

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни

“УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ
БІЗНЕСОМ”

(для спеціалістів)

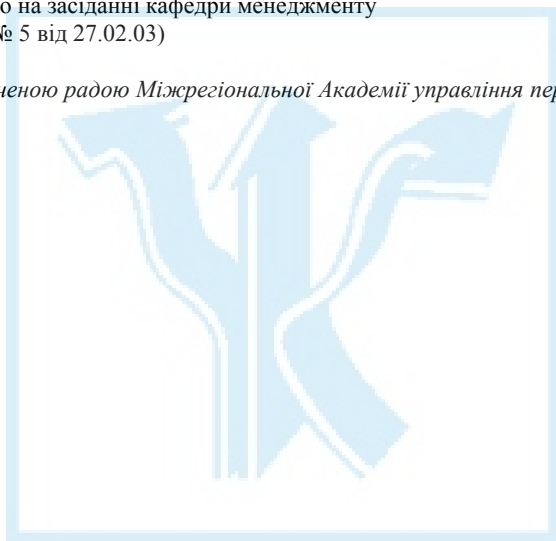
МАУП

Київ 2004

Підготовлено *Т. Р. Ворначеву*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту
(протокол № 5 від 27.02.03)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Ворначева Т. Р. Навчальна програма дисципліни “Управління фармацевтичним бізнесом” (для спеціалістів). — К.: МАУП, 2004. — 16 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, навчально-тематичний план, програмний матеріал до вивчення дисципліни “Управління фармацевтичним бізнесом”, вказівки до виконання контрольної роботи, завдання для контрольних робіт, контрольні питання, а також список рекомендованої літератури

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2004

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Навчальний курс “Управління фармацевтичним бізнесом” має комплексний характер і вивчає закономірності розвитку фармацевтичного бізнесу й основні правила управління цією діяльністю.

Основне завдання курсу “Управління фармацевтичним бізнесом” полягає у тому, щоб об’єднати та систематизувати знання, здобуті студентами при вивченні таких дисциплін, як “Основи економічної теорії”, “Загальний менеджмент”, “Маркетинг”, “Управління персоналом”, “Управління бізнесом” та ін.

Мета вивчення дисципліни “Управління фармацевтичним бізнесом”:

- оволодіти категоріальним апаратом у сфері управління фармацевтичним бізнесом;
- встановити зв’язок між бізнесом як діяльністю з метою отримання доходу і управлінням як засобом досягнення цієї мети;
- ознайомитися із структурою системи управління;
- набути навичок побудови системи управління фармацевтичним бізнесом, розв’язання суперечностей та конфліктів між цілями, засобами, підрозділами, працівниками.

Програма навчальної дисципліни побудована на модульній основі, яка включає такі блоки (розділи):

- перший модуль — “Економічні основи фармацевтичного бізнесу”;
- другий модуль — “Процес управління фармацевтичним бізнесом: системний підхід” (розглядаються основні ланки системи управління та відповідальність за ефективність бізнесу);
- третій модуль — “Система забезпечення функціонування фармацевтичного бізнесу” (висвітлюються основні ланки, які забезпечують високу результативність бізнесу).

При вивченні курсу “Управління фармацевтичним бізнесом” передбачається широке застосування сучасних методів навчання, аналізу конкретних ситуацій, тестів і практичних завдань, тобто сучасних тренінгових методів навчання.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
вивчення дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ БІЗНЕСОМ”

№ пор.	Назва розділу і теми
	Вступ
	I. Економічні основи бізнесу
1	Економічна природа бізнесу
2	Теоретичні основи бізнес-менеджменту
	II. Процес управління бізнесом: системний підхід
3	Місце стратегічного управління в організації бізнесу
4	Маркетинговий підхід у фармацевтичному бізнесі
5	Виробнича функція бізнесу
6	Роль управління кадрами в системі фармацевтичного бізнесу
7	Фінансовий менеджмент у фармацевтичному бізнесі
8	Страхова медицина та фармацевтичний бізнес
9	Управління інноваційними процесами у фармацевтичному бізнесі
	III. Система забезпечення функціонування фармацевтичного бізнесу
10	Технологія бізнес-планування та бізнес-проектування
11	Інформаційне забезпечення фармацевтичного бізнесу
12	Інвестування та фармацевтичний бізнес
13	Управління фармацевтичним бізнесом у кризових ситуаціях
14	Роль консалтингу в сучасному фармацевтичному бізнесі
15	Безпека фармацевтичного бізнесу
16	Державне регулювання розвитку фармацевтичного бізнесу

ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ
до вивчення дисципліни
“УПРАВЛІННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИМ БІЗНЕСОМ”

Вступ

Мета, основні завдання, методологія та методика вивчення курсу. Місце курсу в системі економічних дисциплін. Взаємозв'язок курсу з економічною теорією. Значення курсу для формування сучасного менеджера-фармацевта. Структура курсу. Зв'язок з соціологією та психологією.

Література [13, 18]

Розділ I. Економічні основи бізнесу

Тема 1. Економічна природа бізнесу

Сутність бізнесу. Суб'єкти та об'єкти бізнесу. Бізнес і власність. Бізнес і підприємництво. Ознаки та основні умови функціонування бізнесу. Особливості фармацевтичного бізнесу. Зовнішнє та внутрішнє оточення бізнесу. Види і форми фармацевтичного бізнесу. Механізм функціонування бізнесу.

Організаційно-правові форми підприємницької діяльності у фармацевтичному бізнесі.

Література [9; 25]

Тема 2. Теоретичні основи бізнес-менеджменту

Бізнес і менеджмент у сфері охорони здоров'я. Роль менеджменту в успішному розвитку бізнесу. Принципи сучасного фармацевтичного бізнесу. Модель успішного менеджменту. Модель сучасного фармацевтичного менеджера. Менеджер та підприємець.

Література [1; 25]

Розділ II. Процес управління бізнесом: системний підхід

Тема 3. Місце стратегічного управління в організації бізнесу

Сутність стратегічного управління. Стратегічні цілі компанії. Взаємозв'язок економічної та гуманітарної цілей фармацевтичної організації. Стратегічні і тактичні завдання розвитку фармацевтичної організації. Рівні стратегії. Загальна стратегія. Ринкова стратегія. Виробнича (фармацевтична) стратегія. Кадрова стратегія. Фінансова стратегія.

Засоби формування стратегії. Аналіз зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища.

Організаційні структури аптечних закладів та їх види. Стабільність та мобільність структури. Роль менеджера в забезпеченні стабільності та мобільності функціонування фармацевтичної організації.

Література [8; 15]

Тема 4. Маркетинговий підхід у фармацевтичному бізнесі

Сутність та види маркетингу. Фактори, що впливають на розвиток сучасного маркетингу. Особливості маркетингу у сфері охорони здо-

ров'я. Маркетингове середовище фармацевтичної організації. Контрольовані та неконтрольовані фактори зовнішнього середовища. Формування основних ринкових цілей. Маркетингове дослідження.

Сегментація ринку фармацевтичних послуг. Стратегія щодо споживачів. Стратегія щодо конкурентів. Ринкова ніша.

Монополія та конкуренція на фармацевтичному ринку. Особливості монополії. Монополістична конкуренція. Законні методи досягнення монополістичного становища.

Стратегія формування бізнес-контактів. Сегментація ділових зв'язків. Визначення потенційних партнерів у сегментах. Вибір ключових партнерів. Визначення основних перешкод на шляху до партнера.

Засоби просування фармацевтичної послуги. Реклама методів лікування та ліків. Інші засоби просування.

Мистецтво проведення ділових переговорів. Підготовка до переговорів. Мистецтво презентації. Засоби проведення переговорів.

Література [9; 15; 23]

Тема 5. Виробнича функція бізнесу

Особливості товару “фармацевтична послуга”. Класифікація фармацевтичних послуг.

Розробка основних цілей виробництва фармацевтичних послуг. Стратегія постійного оновлення послуг. Життєвий цикл фармацевтичної послуги та необхідність його підтримки. Показники якості лікування. Стратегія безперервного підвищення якості послуг. Орієнтація на вищий технологічний рівень. Постійне оновлення матеріально-технічної бази фармацевтичних організацій. Конкурентоспроможність фармацевтичних послуг.

Література [4; 15]

Тема 6. Роль управління кадрами в системі фармацевтичного бізнесу

Аналіз ринку праці лікарів-фармацевтів. Державне регулювання зайнятості фармацевтичних працівників. Оплата та умови праці фармацевтичних працівників.

Визначення основних цілей кадрової політики фармацевтичної організації. Аналіз сильних і слабких аспектів кадрової політики фармацевтичної організації. Визначення основних шляхів досягнення цілей кадрової політики.

Механізм трансформації стратегічних цілей фармацевтичних організацій в індивідуальні цілі працівників. Стратегія і тактика синергізму.

Необхідність змін у фармацевтичному підприємстві. Асиміляція змін персоналом. Опір змінам. Діагностування опору. Коефіцієнт опору.

Стимулювання зацікавленості в організаційних змінах. Діагностування позицій працівників. Інтерпретація результатів.

Література [9; 26; 27]

Тема 7. Фінансовий менеджмент у фармацевтичному бізнесі

Роль і місце фінансового менеджменту в системі управління фармацевтичним бізнесом. Розробка стратегічних фінансових цілей. Необхідність системи фінансового моніторингу.

Найважливіші індикатори фінансового стану фармацевтичної організації. Витрати, валовий дохід, собівартість фармацевтичних послуг, рентабельність фармацевтичної організації. Альтернативні витрати. Бюджетні та позабюджетні кошти фінансування державних аптечних закладів. Причини збитків комерційних фармацевтичних установ. Стратегія організації контролю прибутків і витрат фармацевтичної організації. Прогнозування прибутків комерційних фармацевтичних установ. Планування витрат. Цінова політика фармацевтичних організацій. Попит, пропозиція та ціна на ринку фармацевтичних послуг. Вплив еластичності попиту на ціноутворення. Структура витрат та ціноутворення.

Література [3; 9]

Тема 8. Страхова медицина та фармацевтичний бізнес

Досвід європейських країн в розвитку страхової медицини. Основні умови функціонування страхових компаній. Проблеми становлення обов'язкового страхування в Україні. Моральний ризик в діяльності страхових компаній. Контракти з лікувальними закладами. Трансакційні витрати медичних установ.

Література [7; 11]

Тема 9. Управління інноваційними процесами у фармацевтичному бізнесі

Місце і значення інноваційного менеджменту в фармацевтичних послугах. Організація системи постійного генерування нових бізнес-ідей.

Форми підтримки інноваторів у фармацевтичних організаціях. Механізм стимулювання інноваторів.

Література [3; 7; 16]

Розділ III. Система забезпечення функціонування фармацевтичного бізнесу

Тема 10. Технологія бізнес-планування та бізнес-проектування

Особливості стратегічного планування діяльності фармацевтичної організації. Формування ефективного бізнес-плану. Роль бізнес-планування в організації ефективної системи стратегічного управління. Структура бізнес-плану. Характеристика маркетингового і фінансового компонентів бізнес-плану.

Роль бізнес-проектування для розвитку компанії. Розрахунок необхідних ресурсів. Функціональна матриця бізнес-проекту. Головні функції управління бізнес-проектом. Формування управлінської команди.

Література [3; 25]

Тема 11. Інформаційне забезпечення фармацевтичного бізнесу

Класифікація інформації, яка потрібна фармацевтичним менеджерам для прийняття рішень. Загальна ринкова інформація. Інформація про споживачів. Інформація про конкурентів. Інформація про постачальників. Інформація щодо державного регулювання.

Література [4; 11; 28]

Тема 12. Інвестування та фармацевтичний бізнес

Економічна сутність інвестицій та поняття інвестиційної діяльності. Класифікація інвестицій. Основні джерела фінансування інвестицій. Інвестиційні проекти і фармацевтичні бізнес-плани.

Література [3; 19]

Тема 13. Управління фармацевтичним бізнесом у кризових ситуаціях

Теоретичні основи антикризового управління. Методи прогнозування кризових явищ у фармацевтичній організації. Методи діагностування кризового стану фармацевтичної організації. Основні шляхи подолання кризи.

Література [2; 11; 24]

Тема 14. Роль консалтингу в сучасному фармацевтичному бізнесі

Зміст і роль консалтингу. Основні види і суперечності консалтингу. Консалтинговий цикл. Роль менеджерів у розв'язанні суперечностей. Роль консультантів у розв'язанні суперечностей клієнта.

Критерії професіоналізму консультантів. Особисті якості консультантів. Контакти з клієнтами. Сприяння підвищенню кваліфікації клієнтів. Суттєве підвищення ефективності системи управління в організації.

Література [6; 14]

Тема 15. Безпека фармацевтичного бізнесу

Сучасне трактування безпеки фармацевтичного бізнесу. Організація захисту від зовнішньої небезпеки. Система охорони фармацевтичної компанії. Організація контролю за діями конкурентів. Організація внутрішнього контролю.

Література [2; 17]

Тема 17. Державне регулювання розвитку фармацевтичного бізнесу

Необхідність державного регулювання розвитку фармацевтичного бізнесу. Законодавство держави в системі охорони здоров'я. Основні форми і засоби регулювання державних аптечних закладів. Роль податкової політики держави в розвитку комерційних фармацевтичних установ. Значення фінансово-кредитного регулювання. Антимонопольне регулювання.

Література [2; 23]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи — закріпити та поглибити теоретичні знання, здобуті студентами у процесі вивчення курсу “Управління фармацевтичним бізнесом”, сформувані у них уміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та

статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Варіант контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І, Ї, Й	3
К, Л	4
М, Н	5
О, П, Р	6
С, Т, У	7
Ф, Х, Ц	8
Ч, Ш, Щ	9
Ю, Я	10

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Види і форми фармацевтичного бізнесу.
2. Стратегія формування бізнес-контактів.
3. Механізм трансформації стратегічних цілей фармацевтичної організації в індивідуальні цілі працівників.

Варіант 2

1. Механізм функціонування бізнесу.
2. Засоби просування фармацевтичної послуги.
3. Діагностування позицій працівників.

Варіант 3

1. Бізнес і менеджмент в фармації.
2. Реклама методів лікування та ліків.
3. Роль і місце фінансового менеджменту в системі управління фармацевтичним бізнесом.

Варіант 4

1. Принципи сучасного фармацевтичного менеджменту.

2. Класифікація фармацевтичних послуг.
3. Найважливіші індикатори фінансового стану фармацевтичної організації.

Варіант 5

1. Стратегічні і тактичні завдання розвитку фармацевтичної організації.
2. Особливості виробництва фармацевтичних послуг.
3. Бюджетні та позабюджетні кошти фінансування державних аптечних закладів. Причини збитків комерційних фармацевтичних установ.

Варіант 6

1. Монополія та конкуренція на фармацевтичному ринку.
2. Стратегія безперервного підвищення якості послуг.
3. Прогнозування прибутків комерційних фармацевтичних установ.

Варіант 7

1. Необхідність державного регулювання фармацевтичного бізнесу.
2. Сучасне трактування безпеки фармацевтичного бізнесу.
3. Роль менеджерів у розв'язанні суперечностей.

Варіант 8

1. Роль консультантів у розв'язанні суперечностей клієнта.
2. Методи прогнозування кризових явищ у фармацевтичній організації.
3. Інвестиційні проекти і фармацевтичні бізнес-плани.

Варіант 9

1. Основні джерела фінансування інвестицій.
2. Роль бізнес-проектуювання для розвитку компанії.
3. Основні функції управління бізнес-проектом.

Варіант 10

1. Формування ефективного бізнес-плану. Роль бізнес-планування в організації ефективної системи стратегічного управління.

2. Досвід європейських країн у розвитку страхової медицини.
3. Визначення основних шляхів досягнення цілей кадрової політики.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Сутність бізнесу.
2. Особливості фармацевтичного бізнесу.
3. Види і форми фармацевтичного бізнесу.
4. Механізм функціонування бізнесу.
5. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності в системі охорони здоров'я.
6. Бізнес і менеджмент у фармації.
7. Принципи сучасного фармацевтичного менеджменту.
8. Модель сучасного фармацевтичного менеджера.
9. Менеджер і підприємець.
10. Взаємозв'язок економічної та гуманітарної цілей фармацевтичної організації.
11. Стратегічні і тактичні завдання розвитку фармацевтичної організації.
12. Виробнича (фармацевтична) стратегія.
13. Організаційні структури аптечних закладів та їх види.
14. Роль менеджера в забезпеченні стабільності та мобільності функціонування фармацевтичної організації.
15. Особливості маркетингу в медицині та фармації.
16. Маркетингове середовище фармацевтичної організації.
17. Сегментація ринку фармацевтичних послуг.
18. Монополія та конкуренція на фармацевтичному ринку.
19. Законні методи досягнення монополістичного становища.
20. Венчурні фармацевтичні підприємства.
21. Стратегія формування бізнес-контактів.
22. Визначення потенційних партнерів у сегментах.
23. Засоби просування фармацевтичної послуги.
24. Реклама методів лікування та ліків.
25. Мистецтво проведення ділових переговорів.
26. Особливості товару "фармацевтична послуга".
27. Класифікація фармацевтичних послуг.
28. Особливості виробництва фармацевтичних послуг.
29. Розробка основних цілей виробництва фармацевтичних послуг.
30. Життєвий цикл фармацевтичної послуги та необхідність його підтримки.

31. Показники якості лікування.
32. Стратегія безперервного підвищення якості послуг.
33. Постійне оновлення матеріально-технічної бази фармацевтичних організацій.
34. Конкурентоспроможність фармацевтичних послуг.
35. Аналіз ринку праці лікарів-фармацевтів.
36. Державне регулювання зайнятості медичних працівників.
37. Оплата та умови праці медичних працівників.
38. Визначення основних цілей кадрової політики фармацевтичної організації.
39. Аналіз сильних і слабких аспектів кадрової політики фармацевтичної організації.
40. Механізм трансформації стратегічних цілей фармацевтичної організації в індивідуальні цілі працівників.
41. Необхідність змін у фармацевтичному підприємстві.
42. Діагностування позицій працівників.
43. Роль і місце фінансового менеджменту в системі управління фармацевтичним бізнесом.
44. Найважливіші індикатори фінансового стану фармацевтичної організації.
45. Витрати, валовий прибуток, собівартість фармацевтичних послуг, рентабельність фармацевтичної організації.
46. Бюджетні та позабюджетні кошти фінансування державних аптечних закладів. Причини збитків комерційних фармацевтичних установ.
47. Стратегія організації контролю прибутків і витрат фармацевтичної організації.
48. Прогнозування прибутків комерційних фармацевтичних установ.
49. Цінова політика фармацевтичних організацій.
50. Попит, пропозиція та ціна на ринку фармацевтичних послуг.
51. Досвід європейських країн у розвитку страхової медицини.
52. Основні умови функціонування страхових компаній.
53. Проблеми становлення обов'язкового страхування в Україні.
54. Ринок добровільних медичних послуг.
55. Моральний ризик в діяльності страхових компаній.
56. Контракти з аптечними закладами.
57. Трансакційні витрати фармацевтичних установ.
58. Місце і значення інноваційного менеджменту у сфері охорони здоров'я.
59. Форми підтримки інноваторів у фармацевтичній організації.
60. Особливості стратегічного планування діяльності фармацевтичної організації.
61. Формування ефективного бізнес-плану.

62. Роль бізнес-планування в організації ефективної системи стратегічного управління.
63. Характеристика маркетингової і фінансової складової бізнес-плану.
64. Розрахунок необхідних ресурсів.
65. Функціональна матриця бізнес-проекту.
66. Класифікація інформації, яка потрібна фармацевтичним менеджерам для прийняття рішень.
67. Загальна ринкова інформація.
68. Інформація щодо державного регулювання.
69. Економічна сутність інвестицій і поняття інвестиційної діяльності.
70. Класифікація інвестицій.
71. Основні джерела фінансування інвестицій.
72. Інвестиційні проекти і фармацевтичні бізнес плани.
73. Теоретичні основи антикризового управління.
74. Методи прогнозування кризових явищ у фармацевтичній організації.
75. Методи діагностування кризового стану фармацевтичної організації.
76. Основні шляхи подолання кризи.
77. Зміст і роль консалтингу.
78. Основні види і суперечності консалтингу.
79. Консалтинговий цикл.
80. Роль менеджерів у розв'язанні суперечностей.
81. Роль консультантів у розв'язанні суперечностей клієнта.
82. Особисті якості консультантів. Контакти з клієнтами.
83. Сприяння підвищенню кваліфікації клієнтів. Суттєве поліпшення ефективності системи управління в організації.
84. Сучасне трактування безпеки бізнесу. Організація захисту від зовнішньої небезпеки.
85. Організація контролю за діями конкурентів.
86. Організація внутрішнього контролю.
87. Необхідність державного регулювання фармацевтичного бізнесу.
88. Законодавчі акти в системі охорони здоров'я.
89. Основні форми і засоби регулювання державних аптечних закладів.
90. Роль податкової політики держави в розвитку комерційних фармацевтичних установ.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Валдайцев В. С.* Оценка бизнеса и инновации: Учеб. пособие. — М.: Финлинь, 1997.
2. *Виханский О. С.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Гардарики, 1998.

3. *Водачек Л., Водачкова О.* Стратегия управления инновациями на предприятиях: Пер. со словац. — М.: Экономика, 1989.
4. *Вороненко Ю. В., Литвинова О. Н.* Менеджмент та лідерство в медсестринстві. — Тернопіль: Укрмедкнига, 2001.
5. *Вызов лидера / Карлофф и др.* — М., 1997.
6. *Гибсон Дж., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл.* Организации: Поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000.
7. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: В 2 т. — М., 1997.
8. *Дмитренко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. — К.: МАУП, 1998.
9. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты: Пер. с англ. — М.: Технолог. шк. бизнеса, 1994.
10. *Журавель В. М.* Основы менеджмента в системе здравоохранения. — К., 1994.
11. *Здоровье на рынке услуг: сколько и за что платим мы и финны // Мед. газета.* — 1999. — 18 июня (№ 46).
12. *Здравоохранение и рынок // Общественные науки и современность.* — 1998. — № 2.
13. *Каминская Т. М.* Маркетинг в здравоохранении. — Харьков: Крок, 2000.
14. *Коростелев В.* Проектный менеджмент: достижение целей, несмотря на ограничения // Персонал. — 2001. — № 4.
15. *Мнушко З. М., Діхтярьова Н. М.* Менеджмент та маркетинг у фармації. — Харків: Основа, 1998.
16. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). — М.: Прогресс, 1996.
17. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. — М.: Междунар. отношения, 1993.
18. *Речмен Д., Мескон М., Боуви К., Тилл Д.* Современный бизнес: Учебник: В 2 т.: Пер. с англ. — М.: Республика, 1995.
19. *Родионова В. М., Федотова М. А.* Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. — М.: Перспектива, 1996.
20. *Тичи М., Девана М. А.* Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
21. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учеб. для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.
22. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства. — М.: Междунар. отношения, 1993.
23. *Чернявський А. Д.* Антикризовий менеджмент. — К.: МАУП, 2000.
24. *Шишкин С.* Дилеммы реформы здравоохранения // Вопр. экономики. — 1998. — № 3.
25. *Щёкин Г. В.* Управление бизнесом. — К.: МАУП, 1999.
26. *Щёкин Г. В.* Как эффективно управлять людьми. — К., 1999.
27. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К., 2002.
28. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1991.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка	3
Навчально-тематичний план вивчення дисципліни “Управління фармацевтичним бізнесом”	4
Програмний матеріал до вивчення дисципліни “Управління фармацевтичним бізнесом”	4
Вказівки до виконання контрольної роботи	9
Завдання для контрольних робіт	10
Контрольні питання	12
Список рекомендованої літератури	14

Відповідальний за випуск
Редактор
Комп’ютерне верстання

Н. В. Медведєва
С. Г. Рогузько
Т. Г. Замура

МАУП

Зам. № ВКЦ-1494

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП