

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Сутність категорій «управління», «менеджмент», «підприємництво».
- 1.2. Рівні управління та групи менеджерів.
- 1.3. Менеджери та підприємці: ролі та характерні особливості.
- 1.4. Менеджери та управлінці в галузі охорони здоров'я.

1.1. Сутність категорій «управління», «менеджмент», «підприємництво»

Управління — це загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі.

Коли йдеться про управління, виокремлюють такі поняття:

- **об'єкт управління**, станом якого потрібно управляти;
- **мета управління** — бажаний характер поведінки об'єкта управління;
- **система управління**, що складається з об'єкта управління та керуючої системи.

Управління необхідно для нормального існування та розвитку будь-яких систем: біологічних; технічних; економічних та соціальних. Процеси управління в окремому біологічному організмі відбуваються за складними генетичними програмами. Цей процес ускладнюється, коли йдеться про управління людиною не тільки як біологічним, а й соціальним об'єктом. Розрізняють три типи управління людьми:

- політичне;
- соціальне;
- економічне.

Політичне управління здійснюється на рівні суспільства та проявляється у функціонуванні держави.

Соціальне управління пов'язане з поведінкою окремих організацій, соціальних груп.

Економічне управління являє собою систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб.

Управління — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних перемін.

Peter F. Drucker, «A New Discipline», Success! Januaiy-Februaiy 1987, p. 18.

Економічне й соціальне управління покладено в основу управління організаціями. **Особлива система управління організаціями в умовах ринку отримала назву менеджменту.** Тобто менеджмент є різновидом управління. Термін «менеджмент» переважно використовують, коли йдеться про управління організаціями, метою діяльності яких є отримання прибутку.

Існує кілька тлумачень походження слова «менеджмент». На думку одних авторів, це слово походить від англійського Manage — управляти, яке, в свою чергу, запозичило свій корінь від латинського Manus — рука.

Інші вважають, що слово «менеджмент» утворено від італійського *maneggio/maneggiare* та французького *manège*, що означає «арену, по якій бігають по колу коні, яких підганяється довгим хлистом шталмейстер.

Найчастіше **менеджмент** розглядається як *сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації.*

*Менеджмент (Management) це:
спосіб, манера спілкування з людьми;
влада та мистецтво управління;
особливого роду вмільсть і адміністративні навички;
орган управління та адміністративні навички.*

The Oxford English Dictionary., London., 1983, Vol.VI, p. 106

Менеджмент — це мистецтво добиватися результатів через керівництво людьми.

Мері Паркер Фоллет

Об'єктом менеджменту як діяльності виступає виробничо-господарська організація і чинники навколишнього середовища.

Суб'єктом менеджменту виступають працівники організації, які своїми діями впливають на об'єкт управління.

Види менеджменту:

А. За ресурсами:

- фінансовий менеджмент;
- менеджмент персоналу;
- інформаційний менеджмент;
- управління матеріально-технічними ресурсами.

Б. За сферами діяльності:

- ◆ виробничий;
- ◆ банківський;
- ◆ торговий;
- ◆ рекламний;
- ◆ фармацевтичний;
- ◆ медичний;
- ◆ будівельний;
- ◆ аграрний та ін.

В. За функціями:

- стратегічний;
- операційний;
- інноваційний;
- інвестиційний та ін.

Г. За внутрішнім та зовнішнім середовищем:

- ◆ міжнародний;
- ◆ внутрішньофірмовий.

Менеджмент реалізується через закони, закономірності, принципи та категорії.

У своїй діяльності менеджери керуються загальними соціальними й економічними **законами** та специфічними законами і закономірностями, характерними для науки управління й менеджменту.

До загальних соціальних законів належать: закон циклічності соціальних процесів, закон організації соціального життя на основі базових цінностей, закон соціальної стратифікації, закон відповідності організаційної й національної культури.

До економічних законів відносять: закон попиту, закон пропозиції, закон прибутковості, закон спадаючої доходності.

До специфічних законів управління та менеджменту належать: закон пропорційності керованої й керуючої підсистем, закон оптимального співвідношення централізації і децентралізації управління, закон єдності універсальних характеристик організації, закон менеджменту людських ресурсів, закон співвідношення рівнів управління з цілями й персоналом організації, закон виживання організації.

До загальних **категорій менеджменту** відносять поняття:

- організації;
- функцій і методів менеджменту;
- рівнів управління;
- стилю керівництва;
- комунікації;
- управлінські рішення.

Основні **інструменти менеджменту**:

- ◆ ієрархія;
- ◆ організаційна культура;
- ◆ ринок.

Підприємництво — це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством.

В Україні підприємницька діяльність здійснюється згідно з Законом України «Про підприємництво».

До **функцій підприємництва** відносяться:

- *новаторська* — сприяння процесу продукування нових технічних, організаційних та управлінських ідей, проведення науково-дослідних робіт та розробок, впровадження інновацій;
- *господарська* — ефективне використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів;
- *організаційна* — впровадження нових методів і форм організації діяльності, нових форм матеріальної та моральної мотивації персоналу; ефективне упорядкування відносин (повноваження, відповідальність, делегування), ефективне контролювання якості;
- *соціальна* — задоволення потреб ринку праці, потреб споживачів щодо певного виду товарів або послуг, розвиток соціальної інфраструктури;
- *особистісна* — самореалізація підприємця, відчуття незалежності, отримання задоволення від самої роботи та її результатів.

Загальні принципи підприємництва:

- ◆ вільний вибір видів діяльності;
- ◆ залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;
- ◆ самостійне формування програми діяльності;
- ◆ самостійний вибір постачальників і споживачів;

- ♦ установлення цін відповідно до законодавства;
- ♦ вільний найм працівників;
- ♦ залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонене або не обмежене законодавством;

- ♦ вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;

- ♦ самостійне здійснення підприємцем — юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності, використання будь-яким підприємцем належної йому частки валової виручки на свій розсуд.

Основні завдання підприємницької діяльності:

- вибір виду та масштабів діяльності;
- вибір місця розташування організації;
- вибір методів, технологій та форм діяльності;
- фінансування та інвестування діяльності.

Підприємницька ідея — конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Елементи підприємницької ідеї:

- ♦ відмова від попереднього виду занять;
- ♦ усвідомлення необхідності працювати на межі своїх фізичних, розумових та організаторських здібностей;
- ♦ прагнення стати власником, відмова працювати під керівництвом інших;
- ♦ прагнення досягти фінансового благополуччя шляхом створення нової організації приватної форми власності;
- ♦ прагнення через підприємництво досягти своєї мети, домогтися визнання;
- ♦ чітке усвідомлення шляхів отримання фінансових ресурсів для започаткування власної справи;
- ♦ знання технології провадження господарської діяльності;
- ♦ вміння вибрати оптимальну організаційну форму управління та організаційно-правову форму підприємницької діяльності;
- ♦ знання основних ризиків та вміння ними управляти;
- ♦ вміння організувати облік в організації;
- ♦ знання зовнішніх чинників, які впливають на діяльність організації;
- ♦ знання чинного законодавства.

Підприємницька діяльність, яка пов'язана з організацією надання лікувально-діагностичних послуг, має певні особливості.

При проведенні підприємницької діяльності з медичної практики необхідно формувати новий тип комунікацій та взаємовідносин між лікарем та закладом охорони здоров'я, спрямованих на збільшення участі лікаря в управлінні та керівництві підприємницькою діяльністю. Без участі лікарів неможливо розв'язати такі проблеми, як управління вартістю медичних послуг, поліпшення якості обслуговування, підвищення продуктивності праці та використання матеріальних ресурсів.

Лікарів слід залучати до управління закладом на всіх рівнях управління: як до вирішення тактичних та оперативних завдань, так і до стратегічних: формування цілей і місії закладу, його політики, прийняття рішень, вибору стратегії бізнесу та її реалізації. Підприємець і лікар мають діяти спільно, поділяючи ризик і розвиваючи механізм входження в ринок медичних послуг.

1.2. Рівні управління та групи менеджерів

За функціями, які виконують керівники, їх поділяють на такі **рівні управління**:

- *технічний* — забезпечує щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації;
- *управлінський* — забезпечує координацію роботи структурних підрозділів організації;
- *інституційний* — визначає місію та цілі організації, забезпечує довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

Трьом рівням управління відповідають три групи менеджерів: молодші менеджери; середні менеджери; менеджери вищого рівня (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Відповідність рівнів управління менеджерським посадам

Менеджери першого рівня — *низової ланки управління (супервайзери)* — не керують роботою інших менеджерів, в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань (надання медичних послуг), відповідають за безпосереднє використання матеріальних ресурсів (лікарські засоби, товари медичного призначення).

Типовою назвою посади на цьому рівні є адміністратор, старша медична сестра.

Менеджери середнього рівня спрямовують роботу молодших менеджерів і мають широкий діапазон влади. Середніх менеджерів поділяють на:

- *лінійних* — керують окремими підрозділами. Вони управляють і кадрами, і фінансами, і технологічними процесами підрозділу. Прикладом такого лінійного менеджера може бути завідувач поліклініки в багатопрофільній лікарні.

- *функціональних* — функціональні менеджери здійснюють керівництво функціональними підрозділами. Обіймають посади головного бухгалтера, завідувача економічного відділу, завідувача відділення терапії, хірургії, клінічної лабораторії тощо.

В останні десятиріччя помітна тенденція до реструктуризації та скорочення управлінського апарату великих корпорацій. Це стосується насамперед середніх менеджерів.

У багатьох зарубіжних компаніях відмовилися від середніх менеджерів, що дало можливість зробити пірамідальну структуру організації більш плоскою і

прискорило передачу інформації на нижчі ієрархічні рівні. У таких організаціях процес прийняття та реалізації управлінських рішень відбувається теж швидшими темпами.

Наприклад, компанія «Крайслер» зменшила кількість керівників середньої ланки на 40 %. У компанії Eastman Kodak кількість менеджерів середньої ланки скоротилась на 30 %, а кількість ієрархічних сходинок — із 7 до 3. У компанії Medical Systems Group, яка входить до складу General Electric, кількість середніх менеджерів зменшилася на 35 %.

Менеджери вищого рівня (топ-менеджери) відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менеджерів.

Вищий організаційний рівень — найменша за чисельністю ланка керівництва. Навіть у найбільших організаціях керівників вищої ланки — усього кілька людей.

Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі — це голова Ради директорів, президент, віце-президент корпорації. В армії їх можна порівняти з генералами, у середовищі державних діячів — з міністрами, а в лікувально-профілактичному закладі — з головним лікарем.

На сьогодні в Україні керівниками державних лікувально-профілактичних закладів працюють переважно лікарі, які мають значний досвід та високу кваліфікацію з медичної спеціалізації, проте не мають спеціальної підготовки з питань управління та економіки охорони здоров'я. Наявність спеціальної освіти не є пріоритетною ознакою при призначенні на посаду головного лікаря.

Лікувально-профілактичні заклади недержавної форми власності можуть мати двох топ-менеджерів: головного лікаря, який відповідає за якість надання медичної допомоги, та директора. Директор відповідає за раціональну фінансово-господарську діяльність лікувально-профілактичного закладу, а також за використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Тобто такі, якісно нові для України, фахівці повинні «звільнити головного лікаря від немедичної роботи».

Міжнародний досвід у країнах із розвинутою системою охорони здоров'я свідчить про доцільність керівництва багато профільних медичних установ спеціалістами за фахом Health Service Management або Health Care Management.

Топ-менеджери відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації.

Якщо вище керівництво фірми вирішує перевести корпорацію на випуск комп'ютерів до того, як компанія може вести конкуренцію з «Ай Би Ем», то керівники середньої і низової ланок мало що можуть зробити, щоб перешкоджати великому провалу.

Керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд компанії. Наприклад, атмосфера, в якій діє уряд, та й уся країна звичайно зазнає значних змін при новому президенті.

Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо, і їхня праця оплачується дуже добре.

Менеджери вищого рівня несуть відповідальність за широкомасштабні цілі.

Топ-менеджери відповідають перед:

- радою директорів (у корпорації);
- офіційними органами (в уряді);
- довіреними особами (некомерційних організаціях).

1.3. Менеджери та підприємці: ролі та характерні особливості

Широко відомий вислів Карла Маркса: «Окремий скрипаль сам управляє собою, оркестр потребує диригента». Часто особу менеджера ототожнюють із диригентом. Він не вміє так професійно грати, як скрипаль або віолончеліст. Він не вміє писати музику, як композитор. Проте геній музикантів та композитора ми можемо почути тільки через роботу диригента.

Успіх організації ми пов'язуємо з діяльністю менеджерів. Вони формують цілі організації, забезпечують її ресурсами, планують і здійснюють контроль, приймають рішення й організують діяльність.

Особистість менеджера — це головний фактор забезпечення ефективного розвитку фірми.

Ролі менеджера в організації були конкретизовані американським дослідником Генрі Мінцбергом і класифіковані за трьома категоріями:

- міжособистісні;
- інформаційні;
- ролі, пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

За Мінцбергом, ролі менеджера є «набором визначених поведінкових правил, що відповідають конкретній установі або конкретній посаді. Окрема особистість може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власну інтерпретацію цих ролей» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

РОЛІ МЕНЕДЖЕРА

Роль	Опис	Характер діяльності
Міжособистісні ролі		
Головний керівник	Офіційний символ, персоніфікація юридичної особи щодо виконання обов'язків соціального та правового характеру	Церемонії, представництво, звертання, клопотання, зустріч гостей, підпис юридичних документів
Лідер	Відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, відповідальний за набір, підготовку працівників і пов'язаних з цим обов'язків	Усі управлінські дії з участю підлеглих
Сполучна ланка	Забезпечення функціонування мережі зовнішніх контактів та джерел інформації	Листування, участь у нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Відшукує і отримує спеціалізовану інформацію, яку використовує в своїй діяльності, виступає як нервовий центр зовнішньої та внутрішньої інформації	Оброблення кореспонденції, здійснення контактів, пов'язаних з одержанням інформації (періодичні видання, виставки, семінари, ознайомлювальні поїздки)
Поширювач інформації	Передає інформацію, одержану із зовнішніх джерел або від інших співробітників працівникам організації. Інформація носить фактичний характер або вимагає інтерпретації фактів для формування поглядів організації	Передача пошти підлеглим, вербальні контакти з метою поширення інформації: внутрішні збори, наради, бесіди

Роль	Опис	Характер діяльності
Представник	Передає інформацію для зовнішніх контактів фірми відносно політики, дій, планів, результатів роботи організації. Діє як експерт у даній галузі	Участь у засіданнях, листування, усні виступи, включаючи передачу інформації в зовнішні організації й інших осіб
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації і за її межами, розробляє і здійснює інноваційні проекти, контролює їх розробку	Участь у розробці стратегії, бізнес-планування, розроблення або ініціювання проектів з удосконалення діяльності
Ліквідатор порушень	Відповідає за коригувальні дії при необхідності організаційних змін та в кризових ситуаціях	Обговорення стратегічних і поточних питань, у тому числі кризових і проблемних
Розпорядник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації	Розроблення бюджетів, програмування роботи підлеглих, визначення повноважень, складання графіків
Ведучий переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах	Проведення переговорів

Джерело: Н. Mintzberg The Nature of Managerial Work. — New York: Harper & Row. — 1973. — P. 93-94.

Ролі менеджера взаємозалежні, вони взаємодіють для створення єдиного цілого. Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації й охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Вони можуть зробити керівника пунктом зосередження інформації, що надає йому можливість і одночасно змушує його грати інформаційні ролі і діяти як центр оброблення інформації. Приймаючи на себе міжособистісні й інформаційні ролі, керівник здатний грати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, улагоджування конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації. Усі ці 10 ролей, узяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера, незалежно від характеру конкретної організації.

Наприклад, начмед лікувально-профілактичного закладу безпосередньо взаємодіє з завідувачами відділень. Вони приходять до нього з метою одержання консультацій про організацію лікувально-профілактичного процесу. Начмед одержує великий обсяг інформації про перебіг лікувально-діагностичного процесу у відділеннях лікарні. Частина такої інформації не може бути отримана з неформальних джерел. Неформальна інформація допомагає йому прийняти управлінські рішення щодо врегулювання існуючих або потенційних проблем. При бесідах з головним лікарем начмед передає частину інформації, яку він отримав від завідувачів відділень лікарні. Головний лікар використовує цю інформацію для прийняття управлінських рішень на рівні закладу.

Ідеальний образ сучасного менеджера передбачає наявність у людини відповідних якостей та вмінь.

Якості менеджера — сукупність характеристик менеджера, зумовлених такими чинниками:

- генотипом людини;
- впливом соціуму;
- освітою;
- досвідом.

Генотип людини є підґрунтям для формування таких якостей, як здатність до ризику; лідерські якості; стресорезистентність.

Вплив соціальних факторів зумовлює формування таких якостей менеджера, як відповідальність, прагнення до професійного зростання, авторитетність, внутрішній контроль, толерантність. Соціум формує такі моральні якості менеджера: патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянська позиція, чесність, доброзичливість.

Освіта та досвід надають людині спеціальних знань, умінь та навичок.

Основні групи якостей менеджера подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

ЯКОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Групи	Якості менеджера
1. Професійно-ділові якості	<ul style="list-style-type: none"> • висока професійність; • стратегічне мислення; • генерація ідей; • здатність приймати управлінські рішення; • відповідальність за прийняття управлінських рішень; • прагнення до професійного зростання; • авторитетність; • здатність до ризику; • володіння антикризовим управлінням
2. Адміністративно організаційні якості	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність; • гнучкість стилю управління; • вміння мотивувати персонал; • вміння доводити справу до логічного завершення; • послідовність дій; • внутрішній контроль; • вміння формувати команду; • вміння запозичувати досвід підлеглих; • здатність делегувати повноваження; • вміння організовувати час
3. Соціально-психологічні якості	<ul style="list-style-type: none"> • психологічна компетентність; • управлінська культура; • лідерські здібності; • впевненість у собі; • вміння керувати своєю поведінкою; • вміння управляти емоціями в стресових ситуаціях; • колегіальність; • толерантність; • оптимізм; • переконливість; • вміння управляти конфліктами; • інтелектуальність; • риторичні здібності; • стресорезистентність; • почуття гумору; • вміння створювати імідж
4. Моральні якості	<ul style="list-style-type: none"> • патріотизм; • національна свідомість; • державницька позиція; • інтелігентність; • людяність; • порядність; • почуття обов'язку; • громадянська позиція; • чесність; • доброзичливість

Якісні характеристики людини є необхідною умовою для формування майбутнього менеджера.

Крім менеджера, в умовах ринкової економіки принципову роль відіграє **підприємець**.

Термін «підприємець» увів французький економіст Ришар Кантіллон, який жив на початку XVIII ст. Це слово означає людину, що бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг.

Слова «підприємець» і «менеджер» — не синоніми.

Основна відмінність між менеджером та підприємцем полягає в тому, що підприємець генерує ідею (створення приватної стоматологічної лікарні), впроваджує ідею за власні кошти або кошти інвестора (засновує лікарню, фінансує процес) і наймає головного лікаря й менеджера для управління роботою стоматологічної лікарні. Менеджер здійснює управління стоматологічною лікарнею, яку створив підприємець.

Ролі менеджера та підприємця перекликаються. Підприємець, який започаткував стоматологічну лікарню, за наявності відповідної освіти може сам її очолити, тобто стати менеджером. Найманий менеджер стоматологічної лікарні може сам започаткувати діяльність іншої стоматологічної лікарні або іншого закладу, наприклад діагностичного центру.

Для того щоб людину захопила ідея створення власної справи, потрібні не тільки знання. Підприємцями стають особи з певними психологічними якостями:

- упевненість у своїх силах, рішучість: здатність швидко приймати індивідуальні управлінські рішення;
- ініціативність, схильність до інновацій;
- лідерські якості;
- завзятість і наполегливість;
- незалежність: прагне бути незалежним від правил та контролю з боку інших людей, має власну думку і може її відстояти;
- схильність до ризику;
- цілеспрямованість;
- здатність переконувати (він має переконати в раціональності своєї ідеї інших осіб і залучити їх до впровадження ідеї на правах партнерів або працівників);
- енергійність, стресостійкість: підприємці можуть працювати до 12—18 годин на добу в шаленому ритмі;
- потреба в досягненнях; толерантність до невизначеності: здатність приймати управлінські рішення без достатньої інформації про зовнішнє середовище.

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

- ◆ громадяни України, інших держав, особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності;
- ◆ юридичні особи всіх форм власності, встановлених Законом України «Про власність»;
- ◆ об'єднання юридичних осіб, що здійснюють діяльність в Україні на умовах угоди про розподіл продукції.

За законодавством України, не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю організацій.

Дуже часто як синоніми сприймають поняття «підприємець» та «бізнесмен». Підприємець започатковує і впроваджує справу. За статистичними даними близько 80 % малих організацій банкрутують у перші два роки своєї діяльності. Проте якщо підприємницький задум виявився успішним, то організація починає розвиватись, її діяльність стабілізується: впроваджуються ефективні технології, розвивається організаційна структура управління, завойовується певний сегмент ринку, формується імідж. Усе це забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Перетворення ризикованої підприємницької ідеї в стабільну справу, розраховану на стійке функціонування, відображає життєвий цикл організації.

На етапі існування підприємницької ідеї переважають інтереси особистості — підприємця. На етапі формування зрілої фірми особистісні інтереси стихають і на перший план виходять інтереси самої організації. Власником такої фірми вже буде не підприємець, а бізнесмен.

Поряд із відмінностями між підприємництвом та бізнесом між ними є спільні риси. Наприклад конкурентність кожної фірми залежатиме від її спроможності проводити організаційні та технологічні зміни відповідно до кон'юктур медичного ринку. Впровадження у виробничий процес нових методів діагностики та лікування завжди пов'язано з впровадженням нових ідей, які часто пов'язані в певним ризиком. Чим більше заклад має в своєму арсеналі підприємницьких розробок, тим більші його перспективи на ринку.

1.4. Менеджери та управлінці в галузі охорони здоров'я

Особливість галузі охорони здоров'я полягає в необхідності двох типів керівників: менеджерів та управлінців. Це пов'язано з тим, що на сьогодні в галузі охорони здоров'я функціонують два типи організацій.

Перший тип — державні заклади охорони здоров'я (лікарні, поліклініки, клініки при медичних науково-дослідних інститутах, санітарно-епідеміологічні станції, центри здоров'я тощо) функціонують як організації, які не є самостійними господарюючими суб'єктами. Такі заклади охорони здоров'я отримують фінансування з державного бюджету, держава чітко визначає і контролює всі статті витрат. Згідно з Конституцією, в Україні медична допомога надається населенню безкоштовно, й державні лікувально-профілактичні заклади не можуть установлювати за неї плату. Перелік медичних послуг, які можуть сплачуватися пацієнтами, не значний. Тому керівника державного лікувально-профілактичного закладу можна назвати управлінцем, а не менеджером.

Друга категорія управлінців — державні службовці, працівники органів державної влади, керівники органів управління охороною здоров'я. Вони формують державну політику та стратегію в галузі охорони здоров'я, організовують соціальне управління охороною громадського здоров'я.

Другий тип — заклади охорони здоров'я недержавної форми власності, що функціонують як самостійні господарюючі суб'єкти в умовах ринку. Управління такими закладами забезпечують менеджери в галузі охорони здоров'я.

Першим документом, у якому зазначено, що медичний менеджмент є новою для України спеціальністю, була програма реорганізації медичної допомоги «Перспектива-2010». Ця програма була схвалена на Першому всеукраїнському з'їзді медичних працівників у 1999 р.

У програмі зазначалось: «Медичний менеджмент — це цілком нова кваліфікація. Менеджер у сфері медичної допомоги керує інфраструктурою з метою ефективної ор-

ганізації діяльності надання медичних послуг. Такий спеціаліст має, з одного боку, підпорядковувати організаційні структури медичної допомоги завданням виконання замовлення, а з іншого — представляти інтереси сфери професійної медичної діяльності перед замовником з інших сфер, наполягаючи на таких обмеженнях параметрів замовлення, які продиктовані закономірностями організації охорони здоров'я.

У 2002 р. указом Президента України була затверджена «Концепція розвитку охорони здоров'я населення України». Згідно якої реформування системи охорони здоров'я передбачає здійснення заходів, спрямованих на здійснення інноваційної і кадрової політики в галузі.

Сутність інновації полягає в започаткуванні підготовки фахівців за новими спеціальностями:

- менеджер охорони здоров'я;
- економіст охорони здоров'я;
- спеціаліст з інформатики охорони здоров'я.

Фахівець з менеджменту в охороні здоров'я — це фахівець, підготовлений за різними освітньо-кваліфікаційними рівнями (бакалавр, спеціаліст, магістр), який здатний виконувати роботу з управлінської та економічної діяльності:

♦ в різних лінійних та функціональних підрозділах лікувально-профілактичних установ усіх форм власності;

- ♦ на підприємствах медичної та мікробіологічної промисловості,
- ♦ у фармацевтичних фірмах,
- ♦ на аптечних базах та складах,
- ♦ у магазинах «Оптика» та «Медтехніка»,
- ♦ у діагностичних центрах,
- ♦ у санаторно-курортних закладах,
- ♦ на санітарно-епідеміологічних станціях,
- ♦ у закладах медико-соціального захисту
- ♦ у структурах Товариства Червоного Хреста.

Фахівці з менеджменту в галузі охорони здоров'я можуть бути задіяні також як менеджери медичних закладів недержавної форми власності та установ медичного страхування.

У табл. 1.3 зазначено професійні назви робіт, які здатен виконувати бакалавр з менеджменту в галузі охорони здоров'я.

Таблиця 1.3

**ПРОФЕСІЙНІ НАЗВИ РОБІТ, ЯКІ ЗДАТЕН ВИКОНУВАТИ
БАКАЛАВР ПРОФЕСІЙНОГО СПРЯМУВАННЯ «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»,
ВАРІАТИВНА КОМПОНЕНТА «МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ
І ОРГАНІЗАЦІЙ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я»**

№ з/п	Назва і шифр професійної групи	Професійна назва роботи
1	1475.4* Менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління	Менеджер (управитель) з персоналу установ в галузі охорони здоров'я. Менеджер (управитель) з постачання установ в галузі охорони здоров'я. Менеджер (управитель) зі збуту установ в галузі охорони здоров'я
2	1222.2*Начальники (інші керівники) та майстри виробничих дільниць (підрозділів) у промисловості	Завідувач майстерні «Медтехніка», «Оптика». Майстер дільниці в медичній промисловості. Керівник підрозділу протезно-ортопедичного виробництва

№	Назва і шифр професійної групи	Професійна назва роботи
3	1226.2*Начальники (інші керівники) та майстри в складському господарстві	Завідувач відділу аптечного складу (бази) відділ медичного скла; відділ допоміжних матеріалів, предметів догляду за хворими; відділ тари; відділ дезінфекційних засобів
4	1235*Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання	Начальник відділу матеріально-технічного постачання в фармацевтичній промисловості, в територіальних медичних об'єднаннях
5	1239*Керівники інших функціональних підрозділів	Заступник головного лікаря з адміністративно-господарської роботи. Головна медична сестра лікувально-профілактичної установи
6	1317 Керівники малих підприємств без апарату управління в комерційному обслуговуванні	Керівник рекламного агентства фармацевтичної фірми, фірми із збуту медичних товарів, оптики, медичної техніки, медичних меблів, спецметодягу

Бакалавр професійного спрямування «Менеджмент організацій», варіативна компонента «Менеджмент підприємств і організацій у галузі охорони здоров'я» може займати первинні посади відповідно до професійних назв робіт, а також посади заступників у тих видах діяльності, які в табл.1.3 позначено зірочкою (*).

Професійна діяльність бакалавра з менеджменту підприємств і організацій у галузі охорони здоров'я на первинних посадах полягає в:

- реалізації загальних функцій управління шляхом здійснення переважно адміністраторських та операторських і частково евристичних процедур праці;
- прийнятті оперативних рішень у межах своєї компетенції;
- функціональний та інформаційний підготовці рішень;
- оперативному управлінні первинними підрозділами — лінійними (основна діяльність) або функціональними (підготовча та допоміжна діяльність), а також самостійними організаціями, які переважно не мають апарату управління;
- керівництві підлеглими, компетенція яких не вища за молодших спеціалістів та технічних службовців.

Основні напрями професійної діяльності бакалавра:

- ◆ організаційно-управлінська,
- ◆ адміністративно-господарська
- ◆ інформаційно-аналітична.

Бакалавр з менеджменту за умов набуття відповідного досвіду може адаптуватися до таких напрямів суміжної професійної діяльності, як економічна, маркетингова, обліково-контрольна.

Бакалавр з менеджменту підприємств і організацій у галузі охорони здоров'я має мати уміння, зазначені в табл. 1.4.

Фахівці, які мають диплом бакалавра з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я, можуть продовжити навчання за програмою «спеціаліст» або «магістр».

Спеціаліст із менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я може займати первинні посади відповідно до професійних назв робіт, а також посади заступників у тих видах діяльності, які в табл. 1.5 позначено зірочкою (*).

УМІННЯ БАКАЛАВРА З МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
1. Планувальна	1.1. Розроблення тактичних та оперативних планів поточної діяльності	<p>1.1.1. Здійснювати сценарне бізнес-планування, використовуючи висновки аналізу діяльності закладів у галузі охорони здоров'я та маркетингові дослідження.</p> <p>1.1.2. Використовуючи сучасні методи аналізу і розрахунків основних економічних показників діяльності установ у галузі охорони здоров'я з урахуванням інфляції національної валюти.</p> <p>1.1.3. На основі даних статистичної звітності та бухгалтерського обліку оцінювати господарсько-економічний потенціал установи, розраховувати обсяги та динаміку розвитку, здійснювати прогноз.</p> <p>1.1.4. За сучасними методами здійснювати фінансове планування діяльності з урахуванням особливостей галузей охорони здоров'я, формувати та здійснювати податкову політику, забезпечуючи відтворення та зростання капіталу різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.1.5. З урахуванням особливостей використання показників у галузі охорони здоров'я на підставі маркетингового підходу формувати програми реалізації, обґрунтовувати вибір найбільш економічних форм закладу охорони здоров'я надання медичних послуг.</p> <p>1.1.6. Планувати систему заходів по забезпеченню необхідної якості медичного обслуговування.</p> <p>1.1.7. Впровадити багатоваріантні розрахунки цін на товари та послуги, формувати цінову політику в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.1.8. Оцінювати та формувати інвестиційний портфель закладів різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.1.9. Формувати програми соціального розвитку колективу підприємства</p>
	1.2. Планування потреби у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових)	<p>1.2.1. На основі сучасних методик визначати ефективність використання ресурсів, обґрунтовувати шляхи їх заощадження.</p> <p>1.2.2. Визначивши ефективність використання ресурсів на основі стандартних методик, вміти підбирати діагностичне, профілактичне та лікувальне обладнання з метою економії коштів.</p> <p>1.2.3. З використанням сучасних методик і економіко-математичних моделей планувати потребу в медичних послугах, товарах медичного спрямування та інших матеріальних, фінансових та трудових ресурсах. Визначати постачальників товарів та інших ресурсів</p>
	1.3. Розробка тактичних стратегічних напрямів розвитку підприємств. Забезпечення конкурентоспроможності	<p>1.3.1. Розробляти тактичні цілі функціонування підприємств закладів у галузі охорони здоров'я в умовах конкуренції.</p> <p>1.3.2. На основі діагностики внутрішнього середовища установи і аналізу факторів зовнішнього середовища розробляти тактичні та оперативні альтернативи розвитку підприємств. Забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості його складових елементів.</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
		<p>1.3.3. За результатами маркетингових досліджень і моніторингу конкурентів на локальному ринку медичних послуг оцінювати конкурентоспроможність установи та розробляти тактику отримання конкурентної переваги, основної конкурентної компетентності закладів в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.3.4. Визначати можливі фактори ризику, оцінювати його рівні та обирати оптимальну тактику діяльності з урахуванням прийнятності рівня ризику.</p> <p>1.3.5. Аналізувати продуктивність праці і розробляти заходи щодо її підвищення</p>
	1.4. Розробка і впровадження нововведень	<p>1.4.1. Розробляти інновації (нові технології товаропостачання та обслуговування, організаційні зміни) на основі аналізу демографічних показників, стану захворюваності населення України, ринкових тенденцій у галузі охорони здоров'я і змін макросередовища.</p> <p>1.4.2. Використовуючи методи прогнозування, розробляти ідеї нових продуктів (товарів або послуг) в галузі охорони здоров'я відповідно до попиту споживачів.</p> <p>1.4.3. Здійснювати моніторинг інновацій, розраховувати ефективність проєктів, виконувати економічне оцінювання нововведень.</p> <p>1.4.4. Розраховувати потребу в інноваційних інвестиціях в галузі охорони здоров'я, здійснювати заходи по впровадженню економічно-обґрунтованих інновацій.</p> <p>1.4.5. Підтримувати раціоналізаторські і новаторські пропозиції працівників.</p> <p>1.4.6. Розробляти і здійснювати заходи щодо подолання опору інноваціям</p>
	1.5. Прогнозування динаміки попиту	<p>1.5.1. Розробляти план маркетингових досліджень і здійснювати маркетингові дослідження з метою визначення сегмента ринку медичних послуг, потенційних споживачів, їх поведінкових особливостей та мотивації попиту, форм та методів продажу, рекламно-комунікаційних заходів у галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.5.2. Обґрунтовувати варіанти гнучкої цінової політики в галузі охорони здоров'я в умовах змін попиту.</p> <p>1.5.3. Аналізувати і прогнозувати основні кон'юктуроутворювальні фактори потенційних ринків збуту, виявляти нових покупців у галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.5.4. Розраховувати місткість ринку, прогнозувати попит на товари та послуги в галузі охорони здоров'я</p>
	1.6. Формування оптимального асортименту товарів та послуг	<p>1.6.1. За матеріалами маркетингових досліджень визначати позицію закладу охорони здоров'я різної форми власності на ринку медичних послуг, обирати свій сегмент.</p> <p>1.6.2. З урахуванням особливостей використання медичних і фінансових показників у галузі охорони здоров'я на підставі маркетингового підходу формувати програми реалізації.</p> <p>1.6.3. Досліджувати і прогнозувати вплив факторів сезонності, коригувати відповідні зміни асортименту товарів медичного спрямування та медичних послуг, сезонних цін.</p> <p>1.6.5. Аналізувати, планувати та прогнозувати обсяг реалізації товарів медичного спрямування та медичних послуг в різні періоди</p>

	1.7. Планування особистої роботи	1.7.1. На основі аналізу використання робочого часу складати плани особистої роботи, планувати час як ресурс
2. Організаційна	2.1. Послання всіх видів ресурсів, організування колективної праці по досягненню місці закладів у галузі охорони здоров'я	<p>2.1.1. Підтримувати раціональну структуру і збалансованість поєднання всіх ресурсів закладів у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.1.2. Розробляти і впроваджувати раціональні форми закладу охорони здоров'я праці.</p> <p>2.1.3. На основі використання раціональних форм та методів закладу охорони здоров'я праці забезпечити виконання основних операцій по руху товарів медичного спрямування та обслуговування населення медичними послугами.</p> <p>2.1.4. Розподіляти діяльність у часі і просторі, забезпечувати упорядкованість організаційної системи, підтримання її у стані динамічного розвитку.</p> <p>2.1.5. Забезпечувати безпеку і ризикозахищеність діяльності установ різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.1.6. Створювати належні умови для збереженості товарно-матеріальних цінностей та фармакологічних засобів.</p>
		<p>2.1.7. Забезпечувати організацію надання допомоги в амбулаторних та стаціонарних умовах різним категоріям пацієнтів, в різних сферах клінічної медицини.</p> <p>2.1.8. Створювати належні умови для здійснення лікувального процесу в закладах медичного спрямування.</p> <p>2.1.9. Організовувати лікувальне харчування в лікувально-профілактичних закладах.</p> <p>2.1.10. Створювати належні умови для застосування лікувального та профілактичного масажу і лікувальної фізкультури в різних клінічних підрозділах.</p> <p>2.1.11. Забезпечувати дотримання правил асептики і антисептики в лікувально-профілактичних закладах, організовувати проведення дезінфекції та стерилізації</p>
	2.2. Організація та раціоналізація робочих місць	<p>2.2.1. За результатами оцінки і атестації робочих місць розробляти раціональні схеми їх планування та закладу охорони здоров'я в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.2.2. Впроваджувати передовий досвід оснащення робочих місць та їх обслуговування в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.2.3. Створювати ділянки, служби та підрозділи, враховуючи масштаби та ротацію працівників в галузі охорони здоров'я</p>
	2.3. Організація процесів управління	<p>2.3.1. Використовуючи принципи та методи закладу охорони здоров'я управлінської праці в установах охорони здоров'я, вміти ефективно розподіляти повноваження в структурі апарату управління.</p> <p>2.3.2. На базі інформації про можливості підлеглих здійснювати делегування повноважень.</p> <p>2.3.3. Виходячи з групових норм та статусу членів групи, організовувати виконання функціонально пов'язаних дій та поєднання зусиль членів групи</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.4. Прийняття управлінських рішень	<p>2.4.1. Використовуючи різні джерела інформації, формувати інформаційне забезпечення закладів у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.4.2. Формулювати лікувальну, економічну, соціальну постановку завдань, брати участь у розробці алгоритмів і програм.</p> <p>2.4.3. Ефективно використовуючи можливості автоматизованого робочого місця, оперативно обробляти значні масиви різноманітної інформації, провадити діагностику управлінської ситуації в умовах обмеженості часу.</p> <p>2.4.4. Виходячи з критеріїв соціально-економічної та лікувально-оздоровчої ефективності та екологічної безпеки на основі наукових методів і моделей оцінювати альтернативи, обґрунтовувати й здійснювати вибір оптимальної альтернативи.</p> <p>2.4.5. На основі сучасного програмного забезпечення та специфічних програм медичної статистики використовувати ЕОМ для оптимізації рішень в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.4.6. Забезпечувати участь у прийнятті рішень працівників усіх рівнів</p>
	2.5. Організація реалізації управлінських рішень	<p>2.5.1. Структурувати завдання відповідно до кількості виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання, складати план заходів щодо реалізації рішення, враховуючи специфіку роботи установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.5.2. Добирати виконавців відповідно до їх кваліфікації та ділових якостей, організовувати їх діяльність щодо виконання рішення, провадити інструкування виконавців, враховуючи специфіку роботи установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.5.3. Регламентувати та нормувати роботу конкретного виконавця управлінського рішення, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.5.4. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформації і зворотного процесу, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я</p>
2.6. Організація антикризового управління		<p>2.6.1. З урахуванням стартових можливостей і спеціалізації установ у галузі охорони здоров'я обирати ефективно-правову форму господарювання.</p> <p>2.6.2. На основі чинного законодавства складати засновницькі документи, створювати і реєструвати підприємства з урахуванням особливостей різних організаційних форм та форм власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.3. Ідентифікувати та аналізувати можливий вплив факторів ризику та виявляти симптоми кризових ситуацій у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.4. Розробляти і впроваджувати запобіжні заходи щодо потенційних кризових ситуацій у діяльності установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.5. Створювати системи комунікації, що відповідають кризовим ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.7. Розробляти заходи щодо подолання криз у діяльності установ у галузі охорони здоров'я, впроваджувати санацийні заходи</p>

	2.7. Організація ділових контактів підприємства з зовнішнім середовищем	<p>2.7.1. Визначити вплив факторів зовнішнього середовища, статистичних даних щодо здоров'я населення України, демографічних показників на діяльність установ у галузі охорони здоров'я, адаптувати їх до цих змін.</p> <p>2.7.2. Установлювати, підтримувати і розвивати плідні ділові стосунки з організаціями і установами інших галузей народного господарства, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я</p>
	2.8. Управління якістю конкурентоспроможності товарів та обслуговування медичного спрямування	<p>2.8.1. Організовувати розробку програми забезпечення якості товарів та медичного обслуговування від проектування до експлуатації, впроваджувати наукові методи управління якістю продукції.</p> <p>2.8.2. Формувати банк стандартів, технічних умов, сертифікатів; відстежувати зміни в них, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.8.3. Організовувати порівняльно-аналітичний моніторинг споживчої якості медичних товарів та медичних послуг, дослідження реакції споживачів на якість медичних товарів та послуг в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.8.4. На основі маркетингового підходу вносити рекомендації щодо введення нових чи зміни існуючих вимог до якості товарів медичного спрямування та послуг враховуючи специфіку роботи установ в галузі охорони здоров'я</p>
	2.9. Забезпечення захисних прав споживачів	<p>2.9.1. На основі чинного законодавства і стандартів у галузі охорони здоров'я підтримувати на належному рівні якість медичного обслуговування, захищати споживача від дефектної продукції медичного спрямування та надання недоброякісних медичних послуг.</p> <p>2.9.2. Співпрацювати з державними і громадськими інституціями в галузі охорони здоров'я, які забезпечують захист прав споживачів.</p> <p>2.9.3. Забезпечувати надання якісної невідкладної доікарської медичної допомоги та здійснення догляду за хворими різного профілю</p>
	2.10. Забезпечення охорони праці та техніки безпеки	<p>2.10.1. Дотримуватися правових норм, галузевих регламентуючих нормативів охорони праці в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.10.2. Розробляти заходи щодо покращання умов праці, запобігання професійним захворюванням і виробничому травматизму в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.10.3. Проводити інструктування підлеглих в установах у галузі охорони здоров'я з техніки безпеки, забезпечувати навчання персоналу з питань охорони праці, техніки безпеки</p>
	2.11. Забезпечення соціального захисту працівників	<p>2.11.1. Дотримуватися чинного законодавства працівників у галузі охорони здоров'я щодо соціальних гарантій працівників.</p> <p>2.11.2. Брати участь у розробці додаткових соціальних гарантій установ різної форми власності медичного спрямування, у підготовці колективного договору.</p> <p>2.11.3. Проводити переговори між роботодавцями та працівниками щодо укладання колективного договору.</p> <p>2.11.4. Конструктивно взаємодіяти з профспілками</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.12. Розробка раціональних форм закладу охорони здоров'я управління	<p>2.12.1. Складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.12.2. Вдосконалювати організаційні та технологічні взаємозв'язки між підрозділами та службами установ в галузі охорони здоров'я, механізм їх координації.</p> <p>2.12.3. Делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність та обов'язки між виконавцями</p>
	2.13. Здійснення комерційної діяльності	<p>2.13.1. За допомогою маркетингових досліджень і рекламної діяльності формувати попит на медичні товари та послуги, здійснювати маркетингову політику просування товарів на ринку медичних послуг.</p> <p>2.13.2. На основі вивчення можливостей потенційних комерційних партнерів, аналізу ефективності господарських зв'язків з урахуванням територіального розміщення продуктивних сил, приймати рішення щодо каналів постачання та реалізації товарів на ринку медичних послуг.</p> <p>2.13.3. За сучасними методами визначати, розраховувати і аналізувати комерційні ризики в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.13.4. Здійснювати ринкове коригування цін на медичні товари та послуги медичного спрямування.</p> <p>2.13.5. Обирати оптимальні маркетингові комунікації в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.13.6. Укладати угоди з постачальниками та покупцями, враховуючи специфіку в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.13.7. Організовувати рекламну діяльність, стимулювати продаж медичних товарів та використання медичних послуг.</p> <p>2.13.8. Готувати і проводити сезонні ярмарки, виставки-продажі, інші форми активного продажу, пов'язані з медичними товарами та послугами</p>
	2.15. Співпраця з банками та іншими кредитно-фінансовими установами	2.15.1. Забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань перед державним бюджетом
2.16. Раціональна організація управлінської праці		<p>2.16.1. Аналізувати витрати робочого часу, визначати пріоритетність видів діяльності, складати реалістичні гнучкі плани особистої роботи.</p> <p>2.16.2. На основі планування робочого часу здійснювати раціональну організацію управлінської праці.</p> <p>2.16.3. Організовувати і обладнувати робочі місця апарату управління, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.16.4. Працювати з фіксованою інформацією, з довідковою літературою, складати тексти доповідей, виступів, статей.</p>

	<p>2.16.5. Готувати і проводити наради та збори, здійснювати всі інші види управлінської діяльності; вести прийом відвідувачів, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.16.6. За допомогою технічних засобів зв'язку, безпосереднього спілкування підтримувати ділові контакти, вести ділову бесіду, в тому числі й однією з іноземних мов, із закордонними партнерами.</p> <p>2.16.7. Співпрацювати з секретарем</p>
2.17. Управління персоналом	<p>На основі трудового законодавства:</p> <p>2.17.1. Взаємодіяти з державними службами зайнятості, здійснювати добір, наймання кадрів, проводити співбесіду з претендентами, їх тестування, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.2. Здійснювати заходи щодо ефективної адаптації працівників, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.3. Застосовувати різноманітні методи оцінювання персоналу, розробляти плани розвитку персоналу підприємства, формувати резерв, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.4. Здійснювати вивільненні кадрів підприємства, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.5. Проводити облік кадрів на підприємстві, розраховувати структуру колективу та його чисельність, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.6. Аналізувати плинність кадрів, розробляти і впроваджувати заходи щодо стабілізації колективу, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я</p>
2.18. Навчання підлеглих	<p>2.18.1. Створювати підлеглим сприятливі умови для навчання та розвитку, виявляти та оцінювати індивідуальні потреби працівників у навчанні, розробляти проекти підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.2. Забезпечувати зацікавленість працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації, враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.3. Брати безпосередню участь у створенні закладу охорони здоров'я різних форм навчання в установах галузі охорони здоров'я, добирати викладачів і інструкторів, враховуючи специфіку галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.4. Обирати оптимальні види і форми навчання на підприємстві: консультування, навчання на досвіді, участь в управлінні, делегування повноважень і т.д., враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.6. Контролювати систематичність і якість проведення занять, виконання навчальних планів і програм, наслідки навчально-пізнавальної діяльності; аналізувати якісні показники результатів навчання та його ефективності, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.7. Складати кошторис витрат на розвиток кадрів, контролювати правильність використання коштів на ці цілі, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.19. Формування колективу та керівництва в ньому	<p>2.19.1. Дати психолого-педагогічну характеристику особистості.</p> <p>2.19.2. З урахуванням індивідуальних особливостей виконавців, грудової поведінки, сумісності, факторів матеріальної відповідальності добирати склад колективів.</p> <p>2.19.3. Підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків всередині колективу.</p> <p>2.19.4. Створювати і підтримувати соціально-економічні відносини між членами трудового колективу на правовій основі і демократичних засадах, формувати відчуття єдиної команди, враховувати думку підлеглих.</p> <p>2.19.5. Формувати особистий авторитет, підтримувати авторитет колег та підлеглих.</p> <p>2.19.6. Організовувати роботу щодо піднесення кваліфікаційного рівня працівників, їх службового просування, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p>
		<p>2.19.7. Організовувати збір даних та діагностувати неформальні стосунки в колективі, співпрацювати з неформальними лідерами, усувати деструктивне лідерство.</p> <p>2.19.8. Застосовувати різноманітні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критику, осудження.</p> <p>2.19.9. Гармонійно поєднувати індивідуальні, групові і масові форми виховної роботи, застосовувати методи повчання, створення орієнтуючих умов та особистого прикладу</p>
	2.20 Генерування влади	<p>2.20.1. Повною мірою використовувати свої повноваження і владу, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я, використовувати різноманітні засоби впливу на підлеглих.</p> <p>2.20.2. Поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва</p>
	2.21 Формування і розвиток організаційної культури	<p>2.21.1. Дотримуватися етики управлінської діяльності, вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом, враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.21.2. Створювати умови для підвищення культурі працівників, підтримувати внутрішній потенціал оновлення, сприяти безперервному навчанню працівників, створювати умови для їх самовдосконалення, враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.21.3. Забезпечувати культуру процесів управління (прогресивної технології, раціональної закладу охорони здоров'я праці, ділового спілкування, діловості тощо).</p> <p>2.21.4. Організовувати та підтримувати культуру умов праці (трудового середовища та робочих місць).</p> <p>2.21.5. Забезпечувати ідентифікацію працівників з організаційною культурою, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p>
2.22 Формування іміджу підприємства		<p>2.22.1. Виявляти і досліджувати образ установи, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я, створювати і підтримувати високу репутацію закладу охорони здоров'я.</p> <p>2.22.2. Організовувати участь у благодійній та спонсорській діяльності.</p> <p>2.22.3. Організовувати зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я</p>

	2.23 Організація діловодства	<p>2.23.1. Використовуючи оргтехніку, обладнання автоматизованого робочого місця, документально оформляти управлінські рішення, вести кореспонденцію, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.2. Розраховувати ефективність використання оргтехніки і потреби в ній, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.3. Формувати систему документів-регламентів регулювання організаційних відносин, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.4. Проводити розгляд пошти, працювати з заявами і скаргами споживачів медичних товарів та послуг в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.5. Рационально організовувати і вести власний архів.</p> <p>2.23.6. Розробляти заходи по вдосконаленню системи документообігу, організовувати рациональний рух документів у закладі охорони здоров'я, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.7. Документально оформлювати всі процеси менеджменту персоналу установ у галузі охорони здоров'я</p>
3. Функція мотивації	3.1. Розробка ефективних систем мотивації та оплати праці	<p>3.1.1. Забезпечувати узгодження інтересів працівників з інтересами організації у галузі охорони здоров'я.</p> <p>3.1.2. Визначати потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні сучасні багатоаспектні мотиваційні заходи.</p> <p>3.1.3. Створювати умови для трудової самореалізації співробітників установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>3.1.4. Визначати ефективність використання діючих форм і систем заробітної плати установ у галузі охорони здоров'я, матеріального стимулювання, готувати пропозиції щодо їх удосконалення</p>
	3.2. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	<p>3.2.1. За допомогою психологічних методів управління регулювати міжособові стосунки між членами трудового колективу.</p> <p>3.2.2. Впорядкувати і гармонізувати соціальні стосунки нормами (формувати і підтримувати традиції, обряди, ритуали), враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>3.2.3. Сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, гласно заохочувати за новаторські ідеї.</p> <p>3.2.4. Використовувати методи пропаганди і агітації в поширенні лікувально-профілактичних, економічних, правових, естетичних та інших знань.</p> <p>3.2.5. Запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи його зняття.</p> <p>3.2.6. Володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документів, опитування, тестування, соціометрія та ін.) і методами кількісного та якісного оброблення даних (математичні, статистичні та ін.)</p>
4. Функції контролю	4.1. Контролювання забезпеченості ресурсами, додержання технології обслуговування	<p>4.1.1. На основі технології в галузі охорони здоров'я здійснювати контроль операцій процесу обслуговування населення медичними послугами.</p> <p>4.1.2. Вести контроль реалізації медичних товарів, термінів реалізації.</p> <p>4.1.3. Контролювати рівень товарних запасів, своєчасне поповнення необхідних ресурсів у галузі охорони здоров'я.</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
		<p>4.1.4. Здійснювати контроль за витратами та збитками, контролювати фінансову конкурентоспроможність установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.1.5. Контролювати збереженість товарно-матеріальних цінностей</p>
	4.2. Контроль виконання управлінських рішень	<p>4.2.1. Використовуючи принципи зворотного зв'язку, контролювати ефективність дій виконавців управлінських рішень у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.2.2. Використовуючи методи лінійного контролю, оцінювати результати виконання управлінських рішень у галузі охорони здоров'я</p>
	4.3. Контролювання охорони праці та техніки безпеки	<p>4.3.1. Контролювати наявність інструктивно-методичної документації з охорони праці і забезпечення нею кожного робочого місця.</p> <p>4.3.2. Забезпечувати попередній і поточний контроль охорони праці й техніки безпеки</p>
	4.4. Контролювання якості обслуговування	<p>4.4.1. Забезпечувати контроль системи підтримки якості надання медичних послуг населенню.</p> <p>4.4.2. На основі нормативної документації обирати методи і визначати періодичність контролю якості медичних товарів та обслуговування в галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.4.3. Забезпечувати проведення причинно-наслідкового аналізу скарг покупців, враховуючи специфіку галузі охорони здоров'я</p>
	4.5. Оцінювання і контроль виконання рішень, підтримка виконавської дисципліни	<p>4.5.1. Одночасно паралельно контролювати кілька напрямів діяльності установ у галузі охорони здоров'я, оперативно реагувати на відхилення.</p> <p>4.5.2. Формувати механізм оцінки суб'єктів діяльності закладів охорони здоров'я, систематично здійснювати процедури ефективного об'єктивного комплексного оцінювання результативності трудової діяльності.</p> <p>4.5.3. Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни.</p> <p>4.5.4. Розробляти і контролювати виконання правил внутрішнього розпорядку та правила роботи медичних установ.</p> <p>4.5.5. На основі трудового законодавства здійснювати дисциплінарний вплив на порушників</p>
	4.6. Контроль усіх видів розрахунків	<p>4.6.1. Контролювати правильність встановлення цін на локальному ринку медичних послуг.</p> <p>4.6.2. Контролювати своєчасність здійснення розрахунків і надходження платежів, оформлення фінансово-розрахункових і банківських операцій, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я</p>
	4.7. Звітування про діяльність	<p>4.7.1. Організовувати облік та звітність установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.7.2. Складати первинну бухгалтерську та статистичну звітність за результатами роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.7.3. Складати довідки та звітність з усіх напрямів діяльності установ у галузі охорони здоров'я.</p>

		<p>4.7.4. Приймати звіти підлеглих, опрацьовувати первинну звітність, підводити підсумки та аналізувати результати роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.7.5. Контролювати стан документального забезпечення управління</p>
5. Функція регулювання	5.1. Узгоджене використання всіх видів ресурсів; регулювання технологічних процесів	<p>5.1.1. Збалансовувати узгоджене надходження та ефективне використання всіх ресурсів у часі і просторі, здійснювати маневрування всіма видами ресурсів специфічних для галузі охорони здоров'я.</p> <p>5.1.2. На основі технології надання медичних послуг оперативно регулювати та задовольняти потреби населення в галузі охорони здоров'я.</p> <p>5.1.3. Здійснювати стабілізаційний вплив, усувати відхилення у діяльності установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>5.1.4. Проводити оперативні наради, враховуючи специфіку роботи медичних установ</p>
	5.2. Управління конфліктами	<p>5.2.1. Своєчасно діагностувати та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати перетворенню їх на конфлікт, своєчасно нейтралізувати конфліктні ситуації, використовувати відповідні структурні та особистісні методи управління конфліктами.</p> <p>5.2.2. З урахуванням соціальної справедливості регулювати задоволення заявок працівників на соціальне обслуговування, розподіл матеріальних і нематеріальних благ.</p> <p>5.2.3. Інтерпретувати психічні стани і частково керувати ними.</p> <p>5.2.4. Застосовувати стиль лідерства, який відповідає вимогам ситуації</p>

**ПРОФЕСІЙНІ НАЗВИ РОБІТ, ЯКІ МОЖЕ ЗАЙМАТИ СПЕЦІАЛІСТ
З МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

№ з/п	Назва і шифр професійної групи	Професійна назва роботи
1	*1210.1. Керівники підприємств, установ та організацій	Заступник керівника оздоровчого комплексу, пансіонату, санаторно-курортного закладу
2	*1222.2. Начальники (інші керівники) та майстри виробничих дільниць (підрозділів) у промисловості	Завідувач майстерні «Медтехніка», «Оптика». Майстер дільниці в медичній промисловості. Керівник підрозділу протезно-ортопедичного виробництва
3	*1224. Керівники виробничих підрозділів в оптовій та роздрібній торгівлі	Завідувач магазину «Оптика», «Медтехніка», «Укрмедпостач», магазину хімреактивів та лабораторного скла, аптекарського магазину. Керівник представництва фармацевтичної фірми з реалізації лікарських препаратів
4	*1226.2. Начальники (інші керівники), та майстри на транспорті, у складському господарстві та зв'язку	Завідувач відділу аптечного складу (бази) відділу медичного скла; відділ допоміжних матеріалів, предметів догляду за хворими; відділ дезінфекційних засобів
5	*1229.6. Керівники підрозділів у сфері культури, відпочинку та спорту	Головний адміністратор, завідувач виставки медичних товарів, медичного обладнання, медичної техніки. Керівник підрозділу в санаторії-профілакторії, будинку відпочинку, лікувально-спортивному комплексі, пансіонаті, лікувально-оздоровчій базі, лікарсько-фізкультурному диспансері
6	*1229.7. Керівники інших основних підрозділів у системі охорони здоров'я	Заступник керівника районного (міського) комітету товариства Червоного Хреста. Заступник керівника районної (обласної) ради професійної спілки медичних працівників. Заступник керівника центру медичної статистики. Заступник керівника установи медичного страхування. Заступник керівник центру наукової медичної інформації. Начальник прес-центру. Головна медична сестра лікувально-профілактичної установи
7	1232. Керівники підрозділів кадрів і трудових відносин	Заступник головного лікаря (генерального директора медичного об'єднання) з кадрових питань. Начальник кабінету з техніки безпеки
8	1235. Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання	Начальник відділу матеріально-технічного постачання в фармацевтичній промисловості, в територіальних медичних об'єднаннях
9	*1239. Керівники інших функціональних підрозділів	Заступник головного лікаря з адміністративно-господарської роботи
10	*1312. Керівники малих підприємств без апарату управління в промисловості	Директор (керівник) малого підприємства (фірми) з виробництва медичних товарів, препаратів, косметичних виробів, медичного спецодягу, протезно-ортопедичних виробів і т.ін.

№ з/п	Назва і шифр професійної групи	Професійна назва роботи
14	*1314. Керівники малих підприємств без апарату управління в оптовій та роздрібній торгівлі	Директор (керівник) малої торговельної фірми з реалізації медичних товарів, медичного устаткування та медичної техніки. Керуючий магазином «Медтехніка», «Оптика»
15	1317. Керівники малих підприємств без апарату управління у комерційному обслуговуванні	Керівник рекламного агентства фармацевтичної фірми, фірми із збуту медичних товарів, оптики, медичної техніки, медичних меблів, спецмедодягу
16	*1319. Керівники інших малих підприємств без апарату управління	Керівник фірми з прокату медичних товарів та предметів догляду за хворими. Керівник фірми, що надає послуги з догляду за хворими в домашніх умовах
17	2320. Викладачі середніх навчальних закладів	Викладач навчальних дисциплін з основ менеджменту в галузі охорони здоров'я, організації охорони здоров'я в медичному училищі (коледжі)
18	1475.4. Менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління	Менеджер (управитель) персоналу закладів охорони здоров'я. Менеджер (управитель) з постачання медичного спрямування. Менеджер (управитель) зі збуту товарів медичного спрямування
19	2419.2. Фахівці в галузі маркетингу, ефективності та раціоналізації виробництва	Економіст зі збуту медичних товарів. Фахівець з методів розширення ринків збуту у галузі охорони здоров'я. Фахівець з дослідження товарного ринку в галузі охорони здоров'я
20	2441.2. Економісти	Економіст з матеріально-технічного забезпечення в галузі охорони здоров'я
21	3431. Секретарі адміністративних органів	Секретар адміністративний у галузі управління охороною здоров'я. Секретар відповідальний в управлінні охороною здоров'я. Секретар правління в галузі управління охороною здоров'я

Професійна діяльність спеціаліста з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я на первинних посадах полягає в:

- реалізації загальних функцій управління шляхом здійснення переважно евристичних та адміністраторських і частково операторських процедур праці;
- прийнятті тактичних і стратегічних рішень у межах своєї компетенції;
- тактичному (з елементами стратегії) управлінні первинними підрозділами — лінійними (основна діяльність) або функціональними (кадри, комерційний, постачання та збут, транспортний, зберігання, господарське та медичне забезпечення), а також самостійними організаціями на всіх стадіях їх життєвого циклу переважно без або з мінімумом апарату управління (заступник, бухгалтерія);
- керівництві підлеглими, компетенція яких не вища за молодших спеціалістів та бакалаврів.

Таблиця 1.6

ПЕРЕЛІК УМІНЬ СПЕЦІАЛІСТА З МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
1. Планувальна	1.1. Системний аналіз діяльності установи	<p>1.1.1. З використанням сучасних методик з позицій системного підходу проводити комплексний аналіз діяльності установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.1.2. Проводити системний аналіз макро- і мікросередовища медичних установ, моніторинг основних конкурентів на ринку, в тому числі на світовому.</p> <p>1.1.1. Здійснювати сценарне бізнес-планування, використовуючи висновки аналізу діяльності закладів в галузі охорони здоров'я та маркетингові дослідження.</p> <p>1.1.2. Використовуючи сучасні методики проводити аналіз і розрахунок основних економічних показників діяльності установ в галузі охорони здоров'я з урахуванням інфляції та конвертованості національної валюти.</p> <p>1.1.3. На основі даних статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій оцінювати господарсько-економічний потенціал установи, розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку, здійснювати довгостроковий прогноз.</p> <p>1.1.4. За сучасними методиками здійснювати фінансове планування діяльності з урахуванням особливостей галузей охорони здоров'я і макроекономічних прогнозів, формувати та здійснювати податкову політику, забезпечуючи відтворення та зростання капіталу різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.1.5. З урахуванням особливостей використання показників у галузі охорони здоров'я на підставі маркетингового підходу формувати програми реалізації, обґрунтовувати вибір найбільш економічних форм закладу охорони здоров'я надання медичних послуг.</p> <p>1.1.6. Планувати систему заходів по забезпеченню необхідної якості обслуговування.</p> <p>1.1.7. Впровадити багатоваріантні розрахунки цін на товари та послуги, формувати цінову політику у галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.1.8. Оцінювати та формувати інвестиційний портфель закладів різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.1.9. Формувати програми соціального розвитку колективу підприємства</p>
	1.2. Планування та прогнозування діяльності установ у галузі охорони здоров'я	<p>1.2.1. Здійснювати сценарне бізнес-планування, використовуючи висновки аналізу діяльності закладів в галузі охорони здоров'я та маркетингові дослідження.</p> <p>1.2.2. Використовуючи сучасні методики проводити аналіз і розрахунок основних економічних показників діяльності установ в галузі охорони здоров'я з урахуванням інфляції та конвертованості національної валюти.</p> <p>1.2.3. На основі ланих статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій оцінювати господарсько-економічний потенціал установи, розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку, здійснювати довгостроковий прогноз.</p> <p>1.2.4. За сучасними методиками здійснювати фінансове планування діяльності з урахуванням особливостей галузей охорони здоров'я і макроекономічних прогнозів, формувати та здійснювати податкову політику, забезпечуючи відтворення та зростання капіталу різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p>

	<p>1.2.5. З урахуванням особливостей використання показників у галузі охорони здоров'я на підставі маркетингового підходу формувати програми реалізації, обґрунтувати вибір найбільш економічних форм закладу охорони здоров'я надання медичних послуг.</p> <p>1.2.6. Планувати систему заходів по забезпеченню необхідної якості обслуговування.</p> <p>1.2.7. Впровадити багатоваріантні розрахунки цін на товари та послуги, формувати цінову політику у галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.2.8. Оцінювати та формувати інвестиційний портфель закладів різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.2.9. Формувати програми соціального розвитку колективу підприємства</p>
1.3. Планування потреби у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових)	<p>1.3.1. На основі сучасних методик визначати ефективність використання ресурсів, обґрунтовувати шляхи їх зосадження.</p> <p>1.3.2. Визначивши ефективність використання ресурсів на основі стандартних методик, вміти підбирати діагностичне, профілактичне та лікувальне обладнання з метою економії коштів.</p> <p>1.3.3. З використанням сучасних методик і економіко-математичних моделей планувати потребу в медичних послугах, товарах медичного спрямування та інших матеріальних, фінансових та трудових ресурсах. Визначати постачальників товарів та інших ресурсів.</p>
1.4. Розробка стратегічних напрямів розвитку установ в галузі охорони здоров'я. Забезпечення конкурентоспроможності	<p>1.4.1. На основі системного аналізу з урахуванням потенціалу установ та факторів зовнішнього середовища (демографічні показники, показники захворюваності населення і т. ін.) формувати місію закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.4.2. Розробляти стратегічні цілі функціонування підсистем закладів у галузі охорони здоров'я в умовах конкуренції.</p> <p>1.4.3. На основі діагностики внутрішнього середовища установи і аналізу факторів зовнішнього середовища розробляти стратегічні альтернативи розвитку підсистем. Забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості його складових елементів.</p> <p>1.4.4. За результатами маркетингових досліджень і моніторингу конкурентів на локальному ринку медичних послуг оцінювати конкурентоспроможність установи та розробляти стратегію отримання конкурентної переваги, основної конкурентної компетенції закладів у галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.4.5. Визначити можливі фактори ризику, оцінювати його рівні та обирати оптимальну стратегію діяльності з урахуванням прийняттного рівня ризику.</p> <p>1.4.6. Аналізувати продуктивність праці і розробляти заходи щодо її підвищення</p>
1.5. Розробка і впровадження нововведень	<p>1.5.1. Розробляти інновації (нові технології постачання товарів та послуг медичного спрямування, організаційні зміни) на основі аналізу демографічних показників, стану захворюваності населення України, ринкових тенденцій в галузі охорони здоров'я і змін макросередовища.</p> <p>1.5.2. Використовуючи методи прогнозування, розробляти ідеї нових продуктів (товарів або послуг) в галузі охорони здоров'я відповідно до попиту покупців.</p> <p>1.5.3. Здійснювати моніторинг інновацій, розраховувати ефективність проєктів, виконувати економічне оцінювання нововведень.</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
		<p>1.5.4. Розраховувати потребу в інноваційних інвестиціях в галузі охорони здоров'я, здійснювати заходи по впровадженню економічно-обґрунтованих інновацій.</p> <p>1.5.5. Підтримувати раціоналізаторські і новаторські пропозиції працівників.</p> <p>1.5.6. Розробляти і здійснювати заходи щодо подолання опору інноваціям</p> <p>1.6.1. Розробляти план маркетингових досліджень і здійснювати маркетингові дослідження з метою визначення сегменту ринку медичних послуг, потенційних споживачів, їх поведінкових особливостей та мотивації попиту, форм та методів продажу, рекламно-комунікаційних заходів в галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.6.2. Обґрунтовувати варіанти гнучкої цінової політики в галузі охорони здоров'я в умовах змін попиту.</p> <p>1.6.3. Аналізувати і прогнозувати основні кон'юктуроутворюючі фактори потенційних ринків збуту, виявляти нових покупців у галузі охорони здоров'я.</p> <p>1.6.4. Розраховувати місткість ринку, прогнозувати попит на товари та послуги в галузі охорони здоров'я</p>
	1.7. Формування оптимального асортименту товарів та послуг у галузі охорони здоров'я	<p>1.7.1. За матеріалами маркетингових досліджень визначати позицію закладу охорони здоров'я різної форми власності на ринку медичних послуг, обирати свій сегмент.</p> <p>1.7.2. З урахуванням особливостей використання медичних і фінансових показників у галузі охорони здоров'я на підставі маркетингового підходу формувати програми реалізації.</p> <p>1.7.3. Досліджувати і прогнозувати вплив факторів сезонності, коригувати відповідні зміни асортименту товарів медичного спрямування та медичних послуг, сезонних цін.</p> <p>1.7.4. Аналізувати, планувати та прогнозувати обсяг реалізації товарів медичного спрямування та медичних послуг у різні періоди</p>
	1.8. Планування особистої роботи	1.8.1. На основі аналізу використання робочого часу складати плани особистої роботи, планувати час як ресурс
2. Організаційна	2.1. Посадження всіх видів ресурсів, організовування колективної праці по досягненню місії закладів в галузі охорони здоров'я	<p>2.1.1. Підтримувати національну структуру і збалансованість поєднання всіх ресурсів закладів у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.1.2. Розробляти і впроваджувати національні форми закладу охорони здоров'я праці.</p> <p>2.1.3. На основі використання національних форм та методів закладу охорони здоров'я праці забезпечити виконання основних операцій по руху товарів медичного спрямування та обслуговування населення медичними послугами.</p> <p>2.1.4. Синхронізувати зусилля, розподіляти діяльність у часі й просторі, забезпечувати упорядкованість організаційної системи, підтримання її в стані динамічного розвитку.</p> <p>2.1.5. Забезпечувати безпеку і ризикозахищеність діяльності установ різної форми власності в галузі охорони здоров'я.</p>

		<p>2.1.6. Створювати належні умови для збереженості товарно-матеріальних цінностей та фармацевтичних засобів.</p> <p>2.1.7. Створювати належні умови для здійснення лікувального процесу в закладах охорони здоров'я з дотриманням технологій медичного обслуговування</p>
	2.2. Організація та раціоналізація робочих місць	<p>2.2.1. За результатами оцінки і атестації робочих місць розробляти раціональні схеми їх планування та закладу охорони здоров'я в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.2.2. Впроваджувати передовий досвід оснащення робочих місць та їх обслуговування в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.2.3. Створювати ділянки, служби та підрозділи, враховуючи масштаби та ротацію працівників у галузі охорони здоров'я</p>
	2.3. Організація процесів управління	<p>2.3.1. Використовуючи принципи та методи закладу охорони здоров'я управлінської праці в установах охорони здоров'я, вміти ефективно розподіляти повноваження в структурі апарату управління.</p> <p>2.3.2. На базі інформації про можливості підлеглих здійснювати делегування повноважень.</p> <p>2.3.3. Виходячи з групових норм та статусу членів групи, організовувати виконання функціонально пов'язаних дій та поєднання зусиль членів групи</p>
	2.4. Прийняття управлінських рішень	<p>2.4.1. Використовуючи різні джерела інформації, формувати інформаційне забезпечення закладів в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.4.2. Формулювати лікувальну, економічну, соціальну постановку задач, брати участь у роботі алгоритмів і програм.</p> <p>2.4.3. Ефективно використовуючи можливості автоматизованого робочого місця, оперативно обробляти значні масиви різноманітної інформації, провадити діагностику управлінської ситуації в умовах обмеженості часу.</p>
		<p>2.4.4. На основі інформаційного забезпечення і комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.4.5. Виходячи з критеріїв соціально-економічної та лікувально-оздоровчої ефективності та екологічної безпеки на основі наукових методів і моделей оцінювати альтернативи, обґрунтовувати й здійснювати вибір оптимальної альтернативи.</p> <p>2.4.6. На основі сучасного програмного забезпечення та специфічних програм медичної статистики використовувати ЕОМ для оптимізації рішень у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.4.7. Відстежуючи зміни у законодавстві, орієнтуватися у нормативних актах, забезпечувати правомочність діяльності, враховуючи особливості законодавства України про охорону здоров'я.</p> <p>2.4.8. Забезпечувати участь у прийнятті рішень працівників усіх рівнів</p>
	2.5. Організація реалізації управлінських рішень	<p>2.5.1. Структурувати завдання відповідно до кількості виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання, складати план заходів щодо реалізації рішення, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
		<p>2.5.2. Добирати виконавців відповідно до їх кваліфікації та ділових якостей, організовувати їх діяльність щодо виконання рішення, провадити інструктування виконавців, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.5.3. Регламентувати та нормувати роботу конкретного виконавця управлінського рішення, враховуючи специфіку роботи установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.5.4. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформації і зворотного процесу, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p>
	2.6. Організація антикризового управління	<p>2.6.1. З урахуванням стартових можливостей і спеціалізації установ у галузі охорони здоров'я обирати ефективно-правову форму господарювання.</p> <p>2.6.2. На основі чинного законодавства складати засновницькі документи, створювати і реструктуризувати підприємства з урахуванням особливостей різних організаційних форм та форм власності в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.3. Ідентифікувати та аналізувати можливий вплив факторів ризику та виявляти симптоми кризових ситуацій в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.4. Розробляти і впроваджувати запобіжні заходи щодо потенційних кризових ситуацій в діяльності установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.5. Забезпечувати ефективні форми реінвестицій установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.6. Створювати системи комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях, враховуючи специфіку роботи установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.6.7. Розробляти заходи щодо подолання криз у діяльності установ в галузі охорони здоров'я, впроваджувати санітарні заходи</p>
2.7. Організація ділових контактів підприємства з зовнішнім середовищем		<p>2.7.1. Визначити вплив факторів зовнішнього середовища, статистичних даних щодо здоров'я населення України, демографічних показників на діяльність установ у галузі охорони здоров'я, адаптувати їх до цих змін.</p> <p>2.7.2. Використовуючи нормативно-правові інструменти законодавства України про охорону здоров'я, на основі досліджень взаємодій з зовнішнім середовищем, організовувати співпрацю з суб'єктами макросередовища.</p> <p>2.7.3. Встановлювати, підтримувати і розвивати плідні ділові стосунки з організаціями і установами інших галузей народного господарства, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.7.4. Забезпечувати захист інтересів установ в галузі охорони здоров'я в системі корпоративного бізнесу.</p>

2.8. Управління якістю кон- курентоспроможності то- варів та обслуговування медичного спрямування	2.8.1. Організовувати розробку програми забезпечення якості товарів та медичного обслуговування від проектування до експлуатації, впроваджувати наукові методи управління якістю продукції. 2.8.2. Формувати банк стандартів, технічних умов, сертифікатів; відстежувати зміни у них, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я. 2.8.3. Організовувати порівняльно-аналітичний моніторинг споживчої якості медичних това- рів та медичних послуг, дослідження реакції споживачів на якість медичних товарів та послуг у галузі охорони здоров'я. 2.8.4. На основі маркетингового підходу вносити рекомендації щодо введення нових чи зміни існуючих вимог до якості товарів медичного спрямування та послуг враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я
2.9. Забезпечення захис- них прав споживачів	2.9.1. На основі чинного законодавства і стандартів у галузі охорони здоров'я підтримувати на належному рівні якість медичного обслуговування, захищати споживача від дефектної продукції медичного спрямування та надання недоброякісних медичних послуг. 2.9.2. Співпрацювати з державними і громадськими інституціями в галузі охорони здоров'я, які забезпечують захист прав споживачів. 2.9.3. Слідкувати за організацією якісної медичної допомоги та догляду за хворими в різних закладах охорони здоров'я
2.10. Забезпечення охо- рони праці та техніки безпеки	2.10.1. Дотримуватися правових норм, галузевих регламентуючих нормативів охорони праці в галузі охорони здоров'я. 2.10.2. Розробляти заходи щодо покращання умов праці, запобігання професійним захворю- ванням і виробничому травматизму в галузі охорони здоров'я. 2.10.3. Проводити інструкування підлеглих в установах у галузі охорони здоров'я з техніки безпеки, забезпечувати навчання персоналу з питань охорони праці, техніки безпеки
2.11. Забезпечення соціа- льного захисту працівни- ків	2.11.1. Дотримуватися чинного законодавства працівників у галузі охорони здоров'я щодо со- ціальних гарантій працівників. 2.11.2. Брати участь у розробці додаткових соціальних гарантій установ різної форми власно- сті медичного спрямування, у підготовці колективного договору. 2.11.3. Проводити переговори між роботодавцями та працівниками щодо укладання колектив- ного договору. 2.11.4. Конструктивно взаємодіяти з профспілками
2.12. Розробка раціональ- них форм закладу охоро- ни здоров'я управління	2.12.1. Аналізувати діючі організаційні структури управління установ у галузі охорони здоров'я. 2.12.2. Збалансовувати відповідальність та повноваження, визначати та формувати центри відповідальності в установах галузі охорони здоров'я. 2.12.3. На основі розподілу повноважень та відповідальності між ланками та рівнями установ у галузі охорони здоров'я проектувати організаційні структури управління. 2.12.4. Складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи установ у галузі охорони здоров'я. 2.12.5. Вдосконалювати організаційні та технологічні взаємоз'язки між підрозділами та слу- жбами установ у галузі охорони здоров'я, механізм їх координації. 2.12.6. Делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність та обов'язки між виконавцями

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.13. Здійснення комерційної діяльності	<p>2.13.1. За допомогою маркетингових досліджень і рекламної діяльності формувати попит на медичні товари та послуги, здійснювати маркетингову політику просування товарів на ринку медичних послуг.</p> <p>2.13.2. На основі вивчення можливостей потенційних комерційних партнерів, аналізу ефективності господарських зв'язків з урахуванням територіального розміщення продуктивних сил, приймати рішення щодо каналів постачання та реалізації товарів на ринку медичних послуг.</p> <p>2.13.3. За сучасними методиками визначати, розраховувати і аналізувати комерційні ризики в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.13.4. Здійснювати ринкове коригування цін на медичні товари та послуги медичного спрямування.</p> <p>2.13.5. Обирати оптимальні маркетингові комунікації в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.13.6. Укладати угоди з постачальниками та покупцями, враховуючи специфіку в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.13.7. Організовувати рекламну діяльність, стимулювати продаж медичних товарів та виконання медичних послуг.</p> <p>2.13.8. Готувати і провадити сезонні ярмарки, виставки-продажі, інші форми активного продажу, пов'язані з медичними товарами та послугами</p>
	2.14. Організація зовнішньоекономічної діяльності	<p>2.14.1. Обґрунтовувати альтернативні стратегії зовнішньоекономічної діяльності, а також механізми реалізації в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.14.2. Аналізувати імпортні потреби закладів та їх експортні можливості в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.14.3. На основі ринкових досліджень вивчати можливості потенційних закордонних партнерів в галузі охорони здоров'я, аналізувати ефективність зовнішньоекономічних зв'язків з урахуванням світового розподілу праці.</p> <p>2.14.4. Приймати рішення щодо каналів надходження товарних ресурсів в галузі охорони здоров'я, укладати угоди з закордонними постачальниками та покупцями і забезпечувати їх реалізацію в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.14.5. На основі досліджень світового ринку в галузі охорони здоров'я, вивчати можливості закордонних партнерів, оцінювати конкурентний статус і потенціал співвласників спільного підприємства, можливості спеціалізованих в напрямку охорони здоров'я, благодійних фондів.</p> <p>2.14.6. Готувати документи щодо створення спільних підприємств в галузі охорони здоров'я для установ недержавної форми власності.</p> <p>2.14.7. Здійснювати контрольно-аналітичні функції щодо зовнішньоекономічної діяльності установ в галузі охорони здоров'я недержавної форми власності</p>
	2.15. Співпраця з банками та іншими кредитно-фінансовими установами	<p>2.15.1. Відповідно до регламентуючих документів установ недержавної форми власності в галузі охорони здоров'я співпрацювати з банками, страховими компаніями та іншими кредитно-фінансовими системами.</p> <p>2.15.2. Забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань перед державним бюджетом</p>

2.16. Рациональна організація управлінської праці	<p>2.16.1. Аналізувати витрати робочого часу, визначати пріоритетність видів діяльності, скласти реалістичні гнучкі плани особистої роботи.</p> <p>2.16.2. На основі планування робочого часу здійснювати раціональну організацію управлінської праці.</p> <p>2.16.3. Організовувати і обладнувати робочі місця апарату управління, враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.16.4. Працювати з фіксованою інформацією, з довідковою літературою, складати тексти доповідей, виступів, статей.</p> <p>2.16.5. Готувати і проводити наради та збори, здійснювати всі інші види управлінської діяльності; вести прийом відвідувачів, враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.16.6. За допомогою технічних засобів зв'язку, безпосереднього спілкування підтримувати ділові контакти, вести ділову бесіду, в тому числі й однією з іноземних мов, з закордонними партнерами.</p> <p>2.16.7. Співпрацювати з секретарем</p>
2.17. Управління персоналом	<p>На основі трудового законодавства:</p> <p>2.17.1. Взаємодіяти з державними службами зайнятості, здійснювати добір, наймання кадрів, проводити співбесіду з претендентами, їх тестування, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.2. Здійснювати заходи щодо ефективної адаптації працівників, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.3. Застосовувати різноманітні методи оцінювання персоналу, розробляти плани розвитку персоналу підприємства, формувати резерв, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.4. Здійснювати вивільненні кадрів підприємства, враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.5. Проводити облік кадрів на підприємстві, розраховувати структуру колективу та його чисельність, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.17.6. Аналізувати плінність кадрів, розробляти і впроваджувати заходи щодо стабілізації колективу, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я</p>
2.18. Навчання підлеглих	<p>2.18.1. Створювати підлеглим сприятливі умови для навчання та розвитку, виявляти та оцінювати індивідуальні потреби працівників у навчанні, розробляти проекти планів підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.2. Забезпечувати зацікавленість працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.3. Брати безпосередню участь в закладу охорони здоров'я різних форм навчання в установах галузі охорони здоров'я, добирати викладачів і інструкторів, враховуючи специфіку галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.4. Обирати оптимальні види і форми навчання на підприємстві: консультування, навчання на досвіді, участь в управлінні, делегування повноважень і т.д., враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.6. Контролювати систематичність і якість проведення занять, виконання навчальних планів і програм, наслідки навчально-пізнавальної діяльності; аналізувати якісні показники результатів навчання та його ефективності, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.18.7. Складати кошторис витрат на розвиток кадрів, контролювати правильність використання коштів на ці цілі, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.19. Формування колективу та керівництва в ньому	<p>2.19.1. Дати психолого-педагогічну характеристику особистості.</p> <p>2.19.2. З урахуванням індивідуальних особливостей виконавців, грудової поведінки, сумісності, факторів матеріальної відповідальності добирати склад колективів.</p> <p>2.19.3. Підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків всередині колективу.</p> <p>2.19.4. Створювати і підтримувати соціально-економічні відносини між членами трудового колективу на правовій основі і демократичних засадах, формувати відчуття єдиної команди, враховувати думку підлеглих.</p> <p>2.19.5. Формувати особистий авторитет, підтримувати авторитет колег та підлеглих.</p> <p>2.19.6. Організовувати роботу щодо піднесення кваліфікаційного рівня працівників, їх службового просування, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.19.7. Організовувати збір даних та діагностувати неформальні стосунки у колективі, співпрацювати з неформальними лідерами, усувати деструктивне лідерство.</p> <p>2.19.8. Застосовувати різноманітні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критику, осудження.</p> <p>2.19.9. Гармонійно поєднувати індивідуальні, групові і масові форми виховної роботи, застосовувати методи повчання, створення орієнтуючих умов та особистого прикладу</p>
2.20. Генерування влади		<p>2.20.1. Повною мірою використовувати свої повноваження і владу, враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я, використовувати різноманітні засоби впливу на підлеглих.</p> <p>2.20.2. Поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва</p>
2.21. Формування і розвиток організаційної культури		<p>2.21.1. Дотримуватися етики управлінської діяльності, вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.21.2. Створювати умови для підвищення культури працівників, підтримувати внутрішній потенціал оновлення, сприяти безперервному навчанню працівників, створювати умови для їх самовдосконалення, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.21.3. Забезпечувати культуру процесів управління (прогресивної технології, раціональної закладу охорони здоров'я праці, ділового спілкування, діловитості тощо).</p> <p>2.21.4. Організовувати та підтримувати культуру умов праці (трудового середовища та робочих місць).</p> <p>2.21.5. Забезпечувати ідентифікацію працівників з організаційною культурою, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я</p>

	2.22. Формування іміджу підприємства	<p>2.22.1. Виявляти і досліджувати образ установи враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я, створювати і підтримувати високу репутацію закладу охорони здоров'я.</p> <p>2.22.2. Організовувати участь у благодійній та спонсорській діяльності.</p> <p>2.22.3. Організовувати зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я</p> <p>2.23.1. Використовувати оргтехніку, обладнання автоматизованого робочого місця, документально оформляти управлінські рішення, вести кореспонденцію, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.2. Розраховувати ефективність використання оргтехніки і потреби в ній, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.3. Формувати систему документів-регламентів регулювання організаційних відносин, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.4. Проводити розгляд пошти, працювати з заявами і скаргами покупців медичних товарів та послуг у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.5. Рационально організовувати і вести власний архів.</p> <p>2.23.6. Розробляти заходи по вдосконаленню системи документообігу, організовувати раціональний рух документів у закладу охорони здоров'я, враховуючи специфіку установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>2.23.7. Документально оформлювати всі процеси менеджменту персоналу установ у галузі охорони здоров'я</p>
3. Функція мотивації	3.1. Розробка ефективних систем мотивації та оплати праці	<p>3.1.1. Забезпечувати узгодження інтересів працівників з інтересами організації у галузі охорони здоров'я.</p> <p>3.1.2. Визначати потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розробляти і впроваджувати комплексні сучасні багатогранні мотиваційні заходи.</p> <p>3.1.3. Створювати умови для трудової самореалізації співробітників установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>3.1.4. Використовувати індивідуальний підхід, добирати і застосовувати різноманітні стимули у їх взаємозв'язку.</p> <p>3.1.5. Визначати ефективність використання діючих форм і систем заробітної плати установ в галузі охорони здоров'я, матеріального стимулювання, готувати пропозиції щодо їх удосконалення</p> <p>3.2.1. За допомогою психологічних методів управління регулювати між особові стосунки між членами трудового колективу.</p> <p>3.2.2. Впорядковувати і гармонізувати соціальні стосунки нормами (формувати і підтримувати традиції, обряди, ритуали), враховуючи специфіку установ в галузі охорони здоров'я.</p> <p>3.2.3. Сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, гласно заохочувати за новаторські ідеї.</p> <p>3.2.4. Використовувати методи пропаганди і агітації у поширенні лікувально-профілактичних, економічних, правових, естетичних та інших знань.</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
		<p>3.2.5. Запобігати стресу, використовувати соціально-припустимі способи його зняття.</p> <p>3.2.6. Володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документів, опитування, тестування, соціометрія та ін.) і методами кількісної і якісної обробки даних (математичні, статистичні та ін.)</p>
4. Функції контролю	4.1. Контролювання забезпеченості ресурсами, додержання технології обслуговування	<p>4.1.1. На основі технології в галузі охорони здоров'я здійснювати контроль за якісним забезпеченням населення медичними послугами.</p> <p>4.1.2. Вести контроль реалізації медичних товарів, термінів реалізації.</p> <p>4.1.3. Контролювати рівень товарних запасів, своєчасне поповнення необхідних ресурсів у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.1.4. Здійснювати контроль за витратами та збитками, контролювати фінансову конкурентоспроможність установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.1.5. Проводити моніторинг виконання угод з постачальниками та покупцями, в тому числі закордонними в галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.1.6. Контролювати збереженість товарно-матеріальних цінностей.</p> <p>4.1.7. Проводити моніторинг виконання умов благодійних фондів та спонсорів у галузі охорони здоров'я</p>
	4.2. Контроль виконання управлінських рішень	<p>4.2.1. Використовуючи принципи зворотного зв'язку, контролювати ефективність дій виконавців управлінських рішень у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.2.2. Використовуючи методи лінійного контролю, оцінювати результати виконання управлінських рішень у галузі охорони здоров'я</p>
	4.3. Контролювання охорони праці та техніки безпеки	<p>4.3.1. Контролювати наявність інструктивно-методичної документації з охорони праці і забезпечення нею кожного робочого місця.</p> <p>4.3.2. Забезпечувати попередній і поточний контроль охорони праці і техніки безпеки.</p>
	4.4. Контролювання якості обслуговування	<p>4.4.1. Забезпечувати контроль системи підтримки якості надання медичних послуг населенню.</p> <p>4.4.2. На основі нормативної документації обрати методи і визначати періодичність контролю якості медичних товарів та обслуговування в галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.4.3. Забезпечувати проведення причинно-наслідкового аналізу скарг покупців, враховуючи специфіку галузі охорони здоров'я</p>
	4.5. Оцінювання і контроль виконання рішень, підтримка виконавської дисципліни	<p>4.5.1. Одночасно паралельно контролювати кілька напрямів діяльності установ у галузі охорони здоров'я, оперативно реагувати на відхилення.</p> <p>4.5.2. Формувати механізм оцінки суб'єктів діяльності закладів охорони здоров'я, систематично здійснювати процедури ефективного об'єктивного комплексного оцінювання результативності трудової діяльності.</p>

	<p>4.5.3. Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни.</p> <p>4.5.4. Розробляти і контролювати виконання правил внутрішнього розпорядку та правила роботи медичних установ.</p> <p>4.5.5. На основі трудового законодавства здійснювати дисциплінарний вплив на порушників</p>	<p>4.6.1. Контролювати правильність встановлення цін на локальному ринку медичних послуг.</p> <p>4.6.2. Контролювати своєчасність здійснення розрахунків і надходження платежів, оформлення фінансово-розрахункових і банківських операцій, враховуючи специфіку роботи установ у галузі охорони здоров'я</p>	<p>4.7.1. Організовувати облік та звітність установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.7.2. Складати первинну бухгалтерську та статистичну звітність за результатами роботи установ у галузі охорони здоров'я</p> <p>4.7.3. Складати довідки та звітність з усіх напрямків діяльності установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.7.4. Приймати звіти підлеглих, опрацьовувати первинну звітність, підводити підсумки та аналізувати результати роботи установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>4.7.5. Контролювати стан документального забезпечення управління</p>
5. Функція регулювання	<p>5.1. Узгоджене використання всіх видів ресурсів; регулювання технологічних процесів</p>		<p>5.1.1. Збалансовувати узгоджене надходження та ефективне використання всіх ресурсів у часі і просторі, здійснювати маневрування всіма видами ресурсів специфічних для галузі охорони здоров'я.</p> <p>5.1.2. На основі технології надання медичних послуг оперативно регулювати та задовольняти потреби населення в галузі охорони здоров'я.</p> <p>5.1.3. Здійснювати стабілізаційний вплив, усувати відхилення у діяльності установ у галузі охорони здоров'я.</p> <p>5.1.4. Проводити оперативні наради, враховуючи специфіку роботи медичних установ</p>
	5.2. Управління конфліктами		<p>5.2.1. Своєчасно діагностувати та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати перетворенню їх на конфлікт, своєчасно нейтралізувати конфліктні ситуації, використовувати відповідні структурні та особистісні методи управління конфліктами.</p> <p>5.2.2. З урахуванням соціальної справедливості регулювати задоволення заявок працівників на соціальне обслуговування, розподіл матеріальних і нематеріальних благ</p> <p>5.2.3. Інтерпретувати психічні стани і частково керувати ними.</p> <p>5.2.4. Застосовувати стиль лідерства, який відповідає вимогам ситуації</p>

Основні напрями професійної діяльності спеціаліста:

- ♦ організаційно-управлінська;
- ♦ адміністративно-господарська;
- ♦ інформаційно-аналітична.

Спеціаліст з менеджменту підприємств і організацій у галузі охорони здоров'я за умов набуття відповідного досвіду може адаптуватися до таких напрямів суміжної професійної діяльності:

- економічна;
- маркетингова;
- обліково-контрольна;
- зовнішньоекономічна;
- освітня;
- науково-дослідницька.

Перелік умінь спеціаліста з менеджменту підприємств і організацій в галузі охорони здоров'я представлено в табл. 1.6.

Магістр із менеджменту в галузі охорони здоров'я підготовлений до роботи за кількома з видів і найменувань економічної діяльності за Державним класифікатором видів економічної діяльності ДК 009–96, затвердженим наказом держстандарту України від 22.10.96 р. № 441. Види та найменування економічної діяльності магістрів з менеджменту в галузі охорони здоров'я зазначено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**ВИДИ І НАЙМЕНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАГІСТРІВ
З МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

№ з/п	Назва	Код ISIC
1	Діяльність з охорони здоров'я людини	N-851
2	Соціальна допомога з забезпеченням проживання	N-853
3	Дослідження та розробки	K-73
4	Навчання дорослих та інша діяльність у сфері освіти. Професійно-технічна освіта. Навчання дорослих та інші види освіти	M-80.4 M-80.22 M-80.42.0

Магістр із менеджменту в галузі охорони здоров'я може обіймати первинні посади відповідно до професійних назв робіт, а також посади заступників у тих видах діяльності, які у таблиці 1.8 позначено зірочкою (*).

Таблиця 1.8

**ПРОФЕСІЙНІ НАЗВИ РОБІТ, ЯКІ ЗДАТЕН ВИКОНУВАТИ МАГІСТР
З МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

№ з/п	Назва і шифр професійної групи	Професійна назва роботи
1	*1210.1. Керівники підприємств, установ та організацій	Керівник оздоровчого комплексу, пансіонату, санаторно-курортного закладу
2	*1222.2. Начальники (інші керівники) та майстри виробничих дільниць (підрозділів) у промисловості	Завідувач майстерні «Медтехніка», «Оптика». Майстер дільниці в медичній промисловості. Керівник підрозділу протезно-ортопедичного виробництва

№ з/п	Назва і шифр професійної групи	Професійна назва роботи
3	*1224 Керівники виробничих підрозділів в оптовій та роздрібній торгівлі	Завідувач магазину «Оптика», «Медтехніка», «Укрмедпостач», магазину хімреактивів та лабораторного скла, аптекарського магазину. Керівник представництва фармацевтичної фірми з реалізації лікарських препаратів
4	*1226.2. Начальники (інші керівники), та майстри на транспорті, у складському господарстві та зв'язку	Завідувач відділу аптечного складу (бази) відділу медичного скла; відділ допоміжних матеріалів, предметів догляду за хворими; відділ дезінфекційних засобів
5	*1229.6. Керівники підрозділів у сфері культури, відпочинку та спорту	Головний адміністратор, завідувач виставки медичних товарів, медичного обладнання, медичної техніки. Керівник підрозділу в санаторії-профілакторії, будинку відпочинку, лікувально-спортивному комплексі, пансіонаті, лікувально-оздоровчій базі, лікарсько-фізкультурному диспансері
6	2310.2. Інші викладачі університетів та вищих навчальних закладів	Асистент. Викладач вищого навчального закладу
7	2351.1. Наукові співробітники (методи навчання)	Молодший науковий співробітник (методи навчання). Викладач (методи навчання). Методист з економічної освіти
8	2359.1. Інші наукові співробітники в галузі навчання	Молодший науковий співробітник (в інших галузях навчання)
9	2359.2. Інші фахівці в галузі навчання	Лектор
10	2412.1. Наукові співробітники (організація охорони здоров'я)	Науковий співробітник (організація охорони здоров'я)
11	2419.1. Наукові співробітники (маркетинг, ефективність підприємництва в галузі охорони здоров'я)	Молодший науковий співробітник (ефективність підприємництва, раціоналізація роботи закладів охорони здоров'я)
12	2419.2. Фахівці в галузі маркетингу, ефективності підприємництва, раціоналізації роботи закладів охорони здоров'я	Фахівець з ефективності підприємництва, із зв'язків з громадськістю та пресою; з раціоналізації виробництва; з методів розширення ринків збуту, з дослідження товарного ринку, із стандартизації, сертифікації та якості товарів та послуг в галузі охорони здоров'я
13	2419.3. Спеціалісти державної служби	Радник (органи державної влади) Спеціаліст з питань кадрової роботи та державної служби
14	2441.2. Економісти	Економічний радник. Консультант з економічних питань в галузі охорони здоров'я. Оглядач з економічних питань в галузі охорони здоров'я
15	3340. Інші молодші фахівці в галузі освіти	Педагог з менеджменту в медичних училищах та коледжах
16	3431. Секретарі адміністративних органів	Консультант (в апараті органів державної влади, виконкому)
17	3434. Помічники керівників	Референт. Референт з основної діяльності

**ВИРОБНИЧІ ФУНКЦІЇ, ТИПОВІ ЗАВДАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УМІННЯ,
ЯКИМИ ПОВИНЕН ВОЛОДІТИ МАГІСТР З МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
1. Планувальна	1.1. Системний аналіз діяльності закладу охорони здоров'я	<p>1.1.1. З використанням сучасних методик з позицій системного підходу проводити комплексний аналіз діяльності закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.1.2. Проводити системний аналіз макро- і мікро середовища закладу охорони здоров'я, моніторинг основних конкурентів на галузевому ринку.</p> <p>1.1.3. Використовувати сучасні методи діагностики та експертизи діяльності підприємства з урахуванням організаційно-правової форми закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.1.4. Забезпечувати ефективну систему аналітичного діагностування ринку, негативного впливу і наслідків дестабілізуючих внутрішніх і зовнішніх факторів середовища закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.1.5. Забезпечувати систему моніторингової діагностики закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.1.6. Аналізувати і оцінювати механізм впливу конфліктів інтересів зацікавлених у діяльності закладу охорони здоров'я груп на результати її діяльності</p>
	1.2. Розробка стратегічних напрямів розвитку закладу охорони здоров'я, забезпечення її конкурентоспроможності	<p>1.2.1. На основі системного аналізу з урахуванням потенціалу підприємства та факторів зовнішнього середовища формулювати місію закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.2.2. Розробляти стратегічні цілі функціонування закладу охорони здоров'я в умовах конкуренції.</p> <p>1.2.3. На основі діагностики внутрішнього середовища підприємства та аналізу факторів зовнішнього середовища розробляти стратегічні альтернативи розвитку закладу охорони здоров'я, забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів.</p> <p>1.2.4. Планувати зменшення рівня підприємницького ризику в умовах нестабільного ринкового середовища.</p> <p>1.2.5. За результатами маркетингових досліджень і моніторингу конкурентів визначати стратегію конкурентної переваги.</p> <p>1.2.6. Обирати оптимальну стратегію розвитку закладу охорони здоров'я з урахуванням прийнятого рівня ризику.</p> <p>1.2.7. Аналізувати продуктивність праці та розроблювати заходи щодо її підвищення</p>
	1.3. Планування та прогнозування діяльності закладу охорони здоров'я	<p>1.3.1. Здійснювати сценарне бізнес-планування, використовуючи результати аналізу діяльності закладу охорони здоров'я, маркетингові дослідження та стратегію розвитку.</p> <p>1.3.2. З використанням сучасних методик, проводити аналіз і розрахунок основних економічних показників діяльності закладу охорони здоров'я з урахуванням інфляції та конвертованості національної валюти.</p> <p>1.3.3. Брати участь у здійсненні ефективного фінансового планування діяльності закладу охорони здоров'я з урахуванням галузевих особливостей, мікро- і макроекономічних прогнозів.</p> <p>1.3.4. На основі статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних господарських операцій оцінювати виробничо-економічний потенціал підприємства з виробництва товарів медичного призначення, виробництва лікарських засобів, тощо, розраховувати обсяги діяльності та динаміку розвитку, здійснювати довгостроковий прогноз.</p>

	<p>1.3.5. За сучасними методиками здійснювати фінансове планування діяльності з урахуванням галузевих особливостей і макроекономічних прогнозів; формувати та здійснювати податкову політику підприємства, забезпечувати відтворення та зростання його капіталу.</p> <p>1.3.6. З урахуванням особливостей використання натуральних та фінансових показників медичних та фармацевтичних ринків на підставі маркетингового підходу формувати програми діяльності (виробництва, обслуговування, реалізації тощо), обґрунтувати вибір найбільш економічних форм закладу охорони здоров'я виробництва товарів медичного призначення, лікарських засобів, надання медичних послуг.</p> <p>1.3.7. Планувати систему заходів щодо забезпечення стабільного підвищення якості продукції, медичного обслуговування.</p> <p>1.3.8. Проводити багатоваріантні розрахунки цін на медичні послуги, лікарські засоби, товари медичного призначення, тощо, формувати цінову політику.</p> <p>1.3.9. Оцінювати та формувати інвестиційний портфель закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.3.10. З урахуванням розроблених стратегій організаційного розвитку планувати організаційні зміни, у тому числі з використанням інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів, реструктуризації закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.3.11. Планувати і здійснювати підготовку проведення загальних зборів засновників, роботу органів управління закладу охорони здоров'я.</p> <p>1.3.12. На основі даних контролінгу та аудиту здійснювати формування програм та проектів науково-технічного та соціального розвитку закладу охорони здоров'я</p>
1.4. Планування потреби закладу охорони здоров'я у ресурсах (матеріальних, фінансових, трудових)	<p>1.4.1. На основі сучасних методик визначати ефективність використання ресурсів, обґрунтовувати шляхи їх заощадження.</p> <p>1.4.2. З використанням сучасних методик і економіко-математичних моделей планувати потреби закладу охорони здоров'я у матеріальних, фінансових та трудових ресурсах, визначати постачальників.</p> <p>1.4.3. Розробляти стратегії поведінки закладу охорони здоров'я у зонах стратегічних ресурсів, формувати програми ефективної співпраці з наявними та потенційними постачальниками</p>
1.5. Розробка та впровадження нововведень	<p>1.5.1. Здійснювати планування інноваційної діяльності закладу охорони здоров'я (щодо вдосконалення моделей управління, реструктуризації, нових технологій, нової продукції, організаційних змін) на основі аналізу ринкових тенденцій і змін макросередовища.</p> <p>1.5.2. Використовувати методи прогнозування, розроблювати ідеї нових товарів медичного призначення, лікарських засобів або медичних послуг відповідно до попиту споживачів (пацієнтів).</p> <p>1.5.3. Здійснювати моніторинг інновацій, розраховувати ефективність проектів, виконувати економічне оцінювання нововведень.</p> <p>1.5.4. Розраховувати потребу в інноваційних інвестиціях, здійснювати заходи щодо впровадження економічно обґрунтованих інновацій.</p> <p>1.5.5. Планувати процес генерації раціоналізаторських та новаторських пропозицій окремими працівниками.</p> <p>1.5.6. Розробляти та здійснювати заходи щодо подолання опору інноваціям.</p> <p>1.5.7. Розробляти технічне завдання консультанту з питань організаційного розвитку</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	1.6. Прогнозування динаміки попиту	<p>1.6.1. Розробляти план маркетингових досліджень і здійснювати маркетингові дослідження з метою визначення сегмента ринку, потенційних споживачів, їх поведінкових особливостей та мотивації попиту, мережі збуту, комунікаційних заходів.</p> <p>1.6.2. Брати участь у варіантному плануванні, прогнозуванні і моделюванні цінової політики в умовах змін попиту.</p> <p>1.6.3. Аналізувати та прогнозувати основні кон'юнктурутворюючі фактори потенційних ринків збуту, виявляти нових споживачів.</p> <p>1.6.4. Розраховувати місткість медичного та фармацевтичного ринку, прогнозувати попит на лікарські засоби, товари медичного призначення, медичну техніку, медичні послуги</p>
	1.7. Формування оптимального асортименту продукції	<p>1.7.1. За матеріалами маркетингових досліджень визначати позицію закладу охорони здоров'я на ринку, обирати свій сегмент, розробляти стратегії поведінки закладу охорони здоров'я на цільових ринках.</p> <p>1.7.2. З урахуванням особливостей використання натуральних та фінансових показників ринку на підставі маркетингового підходу формувати програми виробництва і реалізації лікарських засобів, товарів медичного призначення, медичну техніку, медичні послуги, тощо.</p> <p>1.7.3. Коригувати відповідні зміни обсягів, асортименту, сезонних цін на основі досліджень і прогнозів впливу факторів сезонності.</p> <p>1.7.4. Аналізувати, планувати та прогнозувати обсяг реалізації лікарських засобів (медичних послуг) на різні періоди</p>
	1.8. Системне планування самоменеджменту	<p>1.8.1. На основі стратегії організаційного розвитку розробляти стратегії саморозвитку.</p> <p>1.8.2. На основі аналізу використання робочого часу складати плани особистої роботи, планувати час як ресурс.</p> <p>1.8.3. Планувати власну кар'єру, фахове і професійне зростання, саморозвиток і самовдосконалення</p>
2. Організаційна	2.1. Посадження усіх видів ресурсів, організування колективної праці по досягненню цілей закладу охорони здоров'я	<p>2.1.1. З урахуванням стартових можливостей, галузевої спеціалізації та специфіки управління підприємницької діяльності обирати ефективну правову форму господарювання.</p> <p>2.1.2. Згідно з чинним законодавством складати засновницькі документи, створювати та реєструвати, ліцензувати та проводити акредитації ну процедуру закладів охорони здоров'я</p> <p>2.1.3. Підтримувати раціональну структуру та збалансованість поєднання усіх ресурсів закладу охорони здоров'я</p>

	<p>2.1.5. Розробляти та впроваджувати раціональні форми організації виробництва та праці.</p> <p>2.1.6. На основі використання раціональних форм і методів організації праці забезпечувати виконання основних операцій по перетворенню ресурсів у продукцію (медичну послугу).</p> <p>2.1.7. Синхронізувати зусилля, розподіляти діяльність у часі та просторі, забезпечувати впровадження організації системи, підтримання її у стані динамічного розвитку й адаптації.</p> <p>2.1.8. Брати участь у забезпеченні високого рівня безпеки і ризикозахищеності закладу охорони здоров'я</p>
2.2. Організація та раціоналізація робочих місць	<p>2.2.1. За результатами оцінки й атестації робочих місць розробляти раціональні схеми їх планування.</p> <p>2.2.2. Впроваджувати передовий досвід щодо оснащення робочих місць та їх обслуговування.</p> <p>2.2.3. Створювати виробничі дільниці, служби та підрозділи з урахуванням масштабів діяльності підприємства</p>
2.3. Організація процесів управління	<p>2.3.1. Використовувати сучасні технології управління, формувати як окремі підсистеми закладу охорони здоров'я, так і оргструктуру в цілому.</p> <p>2.3.2. Використовувати принципи та методи організації управлінської праці, вміти ефективно розподіляти повноваження в структурі апарату управління закладу охорони здоров'я.</p> <p>2.3.3. На базі інформації про можливості підлеглих здійснювати делегування повноважень.</p> <p>2.3.4. Виходячи з групових норм та статусу членів групи, організовувати виконання функціонально пов'язаних дій та синергичне послання зусиль членів групи</p>
2.4. Прийняття управлінських рішень	<p>2.4.1. Забезпечувати функціонування ефективної мережі управлінської інформації, в т.ч. інформації з обмеженим доступом.</p> <p>2.4.2. Використовуючи різні джерела інформації, формувати інформаційне забезпечення управління організацією.</p> <p>2.4.3. Формулювати оптимальне визначення завдань, брати участь у розробці алгоритмів і програм оптимізаційних рішень.</p> <p>2.4.4. Ефективно використовувати можливості автоматизованого робочого місця менеджера, оперативно переробляти значні масиви різної інформації, проводити діагностику управлінської ситуації в умовах обмеженості часу.</p> <p>2.4.5. На основі інформаційного забезпечення та комп'ютерних технологій розробляти достатню кількість альтернативних варіантів рішень.</p> <p>2.4.6. Виходячи з критеріїв соціально-економічної ефективності та екологічної безпеки на основі наукових методів і моделей оцінювати альтернативи, обґрунтовувати та здійснювати вибір оптимальних рішень.</p> <p>2.4.7. На основі сучасного програмного забезпечення використовувати ЕОМ для оптимізації рішень.</p> <p>2.4.8. Слідкувати за змінами у законодавстві, орієнтуватися у нормативних актах, забезпечувати правомочність діяльності.</p> <p>2.4.7. Забезпечувати участь працівників усіх рівнів у прийнятті рішень</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.5. Організація реалізації управлінських рішень	<p>2.5.1. Структурувати завдання відповідно до чисельності виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати терміни їх виконання, складати план заходів реалізації рішення.</p> <p>2.5.2. Добирати виконавців відповідно до їх кваліфікації та ділових якостей та організовувати їх діяльність щодо виконання рішення, проводити інструктування виконавців.</p> <p>2.5.3. Регламентувати та нормувати роботу конкретного виконавця управлінського рішення.</p> <p>2.5.4. Будувати комунікаційну мережу для обміну інформацією та зворотного зв'язку</p>
	2.6. Організація антикризового управління підприємством на всіх стадіях його життєвого циклу	<p>2.6.1. Забезпечувати організацію моніторингу та запобігання кризових явищ в діяльності підприємств.</p> <p>2.6.2. Ідентифікувати та аналізувати можливий вплив факторів ризику та виявляти симптоми кризових ситуацій.</p> <p>2.6.3. Розробляти та впроваджувати запобіжні заходи щодо потенційних кризових ситуацій у діяльності організації.</p> <p>2.6.4. Визначати оптимальні організаційні форми системи антикризового управління.</p> <p>2.6.5. Забезпечувати своєчасну реструктуризацію портфеля фінансових інвестицій та ефективні форми реінвестування капіталу.</p> <p>2.6.6. Створювати системи комунікацій, що відповідають кризовим ситуаціям, долати опір підлеглих у кризових ситуаціях.</p> <p>2.6.7. Обґрунтовувати вибір та зміни правової форми господарювання в умовах кризи.</p> <p>2.6.8. Розробляти заходи щодо подолання криз у діяльності закладу охорони здоров'я, впроваджувати санітарні заходи.</p> <p>2.6.9. Розробляти антикризові механізми взаємодії з фінансовими (у т.ч. фондовими) ринками</p>
	2.7. Організація ділових контактів підприємства із зовнішнім середовищем	<p>2.7.1. Визначати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність закладу охорони здоров'я, адаптувати підприємство до динамічного зовнішнього середовища.</p> <p>2.7.2. Використовувати нормативно-правові інструменти, на основі дослідження факторів прямої і непрямої дії організовувати співпрацю із суб'єктами зовнішнього середовища.</p> <p>2.7.3. З урахуванням особливостей управління малим бізнесом встановлювати, підтримувати та розвивати плідні ділові стосунки з іншими організаціями.</p> <p>2.7.4. Забезпечувати захист інтересів закладу охорони здоров'я у контактах із зовнішніми суб'єктами ринкових відносин</p>
	2.8. Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції	<p>2.8.1. Організовувати розроблення програми забезпечення якості продукції від проектування до експлуатації, впроваджувати наукові методи управління якістю продукції.</p> <p>2.8.2. Формувати банк стандартів, технічних умов, слідкувати за змінами у них.</p> <p>2.8.3. Організовувати порівняльно-аналітичний моніторинг споживчої якості продукції конкурентів, дослідження реакції споживачів на якість продукції.</p> <p>2.8.4. На основі маркетингового підходу вносити рекомендації щодо введення нових чи зміни існуючих вимог до якості</p>

2.9. Забезпечення захисту прав споживачів	<p>2.9.1. Згідно з чинним законодавством та на основі стандартів підтримувати на належному рівні якість продукції, захищати споживача від дефектної продукції.</p> <p>2.9.2. Співпрацювати з державними та громадськими інституціями, які забезпечують захист прав споживачів</p>
2.10. Забезпечення охорони праці та техніки безпеки	<p>2.10.1. Дотримуватися правових норм, галузевих регламентуючих нормативів охорони праці.</p> <p>2.10.2. Розробляти заходи щодо покращення умов праці, запобігання професійним захворюванням і лікуванням інфекцій.</p> <p>2.10.3. Проводити інструктування підлеглих з техніки безпеки, забезпечувати навчання персоналу з питань охорони праці, техніки безпеки</p>
2.11. Забезпечення соціального захисту працівників	<p>2.11.1. Дотримуватися чинного законодавства щодо соціальних гарантій працівникам.</p> <p>2.11.2. Брати участь у розробленні додаткових соціальних гарантій персоналу закладу охорони здоров'я, у підготовці колективного договору.</p> <p>2.11.3. Проводити переговори між роботодавцями та працівниками щодо укладання колективного договору.</p> <p>2.11.4. Конструктивно взаємодіяти з профспілками.</p> <p>2.11.5. Формувати програми соціального розвитку закладу охорони здоров'я</p>
2.12. Розроблення організаційних форм закладу охорони здоров'я управління у сфері підприємницької діяльності	<p>2.12.1. Аналізувати діючі організаційні структури управління підприємницькою діяльністю.</p> <p>2.12.2. Збалансовувати відповідальність і повноваження, визначати та формувати центри відповідальності у структурі закладів охорони здоров'я.</p> <p>2.12.3. На основі розподілу повноважень і відповідальності між ланками та рівнями проектувати організаційні структури управління.</p> <p>2.12.4. Складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи.</p> <p>2.12.5. Вдосконалювати організаційні та технологічні взаємозв'язки між підрозділами та службами закладу охорони здоров'я, механізм їх координації.</p> <p>2.12.6. Делегувати повноваження, розподіляти права, відповідальність та обов'язки між виконавцями.</p> <p>2.12.7. Розробляти та забезпечувати функціонування організаційних структур цільового типу (в т.ч. спрямованих на виконання комплексних стратегій, запобігання конфлікту інтересів)</p>
2.13. Здійснення комерційної діяльності організацій	<p>2.13.1. За допомогою маркетингових досліджень і рекламної діяльності формувати попит на медичні послуги, лікарські засоби, товари медичного призначення, медичну техніку, тощо, здійснювати маркетингову політику просування на ринку.</p> <p>2.13.2. На основі вивчення можливостей потенційних комерційних партнерів, аналізу ефективності господарських зв'язків з урахуванням територіального розміщення продуктивних сил, приймати рішення щодо каналів реалізації.</p> <p>2.13.3. За сучасними методиками визначати, розраховувати й аналізувати комерційні ризики.</p> <p>2.13.4. Здійснювати ринкове коригування цін.</p> <p>2.13.5. Обирати оптимальні маркетингові комунікації.</p> <p>2.13.6. Укладати угоди з постачальниками та споживачами.</p> <p>2.13.7. Організовувати рекламну діяльність, стимулювати збут.</p> <p>2.13.8. Брати участь у проведенні ефективного брендингу; організовувати системні, науково обґрунтовані процеси створення, підтримання і захисту торгової марки закладу охорони здоров'я</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.14. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємств	<p>2.14.1. Обґрунтовувати ефективну стратегію зовнішньоекономічної діяльності і механізм її реалізації виходячи з вимог, принципів та особливостей управління малим бізнесом; аналізу експортно-імпорتنих можливостей і потреб закладу охорони здоров'я.</p> <p>2.14.2. Аналізувати експортні можливості закладу охорони здоров'я та її імпортні потреби.</p> <p>2.14.3. На основі ринкових досліджень вивчати можливості потенційних закордонних партнерів, аналізувати ефективність зовнішньоекономічних зв'язків з урахуванням світового поділу праці.</p> <p>2.14.4. Приймати рішення щодо каналів реалізації продукції та каналів надходження ресурсів, укладати угоди із закордонними постачальниками та споживачами і забезпечувати їх реалізацію.</p> <p>2.14.5. Організовувати матеріально-технічне постачання, здійснювати збутову діяльність на зовнішніх ринках.</p> <p>2.14.6. На основі досліджень світового ринку вивчати можливості закордонних партнерів, оцінювати конкурентний статус і потенціал співвласників спільного підприємства.</p> <p>2.14.7. Готувати документи щодо створення спільних підприємств.</p> <p>2.14.8. Здійснювати контрольні функції щодо зовнішньоекономічної діяльності закладу охорони здоров'я</p>
	2.15. Співпраця з банками та іншими кредитно-фінансовими установами	<p>2.15.1. Забезпечувати ефективну фінансову діяльність підприємства в межах постійного моніторингу можливостей збільшення капіталу, діагностики та усунення можливостей банкрутства.</p> <p>2.15.2. Відповідно до регламентуючих документів здійснювати співпрацю з банками, страховими компаніями та іншими кредитно-фінансовими установами.</p> <p>2.15.3. Забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань перед державним бюджетом та державними позабюджетними фондами</p>
	2.16. Раціональна організація управлінської праці	<p>2.16.1. Аналізувати витрати робочого часу, визначати пріоритетність видів діяльності, складати реалістичні гнучкі плани особистої роботи.</p> <p>2.16.2. На основі планування робочого часу здійснювати раціональну організацію управлінської праці.</p> <p>2.16.3. Організовувати й обладнувати робочі місця апарату управління.</p> <p>2.16.4. Працювати з фіксованою інформацією, з довідковою літературою, складати тексти доповідей, виступів, статей.</p> <p>2.16.5. Готувати та проводити наради та збори, здійснювати усі інші види управлінської діяльності; здійснювати прийом відвідувачів.</p> <p>2.16.6. За допомогою технічних засобів зв'язку, безпосереднього спілкування підтримувати ділові контакти, вести ділову бесіду із закордонними партнерами, у тому числі й однією з іноземних мов.</p> <p>2.16.7. Співпрацювати з допоміжним адміністративним персоналом</p>

	2.1.7. Управління персоналом	<p>Згідно з трудовим законодавством:</p> <p>2.17.1. Взаємодіяти з державними службами зайнятості, здійснювати добір, наймання кадрів, проводити співбесіди з претендентами, їх тестування.</p> <p>2.17.2. Здійснювати заходи щодо ефективної адаптації працівників.</p> <p>2.17.3. Застосовувати різні методи оцінювання персоналу, розробляти плани розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, формувати резерв.</p> <p>2.17.4. Проводити вивільнення кадрів закладу охорони здоров'я.</p> <p>2.17.5. Проводити облік кадрів на підприємстві, розраховувати структуру колективу та його чисельність.</p> <p>2.17.6. Аналізувати плінність кадрів, розробляти та впроваджувати заходи щодо стабілізації колективу.</p> <p>2.17.7. Забезпечувати високий рівень трудової, виробничої дисципліни, проводити виховну роботу в колективі.</p> <p>2.17.8. Зміцнювати та ефективно використовувати кваліфікаційний потенціал підрозділу закладу охорони здоров'я.</p> <p>2.17.9. Забезпечувати процес підвищення кваліфікації лікарів (провізорів), середнього медичного персоналу (фармацевтів)</p>
	2.18. Формування колективу та керівництвом	<p>2.18.1. Давати психолого-педагогічну характеристику особистості</p> <p>2.18.2. З урахуванням індивідуальних особливостей виконавців, групової поведінки, сумісності формувати склад колективів.</p> <p>2.18.3. Підтримувати на оптимальному рівні кількісне співвідношення між працівниками з урахуванням їх психологічної сумісності для регулювання групових стосунків всередині колективу.</p> <p>2.18.4. Створювати та підтримувати соціально-економічні відносини між членами трудового колективу на правовій основі та демократичних принципах, формувати відчуття єдиної команди, враховувати думку підлеглих.</p> <p>2.18.5. Формувати особистий авторитет, підтримувати авторитет колег та підлеглих.</p> <p>2.18.6. Організовувати роботу щодо підвищення кваліфікаційного рівня працівників, їх службового просування.</p> <p>2.18.7. Аналізувати неформальні стосунки у колективі, співпрацювати з неформальними лідерами, усувати деструктивне лідерство.</p> <p>2.18.8. Застосовувати різні засоби керівництва: інформування, індивідуальну бесіду, обговорення, визнання, критику, осудження.</p> <p>2.18.9. Гармонійно поєднувати індивідуальні та колективні форми виховної роботи, застосовувати методи навчання, створення орієнтувальних умов та особистого прикладу</p>
	2.19. Генерування влади	<p>2.19.1. Повною мірою використовувати свої повноваження та владу, різні засоби впливу на підлеглих, підтримувати розумний баланс влади.</p> <p>2.19.2. Поєднувати офіційні повноваження та особистий авторитет, формувати власний гнучкий стиль керівництва.</p> <p>2.19.3. Використовувати владу з метою запобігання та/або подолання конфліктів в закладу охорони здоров'я</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	2.20. Формування та розвиток організаційної культури	<p>2.20.1. Дотримуватися етики управлінської діяльності, біоетики, медичної деонтології, вдосконалювати стиль і методи керівництва персоналом</p> <p>2.20.2. Створювати умови для підвищення культури працівників, підтримувати внутрішній потенціал оновлення, сприяти безперервному навчанню працівників, створювати умови для їх самовдосконалення.</p> <p>2.20.3. Забезпечувати культуру процесів управління (прогресивної технології, раціональної організації праці, ділового спілкування, діловодства тощо).</p> <p>2.20.4. Організовувати та підтримувати культуру умов праці (трудового середовища та робочих місць).</p> <p>2.20.5. Забезпечувати ідентифікацію працівників з організаційною культурою.</p> <p>2.20.6. Використовувати позитивні складові організаційної культури для подолання конфлікту інтересів</p>
	2.21. Формування іміджу закладу охорони здоров'я	<p>2.21.1. Виявляти та досліджувати імідж підприємства серед основних контактних аудиторій, створювати та підтримувати високу репутацію закладу охорони здоров'я.</p> <p>2.21.2. Організовувати участь у благодійній та спонсорській діяльності.</p> <p>2.21.3. Організовувати зв'язки з громадськістю, із засобами масової інформації</p>
	2.22. Організація діловодства	<p>2.22.1. Використовувати оргтехніку, обладнання автоматизованого робочого місця, документально оформляти управлінські рішення, вести кореспонденцію.</p> <p>2.22.2. Розраховувати ефективність використання оргтехніки та потреби в ній.</p> <p>2.22.3. Формувати систему регламентаційних документів організаційної діяльності.</p> <p>2.22.4. Проводити роз'яснювальну роботу, працювати із заявами та скаргами покупців лікарських засобів, товарів медичного призначення, медичної техніки, пацієнтів та їх законних представників.</p> <p>2.22.5. Раціонально організовувати та вести власний архів.</p> <p>2.22.6. Розроблювати заходи щодо вдосконалення системи документообігу, організовувати раціональний рух документів в закладі охорони здоров'я.</p> <p>2.22.7. Документально оформлювати усі процеси менеджменту персоналу.</p>
3. Мотиваційна	3.1. Використання ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу організації	<p>3.1.1. Забезпечувати узгодження інтересів працівників з інтересами закладу охорони здоров'я.</p> <p>3.1.2. Брати участь у формуванні політики оплати праці.</p> <p>3.1.3. Визначати потреби працівників, використовуючи індивідуальний підхід, розроблювати і впроваджувати комплексні сучасні багатоаспектні мотиваційні заходи.</p> <p>3.1.4. Створювати умови для трудової самореалізації співробітників.</p> <p>3.1.5. Використовувати індивідуальний підхід, добирати та застосовувати різні стимули в їх взаємозв'язку.</p> <p>3.1.6. Визначати ефективність використання діючих форм і систем заробітної плати, матеріального стимулювання, готувати пропозиції щодо їх удосконалення.</p> <p>3.1.7. Забезпечувати узгодження інтересів закладу охорони здоров'я та її власника (співвласника)</p>

	3.2. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі	<p>3.2.1. За допомогою психологічних методів управління регулювати міжособистісні стосунки між членами трудового колективу.</p> <p>3.2.2. Впорядкувати та гармонізувати соціальні стосунки: формувати та підтримувати традиції, обряди, ритуали.</p> <p>3.2.3. Сприяти розвитку творчого потенціалу працівників, заохочувати розвиток новаторських ідей.</p> <p>3.2.4. Використовувати методи пропаганди й агітації у поширенні економічних, правових, естетичних та інших знань.</p> <p>3.2.5. Запобігати стресу, використовувати соціально припустимі способи його зняття.</p> <p>3.3.6. Володіти методами збирання соціальної інформації (спостереження, аналіз документів, опитування, тестування, соціометрія та ін.) і методами кількісної та якісної обробки даних (математичні, статистичні та ін.)</p>
4. Контрольна	4.1. Контролювання забезпеченості ресурсами, додержання технології виробництва	<p>4.1.1. На основі галузевої технології здійснювати контроль операцій процесу виробництва лікарських засобів, товарів медичного призначення, медичної техніки (медичного обслуговування).</p> <p>4.1.2. Вести контроль випуску та реалізації продукції, контролювати ефективність діяльності на ринку збуту.</p> <p>4.1.3. Контролювати рівень запасів, своєчасне поповнення ресурсів.</p> <p>4.1.4. Здійснювати контроль за витратами та збитками, контролювати фінансову конкурентоспроможність закладу охорони здоров'я.</p> <p>4.1.5. Проводити моніторинг виконання угод з постачальниками та споживачами, у тому числі із закордонними.</p> <p>4.1.6. Контролювати збереженість матеріальних цінностей</p>
	4.2. Контроль виконання управлінських рішень	<p>4.2.1. Використовувати принципи зворотного зв'язку, контролювати ефективність дій виконавців управлінських рішень.</p> <p>4.2.2. Використовувати методи лінійного контролю, оцінювати результати виконання управлінських рішень</p>
	4.3. Контролювання охорони праці та техніки безпеки	<p>4.3.1. Контролювати наявність інструктивно-методичної документації з охорони праці та забезпечення нею кожного робочого місця.</p> <p>4.3.2. Забезпечувати попередній і поточний контроль охорони праці та техніки безпеки</p>
	4.4. Контролювання якості лікарських засобів, товарів медичного призначення, медичного обслуговування	<p>4.4.1. Забезпечувати контроль системи підтримки якості лікарських засобів, товарів медичного призначення, медичного обслуговування.</p> <p>4.4.2. Згідно з нормативною документацією обирати методи та визначати періодичність контролю якості лікарських засобів, товарів медичного призначення, медичного обслуговування.</p> <p>4.4.3. Забезпечувати проведення причинно-наслідкового аналізу рекламаций</p>
	4.5. Забезпечення дотримання норм природоохоронного законодавства	<p>4.5.1. Виконувати норми природоохоронного законодавства, контролювати стан навколишнього середовища; забезпечувати захист довкілля від забруднення.</p> <p>4.5.2. Впроваджувати ресурсозберігаючі заходи</p>

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
	4.6. Оцінювання та контроль виконання рішень, підтримання виконавчої дисципліни	4.1.6. Одночасно контролювати кілька напрямів діяльності, оперативно реагувати на відхилення. 4.6.2. Формувати механізм оцінювання суб'єктів діяльності, систематично здійснювати процедури щодо ефективного, об'єктивного, комплексного оцінювання результативності трудової діяльності. 4.6.3. Заохочувати підлеглих до розвитку самоконтролю та самодисципліни. 4.6.4. Розроблювати та контролювати виконання правил внутрішнього розпорядку закладу охорони здоров'я. 4.6.5. На основі трудового законодавства здійснювати дисциплінарний вплив на порушників
	4.7. Контроль усіх видів розрахунків	4.7.1. Контролювати правильність встановлення цін. 4.7.2. Контролювати своєчасність здійснення розрахунків і надходження платежів, оформлення фінансово-розрахункових і банківських операцій
	4.8. Звітування про діяльність	4.8.1. Організовувати облік та звітність в закладу охорони здоров'я (підрозділів). 4.8.2. Складати первинну бухгалтерську та статистичну звітність за результатами роботи. 4.8.3. Складати довідки та звітність з усіх напрямів діяльності закладу охорони здоров'я. 4.8.4. Приймати звіти підлеглих, опрацьовувати первинну звітність, підводити підсумки та аналізувати результати роботи закладу охорони здоров'я (підрозділу). 4.8.5. Контролювати стан документального забезпечення управління. 4.8.6. Аналізувати висновки зовнішнього та внутрішнього аудиту
	5.1. Узгоджене використання усіх видів ресурсів; регулювання технологічних процесів	5.1.1. Збалансовувати узгоджене надходження та ефективне використання всіх ресурсів у часі та просторі, здійснювати маневрування всіма видами ресурсів. 5.1.2. Брати участь у регулюванні фінансових потоків. 5.1.4. Здійснювати стабілізаційний вплив, усувати відхилення у діяльності закладу охорони здоров'я (підрозділу). 5.1.5. Проводити оперативні наради, збори та засідання органів управління
5. Координаційна	5.2. Управління конфліктами	5.2.1. Діагностувати та аналізувати конфліктні ситуації, запобігати їх переростанню у конфлікт, своєчасно нейтралізовувати конфліктні ситуації, використовувати відповідні структурні та особистісні методи управління конфліктами. 5.2.2. Регулювати внутрішньо організаційні відносини, нейтралізувати конфліктні ситуації, пов'язані з протиріччями інтересів персоналу, менеджерів і власників. 5.2.3. Аналізувати та розроблювати заходи щодо пом'якшення конфлікту інтересів зовнішніх зацікавлених груп. 5.2.4. З урахуванням соціальної справедливості регулювати задоволення заявок працівників на соціальне обслуговування, розподіл матеріальних і нематеріальних благ. 5.2.5. Інтерпретувати психічні стани та частково керувати ними. 5.2.6. Застосовувати стиль лідерства, який відповідає вимогам ситуації

6. Дослідницька	5.3. Регулювання поведінки персоналу в процесі діяльності закладу охорони здоров'я	5.3.1. На основі розроблених та затверджених планових завдань координувати діяльність персоналу в процесі виробництва лікарських засобів, товарів медичного призначення, медичного обслуговування. 5.3.2. На основі використання організаційно-соціальні методи управління, координувати діяльність груп
	5.4. Відміна та коригування існуючих стандартів та нормативів, що використовуються в процесі управління	5.4.1. На основі аналітичної інформації про використання стандартів та нормативів, змінювати або відмінити регламенти, що не відповідають дійсності. 5.4.2. Використовувати аналітичну інформацію про виконання умов стандартів та норм, спрощувати дію стандартів
6. Дослідницька	6.1. Участь у закладу охорони здоров'я наукового дослідження	6.1.1. Брати участь у формуванні філософії, методології, логіки, принципів об'єктивності наукового пошуку. 6.1.2. Формулювати гіпотезу, мету, завдання дослідження в рамках загального наукового процесу. 6.1.3. Планувати процес і складати календарний план дослідження. 6.1.4. Аналізувати фінансове, матеріально-ресурсне, кадрове, психологічне забезпечення процесу наукових досліджень. 6.1.5. Брати участь у формуванні цільових наукових та інноваційних груп, управлінні та ефективному використанні їх потенціалу
	6.2. Проведення наукових досліджень	6.2.1. Добирати літературні джерела, вести аналітичний пошук й узагальнення інформаційного блоку досліджень, складати реферат та літературний огляд. 6.2.2. Використовувати загальнонаукові та специфічні методи збирання первинної інформації. 6.2.3. Добирати і застосовувати різноманітні типи наукових методів обробки інформації, здійснювати обробку і аналітичну інтерпретацію інформації, узагальнювати результати дослідження. 6.2.4. Застосовувати сучасні методи та технічні можливості оформлення результатів досліджень, складати наукові звіти, готувати наукові публікації
6. Дослідницька	6.3. Участь у впровадженні результатів наукових досліджень	6.3.1. Використовувати дані наукових досліджень, розробляти методички та методичні рекомендації щодо впровадження їх результатів. 6.3.2. Оформлювати настанови для користувачів розроблених методик. 6.3.3. Складати план результатів наукових досліджень та формувати колектив виконавців. 6.3.4. Аналізувати результати реалізації наукових досліджень та оцінювати їх ефективність. 6.3.5. Обґрунтовувати економічну ефективність впровадження наукових досліджень та проводити відповідний контроль.
	6.4. Здійснення консультативної діяльності	6.4.1. Визначати цілі і задачі консультування, потребу у внутрішньому або зовнішньому консультуванні, розробляти технічне завдання консультанту. 6.4.2. Використовувати основні методологічні підходи (експертне, проєктне консультування), обирати відповідну технологію консультування. 6.4.3. Використовувати відповідний методичний інструментарій консультування, забезпечувати його якість, результативність і ефективність. 6.4.4. З урахуванням особливостей консультативних послуг, використовувати різноманітні методи цінотворення і форми оплати консультантів. 6.4.5. Дотримуватися професійної етики консультанта, формувати плідні відносини «консультант-клієнт»

Зміст функції	Назва та номер типового завдання діяльності	Зміст і номер уміння
7. Освітня	7.1. Навчання персоналу	<p>7.1.1. Створювати сприятливі умови для навчання та розвитку персоналу закладу охорони здоров'я, виявляти та оцінювати індивідуальні потреби працівників у навчанні, розробляти проекти планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.</p> <p>7.1.2. Забезпечувати зацікавленість працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації.</p> <p>7.1.3. Брати безпосередню участь в організації різних форм навчання на виробництві, добирати викладачів та інструкторів.</p> <p>7.1.4. Обирати оптимальні види та форми навчання закладів охорони здоров'я: консультування, навчання на досвіді, участь в управлінні, делегування повноважень і т. ін.</p> <p>7.1.5. Складати кошторис витрат на розвиток кадрів, контролювати правильність використання коштів</p>
	7.2. Науково-методичне забезпечення навчального процесу в закладах освіти	<p>7.2.1. На підставі державних стандартів освіти відповідного рівня розроблювати повний науково-методичний комплекс спеціальності (НМКС).</p> <p>7.2.2. На основі НМКС розробляти повний науково-методичний комплекс дисциплін (НМКД) управлінського циклу для всіх форм навчання.</p> <p>7.2.3. Добирати з різноманітних джерел і використовувати інформаційні ресурси навчального процесу і здійснювати його комп'ютерну підтримку.</p> <p>7.2.4. Формувати науково-методичну документацію з урахуванням вимог Болонської декларації</p>
	7.3. Здійснення процесу викладання	<p>7.3.1. Самостійно виконувати такі види педагогічної діяльності: проведення практичних та семінарських занять, керівництво практикою та курсовими роботами, випускними роботами бакалаврів; консультування із завдань самостійної роботи, здійснення поточної атестації, проведення залків.</p> <p>7.3.2. Під керівництвом провідного викладача готувати лекції, брати участь у екзаменах, у керівництві дипломними роботами.</p> <p>7.3.3. Враховувати особливості контингенту та специфіку дисциплін, добирати та використовувати передові прийоми, різноманітні дидактичні методи та інтенсивні технології викладання.</p> <p>7.3.4. Забезпечувати виховання та навчання як єдиний цілісний педагогічний процес, здійснювати формування професійної культури сучасних спеціалістів</p>
	7.4. Контролювання процесу і результатів освітньої діяльності	<p>7.4.1. Контролювати систематичність та якість проведення занять, виконання навчальних планів і програм.</p> <p>7.4.2. Здійснювати поточний, рубіжний та підсумковий контроль наслідків навчально-пізнавальної діяльності.</p> <p>7.4.3. Аналізувати якісні показники результатів навчання та його ефективності</p>

Професійна діяльність магістра з менеджменту в галузі охорони здоров'я на певних посадах полягає в:

- реалізації загальних функцій управління шляхом здійснення переважно евристичних та адміністраторських і частково операторських процедур праці;
- прийнятті стратегічних і тактичних рішень у межах своєї компетенції;
- керівництві підлеглими, компетенція яких не вища за спеціалістів та бакалаврів.

Основні напрями професійної діяльності магістра з менеджменту в галузі охорони здоров'я:

- ◆ інформаційно-аналітична;
- ◆ організаційно-управлінська;
- ◆ адміністративно-господарська.

Магістр із менеджменту в галузі охорони здоров'я за умов набуття відповідного досвіду може адаптуватися до таких напрямів суміжної професійної діяльності: фінансово-економічна, маркетингова, обліково-контрольна, зовнішньоекономічна.

Відповідно до посад, що може займати магістр із менеджменту в галузі охорони здоров'я, придатний до виконання виробничих функцій (здійснення певних типів діяльності) та типових для даної функції завдань діяльності. Кожному завданню відповідає система умінь щодо вирішення цього типового завдання діяльності з урахуванням специфіки галузі охорони здоров'я та регіону. Освітні та кваліфікаційні вимоги до магістрів з менеджменту в галузі охорони здоров'я у вигляді переліку здатностей та умінь вирішувати завдання діяльності представлені в табл. 1.9.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управління?
2. Назвіть основні визначення менеджменту.
3. Охарактеризуйте об'єкт та суб'єкт менеджменту.
4. У чому полягає відмінність термінів «управління», «менеджмент», «підприємництво», «бізнес»?
5. Охарактеризуйте категорійний апарат менеджменту.
6. Охарактеризуйте основні функції підприємництва.
7. Які основні групи якостей менеджера?
8. Охарактеризуйте основні ролі менеджера. Чи відрізняються ролі менеджера в галузі охорони здоров'я від ролей менеджерів на виробництві?
9. Які якості необхідні менеджеру для успішної кар'єри в галузі охорони здоров'я?
10. Визначте основні рівні управління в лікувально-профілактичному закладі (лікарні або поліклініці) та аптеці?
11. Визначте основні менеджерські посади в лікарні?

Теми рефератів, доповідей

1. Портрет сучасного українського менеджера в галузі охорони здоров'я.
2. Основні принципи категорій менеджменту.
3. Вплив медичного ринку на діяльність менеджера.
4. Вплив фармацевтичного ринку на діяльність менеджера.

Список використаної та рекомендованої літератури

А. Нормативно-правова

1. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради. — 1991. — N 14. — 168 с.
2. Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 172 від 24.06.98 р. «Про тимчасові штатні нормативи та типові штати закладів охорони здоров'я». Додаток № 46 до наказу «Типові штати адміністративно-управлінського та господарсько-обслуговувального персоналу закладів охорони здоров'я».
3. Наказ Держстандарту України від 15 квітня 2002 р. № 230 «Щодо включення менеджерських професій»
4. ДК 003–95 Державний класифікатор професій.
5. ДК 009–96 Державний класифікатор видів економічної діяльності.
6. ДСВО 01–98 Основні положення.
7. ДСВО 02–98 Терміни та визначення.
8. ДСВО 04–98 Освітній рівень «повна вища освіта».
9. ДСВО 07–98 Освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст».
10. ГСВО МОНУ Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра з напрямку підготовки 0502 «Менеджмент»;
11. ГСВО МОН Освітньо-кваліфікаційна характеристика спеціаліста зі спеціальності «Менеджмент організацій».
12. ГСВО МОН Освітньо-професійна програма підготовки спеціаліста зі спеціальності «Менеджмент організацій».
13. ГСВО МОНУ Освітньо-кваліфікаційна характеристика магістра зі спеціальності «Менеджмент організацій»
14. ДСТУ 3739–98 Положення про ведення державного класифікатора ДК 003–95 «Класифікатор професій».

Б. Підручники, навчальні посібники, монографії

1. Вейл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.:Новости, 1993. — 880 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Триада, Лтд, 1997. — 384 с.
3. Вороненко Ю.В., Глуховский В.В., Коваленко А.С., Лехан В.Н. и другие Состояние подготовки специалистов в области общественного здравоохранения в Украине и в мире. — К.: Сфера, 2003. — 86 с.
4. Гордон Ю. Керівник в охороні здоров'я: моральні аспекти, стиль, методи // Ваше здоров'я. — 2002. — №. 46, 5 грудня. — С. 14
5. Григорьев И.Ю., Григорьев Ю.И., Суворов Е.Г. Управление в сфере охраны здоровья населения //Вестн. нов.мед.технологий. — 2002. — Т.IX, №2. — С. 90—91.
6. Дафт Р.Л. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: Management. — Т. 1. — К.: УФІМБ, 1997. — 543 с.
8. Иванова І.В. Менеджер — професійний керівник: Навч. посібник. — К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2001. — 107 с.
9. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика. — Минск.: Армита-Маркет, 2002. — 512 с.
10. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г. Основы менеджмента: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
11. Литвинова О.Н. Управленческая роль руководителя системы здравоохранения // Вісн. соц. гігієни та організ. охорони здоров'я України. — 2002. — №1. — С. 80—83.

12. Литвинова О.Н. Функції менеджера в охороні здоров'я // Вісник соц. гігієни. та організ. охорони здоров'я України. — 2002. — №2. — С. 94—95.
13. Мескон М.Х., М.Альберт, Ф. Хедоури Основы менеджмента =Management; пер. с англ. третьего изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
14. Нордстрем К.А., Риддерстралле Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта//www.bolero.ru/cgi.din/basket.cgi
15. Обер-Крис Д. Управление предприятием: Классика менеджмента: Пер.с франц. — М., 1997.
16. Програма реорганізації медичної допомоги в Україні «Перспектива -2010»: Матеріали Першого всеукраїнського з'їзду медичних працівників. — К., 1999. — 96 с.
17. Радиш Я.Ф. Державне управління охороною здоров'я в Україні: генезис, проблеми та шляхи реформування. — К.: Вид-во УАДУ, 2001. — 360 с.
18. Робинс С., Коултер М. Менеджмент, 6-е изд.:Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 880 с.
19. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ./ Заг.ред. Й.С.Завадського. — К.: Вид-во Європ.ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. — 752 с.
20. Управление — это наука и искусство/А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. — М., 1992
21. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
22. Цукерман Г.С., Даулінг В.Л. Роль керівника. — В кн.: Менеджмент в охороні здоров'я: Структура та поведінка організацій охорони здоров'я / За ред. С. Шортела та А. Калюжного. — К.: Основи, 1998. — С. 53—86.
23. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі — К.: Лібра, 1999. — 270 с.
24. Щербина В.В. Особенности менеджмента как направления управленческой деятельности // Соц. исследования. — 2001. — № 10.
25. Щокін Г.В. Загальні соціальні закони//Персонал. — 2005. — № 4. — С. 62—67.
26. Щокін Г.В. Загальні закони соціального управління//Персонал. — 2005. — № 9. — С. 74—80.
27. Щокін Г.В. Система управління і її закони//Персонал. — 2005. — № 10. — С. 62—67.
28. Щокін Г.В. Закони організації // Персонал. — 2005. — № 11. — С. 64—68.
29. Щокін Г.В. «Індивідуальні» закони менеджменту //Персонал. — 2005. — № 12. — С. 52—68.
30. Haggland M.M. Compensation, social trends alter hospital-MD relations//Hospitals. — 1991. — № 65. — P. 20—25.
31. Nash D.B. Hospitals and their medical staffs: High anxiety//Frontiers of Health Services Management. — 1999. — № 4. — P. 24—26.