: співвідношення понять	6
1.2. Еволюція науки управління	9
1.3. Підходи до управління в фармацевтичному бізнесі	12
1.4. Рівні управління в фармацевтичних установах	13
РОЗДІЛ II. Питання для самоконтролю	16
РОЗДІЛ III. Творчі завдання	18
РОЗДІЛ IV. Тестові завдання	20
РОЗДІЛ V. Навчально-методичне забезпечення	28

ПЕРЕДМОВА

Методичні вказівки до практичного заняття за темою «Теоретичні основи фармацевтичного менеджменту» розроблені для студентів, які навчаються за спеціальністю 226 «Фармація, промислова фармація» та слухають курс навчальної дисципліни «Фармацевтичний менеджмент і маркетинг».

Згідно з робочою програмою дисципліни, тема «Теоретичні основи менеджменту» входить до змістового модулю 1 «Основи фармацевтичного менеджменту» та передбачає такий розподіл годин: лекція – 1 година, практичне заняття – 4 години, самостійна робота студентів – 4 години; разом 9 годин.

Методичні вказівки призначені для самостійної роботи студентів та виконують навчально-контролюючу функцію. Вони містять перелік теоретичних питань, які виносяться на практичне заняття; конспективний зміст лекційного матеріалу; творчі завдання; тести з відповідями для підготовки до інтегрованого ліцензійного іспиту «Крок-2»; питання для самоконтролю та перелік рекомендованої літератури. Усі завдання в комплексі дають змогу студентам закріпити знання за темою «Теоретичні основи фармацевтичного менеджменту» і набути навички їхнього прикладного застосування.

Мета теми – формування у студентів системи фундаментальних знань, що дають розуміння базових принципів менеджменту у фармації, визначають засадничу термінологію менеджменту, дають уявлення про розвиток моделей менеджменту.

Після вивчення теми студенти повинні **знати**:

- означення менеджменту як науки;
- взаємозв'язок понять «менеджмент» і «управління»;
- особливості менеджменту у фармації;
- еволюцію сучасних управлінських теорій та особливості сучасної системи поглядів на менеджмент, в т. ч. у фармації;
- процес управління фармацевтичними організаціями на сучасному етапі;
- компоненти системного підходу в управлінні фармацевтичною організацією;
- принципи утворення рівнів управління на основі поділу праці.

Після вивчення теми студенти повинні **вміти**:

- розрізняти поняття «менеджмент» та «управління»;
- визначати та відрізняти функції бізнесмена, підприємця та менеджера;
- розрізняти етапи еволюції сучасних управлінських теорій та розуміти особливості менеджменту у фармації;
- охарактеризувати процес управління фармацевтичними організаціями на сучасному етапі;

- розглядати фармацевтичну організацію як відкриту адаптивну систему;
- визначати рівні управління фармацевтичною системою: інституціональний, управлінський, технічний.

У процесі вивчення теми використовуються такі **методи навчання**:

- *словесні методи*: лекція, розповідь, бесіда, пояснення, дискусія, обговорення проблемних ситуацій;
- *наочні методи*: мультимедійна презентація, демонстрація (у вигляді роздаткового ілюстративного матеріалу);
- *практичні методи*: розв’язання практичних задач (в т. ч. розрахункових), виконання ситуаційних вправ та обговорення проблемних ситуацій.

Зміст теми: Менеджмент та управління: співвідношення понять. Еволюція науки управління. Підходи до управління: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні – процесний, системний, ситуаційний. Теорія Ф. Тейлора, школа адміністративного управління А. Файоля, школа «людських відносин» Е. Мейо. Тенденції в теорії управління кінця XX – початку XXI ст. Особливості менеджменту у фармацевції.

Процес управління фармацевтичними організаціями. Управління фармацевтичним підприємством на сучасному етапі.

Рівні управління фармацевтичною системою: інституціональний, управлінський, технічний. Зарубіжні моделі управління: американська, японська та європейська.

Питання до практичного заняття за темою:

1. Поняття управління та менеджменту у фармацевції. Менеджер та підприємець: відмінності.
2. Американська і японська моделі управління.
3. Українська модель управління.
4. Вимоги до сучасного менеджера фармацевтичного бізнесу. Професійні та психологічні характеристики.
5. Управлінські ролі за Мінцбергом.
6. Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління фармацевтичними установами.
7. Рівні управління у фармацевції.
8. Новітні тренди в сучасному фармацевтичному менеджменті.

Основні терміни і поняття за темою: менеджер, підприємець, підприємство, фармацевтичний менеджмент, бізнес, бізнесмен, управління, школа наукового управління, класична (адміністративна) школа менеджменту, школа людських відносин, школа поведінкових наук (біхевіористська), наука управління (кількісний підхід), 14 принципів управління А. Файоля, підходи до управ-

ління (підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні, процесний, системний, ситуаційний), загальні і конкретні функції управління, об'єкт управління, суб'єкт управління, рівні управління, вертикальний поділ праці, горизонтальний поділ праці, групи керівників (низової ланки, середньої ланки, вищої ланки), моделі управління (американська, японська).

РОЗДІЛ І. ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

1.1. Менеджмент та управління у фармації: співвідношення понять

Поділ праці з розвитком виробничих відносин призвів до виділення специфічних трудових процесів – процесів управління. Їхня суть зводиться до розробки та здійснення певних впливів з боку суб'єкта управління на ті чи інші об'єкти управління в процесі певної цілеспрямованої діяльності.

Слово «менеджмент» походить від грецького слова «манус» (рука, сила в управлінні кіньми). Сьогодні «менеджмент» (англ. «manage») – галузь науки та практики управління людьми та організаціями, в тому числі і фармацевтичними.

Поняття «менеджмент» та «управління» близькі за значенням, проте термін «управління» використовується набагато ширше, оскільки застосовується до різних видів людської діяльності, до живої та неживої сфер та органів управління. **Управління** є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. **Менеджмент** є різновидом управління та означає управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією та ін.). Таким чином, управління є ширшим поняттям (рис. 1). Менеджмент використовується лише у управлінні соціально-економічними системами.

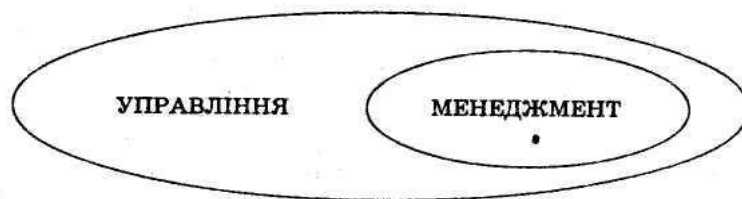


Рис. 1. Співвідношення управління та менеджменту

Є різні означення і погляди на менеджмент. Наведемо деякі з них.

Менеджмент – це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей у найрізноманітніших організаціях.

Менеджмент – це система поточного та перспективного планування, прогнозування та організації виробництва, реалізації продукції та послуг з метою отримання прибутку.

Менеджмент – це мистецтво ведення справ, управління тим чи іншим об'єктом, це володіння професійною майстерністю за допомогою ефективних принципів управління, почуття господаря, що поєднується як з чуйним, дбайливим ставленням до людей, так і з використанням прийомів, що дають змогу виключити жорстке адміністрування, домагаючись при цьому успішного виконання поставленої мети.

Менеджмент – це сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління господарськими організаціями з метою успішного вирішення економічних і соціальних завдань і отримання прибутку.

Менеджмент – це процес планування, організування, мотивування, контролювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації (під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи та ін.).

Менеджмент – синтез науки, мистецтва та досвіду.

Підвиди менеджменту: виробничий менеджмент, інноваційний менеджмент, менеджмент якості, фінансовий менеджмент, стратегічний менеджмент, соціальний менеджмент, кадровий менеджмент, маркетинговий менеджмент.

У практиці спілкування часто використовуються терміни «бізнесмен» і «підприємець». Як вони співвідносяться з терміном «менеджер» у фармації?

Менеджер у фармації — це найманий професійний керівник фармацевтичної установи, що не є її власником (управлінець, директор, завідувач, адміністратор), він обов'язково обіймає постійну посаду.

Бізнес у фармації (від англ. business – справа) являє собою економічну діяльність у сфері фармації, що дає прибуток.

Бізнесмен у сфері фармації – це комерсант, підприємець, ділова людина, яка має власну вигідну справу (бізнес) у сфері фармації.

Підприємництво у сфері фармації являє собою самостійну ініціативну діяльність, спрямовану на пошук та впровадження нововведень та отримання на цій основі прибутку.

Підприємець у сфері фармації – це людина такого типу, яка готова йти на ризик, нововведення, новаторство, примноження багатства, зміни в фарморганізації; регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями.

Узагальнене порівняння понять «менеджер» і «підприємець» наведено в табл. 1.

**Співвідношення понять «менеджер» і «підприємець»
в фармацевтичних організаціях**

Менеджер	Підприємець
✓ Є найманим працівником	✓ Є власником бізнесу
✓ Зобов'язаний мати вищу спеціальну освіту	✓ Має сформований підприємницький світогляд
✓ Виконує посадові обов'язки з управління	✓ Здійснює управління компанією в межах права власності
✓ Виконує завдання, поставлені підприємцем	✓ Ставить перед менеджером задачі до виконання
✓ Вирішує поточні питання управління фармбізнесом	✓ Вирішує стратегічні питання розвитку фармбізнесу
✓ Зацікавлений в стабільності функціонування компанії	✓ Зацікавлений в розвитку компанії та збільшенні прибутку, навіть за наявності ризиків
✓ Отримує обумовлену трудовим договором заробітну плату	✓ Отримує прибуток від своєї компанії

Менеджмент у фармації має свої специфічні особливості, обумовлені складністю, багатоаспектністю, соціально-економічним характером галузі. Зокрема, до таких особливостей належать такі:

- процес реалізації лікарських засобів передбачає безпосередній контакт зі споживачами;
- особливий контингент відвідувачів аптек (хворі або їх родичі, інваліди, пенсіонери);
- специфіка колективів аптечних підприємств (переважно жіночі колективи);
- для фармацевтичних і аптечних підприємств характерні як виробничі (технологічні), так і комерційні процеси;
- особливості лікарських засобів як товару, до якого висуваються підвищені вимоги контролю з боку держави;
- суміщення функцій лікарського забезпечення з науковою, виробничою, контрольно-аналітичною, комерційною, медичною, інформаційною, контрольною та допоміжними функціями та ін.

1.2. Еволюція науки управління

Розвиток управління як наукової дисципліни є серією послідовних етапів. Незважаючи на давню історію практики менеджменту, він як наукова дисципліна сформувався у відповідь на виклик автоматизації виробництва і став визнаним і широко розповсюдженим тільки з початку XX століття. У 1911 році Ф. У. Тейлор опублікував свою працю «Принципи наукового управління», яка вважається початком визнання управління наукою і самостійною галуззю дослідження. Серед фундаментальних теорій менеджменту розрізняють теорії, показані на рис. 2.



Рис. 2. Розвиток теорій менеджменту

Школа наукового управління (1885–1920) розповсюджувала ідею, що використовуючи спостереження, виміри, логіку та аналіз, можна вдосконалити операції ручної праці, домагаючись їх більш ефективного виконання. Зосереджувалася на цеховому управлінні (низовий рівень).

Основоположник школи – **Фредерік Тейлор** (1856–1915), запропонував систему організації виробництва («тейлоризм»), метою якої було отримання прибутку шляхом максимального підвищення інтенсивності праці. Суть підходу: «Управління має свої закони, наукові методи, формули, принципи. Воно має базуватися на вимірюваннях, раціоналізації, систематичному обліку».

Науковий підхід до організації праці – це:

- спостереження за робочим циклом,
- хронометраж робочого часу,
- аналіз отриманої інформації,
- виявлення резервів зростання продуктивності праці.

Подружжя **Френк** (1868–1924) і **Ліліан** (1878–1972) **Гілбрет** винайшли прилад і назвали його мікрохронометром. Вони використовували його у поєднанні з кінокамерою для того, щоб точно визначити, які рухи виконуються за певних операцій і скільки часу займає кожен з них.

Генрі Гант (1861–1919) – першовідкривач у галузі оперативного управління та календарного планування діяльності підприємства (графіки Ганта), системи заробітної плати з елементами погодинної та відрядної форми оплати.

Класична (адміністративна) школа (1920–1950) виробила підходи до вдосконалення управління організацією в цілому. «Класики» намагалися поглянути на організації з погляду широкої перспективи, прагнучи визначити загальні характеристики та закономірності організацій і виробити *універсальні принципи управління*, здатні привести *будь-яку* організацію до успіху. **Анрі Файоль** (1841–1925) – основоположник школи, його називають батьком менеджменту. Головна ідея Файоля – раціональна побудова організації як ієрархічної структури. Він розробив **14 принципів управління**:

- | | |
|---|---|
| 1. Поділ праці. | 9. Скалярний ланцюг (ієрархічна структура). |
| 2. Влада та відповідальність. | 10. Порядок. |
| 3. Дисципліна. | 11. Справедливість. |
| 4. Єдиновладдя. | 12. Стабільність робочого місця персоналу. |
| 5. Єдність напрямку. | 13. Ініціатива. |
| 6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним. | 14. Корпоративний дух. |
| 7. Винагорода персоналу. | |
| 8. Централізація. | |

Також Файоль *виділив 5 функцій менеджменту*: прогнозування, планування, організація, координування та контроль. В сучасному менеджменті розглядають 4 функції: планування, організація, мотивація та контроль.

Школа людських відносин (з 1930 р. по 1950 р.) перенесла центр тяжіння в управлінні з виконання завдань на відносини між людьми. **Мері Фоллетт** (1868–1933) і **Елтон Мейо** (1880–1949) – найбільш відомі представники школи, були учасниками знаменитого Хоторнського експерименту (1924–1932).

Основні ідеї школи:

- менеджмент – це діяльність із забезпечення виконання роботи іншими людьми (М. Фоллетт);
- взаємодія між людьми значно впливає на діяльність організації, тому менеджери повинні проявляти більшу турботу про своїх працівників, що підвищить рівень їх задоволеності і продуктивність праці.

Школа поведінкових наук (або біхевіоризм, школа організаційної поведінки) (англ. «behavior» – поведінка) (з 1950 по теперішній час) є розвитком

теорії людських відносин і пов'язана з розвитком психології, соціології після Другої світової війни. Представники – *Кріс Арджіріс (народ. у 1923 з.), Ренсіс Лайкерт (1903–1981), Дуглас МакГрегор (1906–1964), Фредерік Герцберг (1923–2000)*. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивацію, моделі влади і повноважень, організаційну структуру, комунікації, лідерство, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Основна ідея школи: застосування наукових біхевіористських концепцій допоможе працівникам організації усвідомити свій повний потенціал, а це приведе до підвищення ефективності праці кожного з них і діяльності організації в цілому.

Наука управління або кількісний підхід (з 1950 по теперішній час). Управління сприймається як логічний процес, який може бути описаний математичною мовою. Широко застосовуються методи моделювання, аналізу за умов невизначеності, виникли такі напрями як дослідження операцій та математичне моделювання.

Особливості сучасної системи поглядів на менеджмент. Починаючи з 90-х рр. управлінська думка розвивалася під впливом 3 основних факторів:

- глобалізація економіки;
- підвищення рівня матеріально-технічної бази;
- зростання ролі людського фактору в управлінні.

Це визначило сучасні тенденції у менеджменті:

1) **Врахування щораз більшого впливу зовнішнього середовища.** Вважається, що успіх організації визначається не лише впливом на внутрішні чинники виробництва (організація виробництва, зниження витрат, розвиток спеціалізації та ін.); саме зовнішнє середовище часто диктує стратегію і тактику організації.

2) **Використання в управлінні теорії систем та системного підходу** (дослідження будь-якого об'єкта як складної цілісної соціально-економічної системи).

3) **Використання ситуаційного підходу до управління** (загальний процес керівництва однаковий, проте специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіюватися залежно від ситуації).

4) **Посилення уваги до організаційної культури та до різних форм демократизації управління** (участь рядових працівників у доходах підприємства та у власності, здійснення ними управлінських функцій, розвиток організаційної культури підприємств).

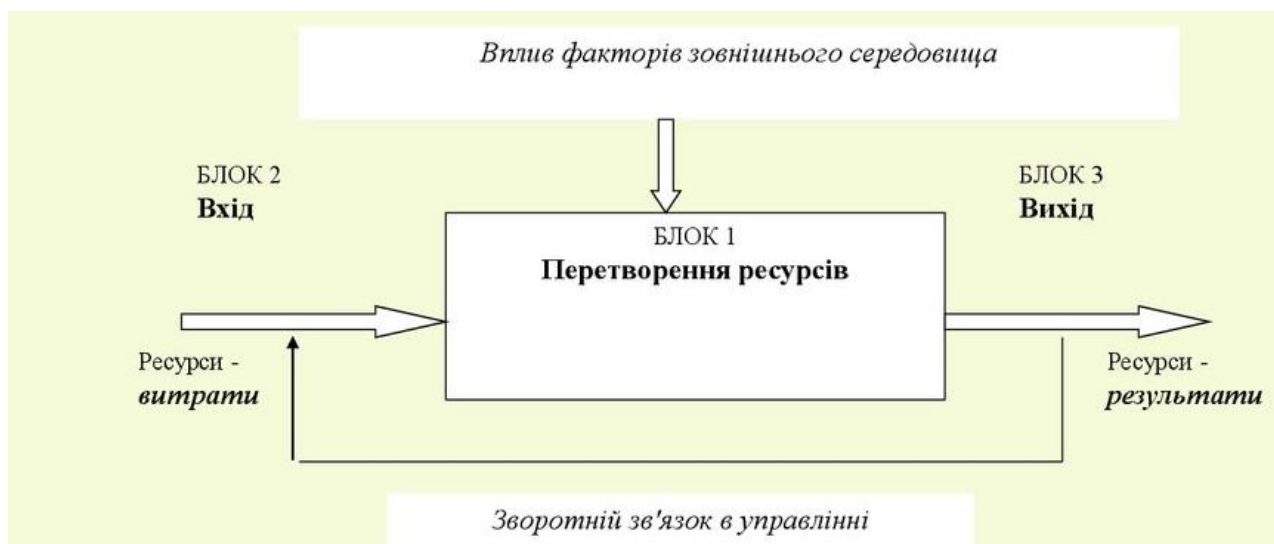
5) **Розвиток методів стратегічного планування та управління** – системи управління на основі передбачення змін.

1.3. Підходи до управління в фармацевтичному бізнесі

Відомі 4 найважливіших підходи, які зробили істотний внесок у розвиток теорії і практики управління, які застосовуються в тому числі у фармацевтичному бізнесі: підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні – процесний, системний, ситуаційний.

Процесний підхід розглядає управління як процес, тобто серію безперервних взаємопов'язаних дій. Дія – це робота, а робота – це функція. У процесному підході виділяють **4 загальні функції управління** – планування, організацію, мотивацію та контроль, які утворюють цикл менеджменту (А. Файоль). **Конкретні функції управління** – це управління виробництвом, управління економікою і фінансами, управління маркетингом, управління персоналом, оперативне управління, управління логістикою, управління технічною політикою і інноваціями, управління якістю продукції, управління діловодством, управління обліком та звітністю та ін.

Системний підхід розглядає організацію, зокрема фармацевтичну, як відкриту систему, що складається з кількох взаємозалежних підсистем (рис. 3). Відповідно до цього підходу ефективність організації залежить від того, як і які змінні внутрішнього та зовнішнього середовища впливають на функцію управління та результат діяльності організації.



БЛОК 1. Підприємство, що здійснює перетворення ресурсів

БЛОК 2. Ресурси на вході: трудові, матеріальні, фінансові.

БЛОК 3. Ресурси на виході – перетворені ресурси, готова продукція, відходи виробництва, кошти тощо.

Рис. 3. Фармацевтичне підприємство як відкрита, адаптована, динамічна соціально-економічна система

Суть **ситуаційного підходу** полягає в тому, що, хоча загальний процес управління і однаковий, специфічні засоби, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіюватися в залежності від конкретної ситуації (рис. 4). Ситуаційний підхід – логічне продовження теорії систем, спосіб мислення відносно організації, що розглядає конкретні ситуації.

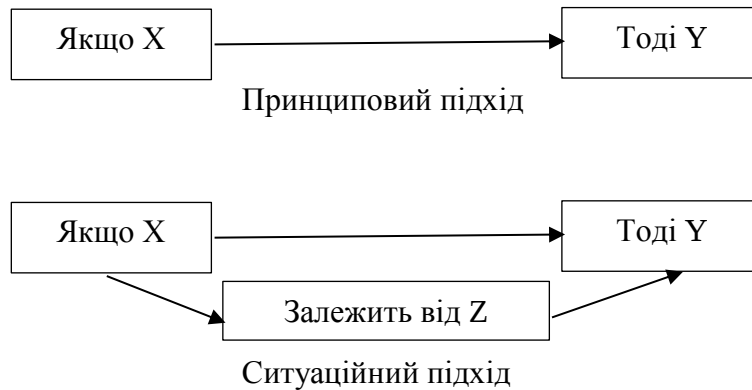


Рис. 4. Суть ситуаційного підходу

1..4. Рівні управління в фармацевтичних установах

Види поділу праці всередині фармацевтичної організації:

- **горизонтальний поділ праці** ґрунтується на поділі виробничого (торгового) процесу на стадії, фази, види робіт й операції. В результаті формуються окремі підрозділи організації, що виконують конкретні завдання, призначаються їхні керівники;
- **вертикальний поділ праці** – створюється апарат управління (рівні управління), що включає керівників, які мають координувати роботу всіх елементів горизонтального поділу праці (підрозділів) фармацевтичної організації для досягнення її цілей.

Приклади реалізації поділу праці на фармацевтичних підприємствах показано на рис. 5–7.



Рис. 5. Поділ праці всередині аптеки



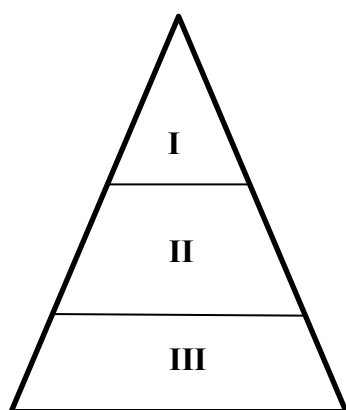
Рис. 6. Поділ праці в мережі аптек



Рис. 7. Поділ праці на фармацевтичному заводі

Рівні управління

Саме вертикальний поділ приводить до створення рівнів управління в фармацевтичних установах. Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників) (рис. 8)



I. Інституційний рівень (управління вищої ланки: директор, президент фірми та їх заступники)

II. Управлінський рівень (управління середньої ланки: начальник управління, завідувач відділу, начальник цеху тощо)

III. Технічний рівень (управління низової ланки: майстер цеху, начальник дільниці)

Рис. 8. Рівні управління та керівники фармацевтичної установи

Керівники на інституційному рівні відповідають за прийняття найважливіших рішень в фарморганізації. Вони зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, управлінням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем, суспільством.

Керівники управлінського рівня відповідають за повсякденну діяльність своїх підрозділів та координують і контролюють роботу молодших начальників. Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ або відділ в установах фармації.

Керівники технічного рівня – це організаційний рівень, що є безпосередньо над робітниками та іншими працівниками (не управляючими). Керівники, що знаходяться на технічному рівні, в основному займаються щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи з виконання основних завдань фармацевтичної організації.

РОЗДІЛ II. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що вам відомо про походження слова «менеджмент»?
2. Чому виник менеджмент як окрема галузь знань і діяльності?
3. Як ви розумієте суть поняття «менеджмент» у фармації? Дайте кілька різних означень.
4. Поясніть взаємозв'язок понять «управління» і «менеджмент» на прикладі аптечної установи.
5. Поясніть, чим менеджер фармацевтичного заводу відрізняється від підприємця і бізнесмена.
6. Якою є кінцева мета менеджменту?
7. Як ви розумієте, що саме вивчає виробничий менеджмент? Фінансовий менеджмент? Маркетинговий менеджмент?
8. Чому менеджмент вважають синтезом науки і мистецтва?
9. В чому полягає специфіка менеджменту аптечних установ? Фармацевтичних заводів?
10. Коли виник менеджмент як наука? Назвіть першу наукову школу управління.
11. Яким є базовий підхід школи наукового управління?
12. Хто є представниками школи наукового управління і чим вони відомі?
13. В чому полягає підхід Ф. Тейлора до управління підприємствами?
14. В чому полягає обмеженість школи наукового управління як теорії управління?
15. Назвіть роки виникнення адміністративної школи управління.
16. Яким є основний підхід представників адміністративної школи управління?
17. Назвіть найвідомішого представника адміністративної школи управління, який вважається її основоположником.
18. Пригадайте хоча б 5 принципів управління зі списку принципів управління Файоля. Як їх можна застосувати до сучасної фармацевтичної організації?
19. В чому полягає принцип управління Файоля під назвою «єдиновладдя»?

якими можуть бути наслідки недотримання цього принципу на фармацевтичному заводі?

20. На прикладі аптеки розкрийте суть таких принципів управління Файоля, як централізація, скалярний ланцюг, корпоративний дух.
21. Які функції управління визначив А. Файоль? Розкрийте ці функції на прикладі районної аптеки.
22. Дайте характеристику школі людських відносин. Хто є її представниками?
23. Розкажіть про Хоторнський експеримент та його значення.
24. Яке означення менеджменту надала М. Фоллетт?
25. Дайте характеристику школі поведінкових наук. Чому цей підхід став популярним після його виникнення?
26. В чому полягає суть кількісного підходу, який виник у 50-ті роки XX ст.?
27. Чому вплив кількісного підходу на розвиток науки управління був значно меншим, ніж вплив школи поведінкових наук?
28. Які фактори визначають розвиток сучасної управлінської думки?
29. Назвіть чотири підходи, які зробили істотний внесок в розвиток теорії і практики управління.
30. Схарактеризуйте процесний підхід в фармацевтичному менеджменті. Чому в рамках цього підходу досліджують функції управління?
31. Назвіть відмінності загальних та конкретних функцій управління на прикладі фармацевтичного заводу.
32. В чому полягає системний підхід до розгляду фармацевтичної організації?
33. Покажіть, як потрібно розглядати фармацевтичну організацію як систему.
34. Чому фармацевтичне підприємство можна назвати відкритою, адаптованою та динамічною системою?
35. Дайте означення ситуаційному підходу в управлінні аптечною організацією.
36. Чи суперечить системний підхід ситуаційному?
37. Що таке поділ праці всередині організації? Поясніть на прикладі аптеки.
38. Дайте характеристику вертикальному поділу праці. Поясніть на прикладі аптеки.
39. Дайте характеристику горизонтальному поділу праці. Поясніть на прикладі аптечної мережі.
40. Яким чином створюються рівні управління в фармацевтичній організації?
41. Назвіть види рівнів управління та відповідні ним групи керівників.
42. Дайте характеристику технічного, управлінського та інституційного рівнів управління на прикладі фармацевтичного заводу.
43. Якими є функції керівників вищої ланки на підприємстві фармації?
44. Якими є функції керівників середньої ланки на підприємстві фармації?
45. Якими є функції керівників нижчої ланки на підприємстві фармації?

РОЗДІЛ III. ТВОРЧІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Нижче наведені цитати відомих людей. Проаналізуйте ці висловлювання. Як їх можна застосувати до фармацевтичного бізнесу?

✓ «Мистецтво управління полягає в тому, щоб не дозволити людям постаріти на своїй посаді» (Наполеон Бонапарт).

✓ «Показник якості управління – звичайні люди, які роблять звичайні речі» (Пітер Друкер).

Завдання 2. Провідні принципи управління компанії «Форд» є такими:

1. Якість (повинна бути пріоритетом № 1).
2. Покупці (всі наша робота повинна будуватися з думкою про покупців).
3. Безперервне удосконалення всіх сторін нашої діяльності.
4. Залучення працівників у справи і плани компанії.
5. Дилери і постачальники сировини – це наші партнери.
6. Чесність не терпить компромісу.

Як Ви розумієте принципи управління компанії «Форд» і чи можна їх використати в управлінні аптечної установи?

Завдання 3. Розподіліть, які з перерахованих нижче характеристик належать до американської, а які – до японської моделі управління:

1) Довічний найм працівників	11) Індивідуальний контроль керівника
2) Індивідуальне прийняття рішень	12) Формалізована структура управління
3) Колективна відповідальність	13) Повільне просування на посаді
4) Механізм групового контролю	14) Головна риса керівника – професійність
5) Швидкий розвиток і просування	15) Людина – другорядний фактор
6) Прийняття рішень на принципі консенсусу	16) Головна риса керівника – здатність до координації
7) Оплата залежить від індивідуальної продуктивності	17) Формальні стосунки з підлеглими
8) Гнучка структура управління	18) Орієнтація на індивідуума
9) Підвищена увага до людського фактору	19) Просування, засноване на старшинстві і досвіді
10) Підготовка керівників універсального типу	20) Спеціалізована профпідготовка
	21) Тимчасова зайнятість

Завдання 4. Прийнявши на роботу в аптеку менеджера, Ви сподівалися на більш ефективну роботу, але в результаті розчаровані, так як він не відповідає одній з найважливіших якостей менеджера – самодисципліні. Він необов'язковий, не зібраний, не вміє відмовляти. Але, тим не менш, він відмінний професіонал у своїй діяльності. Як Ви поведете себе в цій ситуації?

Завдання 5. Фармацевтичне підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє широку номенклатуру лікарських виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання сировини одного виду. Раптом припинилося постачання сировини цього виду. Перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку, другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, якою сировина транспортувалась. Припинили роботу декілька ділень у цехах, які були зв'язані технологічно з виготовленням лікарської продукції з цієї сировини.

Які підходи в менеджменті: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте у цьому випадку? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 6. Згідно з рівнями управління вказати, до яких його ланок належать перераховані нижче посади керівників у структурі фармацевтичного об'єднання обласного рівня. До складу об'єднання входять: апарат управління, аптечний склад, фармацевтична фабрика, аптеки. Посади керівників:

- голова ради підприємства;
- завідувач центральної районної аптеки;
- завідувач відділу обласного фармацевтичного об'єднання;
- старший провізор;
- генеральний директор обласного фармацевтичного об'єднання;
- завідувачі відділів аптек;
- заступники завідувачів відділів аптек;
- завідувачі аптек, що підпорядковуються ЦРА;
- завідувач аптечного складу;
- завідувач відділу отрут аптечного складу;
- заступники генерального директора обласного фармацевтичного об'єднання;
- заступник завідувача аптечного складу;
- директор фармацевтичної фабрики;
- майстер фармацевтичної фабрики;
- завідувач відділу кадрів фармацевтичного об'єднання.

Завдання 7. В фармацевтичній організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

- А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, без застережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.
 - Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і без застережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.
 - В. Третій схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.
 - Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.
- Виберіть і обґрунтуйте одну з кандидатур.

РОЗДІЛ IV. ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

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

- А. Політика забезпечення прийняття рішень в організації
- В. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління господарськими організаціями з метою підвищення ефективності їх роботи і збільшення прибутку в умовах ринкових відносин
- С. Процес впливу на досягнення цілей фірми
- Д. Концепція управління виробничою і збутовою діяльністю підприємства
- Е. Немає правильної відповіді

2. Яке з наведених визначень найбільш повно характеризує поняття "менеджмент"?

- А. Сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та збільшення прибутку
- В. Соціальний і технічний процес, за допомогою якого використовуються ресурси, здійснюється вплив на людські дії, що сприяє досягненню цілей фірми
- С. Політика забезпечення прийняття рішень у сфері бізнесу, що забезпечує комплексний аналіз факторів, що впливають на його ефективність

- D. Концепція управління виробничою та збутовою діяльністю підприємства, що забезпечує виявлення потреб споживачів, просування товару та отримання прибутку
 - E. Управління потоками в системах
3. *Якому поняттю відповідає дане визначення: «... – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління господарськими організаціями з метою успішного вирішення економічних і соціальних завдань і отримання прибутку»?*
- A. Маркетинг
 - B. Ринок
 - C. Політика
 - D. Менеджмент
 - E. Маркетингові дослідження
4. *У ринковій економіці важливу роль відіграє ділова людина, яка започатковує певну справу, створює підприємство, виступає в ролі власника, бере на себе ризик, використовуючи свої або позичені фінансові кошти. Визначте її назву:*
- A. Менеджер
 - B. Акціонер
 - C. Підприємець
 - D. Маркетолог
 - E. Фінансист
5. *Яке з наведених визначень найбільш повно відповідає поняттю "менеджер"?*
- A. Консультант, який надає консалтингові послуги для підвищення ефективності роботи організації
 - B. Людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства, розробкою нової продукції, ідеї або нового виду послуг
 - C. Комерсант, фізична особа – основний суб'єкт ринкової економіки, метою діяльності якого є дослідження та використання нових можливостей отримання прибутку
 - D. Правильної відповіді немає
 - E. Керівник, який має професійні знання з організації та управління виробництвом
6. *Вкажіть основні професійні вимоги до менеджера*
- A. Комунікативність
 - B. Дезорієнтаційність
 - C. Консервативність
 - D. Ліберальність
 - E. Стандартність мислення
7. *Аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації називається*

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

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

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

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

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

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

- A. Стратегічний менеджмент
- B. Маркетинговий менеджмент
- C. Інноваційний менеджмент
- D. Менеджмент персоналу
- E. Післядипломна підготовка фахівців

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

- A. Розроблення та реалізація фінансової політики підприємства
- B. Інформаційне забезпечення (складання та аналіз фінансової звітності підприємства)
- C. Підвищення ефективності управління виробництвом та збільшення прибутку
- D. Оцінка інвестиційних проектів і формування портфеля інвестицій
- E. Поточне фінансове планування та контроль

12. Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту. Якому принципу менеджменту відповідає ця характеристика: «... організація розглядається як відкрита система, що складається з взаємодіючих і взаємопов'язаних елементів»?

- А. Активізація
- В. Системність
- С. Цілеспрямованість
- Д. Динамічна рівновага
- Е. Взаємозалежність

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

- А. Структурний
- В. Процесний
- С. Системний
- Д. Ситуаційний
- Е. Підхід з позицій виділення різних шкіл

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

- А. Школа людських відносин
- В. Систематична школа
- С. Поведінкова школа
- Д. Школа наукового управління
- Е. Класична школа

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

- А. Д. Вартон
- В. Ф. Тейлор
- С. Е. Мейо
- Д. А. Файоль
- Е. М. Фоллет

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

- А. Кадри, технологія, структура
- В. Розподіл праці і прибутків
- С. Цілі, завдання, технологія
- Д. Файоль не формулював функції управління
- Е. Планування, організація, мотивація та контроль

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

- А. Корпоративність
- В. Дисципліна
- С. Єдиновладдя
- Д. Порядок
- Е. Справедливість

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

- А. Системою стосунків, що склалася в колективі
- В. Досконалістю володіння менеджером прийомами та методами управління
- С. Ситуацією, в якій опинилась організація
- Д. Розглядом організації як відкритої системи
- Е. Послідовним виконанням функцій менеджменту

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

- А. Ситуаційний
- В. Системний
- С. Процесний
- Д. Структурний
- Е. Технологічний

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

- А. Ситуаційний
- В. Системний
- С. Процесний
- Д. Структурний
- Е. З позиції виділення різних шкіл управління

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

- А. Структурний
- В. Системний
- С. Ситуаційний
- Д. Процесний
- Е. З позиції виділення різних шкіл управління

22. Який підхід до управління розглядає організацію як сукупність взаємозалежних елементів, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах середовища, що змінюється?

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

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

- A. Горизонтальний поділ праці
- B. Вертикальний поділ праці
- C. Вертикально-горизонтальний поділ праці
- D. Діагональний поділ праці
- E. Шаховий поділ праці

24. В аптеці існують керівники вищої, середньої та низової ланки. При цьому рівні управління утворюються за рахунок

- A. Горизонтального поділу праці
- B. Вертикально-горизонтального поділу праці
- C. Діагонального поділу праці
- D. Вертикального поділу праці
- E. Шахового поділу праці

25. Об'єктивність процесів управління потребує поділу управлінської праці. Що утворюється в результаті вертикального поділу праці?

- A. Виробничі підрозділи
- B. Управлінські служби
- C. Технічний, управлінський та інституційний рівні управління
- D. Неформальні групи
- E. Схематичне зображення організації

26. Вертикальний поділ праці керівників створює рівні управління. Керівники, котрі займаються щоденними операціями і діями, необхідними для забезпечення ефективної роботи щодо виконання головних завдань організації, згідно з вертикальним поділом праці керівників, належать до:

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

27. У фармації існують керівники вищої, середньої та низової ланки. При цьому рівні управління надаються у вигляді піраміди для

- A. Полегшення призначення управлінців на посади
- B. Відображення ролей менеджерів
- C. Відображення значення кожного рівня управління
- D. Правильної відповіді немає

Е. Характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях

28. Координація управлінської роботи зумовлює створення рівнів управління. Навіщо рівні управління зображують у вигляді піраміди?

- А. Для полегшення призначення керівників посаді
- В. Для характеристики чисельності апарату управління на різних рівнях
- С. Для призначення конкретних керівників підрозділів
- Д. Для відображення ролей менеджерів
- Е. Для конкретизації ролі менеджера та підприємця

29. Правління хіміко-фармацевтичного заводу розробляє довготривалі та перспективні плани, встановлює стратегічні цілі підприємства. Представником якого рівня управління в ієрархії менеджменту є голова правління?

- А. Управлінський рівень
- В. Технічний рівень
- С. Інституційний рівень
- Д. Товарний рівень
- Е. Збутовий рівень

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

- А. Інституційного
- В. Технічного
- С. Управлінського
- Д. Організаційного
- Е. Збутового

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

- А. Технічний
- В. Інституційний
- С. Управлінський
- Д. Адміністративний
- Е. Бюрократичний

32. До якого рівня управління належать керівники, які зайняті в основному розробкою довгострокових і перспективних планів, формулюванням цілей?

- А. Інституційного
- В. Технічного
- С. Бюрократичного
- Д. Адміністративного
- Е. Управлінського

33. В управлінні фармацевтичною фірмою використовуються американський та японський підходи. Виберіть характерну ознаку японської моделі управління
- A. Колективна відповідальність
 - B. Індивідуальний процес прийняття рішень
 - C. Швидка оцінка і просування на посаді
 - D. Чітко формалізована структура управління
 - E. Короткотермінова зайнятість
34. В управлінні фармацевтичною фірмою використовуються американський та японський підходи. Виберіть характерну ознаку американської моделі управління
- A. Групові форми контролю
 - B. Швидка оцінка і просування на посаді
 - C. Колективна відповідальність
 - D. Повільне просування на посаді
 - E. Підвищена увага до людського фактору
35. До японської моделі менеджменту не належать:
- A. Підготовка універсальних керівників
 - B. Підвищення кваліфікації без відриву від виробництва
 - C. Колективний контроль
 - D. Колективна відповідальність
 - E. Формальні стосунки
36. У представництві зарубіжної фармацевтичної фірми створено умови для швидкої оцінки і просування на посаді працівників, запроваджено індивідуальну відповідальність за результати роботи. Яку модель управління використовує фірма?
- A. Японську
 - B. Китайську
 - C. Економічну
 - D. Американську
 - E. Українську
37. В умовах переходу до ринкових відносин фармацевтична фірма досягла своїх цілей з найбільшою ефективністю, побудувавши відносини в організації на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Яку назву має ця модель менеджменту?
- A. Американська
 - B. Японська
 - C. Економічна
 - D. Всі відповіді правильні
 - E. Правильної відповіді немає
38. Вказати, якому із зарубіжних механізмів управління виробництвом відповідає принцип «гармонія понад усе»:
- A. Європейському

- В. Американському
- С. Японському
- Д. Канадському
- Е. Правильної відповіді немає

39. *Вкажіть, для якої із зарубіжних моделей управління характерне включення в систему управління персоналом трудової ротації*

- А. Канадської
- В. Японської
- С. Американської
- Д. Європейської
- Е. Правильної відповіді немає

Відповіді на тестові завдання: 1В, 2А, 3Д, 4С, 5Е, 6А, 7С, 8А, 9В, 10Д, 11С, 12В, 13А, 14В, 15Д, 16Е, 17А, 18С, 19В, 20А, 21Д, 22А, 23В, 24Д, 25С, 26С, 27Е, 28В, 29С, 30С, 31А, 32А, 33А, 34В, 35Е, 36Д, 37А, 38С, 39В.

РОЗДІЛ V. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

До навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни належать:

- робоча програма. URL: <https://moodle.onu.edu.ua/course/view.php?id=94>
- силабус. URL: <https://moodle.onu.edu.ua/course/view.php?id=94>
- файли підручників та навчальних посібників.
URL: <https://moodle.onu.edu.ua/course/view.php?id=94>
- презентації лекцій. URL: <https://moodle.onu.edu.ua/course/view.php?id=94>
- тестові завдання. URL: <https://moodle.onu.edu.ua/course/view.php?id=94>

Рекомендована література

1. Малий В. В. Менеджмент та маркетинг у фармації: метод. рек. до семінар. зан. / Малий В. В. та ін.; за ред. проф. В. В. Малого. Х.: НФаУ, 2016. 88 с.
2. Менеджмент та маркетинг у фармації : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Нац. фармац. ун-т ; уклад.: В. В. Малий та ін.; за ред. В. В. Малого. Харків : Оригінал, 2015. 395 с.
3. Менеджмент і маркетинг у фармації. Навчально-метод. посіб. / уклад. О. Г. Чирва, О. В. Гарматюк; УДПУ. Умань : Візаві, 2018. 217 с.
4. Менеджмент та маркетинг у фармації: збірник тестів для підготовки студентів до стандартизованого тестового іспиту «Крок-2» / Жадько С. М. та ін. Х.: Вид-во НФаУ, 2014. 134 с.

5. Менеджмент та маркетинг у фармації : навчальний посібник для самостійної роботи студентів / Мнушко З. М. та ін. ; за ред. З. М. Мнушко. Нац. фармац. ун-т. Х. : Золоті сторінки, 2011. 128 с.
6. Менеджмент у фармації. Модуль 1: навч.-метод. посіб. до практ. зан. для студ. фармац. фак. спеціальності «Фармація» / Демченко В. О. та ін.; за ред. Є. Г. Книша. Запоріжжя: ЗДМУ, 2017. 194 с.
7. Мнушко З. М., Діхтярьова Н. М. Менеджмент та маркетинг у фармації : ч. 1. Менеджмент у фармації : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / за ред. З. М. Мнушко, 2-ге вид., доп. та перероб. Х.: НФаУ: Золоті сторінки, 2010. 512 с.
8. Навчальний посібник для самостійної роботи студентів з дисципліни менеджмент та маркетинг у фармації / Малий В. В. та ін.; за ред. В. В. Малого. Х.: НФаУ, 2015. 474 с.

Інтернет-ресурси

1. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського <http://www.nbuv.gov.ua>
2. Національна наукова медична бібліотека України www.library.gov.ua
3. Одеська національна наукова бібліотека <http://www.odnb.odessa.ua>
4. Бібліотека ОНУ ім. І. І. Мечникова <http://lib.onu.edu.ua>
5. Менеджмент в Україні <https://www.management.com.ua>

Навчальне видання

ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ

ЕЛЕКТРОННІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичного заняття за темою
«Теоретичні основи фармацевтичного менеджменту»
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 226 Фармація, промислова фармація

Електронне практичне видання

Укладач:

Мазур Олена Євгеніївна

В авторській редакції

Затв. авт. 05.08.2025. Шрифт Times New Roman.
Системні вимоги: операційна система сумісна з програмним забезпеченням
для читання файлів формату PDF.
Обсяг 0,9 МБ. Зам. № 3000.

Видавець і виготовлювач
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4215 від 22.11.2011 р.
вул. Університетська, 12, м. Одеса, 65082, Україна
Тел.: (048) 723 28 39, e-mail: druk@onu.edu.ua