

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ОПРАЦЮВАННЯ НАПРЯМІВ УРЕГУЛЮВАННЯ
КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи Фс18(4,5з)мед-016
спеціальності 226 Фармація, промислова фармація
освітньої програми Фармація

Людмила ДЕХТЯР

Керівник: доцент закладу вищої освіти
кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу,
к. фарм. н., доцент Ольга РОГУЛЯ

Рецензент: доцент закладу вищої освіти
кафедри соціальної фармації,
канд. н. із соціальних комунікацій,
доцент Наталія ГАВРИШ

Харків – 2023 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі представлено результати опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності фармацевта, встановлено причини, функції та запропоновано методи розв'язання конфліктів. Впровадження результатів дозволить зменшити кількість конфліктних ситуацій у професійній діяльності фармацевта.

Кваліфікаційна робота містить 49 сторінок, 5 таблиць, 18 рисунків, 45 використаних джерел літератури, додатки.

Ключові слова: конфлікт, стрес, функції та види конфліктів, аптека, фармацевт.

ANNOTATION

The paper presents the results of studying the areas of conflict resolution in the activity of a pharmacist, establishes the causes, functions, and proposes conflict resolution methods. Implementation of the results will reduce the number of conflict situations in the pharmacist's professional activity.

Qualification work contains 49 pages, 5 tables, 18 figures, 45 quotes from literature, supplement.

Key words: conflict, stress, functions and types of conflicts, pharmacy, pharmacist.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття конфлікту та причини його виникнення.....	6
1.2. Класифікація конфліктів.....	9
1.3. Особливості виникнення конфліктів в аптечних закладах.....	13
Висновки до першого розділу.....	16
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ.....	17
2.1. Аналіз причин конфліктів в аптечному колективі.....	17
2.2. Дослідження функцій конфліктів.....	23
2.3. Оцінка стресостійкості фармацевтичних працівників	25
Висновки до другого розділу.....	33
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ.....	35
3.1. Опрацювання методів управління конфліктами.....	35
3.2. Обґрунтування моделі управління конфліктами у професійній діяльності фармацевтів.....	40
Висновки до третього розділу.....	47
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Виникнення конфліктних ситуацій в аптечних закладах негативно впливає на виконання основного завдання – надання кваліфікованої фармацевтичної допомоги пацієнтам. Конфлікт асоціюється із порушенням взаємовідносин, втратою психологічної рівноваги, емоційним дисбалансом, а сама природа виникнення конфліктів та їх багатоаспектність пов'язані з різними елементами функціонування аптечного закладу. Конфліктні ситуації є причиною погіршення емоційного клімату міжособистісної взаємодії, ускладнення процесу ділової взаємодії між фармацевтичним працівниками. Знання ознак появи та закономірностей розвитку конфліктної ситуації, мотивів та цілей її учасників, володіння методами аналізу та організації спільного пошуку розв'язання конфлікту дозволяє завідувачу аптеки ефективніше справляється зі складними управлінськими проблемами. Завдання полягає в тому, щоб конфлікт з ділового контексту не зміщувався у сферу особистісних відносин, не переходив у взаємне дискредитування, не руйнував психологічний мікроклімат у колективі.

З метою вироблення підходів до оптимального розв'язання конфліктної ситуації керівникам потрібно володіти знаннями щодо її урегулювання, вміти застосовувати сучасні методи вирішення конфліктів. У зв'язку з цим дослідження причин виникнення та розвитку конфліктів, розроблення напрямів їх урегулювання в аптеках є актуальним і потребує детального опрацювання.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів розв'язання конфліктів у діяльності аптечних колективів.

Завдання дослідження. Для досягнення визначеної мети необхідно було вирішити завдання:

- опрацювати теоретичні положення з питань виникнення конфліктів у діяльності фармацевтів;

- з'ясувати причини появи конфліктів та ґрунтовно дослідити їх функції в аптечному колективі;
- провести оцінку стресостійкості фармацевтичних працівників;
- проаналізувати практичне застосування методів вирішення конфліктів в аптечному закладі;
- розробити модель управління конфліктами у діяльності фармацевтів.

Об'єкт дослідження: аптечний заклад, персонал.

Предмет дослідження: конфлікт, стрес.

Методи дослідження. Використано системний та порівняльний аналіз, методи пояснення, узагальнення та класифікації, абстрактне моделювання, наочне представлення графічних даних.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що впровадження результатів кваліфікаційної роботи сприяє запобіганню негативного впливу конфліктів на ефективність та діяльності фармацевтів.

Апробація результатів дослідження і публікації. Результати кваліфікаційної роботи були представлені під час V науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю «Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція», яка відбувалася у м. Харкові на базі Національного фармацевтичного університету 17 листопада 2022 р. [11]. Оpubліковано тези (додаток А): Дехтяр Л. М., Рогуля О. Ю. Оцінка впливу конфліктів на діяльність фармацевтичних організацій. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доповідей V наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (17 листопада 2022 р.). Х. : Вид-во НФаУ, 2022. С. 129.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, двох розділів прикладних досліджень, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Робота представлена на 49 сторінках друкованого тексту, містить 5 таблиць, 18 рисунків, 45 використаних інформаційних джерел, 10 з яких — іноземні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття конфлікту та причини його виникнення

Конфлікт (походить від латинського «conflictus» («зіткнення»)) — це зіткнення інтересів, протилежних поглядів або думок, позицій двох чи більше сторін. Також конфлікт є ситуацією, при якій поведінка однієї сторони (особистості, групи, колективу) перешкоджає реалізації інтересів іншої сторони, провокуючи відповідну реакцію. Також конфлікт визначають як гострий спосіб усунення протиріч, які виникають у процесі взаємодії, що полягає в протидії суб'єктів конфлікту і супроводжується негативними емоціями. Найчастіше конфлікт асоціюється з погрозами, війнами, суперечками і розглядається як явище небажане, якого краще уникати або негайно вирішувати, як тільки з'являються передумови виникнення небажаної ситуації. Таким чином, конфлікт розглядають як прояв об'єктивних чи суб'єктивних суперечностей, які виражаються в протиборстві сторін [14].

Дослідженню конфліктів присвячено достатню кількість наукових публікацій як зарубіжних, такі і вітчизняних вчених. Наприклад, Елтон Мейо характеризує конфлікт як небажане явище, причина виникнення якого полягає у недостатній увазі керівництва до соціальних питань; відмічається, що конфліктам можна запобігти гармонізацією людських стосунків. На думку Вебера, конфліктів слід уникати або негайно вирішувати в разі їх виникнення. Дослідник зазначав, що причинами виникнення конфліктів є різні драматичні епізоди, погрози, агресія, суперечки, ворожість, війни тощо [17, 34].

Необхідними умовами виникнення та розвитку конфлікту є наявність конфліктної ситуації, яка сприймається учасниками як суперечлива, значимість такої ситуації для учасників, неподільність об'єкту конфлікту, наявність загрози з боку одного із опонентів досягненню цілей іншого

учасника, бажання продовжити конфлікт для досягнення власних цілей [19].

Внаслідок виникнення умов розвивається конфлікт, етапи розвитку якого представлені на рис. 1.1 [27].

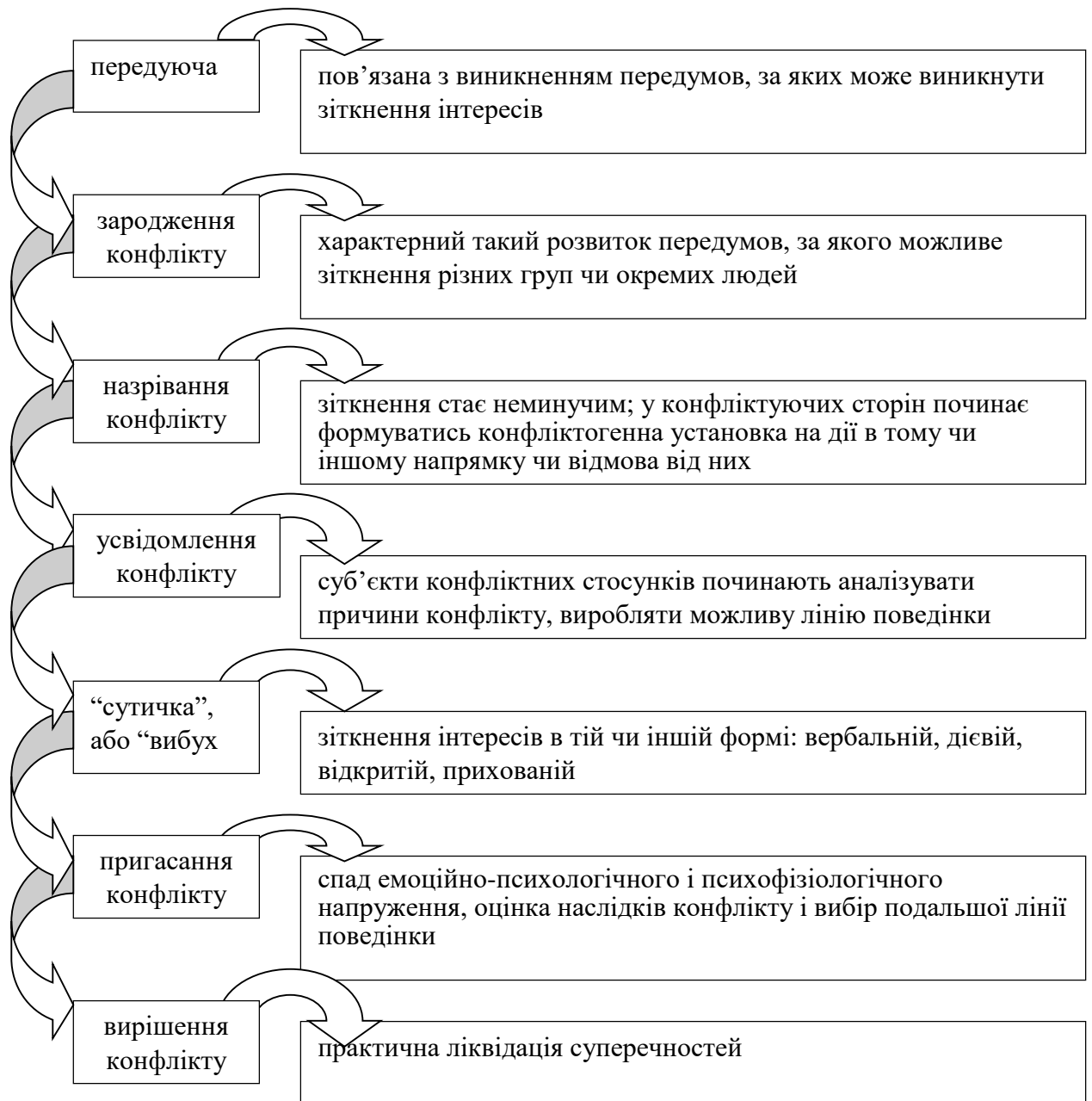


Рис. 1.1. Етапи розвитку конфлікту

Конфлікт є результатом усвідомленого протиріччям між співробітниками, що пов'язано з наявністю проблемних питань та спробами його вирішення, і на даний час є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації. Причинами конфлікту є події, факти, явища або ситуації, які

передують конфлікту провокують його виникнення в певних обставинах та внаслідок дій або соціальної взаємодії суб'єктів [23]. Найчастіше причинами конфліктів є такі:

- обмеженість ресурсів, які підлягають розподілу; будь-яка загальна власність, спільні організаційні ресурси (сировина, матеріали, обладнання, виробничі потужності, енергетичні, інформаційні, людські та фінансові ресурси), підсвідомо викликають у керівників бажання спрямувати їх на завдання власного підрозділу;

- розбіжності в цілях; цілі структурних підрозділів зорієнтовані на досягнення загальної мети, але суттєво відрізняються за змістом;

- взаємозалежність завдань, неправильний розподіл відповідальності; важко визначити найважливіше з завдань організації, виділити серед них головні, сприяти суміжним ланкам у реалізації їх цілей у випадках, коли потрібна узгодженість і взаємодія багатьох ланок;

- відмінності в уявленнях і цінностях; фаза оцінки ситуації найбільш вразлива для неправильних суджень (в силу існування комунікативних бар'єрів, вибіркового сприйняття, тому часто розглядаються лише ті варіанти, які відповідають інтересам членів даної конкретної групи);

- погані комунікації (низької якості); інформаційний вакуум, брак чи нестача актуальної інформації, нездатність чи небажання керівництва передати достовірну інформацію викликає у персоналу відчуття роздратування, сприяє появі необґрунтованих пліток, заснованих на сумнівних джерелах;

- відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді;

- зміна подій чи умов, пріоритетів, несподівані обставини, які вимагають хисту, інтуїції та перспективного мислення, тому помилкові судження та неправильний тип поведінки в таких умовах нерідко є темою для дискусії та джерелом конфлікту;

- низька якість робіт або продукції; коли працівники безвідповідально

ставляться до виконання обов'язків [2, 12, 41].

1.2. Класифікація конфліктів

Нами систематизовано види конфліктів, які зустрічаються у діяльності організацій і узагальнена інформація про які наведена у табл. 1.1 [15, 17, 20, 27, 31].

Таблиця 1.1.

Класифікація конфліктів

Класифікаційна ознака	Види конфліктів
Залежно від емоційного стану людей	конфлікти з високим, помірним емоційним загостренням та без емоційного загострення
За використаною сторонами тактикою	бій, гра, дебати
За джерелами	унаслідок дії об'єктивних факторів соціальної ситуації, при зіткненні потреб, мотивів, настанов, поглядів, поведінки особистості, груп, суспільства в цілому; конфлікти інтересів, цінностей, ідентифікації
За змістом	конфлікти, що мають діловий характер, особистісні
За значенням	значущі лише для окремих особистостей, для малих угруповань, для великих груп, верств, класів, для суспільства в цілому
За масштабністю	локальні, регіональні, міждержавні, глобальні, мікро-, макро-, і мегаконфлікти
За наслідком і реакцією на які-небудь подразники	як реакція на перешкоду у досягненні первинних, основних цілей трудової діяльності; перешкода у досягненні вторинних особистісних цілей сумісної трудової діяльності; поведінка, що суперечить прийнятим нормам відносин і поведінки людей у сумісній трудовій діяльності та не відповідає їх очікуванням; особистісні конфлікти, які виникають в силу особистих особливостей членів трудового колективу
За особливостями умов	ендогенні і екзогенні

походження	
За предметом конфлікту	предметні, безпредметні; економічний, соціальний, класовий, ідеологічний, культурний, аксіологічний, парціальний
За рівнем конфліктуючих сторін	міжіндивідуальні конфлікти, міжгрупові конфлікти і їх типи (групи інтересів, групи етнонаціонального характеру, групи, об'єднані спільністю становища), конфлікти між асоціаціями, внутрішні та міжінституційні конфлікти, конфлікти між державними утвореннями, конфлікти між культурами або типами культур
За соціальними наслідками	успішні, безуспішні, творчі або конструктивні, руйнівні або деструктивні
За ставленням суб'єктів до конфлікту	справжній, випадковий, помилковий, латентний
За ступенем тривалості та напруги	бурхливі, швидкоплинні, гострі довготривалі, недостатньо виражені та млявопротікаючі, недостатньо виражені та швидкоплинні
За суб'єктами конфліктної взаємодії	внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти "особистість-група", міжгрупові конфлікти
За сферою прояву	економічні, політичні, трудові, ідеологічні, соціально-побутові, сімейно-побутові
По відношенню до окремого суб'єкта	внутрішні (особистісні конфлікти); зовнішні (міжособистісні, між особистістю і групою, міжгрупові)
За типом внутрішньоособистісних конфліктів	конфлікт ролей; конфлікт, викликаний фрустрацією, конфлікт цілей
За формами боротьби	мирні і немирні

Встановлено, що основними видами конфліктів по відношенню до кожного суб'єкта є внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгрупові.

Внутрішньоособистісний конфлікт зумовлений внутрішніми протиріччями людини і виникає, коли виробничі вимоги знаходяться в протиріччі з особистісними потребами чи цінностями. Такі конфлікти

пов'язані з роботою в організації та можуть приймати різні форми. Найчастіше виникає рольовий конфлікт, коли різні ролі людини пред'являють до неї суперечливі вимоги. В організації конфлікти можуть виникати із-за перенавантаження роботою або коли при відсутності роботи потрібно знаходитися на робочому місці. Першопричинами такого конфлікту є незадоволеність роботою, невпевненість в собі або в організації, стреси. Такий конфлікт може виникати з таких причин, як, наприклад, через суперечливі вимоги, порушення принципу єдиноначальності, перевантаження або недовантаження на робочому місці, низький ступінь задоволеності виробничими умовами [17, 28].

Найпоширенішим є міжособистісний конфлікт, причинами виникнення якого є різні погляди чи цінності людей. Конфліктна ситуація може виникнути між керівником та підлеглим, між співробітниками, між керівниками одного рівня управління. Причинами міжособистісних конфліктів є боротьба за обмежені ресурси, капітал та робочу силу, прагнення схвалення проекту або способу його представлення, між претендентами на вільну вакансію, зіткнення особистостей (поглядів, цінностей та рис характеру) тощо [23].

Міжособистісні конфлікти розглядають як внутрішні, які передбачають використання різних технологій ефективного самоменеджменту та раціональної поведінки в конфліктній ситуації, та зовнішні, які відображають управлінську діяльність керівництва або будь-якого іншого суб'єкту управління щодо конкретних конфліктів [23].

Суттєвими за наслідками для організації можуть бути конфлікти «особистість - група» [6]. Зокрема, це:

- «керівник – колектив», причинами такого конфлікту є призначення нового керівника, певний стиль управління, низька компетентність керівника;
- «рядовий член колективу – колектив», конфлікт виникає внаслідок особистих проблем, порушення норм та правил поведінки в колективі;
- «лідер – група», виникає, якщо керівник має низьку професійну підготовку лідера, перевищує повноваження лідерства [6].

Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, всередині яких постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, виникають суперечки з аналогічними показниками інших груп. У результаті міжгрупові конфлікти мають місце між формальними та неформальними групами, у формальних групах колективу та неформальних групах. Такі конфлікти виникають внаслідок неефективного керівництва, коли функції двох і більше структурних підрозділів або істотно перетинаються, або розходяться за результатами, що впливає на задоволення інтересів відділів [22].

Згідно даних професійної літератури, у діяльності трудових колективів зустрічаються ще два типи конфліктів:

- конструктивні (творчі), обумовлені об'єктивними протиріччями і створені умовами розвитку прогресивних змін у самій організації. Такі конфлікти проходять у принципових суперечках, дискусіях, обговоренні ситуації, вислуховуванні сторонами один одного [24];

- деструктивні (руйнівні), які можуть бути викликані як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Найчастіше з ділової сфери такий конфлікт переноситься в зону міжособистісних відносин, що веде до утворення суперечливих угруповань, розширення кількості учасників, є джерелом дрібних чвар у колективі та склок [24, 25].

Таким чином, наслідки конфліктів можуть бути як функціональні, так і дисфункціональні [5, 21]. Узагальнені приклади корисних та шкідливих наслідків конфліктів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Наслідки конфліктів

Функціональні (корисні)	Дисфункціональні (шкідливі)
• при спільному ухваленому рішенні конфлікт вирішиться швидше та конструктивно	• зростає плинність кадрів та знижується продуктивність праці

<ul style="list-style-type: none"> • проблема вирішується так, щоб це влаштувало конфліктуючі сторони 	<ul style="list-style-type: none"> • мінімізація ймовірності подальшого співробітництва
<ul style="list-style-type: none"> • працівники, які були причетні при вирішенні спірних питань, в подальшому зможуть використовувати набутий досвід в аналогічних ситуаціях 	<ul style="list-style-type: none"> • протилежна сторона в конфлікті сприймається як «ворог», а своя позиція – як позитивна і єдино правильна
<ul style="list-style-type: none"> • при ефективному вирішенні конфлікту між керівником та підлеглими руйнується «синдром покірності», тобто, підлеглі вчаться доводити та відстоювати свою думку керівництву 	<ul style="list-style-type: none"> • співробітники переконані, що перемога в конфлікті важливіше, ніж вирішення існуючої проблеми
<ul style="list-style-type: none"> • відбувається покращення стосунків між працівниками 	<ul style="list-style-type: none"> • скорочується взаємодія та спілкування між сторонами конфлікту
<ul style="list-style-type: none"> • співробітники починають розглядати конфлікт не як «зло», яке призводить до негативних наслідків 	<ul style="list-style-type: none"> • формується атмосфера образ, незадоволеності та поганого настрою

Доцільно відмітити, що функціональні наслідки мають тільки позитивні дії персоналу, що свідчить про необхідність формування у персоналу вміння мінімізувати причини конфліктів та йти на зустріч учасникам конфлікту [16].

1. 3. Особливості виникнення конфліктів в аптечних закладах

Конфлікт – це повсякденна реальність професійної діяльності, з якою може зіштовхнутися працівник. Конфлікти супроводжуються сильними емоційними переживаннями і, якщо конфлікт виникає на роботі, то до нього можуть долучитися керівники, колеги або клієнти, що негативно впливає на мікроклімат в аптеці [4, 7-9, 26]. Найчастіше умовами, що впливають на

виникнення конфліктів в аптечних закладах, можуть бути:

- негативні звичаї і традиції в аптечних колективах;
- недовіра керівників вищої ланки управління до підлеглого;
- упереджене або поблажливе ставлення одного члена колективу до іншого;
- наявність в організаціях неформальних мікрогруп, які мають дисфункціональний характер;
- проведення структурних змін і кадрові перестановки, які можуть стати каталізатором конфліктної ситуації або її результатом [42, 45].

Фармацевти кожного дня контактують з відвідувачами аптеки, які в умовах сьогодення, дуже часто налаштовані недобррозичливо, що може викликати неприємні ситуації. Фармацевти вислуховують докори, обвинувачення або навіть невічливі та образливі слова. Дуже часто така поведінка пацієнтів є абсолютно незаслуженою для фармацевтів [4, 39].

Професійна етика фармацевта не дозволяє висловлювати свою думку у конфліктній ситуації так, як би хотілося, навіть не можна захиститися. Як правило, після конфліктів фармацевт залишається на своєму робочому місці і обслуговує наступних пацієнтів як під час рутинного процесу, що негативно впливає на якість роботи. При виникненні конфліктів деякі пацієнти можуть піти ображеними і навіть без здійснення купівлі, тобто, такий пацієнт навряд чи стане у майбутньому постійним покупцем. Таким чином, програний конфлікт з одним пацієнтом може залишити аптеку ще без декількох потенційних клієнтів, які стали свідками конфлікту [8, 36].

На даний час кількість конфліктних клієнтів в аптеці зростає, що обумовлено психологічною та економічною ситуацією внаслідок війни в країні, яка негативно впливає на емоційний стан людей. Також причиною конфліктів є зростання цін на фармацевтичну продукцію [38, 43]. Як свідчать результати наукових досліджень, основними причинами виникнення конфліктних ситуацій в аптеці між фармацевтами та пацієнтом є:

- ціна товару, яка може викликати претензії у пацієнтів, не зважаючи на

її рівень, бо, як правило, будь-яка є високою для пацієнта;

- незадоволення обслуговуванням, коли фармацевт тихо розмовляє, швидко не відповідає на запитання, коли повільно працює програма;
- відмова відпустити рецептурний препарат без рецепта;
- відсутність потрібного лікарського засобу в аптеці, особливо, якщо пацієнт стояв за ним у черзі;
- намагання повернути лікарський засіб, куплений раніше;
- наявність черги, спостереження або участь у конфлікті [33, 40].

Вирішення конфліктів у професійній діяльності фармацевтів може бути частковим або повним. Часткове вирішення конфлікту, коли змінюється тільки поведінка учасників конфлікту, а причина конфлікту не усувається, може бути застосовано, коли потрібно, щоб конфліктна ситуація негайно припинилася, хоча намагання досягнути початкових цілей конфлікту зберігаються. Повним, коли вирішується і причина конфлікту, і знаходяться методи його розв'язання [29, 30, 44].

Для керівника фармацевтичної організації надзвичайно важливо знати, як ліквідувати конфліктну ситуацію, для чого потрібно володіти інтуїцією й достатніми знаннями у сфері психології та основних конфліктних зон людської поведінки [4, 26].

Таким чином, розглянуті аспекти виникнення та розвитку конфліктів у діяльності аптечних закладів свідчать, що конфлікти є досить розповсюдженим явищем у професійній діяльності фармацевтів і за своєю суттю можуть бути причиною як конструктивних, так і деструктивних наслідків. Вищенаведене доводить необхідність комплексного дослідження причини конфліктів та розробки рекомендацій щодо зменшення їх негативного впливу на ефективність діяльності, у тому числі й аптечних закладів.

Висновки до першого розділу

1. Опрацьовано теоретико-прикладні аспекти управління конфліктами в організації, класифіковано види конфліктів, які супроводжують професійну діяльність, та узагальнено їх конструктивні та деструктивні наслідки.

2. Обґрунтовано необхідність комплексного дослідження причин конфліктів та розробки рекомендацій щодо зменшення їх негативного впливу на функціонування аптечних закладів.

Розділ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДІВ

2.1. Аналіз причин виникнення конфліктів в аптечному колективі

У діяльності фармацевтичних організацій конфлікти виникають внаслідок різних причин, вивченню яких присвячена низка наукових досліджень, проте, встановлення причин конфліктів потребує постійного опрацювання [18, 32, 33].

З метою визначення причин конфліктів, які виникають у працівників аптечних закладів, нами було проведено опитування методом анкетування, в якому взяло участь 28 фармацевтичних працівників (м. Харків та область, м. Полтава). Дослідження проводилося у два етапи з застосуванням сервісу гугл-форм. На першому етапі було задіяно метод анкетування з використанням розробленої анкети для встановлення думок фармацевтичних фахівців про можливі причини конфліктів, їх функції, методи урегулювання. На другому етапі з використанням методу анкетування було проведено дослідження стресостійкості фармацевтичних працівників. Структура учасників за віком, стажем роботи та посадами представлена на рис. 2. 1-2.3.

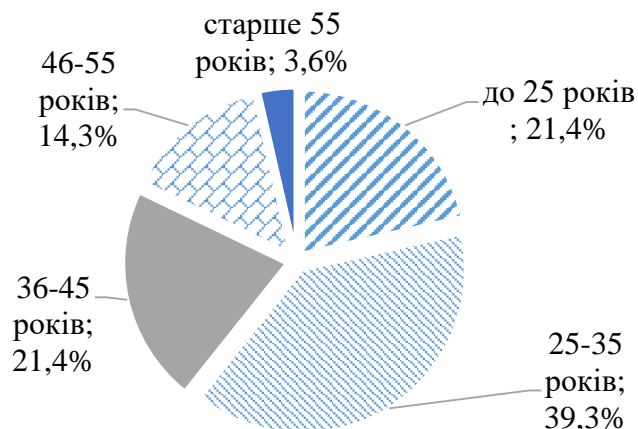


Рис. 2. 1. Структура за віком

В опитуванні найбільше прийняло участь фармацевтів у віці 25-35 років (39,3%), однакова кількість у віці до 25 років та 36-45 років (по 21,4%). Слід

відмітити, що колективи в аптеках є досить «молодими» за віком. На даний час професія фармацевта є дуже актуальною та затребуваною на ринку праці [1]. До того ж під час навчання багато здобувачів вищої освіти йдуть працювати безпосередньо в аптеки, щоб отримати досвід практичної діяльності. Аналіз даних щодо стажу роботи фармацевтів свідчить, що більшість з них мають стаж роботи в аптеці від п'яти до десяти років (42,9%) та до 5 років (25,0%). Отримані результати представлені на рис. 2.2.

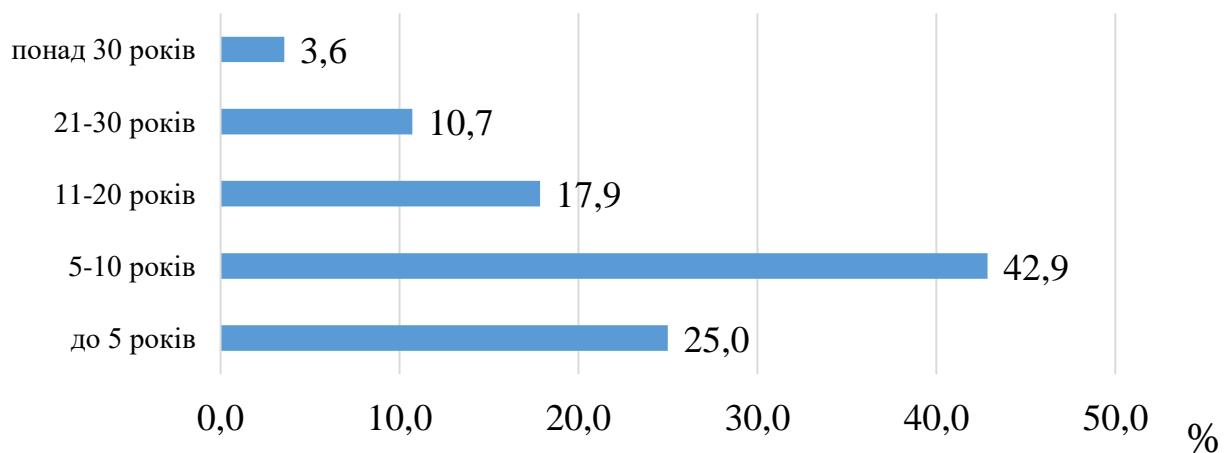


Рис. 2. 2. Структура за стажем роботи

З даних рис. 2. 3 видно, що серед учасників опитування основну частку склали фармацевти та асистенти фармацевтів (відповідно 43,0% і 25,0%).

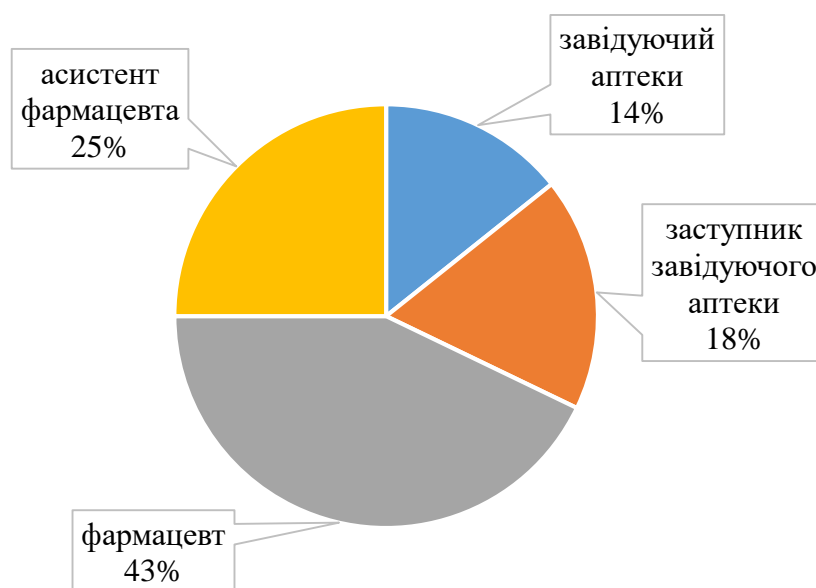


Рис. 2. 3. Структура за посадами

На першому етапі дослідження фармацевтами проведено оцінку власної конфліктності, узагальнені результати якої наведені на рис. 2.4. Як видно з даних рис. 2.4, третина опитаних (29,8%) відповіли, що дійсно можуть спровокувати конфлікт, але одразу шукатимуть шляхи вирішення. Такі працівники можуть швидко зреагувати на конфліктну ситуацію, але все ж таки намагатимуться її урегулювати конструктивним підходом. Достатньо багато опитаних (28,1%) не вважає себе конфліктною особистістю, проте, люди з такою самооцінкою можуть прореагувати на довготривалу відсутність взаєморозуміння у колективі.

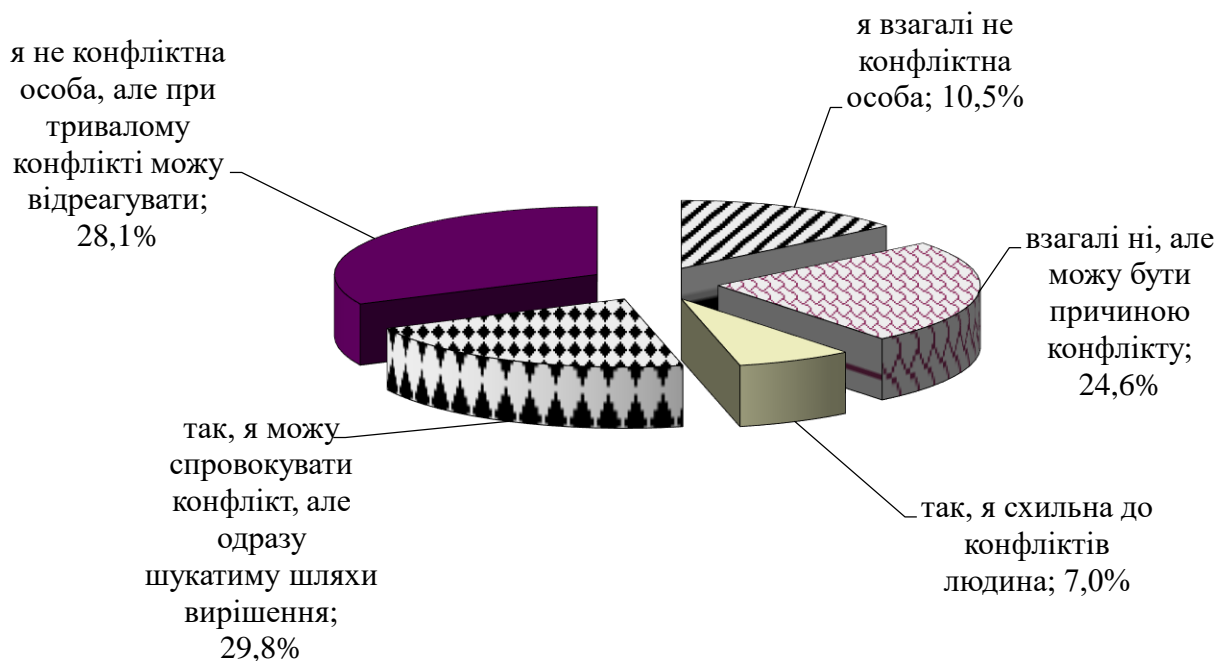


Рис. 2.4. Самооцінка конфліктності фармацевтичними працівниками

Персонал та керівництво аптеки мають розуміти причину конфліктів, щоб правильно з нього знайти вихід, який буде прийнятним для всіх сторін. На наступному етапі нами визначено причини внутрішньоособистісних конфліктів у працівників аптек, результати якого представлені на рис. 2.5, з якого видно, що найчастіше причиною виникнення внутрішньоособистісних конфліктів є надмірна завантаженість понад власні можливості (указали 78,6% експертів).



Рис. 2.5. Причини появи внутрішньоособистісних конфліктів

Значний відсоток опитаних указали в якості причини невідповідність умов праці у порівнянні з вимогами, які висуваються до персоналу (67,9%), недосконалі комунікації (64,3%), дисбаланс відповідальності, обов'язків і прав (64,3%). Як причину конфліктів відмітили існування протиріч між комерційними інтересами, пов'язаними з необхідністю виконання запланованих обсягів продажу, бажанням отримувати бонуси та етичними принципами, які суперечать бізнес-інтересам і змушують враховувати соціальну вагомість професії (39,3%). Також як причину виникнення внутрішньоособистісних конфліктів опитані указали неузгодженість цілей різних відділів аптеки (35,7%), запровадження інновацій (32,1%). Дещо менша кількість опитаних (21,4-28,6%) відзначили невідповідність між соціальним статусом і роллю, недосконалість правових норм і процедур, відсутність можливостей до самореалізації, творчості.

Таким чином, система попередження внутрішньоособистісних

конфліктів повинна акцентуватися на таких моментах, як, наприклад, чітке розуміння працівником своїх прав та обов'язків, тобто, фармацевт повинен бути ознайомлений зі змістом функціонально-посадової інструкції. Чітке дотримання у професійній діяльності інструкції сприяє уникненню образ чи непорозумінь, які можуть бути викликані різницею між очікуваними діями та вчинками. Завідувачі аптек повинні звертати особливу увагу на те, щоб підлеглі розуміли стиль та принципи керівництва, що дозволить співробітникам оптимально формувати свою лінію поведінки.

Учасникам опитування пропонувалося визначити причини появи та розвитку конфліктів безпосередньо у колективі аптеки. Під час формування запитання анкети було враховано, що найчастіше такі конфлікти обумовлені особистістю працівника аптеки, незадоволеністю станом організації роботи та матеріально-технічної бази аптеки, професійним вигоранням, незадовільним психологічним мікрокліматом тощо. Отримані результати представлені на рис. 2.6.

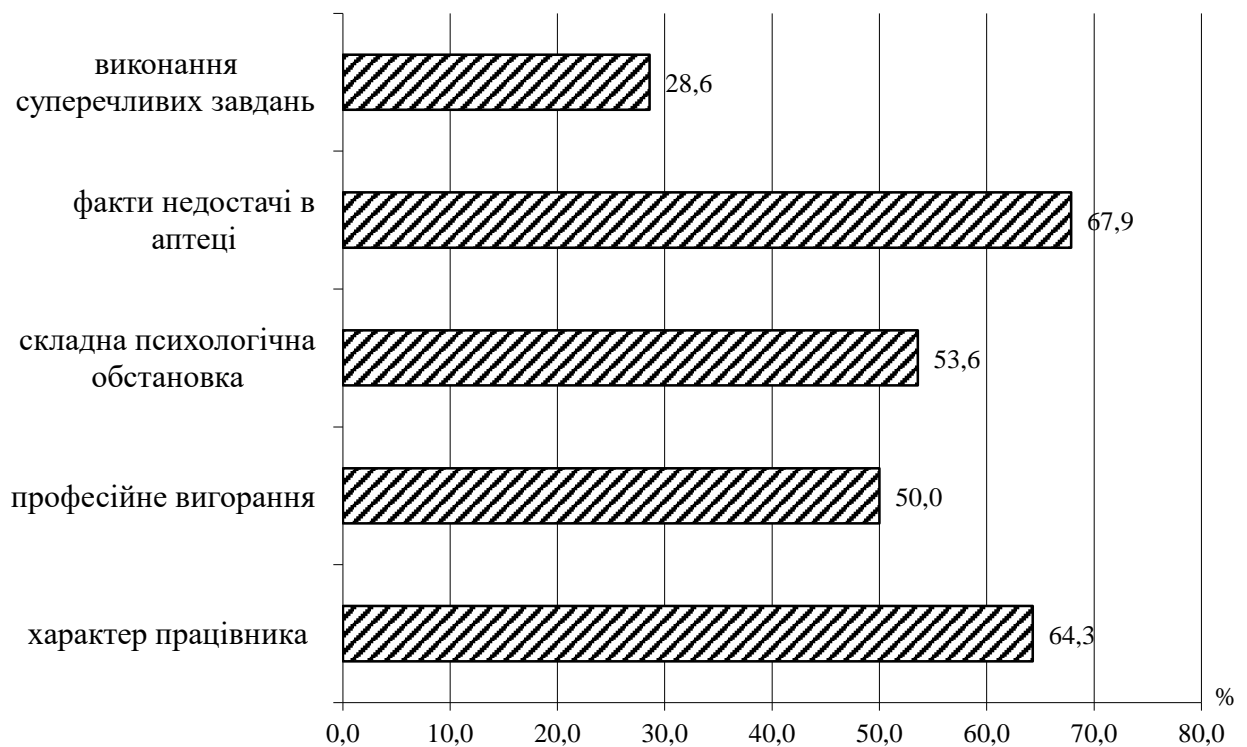


Рис. 2.6. Причини виникнення конфліктів в колективі аптеки

У результаті опитування встановлено, що найвпливовішими причинами

конфліктів є виявлення недостачі грошей в касі (відмітили 67,9% учасників анкетування) та характер працівника (64,3%). Наступною причиною є складний психологічний мікроклімат в колективі, що відмітили 53,6% експертів. Встановлено, що для працівників аптеки актуальним є розроблення заходів, які протидіють появі симптомів вигорання на робочому місці, так як 50,0% експертів вважають цю причину можливим підґрунтям появи конфліктних ситуацій в аптечного персоналу.

Метою подальшого дослідження стало вивчення та систематизація причин конфліктів в аптечних закладах, які виникають між пацієнтами та фармацевтичними працівниками. Причини виникнення конфліктів з пацієнтами є досить різноманітними і можуть бути пов'язані як з комунікаціями між фармацевтом та відвідувачами аптеки, так і обумовлені якістю фармацевтичного товару, його ціною та фізичною доступністю. Узагальнені результати представлені на рис. 2.7, з якого видно, що 71,4% опитаних стали учасником конфлікту, так як відвідувачів не задовольняють ціни на фармацевтичний товар, 64,3% указали, що причиною конфлікту є відмова відпустити ЛЗ без рецепту, 35,7% — обурювалися тим, що є черга.

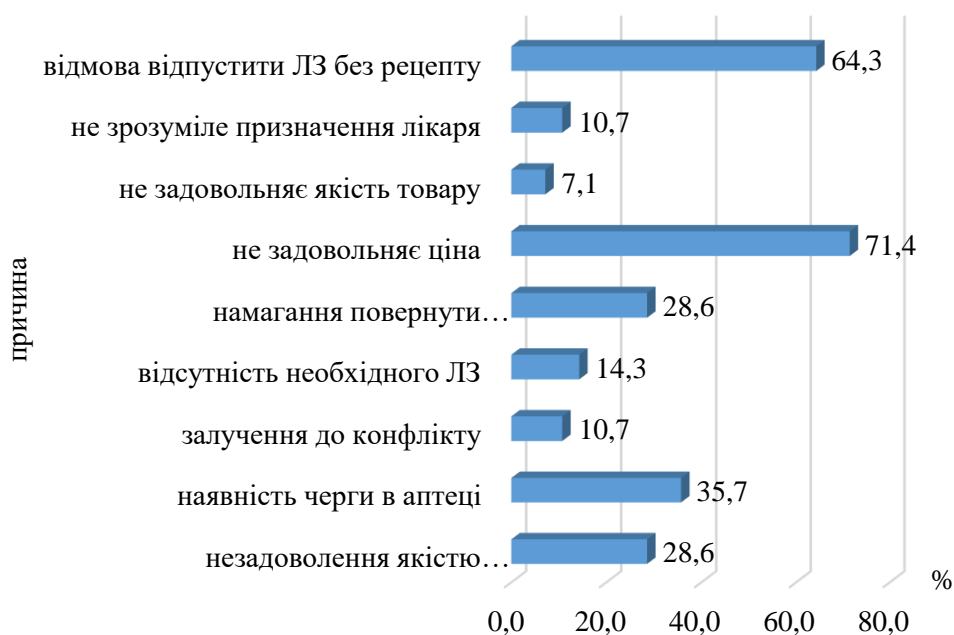


Рис. 2.7. Причини виникнення конфліктів з пацієнтами

Пацієнти висловлюють свою незадоволеність ціною на фармацевтичний товар, не задоволені якістю обслуговування, вимагають відпустити їм рецептурний препарат без рецепта, виникнення великих черг викликає обурення і найчастіше є причиною конфліктних ситуацій. Якщо приходять такі відвідувачі, рекомендується об'єктивно оцінювати складність ситуації, намагатися ставитися до них позитивно, а в процесі спілкування звертатися з порозумінням та повагою.

Таким чином, працівникам аптеки необхідно формувати навички зі знаходження компромісу з пацієнтами та колегами. Вміння знаходити компроміс високо цінується в управлінських ситуаціях, так як таке вміння зменшує недоброзичливість і сприяє конструктивному вирішенню конфлікту. Актуальним є розроблення моделі, яка дасть змогу уникати конфліктних ситуацій у професійній діяльності, які можуть провокувати суперечності або розбіжності між працівниками.

2.2. Дослідження функцій конфліктів

Конфлікт може виконувати різні функції. Функції конфлікту мають позитивний або негативний вплив на діяльність персоналу фармацевтичної організації. Як свідчать дані наукової літератури, до загальних конструктивних функцій конфлікту належать такі, як: створення і підтримання балансу сил (в тому числі влади); усунення суперечності у функціонуванні колективу; створення нових соціальних норм і інститутів, покращення якості діяльності; соціальний контроль за дотриманням правил, загальноприйнятих норм і цінностей; глибше пізнання учасниками конфлікту один одного; зняття синдрому покірності у підлеглих; діагностика можливих опонентів; позначення невирішених проблем; сприяння згуртуванню групи перед зовнішньою небезпекою [13, 37].

Окремо слід відмітити такі функції конфліктів, як інформаційна, інтеграційна та інноваційна. Інформаційна функція конфлікту полягає в тому, що вона дозволяє більш глибоко оцінити індивідуально-психологічні

особливості учасників конфлікту, їхні ціннісні орієнтації, психологічну стійкість до стресових факторів. Інтеграційна функція конфлікту дозволяє послабити психічну напруженість, розширити сферу та способи взаємодії з оточуючими, згуртовує групу перед обличчям зовнішніх ускладнень. Інноваційна функція конфлікту виражається в тому, що він є джерелом розвитку особистості, покращує якість індивідуальної роботи, сприяє створенню нових, більш сприятливих умов, до яких легше адаптуватися членам колективу.

Під час дослідження експертам пропонувалося дати відповідь на запитання, які функції конфліктів мають найбільш конструктивний вплив. Узагальнені результати представлені на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Оцінка конструктивних функцій конфлікту

Під час розвитку конфліктної ситуації взаємодія супроводжується бурхливими реакціями, що сприяє зменшенню емоційного напруження та інтенсивності негативних емоцій. Важливість цієї функції конфлікту відмітили 71,4% опитаних. Якщо учасники конфлікту представляють різні організації, є можливість досягти вищої згуртованості колективу при

зовнішній небезпеці. Також конфлікт можна розглядати як засіб стимулювання до командної роботи і покращення групової динаміки, що відмітили 53,6% учасників опитування.

Встановлено, що на думку учасників опитування конфлікти досить часто є джерелом інновацій в аптеці та стимулюють соціальну активність персоналу, що відмітили 33,3% та 32,1%. Позитивний вплив конфлікту на стимулювання до змін і розвитку зазначили 39,3% експертів. Враховуючи, що учасники конфлікту не завжди стримують емоції та слідкують за власними висловлюваннями, можливим є отримання повної інформації про опонента та проведення діагностики його можливостей, що відзначили 25,0% та 32,1% опитаних відповідно.

Як свідчать результати дослідження, внаслідок прояву негативних функцій конфлікту може виникнути нестабільність або напруженість у міжособистісних відносинах, на що указали 82,1% опитаних (рис. 2.9). На думку 75,0% експертів результатом негативних функцій конфлікту є емоційні втрати, а матеріальні втрати зазначив найменший відсоток опитаних (21,4%), ще 71,4% відмічають погіршення психологічного мікроклімату у колективі, 64,3% — складні ділові відносини, 57,1% — зменшення рівня співробітництва, 39,3 — зростання плинності кадрів. Негативний вплив конфліктів через ускладнення та зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень відмітили 42,9% експертів. Досить часто деструктивні наслідки конфліктів є причиною розвитку стресу, що зазначили 53,6% експертів. Цей показник доводить актуальність дослідження стресостійкості фармацевтичних працівників.

2.3. Оцінка стресостійкості фармацевтичних працівників

Стрес відіграє важливу роль у житті людини, при цьому необхідно враховувати, що стресове навантаження може створити умови надмірного виснаження організму, шкодить особистості та негативно впливає на показники професійної діяльності [3].

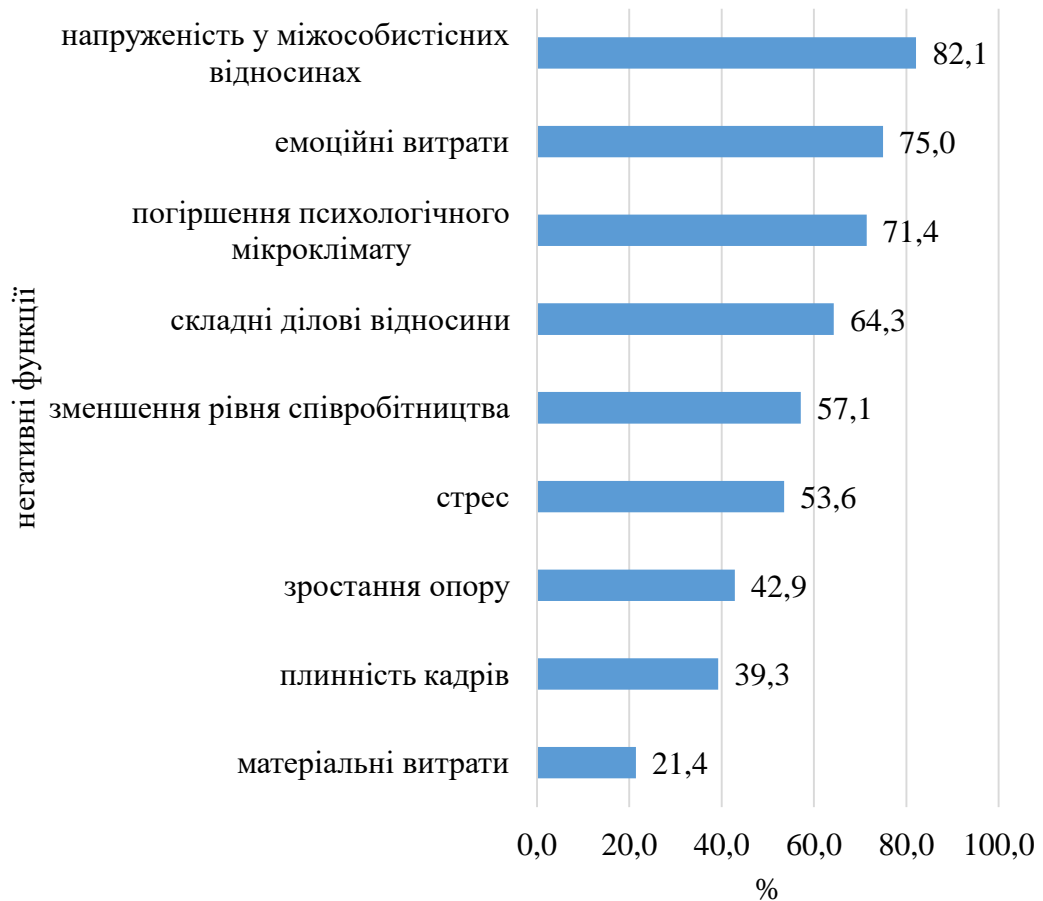


Рис. 2.9. Оцінка деструктивних функцій конфлікту

Слід відмітити, що конфлікт може бути причиною стресу, що відмітили 53,6% експертів. У зв'язку з цим експертам пропонувалося визначити, ознаки якого виду стресу вони вважають найбільш шкідливими і могли відчувати. З даних рис. 2.10 видно, що 42,9% вважають конфлікт причиною професійного стресу. З числа експертів 28,6% відзначили прояви комунікативного стресу, пов'язаного з проблемами ділового спілкування, 17,9% — інформаційного стресу, який виникає в умовах жорсткого ліміту часу, 10,7% — емоційного, як відчуття провини за невиконану роботу.

Кожна людина має свою вроджену певну межу — стійкість до стресів (стресостійкість). У науковій літературі доводиться необхідність врахування аспектів стресостійкості особистості, яка виконує певні посадові обов'язки та має професійну відповідальність. Виокремлюють декілька груп факторів, які обумовлюють появу стресу, — організаційні, внутрішньоорганізаційні та

особисті [12].

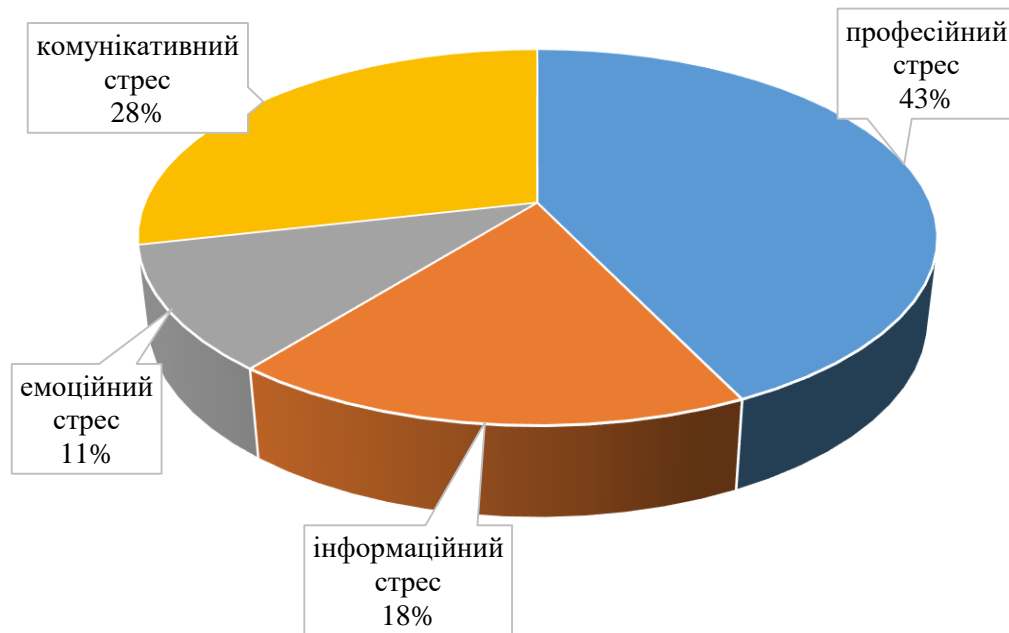


Рис. 2.10. Види стресу, які виникають у фармацевтів

Для визначення стресостійкості працівників аптек нами проведено тестування (додаток Б), в якому брали участь працівники різного віку та статі, що дало змогу оцінити стресостійкість різних вікових категорій різної статі.

Формування вибірки з урахуванням різних параметрів допомогло врахувати думки працівників з різним рівнем стресостійкості. Учасники не знали відповіді один одного, що дало можливість отримати обґрунтовані відповіді на запитання, більш достовірну та повну інформацію, уникнути ймовірного тиску. Основний блок запитань передбачав, що на кожне запитання потрібно відповісти “так”, “ні” чи “інколи”. Після проведення тесту результати опрацьовувалися за такими критеріями: “так” – 2 бали, “інколи” – 1 бал, “ні” – 0 балів.

Встановлено, що за результатами тесту стійкість фармацевтів до стресу розділилася на три рівні, інформація про які узагальнена у табл. 2. 1.

Оцінка стресостійкості фармацевтів

Рівень стресу	Оцінка рівня, бали	Частка відповідей, %	Характеристика рівня стресу
Низький	0-6	18,4	Таким людям можна позаздрити, вони неймовірно стресостійкі. У непередбачених та небезпечних ситуаціях спокійні та розсудливі.
Середній	6-21	27,2	Стреси таким людям докучають, але особливих проблем не утворюють. Це означає, що позбавлення від стресів не буде великою трудностю.
Високий	21-34	54,4	Варто замислитися про наслідки. Якщо людина відповіла чесно, то слід переглянути правила поведінки та звернутися до лікаря. Не потрібно нехтувати своїм здоров'ям – потрібно негайно змінити стиль життя.

За оцінками результатів тестування зроблено висновок, що серед опитаних фармацевтів більше половини має високий рівень стресу. Високий відсоток відповідей працівників доводить, що працюючи в аптеці, багато хто з них зазнав впливу конфліктних ситуацій та має ознаки стресу. Після тестування нами було з'ясовано детальніше, з якої причини та які категорії персоналу мають високий рівень стресу.

У табл. 2.2 наведено зразок відповідей персоналу аптек на прикладі завідуючих аптекою, фармацевтів та інтернів, які мають найбільш високий рівень стресу.

Причини, які обумовлюють високий рівень стресу фармацевтів

Категорія персоналу	Причини стресу
Завідуючий аптекою	важко уникати стресових ситуацій так як дуже близько бере все до серця; висока відповідальність у всьому; характерне одноосібне прийняття рішень; директивний стиль управління; жорсткий контроль всіх процесів в аптеці; мало цікавляться своїми працівниками як особистостями;
Фармацевт	конфлікти з відвідувачами; незручний графік роботи; конфлікти з колегами, завідувачем аптеки
Фармацевт-інтерн	малий досвід роботи і тому немає навичок формування взаємовідносин з колегами по роботі

Професія фармацевта означає довготривале спілкування, емоційні стосунки з колегами, підлеглими та пацієнтами, професійна відповідальність, недостатнє мотивування, що у свою чергу формує стресові ситуації. На наступному етапі дослідження нами визначено групи факторів, які є стресорами, — факторами навколишнього середовища або особистими факторами, дія яких виводить із рівноваги фізіологічні та психічні функції людини, що впливає на стан нервової системи організму та спричиняє виникнення стресу. На рис. 2. 11 представлена оцінка стресорів за групами, яку отримали під час опитування. Як видно з даних рис. 2. 11, найбільш вагомою групою стресорів є умови професійної діяльності, що відмітили 67,0% опитаних.

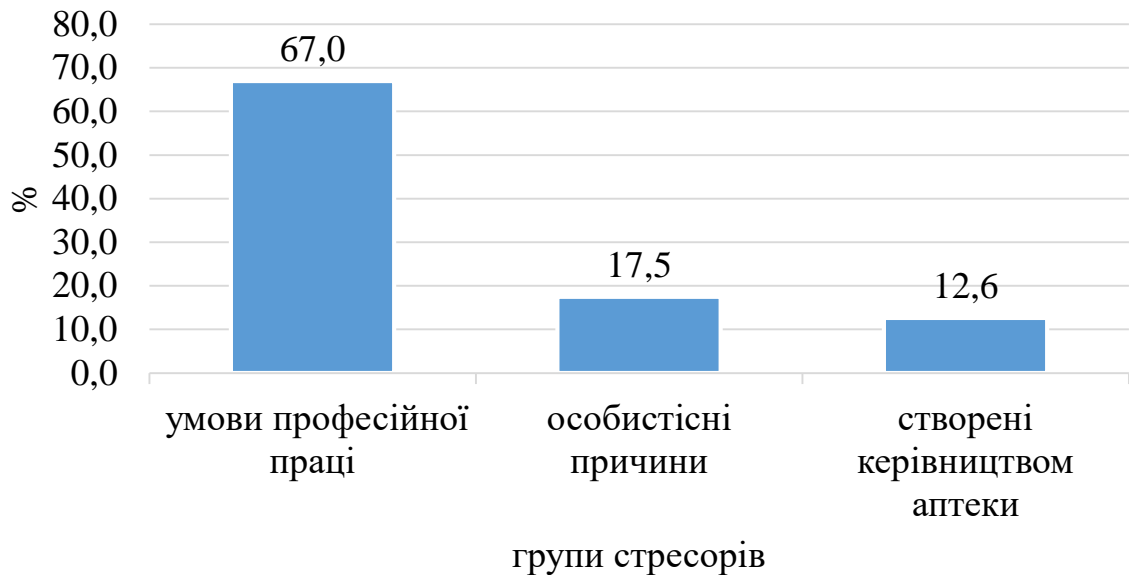


Рис. 2. 11. Структура груп стресорів

Нами проаналізовані групи стресорів, які пов'язані з професійними умовами праці, особистісними характеристиками та внаслідок управлінської діяльності керівництва аптек. Узагальнена інформація представлена у табл. 2. 3. Як свідчать результати дослідження, найвпливовішими стресорами є постійний емоційний контакт з людьми, які потребують допомоги, відсутність знань з психології, у тому числі й поведінки споживачів, конфлікти, які виникають при взаємодії з керівництвом.

Таблиця 2. 3.

Оцінка стресорів у діяльності фармацевтів

Види стресорів	%
Обумовлені професійними умовами праці	
Постійний емоційний контакт з людьми, які потребують допомоги	82,5
Спілкування з відвідувачами аптеки і колегами	72,8
Перевантаження	68,9
Низька заробітна плата	67,0
Монотонність роботи	55,3
Відсутність стимулів для якісної роботи	39,8

Нереалізовані професійні знання і вміння	30,1
Змінна робота	29,1
Стресори, які виникають з особистісних причин	
Страх адміністрації	46,6
Дефіцит психологічних знань	71,8
Професійне вигорання	49,5
Почуття високої відповідальності за результати роботи	53,4
Когнітивний дисонанс	65,0
Стресори, які створюються керівництвом аптечного закладу	
Атестація, тестування, іспити	40,8
Контроль за роботою (відеоспостереження)	26,2
Конфлікти як з керівництвом	56,3
Критика з боку керівництва	45,6
Відсутність кар'єрного росту	29,1

Встановлено, що такими факторами є перевантаження внаслідок зміни службових обов'язків та високої плинності кадрів, незадоволеності перспективою на даній посаді, недостатністю необхідних професійних знань та навичок. Для фармацевтів стресори можуть бути наслідком нерівномірної оплати, відсутністю зрозумілості механізму встановлення оплати праці, матеріальних заохочень тощо. Вагомими є емоційні стресори, які мають індивідуальний характер і визначаються психічним станом, суб'єктивним досвідом, особистісними навичками, умовами взаємодії з середовищем і прогнозованим майбутнім.

Під час опитування фармацевтам пропонувалося оцінити чинники, які свідчать про рівень задоволеності роботою, стан психологічного мікроклімату в аптечному колективі та ступінь стресостійкості у різних ситуаціях. Отримані результати представлені на рис. 2. 12, з якого видно, що серед показників, які свідчать про рівень задоволеності роботою у колективі, найвищу оцінку отримав інтерес до роботи (4,5 бали), серед аспектів, які свідчать про стан

психологічного мікроклімату найвищий бал отримав рівень комфортності (4,2 бали), в межах оцінки ступеню стресостійкості — найвищий бал отримала сприйнятливість до стресових впливів (4,0 бали).

Рівень задоволеності роботою у колективі		особиста відповідальність за виконання професійних обов'язків (4,3)	Оцінка психологічного мікроклімату		Ступінь стресостійкості
інтерес до роботи (4,5)			рівень комфортності (4,2)	задоволеність взаєминами із колегами (4,1)	
рівень вимог у професійній діяльності (4,0)	задоволеність своїми досягненнями у роботі (3,8)	задоволеність умовами праці (3,6)	рівень конфліктності (3,8)	задоволеність взаєминами з керівництвом (3,7)	стійкість у стресових ситуаціях (3,4)
					бездіяльність у ситуаціях стресу (2,8)

Рис. 2. 12. Оцінки чинників стресостійкості фармацевтів

У боротьбі зі стресами керівникам необхідно враховувати думки підлеглих щодо будь-яких змін, використовувати управлінські заходи, особливо такі, як створення сприятливих умов для відпочинку та праці, прозора система винагороди за продуктивну та ефективну працю, мотивація преміями та подяками. В той же час фармацевтам необхідно навчатися контролювати себе та свої емоції та не піддаватись на провокації пацієнтів та колег по роботі.

Таким чином, оцінка різних аспектів стресостійкості фармацевтів є корисною для визначення таких параметрів, стан яких може найбільш негативно вплинути на загальну працездатність працівника. Отримані результати доводять актуальність дослідження, спрямованого на оцінку та вибір методів, які допомагають зменшити конфліктність та підвищити стресостійкість фармацевтів аптеки.

Висновки до другого розділу

1. Проаналізовано причини виникнення конфліктів в аптечному закладі. Встановлено, що практично однакова кількість учасників опитування вважає, що можуть спровокувати конфлікт, але одразу шукатимуть шляхи вирішення або можуть прореагувати на довготривалу відсутність взаєморозуміння у колективі (відповідно 29,8% і 28,1%).

2. Визначено причини внутрішньоособистісних конфліктів у працівників аптек, серед яких відмічені надмірна завантаженість (указали 78,6% експертів), невідповідність умов праці вимогам, які висуваються до персоналу (67,9%), недосконалі комунікації (64,3%).

3. Встановлено, що причинами появи та розвитку конфліктів безпосередньо у колективі аптеки є виявлення недостачі грошей в касі (відмітили 67,9% учасників анкетування), характер працівника (64,3%) та складний психологічний мікроклімат в колективі (53,6%).

4. Результати дослідження причин конфліктів в аптеках, які виникають між пацієнтами та фармацевтами, свідчать, що найчастіше причинами є невдоволення цінами на фармацевтичний товар (відмітили 71,4% опитаних), відмова відпустити препарат без рецепту (64,3%), наявність черги (35,7%).

5. Під час дослідження систематизовано конфлікти за наслідками та схарактеризовано деструктивні та конструктивні конфлікти. Встановлено, що, на думку учасників опитування, конфлікти зменшують стан емоційного напруження та інтенсивності негативних емоцій, що відмітили 71,4% опитаних. Визначено, що деструктивний вплив конфліктів проявляється внаслідок нестабільності або напруженості у міжособистісних відносинах, на що указали 82,1% опитаних, емоційних втрат (75,0%), погіршення психологічного мікроклімату у колективі (71,4%).

6. Результати визначення стресостійкості працівників аптек показали, що серед опитаних фармацевтів більше половини має високий рівень стресу.

7. Виконано оцінку стресорів за групами, результати якої свідчать, що

для 67,0% стресорами є умови професійної діяльності, серед яких найвпливовішими є постійний емоційний контакт з людьми, які потребують допомоги, процес спілкування з відвідувачами аптеки і колегами, перевантаження (відмітили від 82,5% до 68,9%). У групі стресорів, які виникають з особистісних причин, є дефіцит психологічних знань (відмітили 71,8%), когнітивний дисонанс (65,0%) та почуття високої відповідальності за результати роботи (53,4%). До групи стресорів, які створюються керівництвом аптечного закладу, експерти віднесли конфлікти з керівництвом (зазначили 56,3%), критика з боку керівництва (45,6%).

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В АПТЕЧНОМУ ЗАКЛАДІ

3. 1. Опрацювання методів управління конфліктами

Для мінімізації конфліктних ситуацій, які виникають між керівником та підлеглими саме керівнику необхідно застосовувати персональні методи управління конфліктами [10, 14]. Методи урегулювання конфліктів концентруються на можливостях суб'єкта (керівника) активно протистояти конфліктам і використовувати особистісні (персональні) стилі керівництва (адміністративні, соціально-психологічні та ін.) залежно від власного стилю керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального). В якості заходів розв'язання конфліктних ситуацій рекомендується:

- керівнику виступати в ролі експерта або арбітра з метою вирішення конфлікту та проводити пошук згоди шляхом спільних переговорів тощо;
- переконувати та проводити роз'яснювальні бесіди з учасниками конфлікту про значимість безконфліктної поведінки;
- застосовувати адміністративні методи та вміло використовувати владу, систему покарання (штрафи, санкції, звільнення) і винагороди (заохочення і покарання, премії) щодо учасників конфлікту з метою зміни їх конфліктної мотивації;
- переміщувати учасників конфлікту, змінювати систему комунікацій всередині аптечного закладу.

Результати опитування щодо методів профілактики конфліктів та конфліктних ситуацій представлені на рис. 3.1, з якого видно, що високе значення надається проведенню різних форм ділових комунікацій (наприклад, загальні збори, наради, зустрічі), які дозволили б зблизити колектив. Проведення корпоративних свят також дозволяє більше відчутти причетність себе до колективу, створити незабутні моменти, пов'язані з колективом.

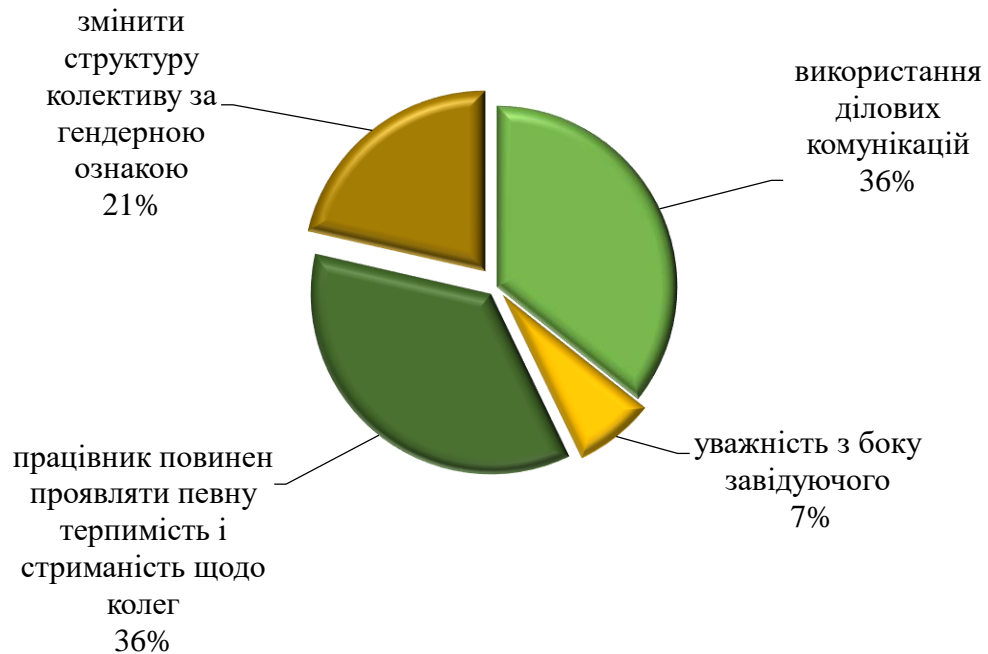


Рис. 3.1. Оцінка методів профілактики конфліктів

Таку ж роль експерти відводять самомотивації, спрямованій на формування певної толерантності до характеру іншого працівника, стриманість. Слід відзначити, що 21% опитаних бажали б змінити структуру колективу за гендерною ознакою, який своєю присутністю розряджав б атмосферу. Згідно з результатами опитування керівнику належить незначна роль у вирішенні конфліктів, що можна пояснити тим, що кожен член колективу з огляду на власну індивідуальність вважає за краще не навантажувати своїми проблемами іншого, вирішувати свої проблеми, в тому числі і конфліктні, самостійно.

Серед запропонованих методів урегулювання конфліктів пріоритетним повинно бути визнання відмінностей у поглядах, що має проявитися у відсутності спроб нав'язування власної думки (рис. 3.2). У той же час кожен працівник повинен дотримуватися гігієни взаємин в колективі, не допускати ескалації напруги та розвитку конфлікту. Як метод врегулювання конфліктів, жоден експерт не відмітив такий метод, як згладжування. На 1 бал за ефективністю оцінили врахування ситуації та такий метод, як переведення співробітника в іншу аптеку і це не повинно бути як один із загальноприйнятих

способів врегулювання конфліктів. Другим за ефективністю вважають компромісний шлях вирішення та примушування. Більш ефективними на думку експертів є управління або запобігання ситуацій, які провокують конфлікти (отримали три бали), вирішення проблеми, що полягає у визнанні відмінностей в думках (п'ять балів).



Рис. 3.2. Оцінка методів врегулювання конфліктів

З метою вироблення ефективних напрямів розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності фармацевтів експертам необхідно дати відповідь на питання щодо оцінки заходів, які сприяють вирішенню конфліктів на робочому місці (рис. 3.3). Встановлено, що експерти найбільш ефективними заходами вважають використання системи мотивації аптечного персоналу та використання івент-маркетингу для формування корпоративної культури.

Таким чином, на підставі узагальнення отриманих даних зроблено висновок, що для зменшення кількості конфліктів у професійній діяльності завідувача аптеки і персоналу аптеки доцільно забезпечувати такі умови, як:

- матеріальне та моральне стимулювання для сумлінного виконання функціонально-посадових обов'язків;

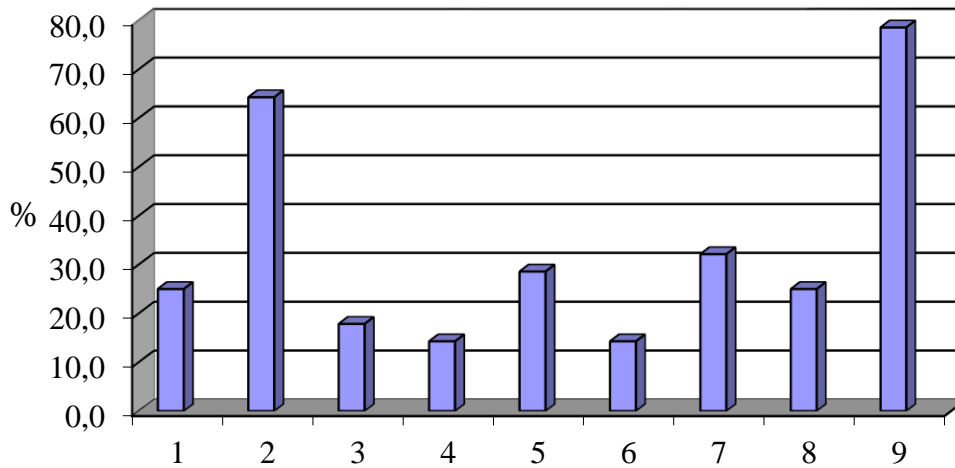


Рис. 3.3. Оцінка заходів, які сприяють вирішенню конфліктних ситуацій:
 1 - формувати колектив з урахуванням гендерних ознак; 2 - використання івент-маркетингу для формування корпоративної культури; 3 - сумлінність працівників аптеки; 4 - проведення роз'яснювальної роботи в аптечному колективі; 5 - формування толерантних стосунків в колективі; 6 - використання керівником авторитарного стилю управління; 7 - використання керівником демократичних засад управління; 8 - залучення працівників до прийняття рішень; 9 - використання системи мотивації аптечного персоналу

- використання івент-маркетингу для формування корпоративної культури та організація спільного відпочинку для зняття психологічної напруженості в колективі;

- інформування співробітників про важливі події в аптеці;
- заохочення ініціативи, яка може стати ефективним підґрунтям покращення діяльності аптеки;

- постановка лише таких завдань, які відповідають можливостям працівників аптеки і забезпечення персоналу необхідними засобами для виконання поставлених завдань;

- надавати оцінку результатів діяльності підлеглого тільки після ретельного аналізу інформації про конфліктну ситуацію.

На наступному етапі нами визначено, які саме засоби є найбільш

розповсюдженими при вирішенні конфліктних ситуацій, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів аптечного закладу. Отримані результати представлені на рис. 3.4, з якого видно, яким методам урегулювання віддають перевагу фармацевтичні фахівці.



Рис. 3.4. Засоби розв'язання конфліктів в аптеці

Як свідчать отримані результати дослідження, 90,0% фармацевтів терпляче ставляться до учасника конфлікту. При вирішенні конфліктів 80,0% фармацевтів керуються у своїй поведінці правилом, що якщо конфлікт виник з моєї вини, одразу необхідно вибачитись; 76,0%— намагаються локалізувати конфлікт без залучення інших відвідувачів аптеки; 74,0%— шукають компроміс, залучаючи пацієнта до вирішення проблеми. Що стосується інших варіантів поведінки при конфліктах з пацієнтами, то більше половини опитаних намагаються переконати, використовуючи власний досвід вирішення аналогічної проблеми (я сам приймав цей препарат) (відповіли

62,0%), використовують у супереччі лише один аргумент у відповідь і стійко відстоюють свою позицію (60,0%). Також слід відмітити, ефективним є повторення пацієнту його претензії, щоб він впевнився, що його вірно зрозуміли (54,0%) і обов'язково після погодження з претензією, яка й стала причиною конфлікту, намагання запропонувати конструктивне рішення (40,0%).

3.2. Обґрунтування моделі управління конфліктами у професійній діяльності фармацевтів

З метою розробки системи своєчасного та ефективного управління конфліктами в аптечних закладах нами була обґрунтована модель розв'язання конфлікту, представлена на рис. 3. 5.

Першим структурним компонентом моделі є управлінська ситуація, яка демонструє передумови виникнення суперечностей в інтересах співробітників. Результатом появи суперечностей, напруги та подальшої нестабільності є формування джерела конфлікту. Джерело конфлікту — це другий компонент, який відображає різні події чи явища, факти, внаслідок дії яких виникають конфліктні ситуації. Проводиться аналіз конфлікту і його обставин за такими напрямками:

- опитування учасників і свідків конфлікту;
- вивчення поведінки конфлікуючих суб'єктів і свідків (звички, професійні якості, досвід роботи, побутові умови, мотиви вступу в конфлікт і дії);
- на основі отриманої інформації проводиться виявлення причини, приводу, тривалості конфлікту, відносини колективу до предмета, мотивів конфлікту; на цьому етапі доцільно промодельовати конфлікт, щоб отримати бачення ситуації у співставленні отриманої інформації з реальними подіями.

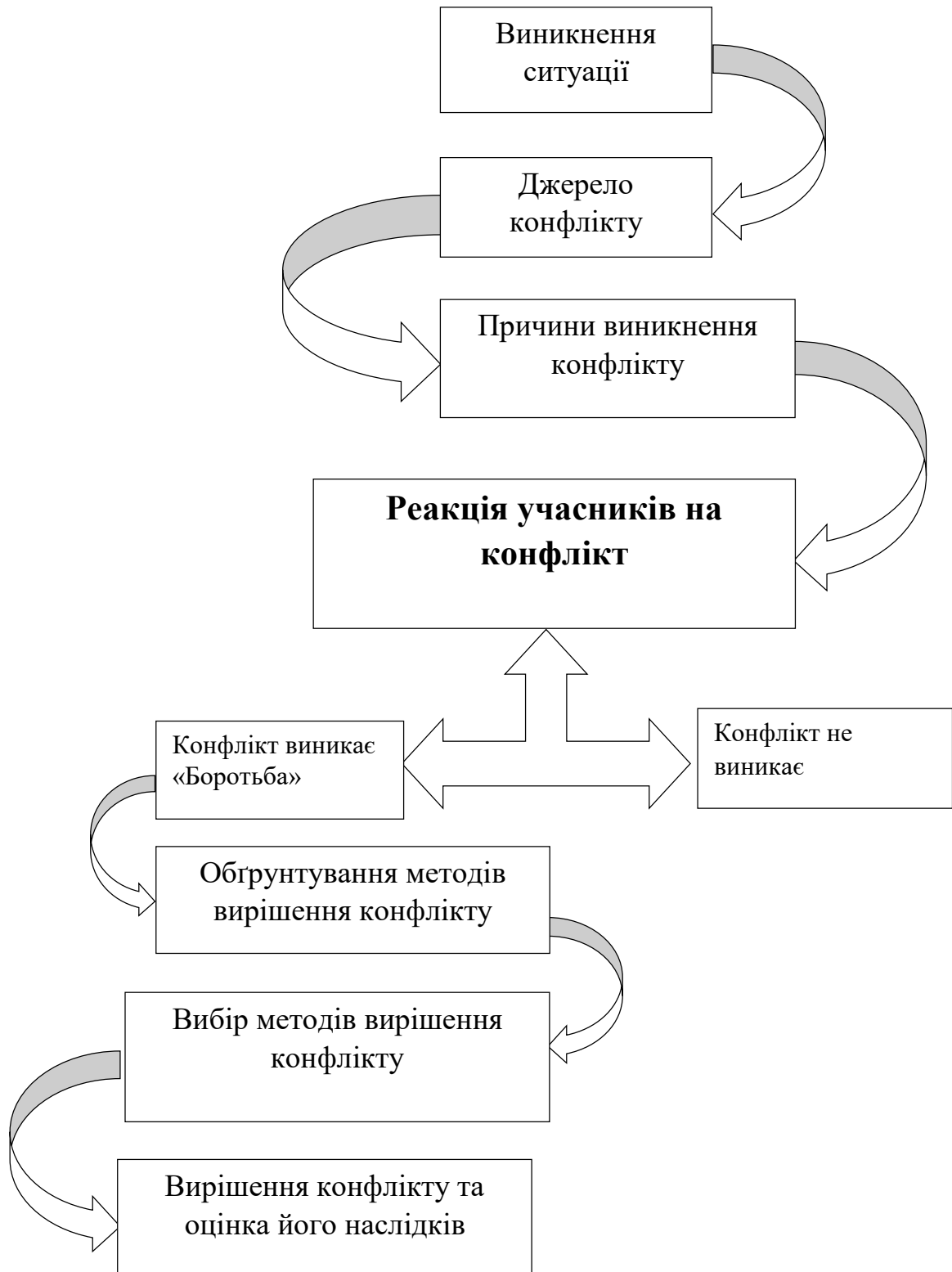


Рис. 3. 5. Модель розв'язання конфлікту

Третім компонентом є різні види причин, які супроводжують появу та розвиток конфлікту в фармацевтичних організаціях. Узагальнюючи результати проведених досліджень, відмічаємо, що частіше за все причинами

виникнення конфліктів у професійній діяльності фармацевтів є нераціональна організація праці та помилкові рішення завідувача аптеки, низька заробітна плата, плинність кадрів, непорозуміння у колективі через сильні емоції внаслідок важкої ситуації у країні, низька стійкість фармацевтів до конфліктів.

Наступним, четвертим, компонентом є реакція учасників на конфлікт. Цей компонент передбачає можливість розвитку конфлікту в залежності від того, як опонент відреагує: конфліктна ситуація буде розвиватися далі або все вирішиться мирним шляхом і конфлікт не розгортатиметься.

Якщо конфлікт все ж таки виник, то відбувається «боротьба», напрями розвитку якої представлені наступними компонентами моделі вирішення конфлікту. Відбувається зіткнення інтересів в різних формах, якими є вербальна, дієва, відкрита або прихована. На цьому етапі актуальним є визначення динаміки і зони конфлікту. Необхідно вжити заходи до обмеження числа свідків конфлікту для зменшення зайвих відомостей і думок. Завідувач аптеки повинен контролювати ситуацію і приймати рішення.

Вагомим компонентом моделі є обґрунтування методу вирішення конфлікту на підставі розробки та аналізу варіантів вирішення конфлікту, результатом чого є вибір і по можливості перевірка оптимального методу, прийому, форми, засобу та умов вирішення конфлікту. Найбільш вживаними методами вирішення конфлікту є:

- ухилення. Завідувач аптеки і підлеглі намагаються уникати дій, які створюють інцидент;
- згладжування. Ознаки майбутнього конфлікту не помічаються, тому проводяться профілактичні заходи з метою його виявлення. Слід відмітити, що під час опитування фармацевти не відмітили цей метод як ефективний, проте саме його використання доцільне у повсякденній діяльності з метою запобігання виникнення суперечностей у колективі аптеки;
- примус. Конфліктна ситуація контролюється, регулюється її розвиток, але учасник конфлікту, наділений владою та повноваженнями, втручається та силою впливає на ситуацію, формує шляхи її розвитку та розв'язання;

- компроміс. Застосування цього методу передбачає тимчасове рішення проблеми, яке задовольняє всі сторони конфлікту і при цьому суперники частково можуть приймати точку зору іншого учасника;

- вирішення конфлікту. Цей метод є найбільш результативним для конструктивного розв'язання конфліктної ситуації. При використанні методу сторони при ознайомленні з деталями конфлікту йдуть на взаємні поступки.

Сьомий компонент моделі розв'язання конфлікту передбачає вибір конкретного методу або декількох методів для вирішення конфлікту, які найбільш доцільно використовувати в ситуації, що склалася. Останнім етапом моделі розв'язання конфлікту є його безпосереднє вирішення та оцінка наслідків конфлікту.

Завершується модель процесом реалізації обраного і перевіреного рішення з послідуєчим розголосом результатів реалізованого рішення конфлікту. Якщо у результаті вирішення конфлікту один із учасників відчуває себе як такий, що зазнав поразки, необхідно усунути це відчуття за допомогою моральної підтримки, відновлення в колективі доброзичливої атмосфери.

На підставі узагальнення результатів дослідження нами розроблено низку рекомендацій щодо вирішення конфліктів з використанням структурних та міжособистісних методів. Розроблені рекомендації спрямовані на усунення конфліктів, які виникають у колективі аптечного закладу, і конфліктів між персоналом і пацієнтами.

Доцільно поінформувати персонал аптеки про структурні методи усунення конфліктів, до яких належать:

- використання завідувачем аптеки службового становища, яке дає змогу видавати накази та розпорядження;
- роз'єднання учасників конфлікту або зниження їх залежності один від одного, зменшення кількості комунікацій між ними;
- оптимізація обміну інформацією між структурними підрозділами аптеки з використанням вертикальних, горизонтальних, діагональних та міжрівневих комунікацій, висхідних та низхідних;

- призначення для учасників конфлікту куратора або координатора (посередника, який намагається примирити опонентів; в якості нього може виступити фахівець з навичками конфліктолога, відділ кадрів (менеджер з персоналу) або комісія з розгляду трудових суперечок);

- зміна рангів опонентів (конфлікт може припинитися, якщо хтось із його учасників, які раніше займали однакові посади, стане керівником інших, або використання ротації);

- проведення профілактичних заходів, спрямованих на попередження конфліктів, серед яких встановлення загальних цілей, винагорода персоналу, роз'яснювальна робота, координація та інтеграція діяльності.

Міжособистісні методи (персональні) є формою вирішення конфлікту, яка передбачає вплив на поведінку опонентів, і полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити власну точку зору, не викликаючи захисної реакції опонента. При застосуванні цієї групи методів рекомендується використовувати владу, позитивні та негативні санкції, заохочення чи покарання безпосередньо до учасників конфлікту. Ефективним є зміна конфліктної мотивації співробітників за допомогою впливу на їхні потреби та інтереси адміністративними заходами. Такими формами впливу є підвищення на посаді працівника, який на це заслуговує, і таким чином усунути зростаюче в нього невдоволення, направити на навчання когось із співробітників, хто "переріс" свою посаду тощо. Ще однією формою є переконання учасників конфлікту з використанням педагогічних та психологічних заходів роз'яснювального та виховного змісту, надання психологічної допомоги та ін. Доцільним є зміна складу учасників конфлікту та системи їх взаємодії завдяки ротації працівників аптеки, звільнення чи спонукання до добровільного складання повноважень. Також ефективним є залучення керівника до конфлікту як експерта, що дозволить вести пошук згоди за допомогою переговорів та компромісів.

Враховуючи сучасні реалії діяльності фармацевтів, конфліктну ситуацію

часом усунути неможливо з об'єктивних причин, тому персоналу аптек слід проявляти максимальну обережність і не створювати інциденти при обслуговуванні пацієнтів. Але якщо конфлікт все ж таки виник, доцільно застосовувати такі способи вирішення:

- уважно вислухайте відвідувача, не перебивайте, потрібно дати йому можливість повністю виговоритися, витратити весь свій гнів, після чого його легше буде повернути до обговорюваної проблеми;

- необхідно обмежити кількість свідків конфлікту для зменшення поширення негативної інформації і попередження групового зіткнення; найкраще запросити незадоволеного покупця до завідувача аптекою для врегулювання конфлікту;

- не рекомендується у спілкуванні з конфліктним пацієнтом застосовувати вислови на кшталт "Заспокойтеся, будь ласка", "Тримайте, будь ласка, себе в руках", такими висловлюваннями ми начебто підкреслюємо його нестриманість, принижуємо його почуття власної гідності;

- для відображення почуттів конфліктного пацієнта доцільно використовувати: "Я розумію вас ...", "Мені щиро хотілося б вам допомогти ...";

- рекомендується продемонструвати повагу до пацієнта: "Я вам вдячна за те, що ви привертаєте мою увагу до даної проблеми";

- використовуйте висловлювання, які об'єднують ваші з пацієнтом інтереси, і запропонуйте альтернативні шляхи розв'язання конфлікту; наприклад, "Давайте разом з вами подивимося, що можна зробити в даній ситуації", "Яким ви бачите вирішення цієї проблеми";

- якщо пацієнт ображає вас або застосовує обценну лексику, вам слід тактовно і строго попросити його не робити цього, пояснивши, що лайка не допоможе розв'язати конфлікт;

- якщо у виникненні конфлікту є ваша провина, обов'язково вибачьтеся перед пацієнтом;

- якщо винен пацієнт, то вам не потрібно вибачатися, але слід висловити своє розуміння: "Розумію вас, опинившись в такій складній ситуації, ви мали право так поводитися";

- використовуйте навички психодіагностики стану пацієнта і застосовуйте заходи для зняття емоційної напруги навколо ситуації;

- після емоційної розрядки проаналізуйте результати досягнутих домовленостей, оцініть наслідки та визначте ефективність методу урегулювання конфлікту, який ви застосували у конкретній ситуації.

На підставі узагальнення теоретичних засад виникнення та управління конфліктами, які представлені у першому розділі кваліфікаційної роботи, та отриманих результатів дослідження конфліктів у практичній площині нами розроблено заходи профілактики виникнення конфліктних ситуацій у діяльності фармацевтів. Зокрема, пропонуються такі заходи:

- завідувач аптеки повинен обрати та використовувати оптимальний стиль управління, який буде ефективним та не створювати дискомфорт;

- за допомогою опитувань або експериментів проводити моніторинг конфліктності персоналу, визначення сумісності членів колективу, виявляти конфліктних співробітників, для покращення взаємодії з якими доцільно долучити практичного психолога;

- необхідно враховувати особливості неформальної структури колективу, якщо така притаманна;

- удосконалювати умови праці в аптечному закладі та психологічну готовність фармацевтів до роботи з конфліктними пацієнтами за допомогою тренінгів або консультацій;

- розробити прозору систему мотивації персоналу та зрозумілий механізм оплати праці в аптечному закладі.

Висновки до третього розділу

1. Надано обґрунтування підходам до управління конфліктами в аптечному закладі та опрацьовано методи управління конфліктами. Результати опитування свідчать про вагомість різних форм ділових комунікацій та самомотивацію, спрямовану на формування певної толерантності до характеру іншого працівника, стриманість. Серед запропонованих для оцінки методів урегулювання конфліктів пріоритетними названі управління або запобігання ситуацій, які провокують конфлікти, вирішення проблеми, яка полягає у визнанні відмінностей в думках.

2. Встановлено, що експерти найбільш ефективними заходами вважають використання системи мотивації аптечного персоналу та використання івент-маркетингу для формування корпоративної культури, використання керівником демократичних засад управління.

3. Як свідчать отримані результати дослідження, 90,0% фармацевтів терпляче ставляться до учасника конфлікту. При вирішенні конфліктів 80,0% фармацевтів керуються у своїй поведінці правилом, що якщо конфлікт виник з моєї вини, одразу необхідно вибачитись; 76,0%— намагаються локалізувати конфлікт без залучення інших відвідувачів аптеки; 74,0%— шукають компроміс, залучаючи пацієнта до вирішення проблеми.

4. З метою розробки системи своєчасного та ефективного управління конфліктами в аптечних закладах побудовано модель вирішення конфлікту та обґрунтовано її структурні елементи. Розроблено рекомендації та розроблено заходи профілактики виникнення конфліктних ситуацій у діяльності фармацевтів.

ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз теоретичних засад управління конфліктами в організації, класифіковано види та наслідки конфліктів професійної діяльності. Обґрунтовано необхідність комплексного дослідження причин конфліктів та розробки рекомендацій щодо мінімізації їх негативного впливу на діяльність аптечних закладів.

2. Визначено причини внутрішньоособистісних конфліктів у працівників аптек, серед яких відмічені надмірна завантаженість, невідповідність умов праці вимогам та недосконалі комунікації. Серед причин конфліктів усередині колективу фармацевтами указано недостачу в касі, характер працівника та складний психологічний мікроклімат в колективі. Результати дослідження конфліктів, які виникають між пацієнтами та фармацевтами, свідчать, що найчастіше причиною є невдоволення цінами на фармацевтичний товар, відмова відпустити препарат без рецепту, наявність черги.

3. Систематизовано конфлікти за наслідками. Встановлено, що конструктивні конфлікти зменшують стан емоційного напруження та інтенсивності негативних емоцій, є джерелом інновацій в аптеці та стимулюють соціальну активність персоналу. Деструктивний вплив конфліктів проявляється внаслідок нестабільності або напруженості у міжособистісних відносинах, емоційних втрат, погіршення психологічного мікроклімату у колективі.

4. Результати визначення стресостійкості працівників аптек свідчать, що серед опитаних фармацевтів більше половини має високий рівень стресу. Виконано оцінку стресорів за групами, за результатами якої для 67,0% експертів стресорами є умови професійної діяльності, у якій найвпливовішими є постійний емоційний контакт з людьми, спілкування з відвідувачами аптеки і колегами. У групі стресорів, пов'язаних з особистісними причинами, є дефіцит психологічних знань, когнітивний дисонанс та почуття високої

відповідальності за результати роботи. Групу стресорів, які створюються керівництвом аптечного закладу, склали конфлікти з керівництвом і критика керівником.

5. Надано обґрунтування підходам до управління конфліктами в аптечному закладі та опрацьовано методи управління конфліктами. Серед методів урегулювання конфліктів пріоритетними названі управління або запобігання ситуацій, які провокують конфлікти, вирішення проблеми, яка полягає у визнанні відмінностей в думках. Встановлено, що експерти найбільш ефективними заходами вважають використання системи мотивації аптечного персоналу та використання івент-маркетингу для формування корпоративної культури, використання керівником демократичних засад управління.

6. З метою розробки системи своєчасного та ефективного управління конфліктами в аптечних закладах побудовано модель розв'язання конфлікту та обґрунтовано її структурні елементи. Розроблено рекомендації та запропоновано заходи профілактики виникнення конфліктних ситуацій у діяльності фармацевтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз сучасних вимог роботодавців щодо функціональних обов'язків і компетентностей фармацевтичного персоналу / А.А. Котвіцька та ін. *Запоріж. мед. журн.* 2020. Т. 22. №. 6.
2. Балабанова, Л. В., Савельєва К. В. Конфліктологія: навч. посіб. К.: Вид. дім “Професіонал”, 2009. 280 с.
3. Білоус М. В. Синдром «професійного вигорання» у фармацевтичних працівників: Зб. матер. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, присвячений 50-літтю створення кафедри організації та економіки фармації Львівського нац. мед. ун-ту імені Данила Галицького. Львів, 2014. С. 14–16.
4. Бурко Л. В. Психологічні аспекти діяльності фармацевта. *Психологія: реальність і перспективи.* 2013. №. 1. С. 144-146.
5. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2010. Вип. 1(3). С. 50-55.
6. Гарматюк О., Бессонова Л. Ділові конфлікти та основні шляхи їх вирішення. Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції „Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій “до 60-річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175-річчя з дня народження Івана Пулюя. 2020. С. 240-242.
7. Гончаренко Н. Психологічні особливості професійної комунікативної діяльності фармацевтичного працівника. *Проблеми сучасної психології.* 2019. №. 45. С. 79-103.
8. Горошко О. М. Вплив принципів фармацевтичної деонтології на професійну діяльність фармацевтичних працівників. *Web of Scholar.* 2018. Т. 5. №. 6. С. 42-44.
9. Гусєва Т. П. Формування комунікативних навичок у студентів-фармацевтів. *Мовна комунікація: наука, культура, медицина.* 2020. С. 60.
10. Демецкая А. Мини-тренинг: конфликт в аптеке. *Фармацевт*

практик. 2013. № 4. С. 56.

11. Дехтяр Л. М., Рогуля О. Ю. Оцінка впливу конфліктів на діяльність фармацевтичних організацій. *Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція* : тези доповідей V наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (17 листопада 2022 р.). Х. : Вид-во НФаУ, 2022. С. 129.

12. Долинська Л. В., Матяш-Заяц Л. П. Психологія конфлікту: навч. посібн. 2017. 304 с. URL : URL: https://pidruchniki.com/15280307/psihologiya/tipologiya_konfliktiv

13. Залюбінська Л., Кіріліна М. Використання ситуаційного підходу у виборі стратегії розв'язання конфліктів. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. №. 8 (10). С. 35-43.

14. Жаворонкова Г.В. Управління конфліктами: навч. посібн. К. : Кондор, 2010. 172 с.

15. Коваленко Д. В., І Шалімова. М., Керницький О. М. Конфліктологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х. : Точка, 2012. 221 с.

16. Коноваленко В., Коноваленко М., Соломатін О. Психологія управління персоналом: навч. посібник: 2014. 480 с.

17. Конфліктологія: Підручник / Л. М. Герасіна, М. І. Панов, Н. П. Осіпова та ін. Харків: Право, 2012. 128 с.

18. Кривонос А. В. Дослідження причин виникнення конфліктів в аптеках. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистан. конф., м. Харків, 19 березн. 2020 р. Харків: НФаУ, 2020. С. 124.

19. Кулініч І. О. Психологія управління: 2011. 415 с. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/80890-123-osoblivost-rozvitku-virshennyakonflktv.htm>

20. Микитюк О. А. Конфлікт в організації. *Сучасні проблеми управління людськими ресурсами*. 2014. №10. С. 34-39.

21. Микиша А. Д. Виникнення конфліктів в організаціях та стратегії

їх вирішення. Міжнар. наук. інтернет-конф. «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення». 2022. С. 55.

22. Миронова О. М., Мазоренко О. В. Конфліктологія: навч. посіб. Х. : ХНЕУ, 2011. 167 с.

23. Мороз О. О., Сметанюк О. А., Лазарчук О. В. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної моделі ефективності сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 256 с.

24. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісн.* 2013. № 2 (41). С.79-83.

25. Осадчук О. П. Управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Проблеми управління підприємств у сучасних умовах.* 2021. №2. С. 61.

26. Оцінка професійної активності фармацевтів аптечних закладів щодо їх обов'язків у забезпеченні безпечного застосування ліків / О. Я. Міщенко, В. Ф. Осташко, Є. М. Коваленко, Ю. І. Грешко. *Соціальна фармація в охороні здоров'я.* 2019. Т. 5, № 2. С. 36-42.

27. Русинка І. І. Конфліктологія. Психотехнології запобігання і управління конфліктами: навч. посібн. Київ, 2007. 332 с.

28. Рябініна К. В. Актуальні проблеми конфліктології: теоретико-методологічний підхід. *Theories and Problems of Political Studies.* 2016. № 1. С. 16 с. URL : <http://publishing-vak.ru/file/archive-politology-2016-1/8-ryabinina.pdf>

29. Толочко В. М., Зарічкова М. В. Проблемні аспекти соціального захисту спеціалістів фармації у сучасних умовах. *Вісник фармації.* 2012. № 2. С. 37–39.

30. Толочко В. М., Міщенко І. В. Організаційно-психологічні особливості роботи провізора з проблемними відвідувачами аптеки : метод. рек. Х. : НФаУ, 2015. 44 с.

31. Управління конфліктами : навч. посіб. / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз. Київ: Кондор, 2010. 172 с.

32. Чегринець А. А., Бабічева Г. С., Рогуля О. Ю. Дослідження причин виникнення конфліктів у процесі надання фармацевтичної допомоги. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики*: матеріали VIII міжнар. наук.-практ. дистан. конф., м. Харків, 19 березня 2020 р. Харків: Нац. фармац. ун-т, 2020. С. 83-90.

33. Чертков, Ю. Конфликт в аптеке: как выйти сухим, живым и невредимым? URL: www.apteka.ua/article/7491

34. Шейнов В. П. Управление конфликтом: підручник 2014. 576 с.

35. Яхно Т. П., Куревіна І. О. Конфліктологія та теорія переговорів: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 168 с.

36. Austin Z., Gregory P.A., Martin C. A Conflict Management Scale for Pharmacy. *American J. of Pharmaceutical Education*. 2009. V.73 (7). URL: <http://archive.ajpe.org/view.asp?art=aj7307122&pdf=yes>

37. Dominguez D. G., Sanchez-Diaz P. C., Fike D. S. etc. A Pilot Study to Examine the Conflict Handling. 2014. 127 p.

38. Glushevskaya E. V. The study of the peculiarities of the development of professional burnout of pharmaceutical workers. *Remedium. Management*. 2012. № 3. P. 64–67.

39. Gregory P. A. M., Austin Z. Conflict in community pharmacy practice. *Canadian pharmacists j.* 2017. V. 150(1). P. 32–41.

40. Kosyaschnikova T. V., Puzac N. A. Professional burnout syndrome employees of pharmaceutical production. *Topical issues of new drugs development: Abstracts of International Scientific And Practical Conference Of Young Scientists And Student* (April 23, 2015). Kh.: Publihing Office NUPh, 2015. P.486–487.

41. McKenzie D. M. The role of mediation in resolving workplace relationship conflict. *International J. of Law and Psychiatry*. 2015. Vol. 39. P. 52–59.

42. Okolo E. N. Conflict resolution strategies in the pharmacy. *Hospital Pharmacy*. 2015. V. 20. P. 245–247.

43. Oliver V. New insights on managing conflict in pharmacy. Michigan:

Michigan Pharmacists Association, 2014. P. 15.

44. Paziuk D.-M. V. Conflict on pharmacy businesses. Actual *Questions Of Development of New Drugs* : Abstracts of XX International Scientific And Practical Conference Of Young Scientists And Student, April 22-23, 2014, Kharkiv. Kh. : NUPh, 2014. P. 254-255.

45. Preferences of Health Professional Students before and after Participation in an Interprofessional Education and Collaborative Practice (IPECP) Initiative. *Health and Interprofessional Practice*. 2016. V.3, N. 1. P. 1–12.

ДОДАТОК

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА НОРМАЛЬНОЇ ТА ПАТОЛОГІЧНОЇ ФІЗІОЛОГІЇ**



**V науково-практична internet-конференція
з міжнародною участю**

**«МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПАТОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ І
ХВОРОБ ТА ЇХ ФАРМАКОЛОГІЧНА КОРЕКЦІЯ»**

**17 ЛИСТОПАДА 2022
ХАРКІВ – Україна**

УДК 615.1:616 (043.2)

Редакційна колегія: Заслужений діяч науки і техніки України, проф. Котвицька А. А., проф. Владимірова І. М., проф. Кононенко Н. М.

Укладачі: проф. Рибак В. А., Волохов І. В.

Посвідчення Державної наукової установи «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації» № 595 від 02.08.2021 р.

Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їх фармакологічна корекція : тези доповідей V науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (17 листопада 2022 р.). – Х. : Вид-во НФаУ, 2022. – 341 с.

Збірник містить матеріали V Науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Механізми розвитку патологічних процесів і хвороб та їхня фармакологічна корекція». В матеріалах конференції розглянуто сучасні проблеми медицини і фармації: молекулярні основи патології, клітинні та гуморальні механізми розвитку захворювань; роль генетичних факторів у патогенезі захворювань; механізми розвитку патологічних процесів і хвороб; вікова патофізіологія; проблемні аспекти хвороб цивілізації; клінічна патофізіологія; питання викладання патофізіології; експериментальна терапія найбільш поширених захворювань; фармакологічна корекція патологічних процесів; проблеми та перспективи створення лікарських препаратів різної спрямованості дії (лікувально-косметичних, гомеопатичних, ветеринарних, екстемпоральних); інформаційні технології і автоматизація наукових досліджень з розробки лікарських засобів; створення нутрицевтичних засобів та виробів медичного призначення; маркетингові дослідження сучасного фармацевтичного ринку; нанотехнології у фармації; таргетна терапія захворювань людини; трансляційна медицина; новітні технології діагностики та лікування; біомедичні технології; вплив сучасних технологій на здоров'я людини; актуальні питання фізичної реабілітації та сучасні технології збереження здоров'я людини; ментальне здоров'я та інновації у медико-психологічній реабілітації військовослужбовців в умовах воєнного стану; глобальні проблеми громадського здоров'я.

Для широкого кола наукових і практичних працівників медицини та фармації.

UDC 615.1:616 (043.2)

Editorial board: Honored worker of science and technology of Ukraine, prof. Kotvitska A. A., prof. Vladymyrova I. M., prof. Kononenko N. M.

Compilers: prof. Rybak V. A., Volokhov I. V.

Certificate of the State scientific organization «Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information» № 595 dated 02.08.2021.

Mechanisms of pathological processes development and diseases, their pharmacological correction : collected papers of Vth scientific and practical internet-conference for the international participation (November 17, 2022). – Kh. : NUPh, 2022. – 341 p.

Collected papers includes the materials of Vth scientific and practical internet-conference for the international participation «Mechanisms of pathological processes development and diseases, their pharmacological correction». The modern problems of pathophysiology were considered the materials of the Conference: molecular basis of pathology, cellular and humoral mechanisms of disease development; role of genetic factors in the pathogenesis of diseases; mechanisms of pathological processes and diseases development; age-related pathophysiology; problematic aspects of the diseases of civilization; clinical pathophysiology; issues of pathophysiology teaching; experimental therapy of the most common diseases; pharmacological correction of pathological processes; problems and prospects for the development of medicines with different orientation of action (medical and cosmetic, homeopathic, veterinary, and extemporary preparation); information technology and automation of scientific research on drug create; development of nutraceutical drugs and products for medical purpose; marketing research of the modern pharmaceutical market; nanotechnology in pharmacy; targeted therapy of human diseases; translational medicine; the latest diagnostic and treatment technologies; biomedical technologies; impact of modern technologies on human health; current issues of physical rehabilitation and modern technologies for preserving human health; mental health and innovations in medical and psychological rehabilitation of military personnel under martial law; global public health issues. For a wide audience of scientific and practitioners of medicine and pharmacy.

UDC 615.1:616 (043.2)

© NUPh, 2022

ОЦІНКА ВПЛИВУ КОНФЛІКТІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Дехтяр Л. М., Рогуля О. Ю.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

fmm@nuph.edu.ua

Вступ. Конфлікти є формою прояви протиріч у діяльності фармацевтичної організації, ефективне функціонування якої потребує розуміння різних позицій, мотивів та потреб персоналу. В залежності від функцій конфлікту його вплив може бути конструктивним або деструктивним. Завдання керівників полягає у тому, щоб своєчасно виявити та усунути причини конфліктів, створити умови проведення структурних змін та спрямувати позитивні функції на досягнення корпоративних цілей.

Мета дослідження полягає у виявленні та аналізі впливу функцій конфлікту на діяльність персоналу фармацевтичних організацій.

Матеріали та методи. Використано методи порівняння та аналізу для оцінки результатів експертного опитування фармацевтів.

Результати та їх обговорення. Функції конфлікту мають позитивний або негативний вплив на діяльність персоналу фармацевтичної організації. Досить часто конфлікти стимулюють соціальну активність працівників та є джерелом інновацій в організації. Позитивний вплив конфлікту на стимулювання до змін і розвитку зазначили 39,4% експертів. Під час розвитку конфліктної ситуації взаємодія супроводжується бурхливими реакціями, що сприяє зменшенню емоційного напруження та інтенсивності негативних емоцій. Важливість цієї функції конфлікту відмітили 71,0% опитаних. Враховуючи, що учасники конфлікту не завжди стримують емоції та сліdkують за власними висловлюваннями, можливим є отримання повної інформації про опонента та проведення діагностики його можливостей, що відзначили 26,3% та 31,5% відповідно. Якщо учасники конфлікту представляють різні організації, є можливість досягти вищої згуртованості колективу при зовнішній небезпеці. Тобто конфлікт можна розглядати як засіб стимулювання до командної роботи і покращення групової динаміки, що відмітили 52,6% учасників опитування.

Внаслідок прояву негативних функцій конфлікту може виникнути нестабільність або напруженість у міжособистісних відносинах, погіршення психологічного мікроклімату у колективі, ускладнення та зростання опору під час прийняття та реалізації управлінських рішень. Також конфлікт може бути причиною професійного стресу. Понад половини експертів відзначили прояви інформаційного стресу, який виникає в умовах жорсткого ліміту часу, емоційного, як відчуття провини за невиконану роботу, та комунікативного стресу, пов'язаного з проблемами ділового спілкування. Результатом негативних функцій конфлікту є емоційні та матеріальні витрати, зменшення рівня співробітництва, зростання плинності кадрів, складні ділові відносини.

Висновки. Встановлено, що фармацевти очікують від вирішення конфлікту конструктивних наслідків і готові мінімізувати вплив негативних функцій конфліктів.

Тест для оцінки стресостійкості

1. Чи часто у Вас з'являється почуття втомленості?
2. Чи відчуваєте Ви погіршення здібностей зосередитися?
3. Чи помічаєте Ви, що ваша пам'ять стала гірше?
4. Чи маєте Ви схильність до безсоння?
5. Чи часто Ви маєте скарги на болі в області хребта?
6. Чи бувають у Вас сильні головні болі?
7. Чи є у Вас проблеми з апетитом?
8. Чи помічаєте Ви, що відпочинок не дає очікуваного результату?
9. Чи скучаєте Ви на роботі?
10. Чи легко Вас вивести із себе?
11. Чи помічаєте Ви за собою схильність до надмірної суєти?
12. Чи буває, що Вам важко завершити думку?
13. Чи часто Ви перестаєте собі подобатися?
14. Чи часто Вам без видимої на то причини стає тривожно?
15. Чи часто Вам не хочеться бачити зовсім нікого?

Національний фармацевтичний університет

Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра фармацевтичного менеджменту та маркетингу
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 226 Фармація, промислова фармація
Освітня програма Фармація

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
фармацевтичного
менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛІЙ

«1» вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Людмили ДЕХТЯР

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів»
керівник кваліфікаційної роботи: Ольга РОГУЛЯ, к.фарм.н., доцент
затверджений наказом НФаУ від «14» жовтня 2022 року № 227.
 2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи: грудень 2022 р.
 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукова та фахова література за темою дослідження, інформаційні дані мережі Інтернет, анкети
 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): опрацювати теоретичні положення з питань виникнення конфліктів у діяльності фармацевтів; з'ясувати причини появи конфліктів та ґрунтовно дослідити їх функції в аптечному колективі; провести оцінку стресостійкості фармацевтичних працівників; проаналізувати практичне застосування методів вирішення конфліктів в аптечному закладі; розробити модель управління конфліктами у діяльності фармацевтів
 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиць – 5, рисунків – 18
-

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ, посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	01.09.2022 р.	01.09.2022 р.
2	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	11.10.2022 р.	11.10.2022 р.
3	Ольга РОГУЛЯ, доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу	15.11.2022 р.	15.11.2022 р.

7. Дата видачі завдання: «01» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1.	Аналіз даних наукової та фахової літератури, інформації з інтернет-джерел та їх узагальнення для написання першого розділу роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Розробка анкети для опитування експертів	вересень 2022 р.	виконано
3.	Опрацювання результатів анкетування та написання другого розділу «Дослідження умов виникнення конфліктів у діяльності аптечних закладів». Підготовка та публікація тез на конференції	жовтень-листопад 2022 р.	виконано
4.	Підготовка та написання третього розділу «Обґрунтування підходів до управління конфліктами в аптечному закладі»	листопад-грудень 2022 р.	виконано
5.	Підготовка тексту доповіді та презентації до захисту	грудень 2022 р. -січень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка та представлення кваліфікаційної роботи до ЕК НФаУ. Підготовка до захисту	січень 2023 р.	виконано

Здобувач вищої освіти _____

Людмила ДЕХТЯР

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Ольга РОГУЛЯ

ВИТЯГ З НАКАЗУ № 227
по Національному фармацевтичному університету
від 14 жовтня 2022 року

Про затвердження тем кваліфікаційних робіт

Затвердити теми кваліфікаційних робіт, керівників-консультантів та рецензентів здобувачам вищої освіти 5 курсу, спеціальність – 226 Фармація, промислова фармація, освітня програма – Фармація (для осіб, що мають ОКР «молодший спеціаліст» за напрямом «Медицина»), ступінь вищої освіти – магістр, термін навчання – 4 р. 6 міс., заочна форма.

Прізвище, ім'я по батькові здобувача вищої освіти	Тема кваліфікаційної роботи (українською мовою)	Тема кваліфікаційної роботи (англійською мовою)	Керівник кваліфікаційної роботи	Рецензент кваліфікаційної роботи
Дехтяр Людмила Миколаївна	Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів	Elaboration of conflict resolution directions in the activity of pharmacies	к.фарм.н., доцент закладу вищої освіти кафедри фармацевтичного менеджменту та маркетингу Рогуля О.Ю.	к.н. із соц.ком., доцент закладу вищої освіти кафедри соціальної фармації Гавриш Н.Б.

Ректор

Алла КОТВИЦЬКА

Вірно:

Декан факультету фармацевтичних технологій та менеджменту



Наталія ЖИВОРА

ВИСНОВОК

**Комісії з академічної доброчесності про проведену експертизу
щодо академічного плагіату у кваліфікаційній роботі
здобувача вищої освіти**

№ 110823 від «27» грудня 2022 р.

Проаналізувавши випускну кваліфікаційну роботу за магістерським рівнем здобувача вищої освіти заочної форми навчання Дехтяр Людмили Миколаївни, 5 курсу, _____ групи, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, на тему: «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів / Elaboration of conflict resolution directions in the activity of pharmacies», Комісія з академічної доброчесності дійшла висновку, що робота, представлена до Екзаменаційної комісії для захисту, виконана самостійно і не містить елементів академічного плагіату (копіляції).

**Голова комісії,
професор**



Інна ВЛАДИМИРОВА

2%

7%

ВІДГУК

наукового керівника на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти
магістр, спеціальності 226 Фармація, промислова фармація

Людмили ДЕХТЯР

на тему: «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності
аптечних закладів».

Актуальність теми. Проблема встановлення причин появи конфліктів та їх конструктивне вирішення набуває актуальності з метою удосконалення структури міжособистісних взаємодій та емоційних взаємовідносин між працівниками аптек. Таким чином, для оптимізації соціально-психологічного клімату аптечні колективи потребують розробки та впровадження науково-обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на виявлення причин конфліктів та підходів до їх розв'язання.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. Отримані у кваліфікаційній роботі результати мають практичну значимість, наукове обґрунтування та оформлені належним чином.

Оцінка роботи. Кваліфікаційна робота є завершеним науковим дослідженням, яке виконане на високому науковому рівні і за своєю актуальністю та практичною значимістю, отриманими результатами та висновками заслуговує на позитивну оцінку.

Загальний висновок та рекомендації про допуск до захисту. Кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Людмили ДЕХТЯР на тему: «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів» є комплексним дослідженням, яке має актуальність, наукову новизну, теоретичне та практичне значення. На підставі вищенаведеного зроблено висновок, що наукове дослідження відповідає вимогам щодо кваліфікаційних робіт і може бути представлено для захисту в ЕК НФаУ.

Науковий керівник
«9» грудня 2022 р.

Ольга РОГУЛЯ

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу ступеня вищої освіти магістр, спеціальності 226
Фармація, промислова фармація**

Людмили ДЕХТЯР

**на тему: «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності
аптечних закладів».**

Актуальність теми. Розв'язання та подолання конфліктів у діяльності аптечного закладу потребують обґрунтування системи теоретичних і методичних знань щодо вирішення конфліктних ситуацій. Урегулювання конфліктів має специфіку для фармацевтичної галузі, так як у конфлікті можуть приймати участь не тільки персонал, а й споживачі, від яких залежить формування позитивного сприйняття аптеки суспільством. Для прийняття ефективних рішень в конфліктних ситуаціях потрібно володіти знаннями для того, щоб знати як розвивається конфліктна ситуація та вміти розробляти заходи з запобігання виникненню конфліктів.

Теоретичний рівень роботи. У кваліфікаційній роботі надано теоретичне обґрунтування сучасних аспектів управління конфліктами в аптечних закладах.

Пропозиції автора з теми дослідження. Автором розроблено модель управління конфліктами у діяльності фармацевтів.

Практична цінність висновків, рекомендацій та їх обґрунтованість. На підставі результатів дослідження автором розроблені рекомендації, спрямовані на запобігання негативного впливу конфліктів на ефективність діяльності фармацевтів, які мають практичне значення. Всі висновки мають наукове обґрунтування та належне оформлення.

Недоліки роботи. У кваліфікаційній роботі зустрічаються друкарські помилки, є філологічно невдалі речення. В цілому зазначені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Кваліфікаційна робота Людмили ДЕХТЯР на тему «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів» є комплексним науково-обґрунтованим дослідженням, що має практичну значимість і відповідає вимогам, які висуваються до випускних кваліфікаційних робіт, та може бути представлена до захисту в ЕК Національного фармацевтичного університету.

Рецензент _____

доц. Наталія ГАВРИШ

«16» грудня 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВИТЯГ З ПРОТОКОЛУ № 6

19 грудня 2022 року

м. Харків

**засідання кафедри фармацевтичного
менеджменту та маркетингу**

Голова: завідувач кафедри ФММ, доктор фарм. наук, професор Малий В.В.

Секретар: доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В.

ПРИСУТНІ:

зав. кафедри ФММ, доктор фарм. наук, проф. Малий В.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Слободянюк М.М., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., професор ЗВО, докт. фарм. наук, проф. Ткачова О.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Софронова І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Жадько С.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бондарєва І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Бабічева Г.С., асистент, канд. фарм. наук Шуванова О.В., асистент, канд. фарм. наук Чегринєць А.А., асистент, канд. фарм. наук Ткаченко І.В., здобувачі вищої освіти випускного курсу спеціальності 226 Фармація, промислова фармація освітньої програми Фармація.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ: Про допуск здобувачів вищої освіти випускного курсу факультету фармацевтичних технологій та менеджменту спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація до захисту кваліфікаційних робіт в Екзаменаційній комісії НФаУ.

СЛУХАЛИ: Про допуск здобувачки вищої освіти випускного курсу факультету фармацевтичних технологій та менеджменту спеціальності 226 Фармація, промислова фармація, освітньої програми Фармація групи Фс18(4,5з)мед-01б Людмили ДЕХТЯР до захисту кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії НФаУ. Кваліфікаційна робота на тему «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів».

ВИСТУПИЛИ: В обговоренні кваліфікаційної роботи взяли участь докт. фарм. наук, проф. Пестун І.В., канд. фарм. наук, доц. Бондарєва І.В., доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Малініна Н.Г. Керівник кваліфікаційної роботи: доцент ЗВО, канд. фарм. наук, доц. Рогуля О.Ю.

УХВАЛИЛИ: Допустити здобувачку вищої освіти Людмилу ДЕХТЯР до захисту кваліфікаційної роботи на тему «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів» в Екзаменаційній комісії НФаУ.

Зав. каф. ФММ, доктор фарм. наук,
професор

Володимир МАЛІЙ

Секретар,
доцент ЗВО,
канд. фарм. наук, доцент

Світлана ЖАДЬКО

НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ПОДАННЯ ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Направляється здобувач вищої освіти Людмила ДЕХТЯР до захисту кваліфікаційної роботи за галуззю знань 22 Охорона здоров'я спеціальністю 226 Фармація, промислова фармація освітньою програмою Фармація на тему: «Опрацювання напрямів урегулювання конфліктів у діяльності аптечних закладів».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Декан факультету _____ / Наталія ЖИВОРА /

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Людмила ДЕХТЯР в повному обсязі виконав поставлені в роботі завдання, провів збір первинних даних, розрахунки, аналіз та узагальнення результатів. За актуальністю, глибиною та обсягом наукових досліджень кваліфікаційна робота Людмили ДЕХТЯР відповідає вимогам, які висуваються до кваліфікаційних робіт, і може бути представлена в Екзаменаційну комісію Національного фармацевтичного університету для захисту.

Керівник кваліфікаційної роботи

Ольга РОГУЛЯ

«09» грудня 2022 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувач вищої освіти Людмила ДЕХТЯР допускається до захисту даної кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
фармацевтичного менеджменту та маркетингу

Володимир МАЛИЙ

«19» грудня 2022 року

Кваліфікаційну роботу захищено

у Екзаменаційній комісії

« ____ » _____ 2023 р.

З оцінкою _____

Голова Екзаменаційної комісії,

доктор фармацевтичних наук, професор

_____ / Володимир ЯКОВЕНКО /