

## ПОБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Посилкіна О.В., Лозінська Т.Б.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

o.posilkina@gmail.com

В умовах зростання непередбачуваності середовища діяльності вітчизняних підприємств, постійних змін і соціальних трансформацій актуалізується попит на керівників-лідерів. З метою визначення бажаних рис керівника-лідера в умовах фармацевтичного виробництва було проведено опитування керівників і працівників фармацевтичного підприємства. Для класифікації бажаних характеристик керівника-лідера була використана методика Романовського О. Г. Для формування моделі ефективного керівника-лідера ФП важливо було враховувати думки як керівного персоналу, так і членів їх команд. Але проведені дослідження показали, що для різних груп персоналу важливість бажаних рис ефективного керівника – лідера ФП не співпадає. Для отримання формалізованого портрету (моделі) ефективного керівника-лідера ФП була запропонована авторська методика.

*Ключові слова:* лідер, лідерство, фармацевтичне підприємство, бажані риси лідера, модель ефективного керівника-лідера

**Вступ.** Сучасні виклики, непередбачуваність середовища функціонування і пов'язані з цим ризики вимагають від керівників бути не просто якісними виконавцями стратегічних рішень і тактичних дій, але й лідерами. Вітчизняні фармацевтичні компанії (ФК), які сьогодні працюють в надзвичайно складних умовах, особливо потребують керівників, які є лідерами, адже ефективне делегування повноважень, впровадження інновацій, забезпечення належної якості фармацевтичної продукції, залучення інвесторів – це складні завдання для

менеджерів, які мають бути надзвичайно цілеспрямованими, мобільними та передбачливими, на що здатний лише справжній лідер. Ключова задача лідера – зробити так, щоб всі працівники бажали досягнення стратегічних цілей компанії [2]. А задача менеджера (управлінця) – налагодити бізнес-процеси таким чином, щоб працівники могли виконувати свої завдання максимально ефективно. Тому дослідження бажаних рис керівника-лідера ФК, здатного забезпечити ефективну роботу персоналу в надзвичайно складних умовах сьогодення, і врахування цих рис в процесі планування особистої кар'єри і формування керівного складу компанії є актуальною науковою проблемою.

Метою публікації є розробка науково-методичних підходів до визначення бажаних рис керівника –лідера ФК і побудова відповідної моделі на прикладі одного із досліджуваних фармацевтичних підприємств (ФП).

**Методи та матеріали.** В основу дослідження покладено експертний метод, який дозволив на підставі попередньо розробленої анкети визначити бажані риси керівника-лідера, з точки зору, як керівників (менеджерів різного рівня управління) ФП, так і працівників (членів їх команд). Також був використаний монографічний аналіз і метод типологізації при виборі класифікаційних ознак якостей лідера в залежності від особливостей їх характеру та специфіки діяльності. Поряд з цим у процесі дослідження застосовувалися такі методи, як: абстрагування при – з'ясуванні сутності понять «лідер» і «лідерство»; аналізу і синтезу – при обґрунтуванні бажаної моделі керівника-лідера для досліджуваного ФП; графічний метод- для унаочнення результатів експертного опитування.

Результати дослідження. Аналіз вимог до топ-менеджерів ФК, який проведений нами на основі дослідження сайтів провідних вітчизняних компаній (АТ «ФАРМАК», ФФ «ДАРНИЦЯ», ЮРІЯ-ФАРМ, корпорація «АРТЕРІУМ», ТОВ ФК «Здоров'я», показав, що ці вимоги в основному стосуються професійних знань та вмінь. Щодо лідерських характеристик, то вони згадуються тільки у 14% вакансій. (табл. 1).

Аналіз вимог до топ-менеджерів фармацевтичних підприємств

Вимоги до топ-менеджерів (при прийомі на роботу)	Частка досліджуваних вакансій, %
Освіта	100
Досвід роботи	100
Знання вимог національного законодавства та законодавства цільових ринків у сфері виробництва, контролю та обігу лікарських засобів	86
Навички роботи з комп'ютером та професійними комп'ютерними програмами	61
Знання англійської мови	80
Знання у своїй сфері діяльності	100
Комунікативні навички	21
Лідерські навички	14
Інші (в основному стосуються професійної діяльності)	55

З метою визначення бажаних рис керівника-лідера в умовах фармацевтичного виробництва нами було проведене експертне опитування серед персоналу одного з вітчизняних ФП. В експертному опитуванні приймали участь 67 працівників, в тому числі керівники функціональних і лінійних підрозділів ФП і члени їх команд.

Для дослідження особливостей формування характерних рис керівного персоналу та членів команд на ФП нами використана класифікація якостей лідера в залежності від особливостей їх характеру та специфіки їх діяльності, запропонована Романським О. Г. [1]. Згідно з цією класифікацією, всі риси лідера можна розподілити на 4 групи: когнітивно-емоційні; морально-вольові; соціально-комунікативні і індивідуальні якості.

На рис. 2 наведений розподіл частоти згадувань керівного персоналу та членів команд досліджуваного ФП щодо бажаних соціально-комунікативних рис керівника-лідера.

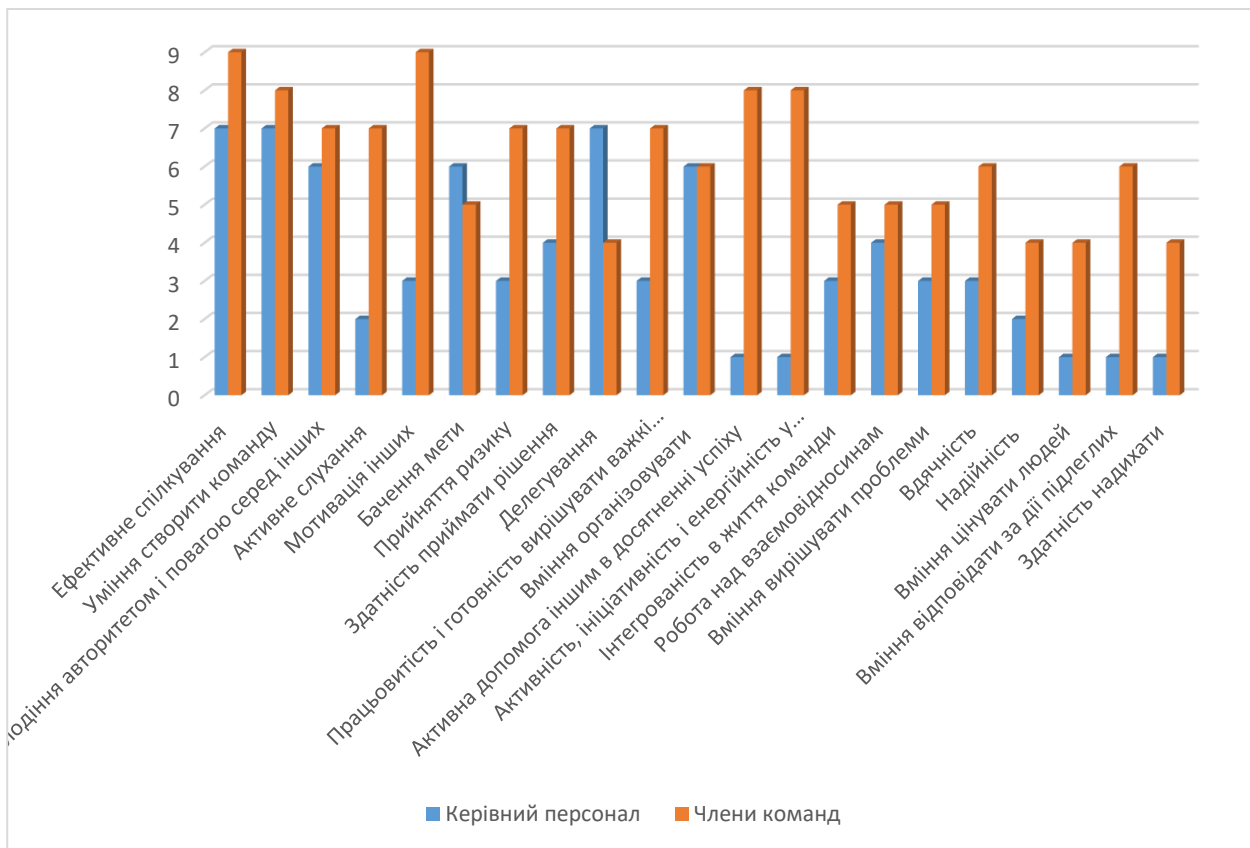


Рис. 2 Розподіл частоти згадувань керівного персоналу та членів команд досліджуваного ФП щодо бажаних соціально-комунікативних рис керівника-лідера

Як видно з рисунку, члени команди (підлеглий персонал) високо оцінюють такі риси керівника-лідера, як: ефективне спілкування, уміння створити команду, володіння авторитетом і повагою серед персоналу, вміння мотивувати інших, прийняття ризику, активна допомога іншим в досягненні успіху, вміння відповідати за дії підлеглих, інтегрованість в життя команди, вміння організувати персонал.

При тому, що керівний персонал практично не згадує такі риси як вміння мотивувати інших, прийняття ризику, активна допомога іншим в досягненні успіху, вміння відповідати за дії підлеглих, інтегрованість в життя команди, а акцентує увагу переважно на таких рисах, як делегування та бачення мети.

На рис. 3 наведений розподіл частоти згадувань керівного персоналу та членів команд відносно бажаних когнітивно-емоційних рис керівника-лідера.

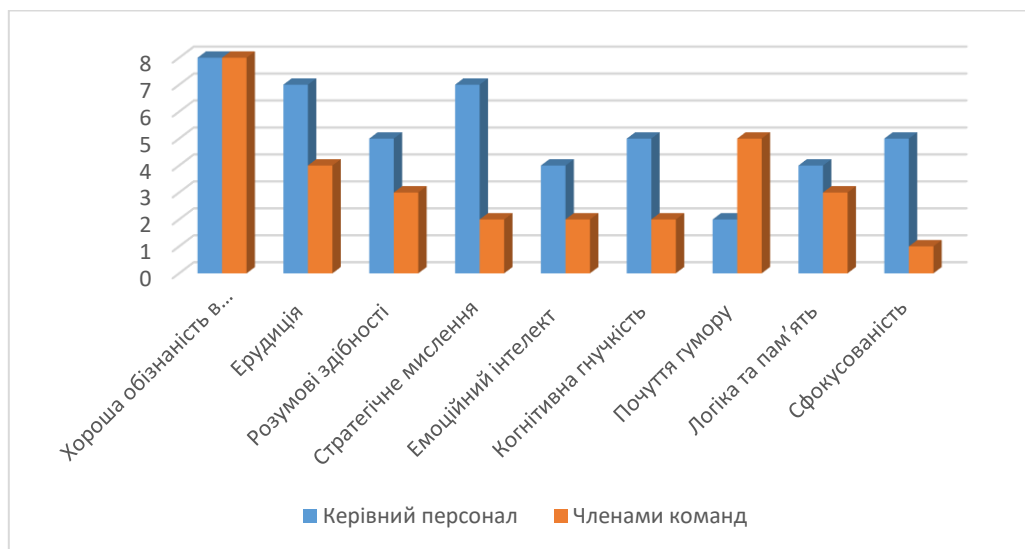


Рис. 3 Розподіл частоти згадувань керівного персоналу та членів команди досліджуваного ФП стосовно когнітивно-емоційних рис керівника-лідера

Як видно з наведених даних, керівний персонал частіше згадує такі когнітивно-емоційні риси, які необхідні для керівника-лідера, як: стратегічне мислення; ефективне спілкування, ерудиція; емоційний інтелект; когнітивна гнучкість, логіка та пам'ять. Натомість члени команди з цієї групи характеристик надають перевагу таким рисам, як: ефективне спілкування, ерудиція, почуття гумору.

На рис. 4 наведений розподіл частоти згадувань керівного персоналу та членів їх команд стосовно морально-вольових рис керівника-лідера ФП.



Рис. 4 Розподіл частоти згадувань керівного персоналу та членів груп досліджуваного ФП відносно бажаних морально-вольових рис керівника-лідера

Як слідує з рисунку, такі риси, як: адекватна самооцінка та володіння собою важливі, як з точки зору керівного персоналу, так і членів їх команди. Важливими для членів команди також є і такі риси керівника-лідера, як: впевненість, чесність, доброзичливість, натомість для керівного персоналу ці риси – не є такими значущими.

На рис.5 наведена частота згадувань бажаних індивідуально-парадоксальних рис керівника-лідера з боку керівного персоналу та членів команд. Як видно з рисунку, для керівного персоналу важливими є такі риси, як: рішучість та інтуїція лідера, для членів команди – відповідальність та добросовісність.



Рис. 5 Розподіл частоти згадувань керівного персоналу та членів груп досліджуваного ФП відносно бажаних індивідуальних рис лідера

Узагальнення важливих (бажаних) рис керівника-лідера для різних груп експертів досліджуваного ФП наведено у табл. 2.

Важливі (бажані) риси керівника-лідера за думкою керівного персоналу та членів команди досліджуваного ФП

Керівний персонал	Члени команд
<b>Когнітивно-емоційні риси керівника-лідера</b>	
<b>Ерудиція</b> <b>Розумові здібності</b> Стратегічне мислення Когнітивна гнучкість Сфокусованість Логіка та пам'ять	<b>Ерудиція</b> <b>Розумові здібності</b> Почуття гумору
<b>Соціально-комунікативні риси керівника-лідера</b>	
<b>Ефективне спілкування</b> <b>Уміння створити команду</b> <b>Володіння авторитетом і повагою серед персоналу</b> Бачення мети Делегування <b>Вміння організувати персонал</b>	<b>Ефективне спілкування</b> <b>Уміння створити команду</b> <b>Володіння авторитетом і повагою серед персоналу</b> Вміння мотивувати інших Прийняття ризику Активна допомога іншим в досягненні успіху Вміння відповідати за дії підлеглих Інтегрованість в життя команди <b>Вміння організувати персонал</b>
<b>Морально-вольові риси керівника-лідера</b>	
<b>Впевненість</b> <b>Адекватна самооцінка</b> <b>Володіння собою</b>	<b>Адекватна самооцінка</b> <b>Володіння собою</b> Доброзичливість <b>Впевненість</b> Чесність
<b>Індивідуальні риси керівника-лідера</b>	
Рішучість Інтуїція	Відповідальність Добросовісність

Як показали проведені дослідження, думки керівного персоналу та членів команд щодо характерних рис керівника-лідера на досліджуваному ФП практично не співпадають. Але, для формування бажаної моделі (портрету) керівника-лідера ФП необхідно враховувати пропозиції та думки як керівного

персоналу, так і членів команд. Включення до узагальнюючого переліку бажаних рис керівника-лідера ФП нами здійснювалося за такою методикою.

1. Визначення загальної суми частоти згадувань керівного персоналу і членів команд щодо бажаних рис керівника-лідера.

2. Для побудови моделі було запропоновано відбирати риси за допомогою вербально-числової шкали Харрінгтона. В перелік включалися тільки ті риси, які потрапляли у шкалу Харрінгтона з оцінкою дуже висока (0,8-1,0) та висока (0,63-0,8). Межі діапазонів розраховувалися за формулою:

- верхня межа:

$$Ш_{\max} = C_{\max} \times 1, \quad (1)$$

де  $Ш_{\max}$  – верхня межа частоти згадувань бажаних рис керівника-лідера ФП керівним персоналом і членами команд;

$C_{\max}$  – максимальна сума частоти згадувань бажаних рис керівника-лідера керівним персоналом і членами команди;

1 – верхня межа шкали Харрінгтона;

- нижня межа:

$$Ш_{\min} = C_{\max} \times 0,63, \quad (2)$$

де  $Ш_{\min}$  – нижня межа частоти згадувань бажаних рис лідера і керівним персоналом і членами команд;

0,63 – нижня межа шкали Харрінгтона, прийнята для умов даного розрахунку (нижня межа шкали «висока»).

Таким чином, згідно запропонованої нами методики визначення межі частоти згадувань бажаних рис становило:

- максимальне:  $16 \times 1 = 16$ ;

- мінімальне:  $16 \times 0,63 = 10$ .

На основі поєднання бажаних рис керівника-лідера, отриманих шляхом експертного опитування персоналу ФП і статистичної обробки результатів з використанням наведеної вище методики, нами сформована бажана модель керівника – лідера для умов досліджуваного ФП (табл. 3).



Побудована модель керівника-лідера для досліджуваного ФП

Ознака	Характеристика
Освіта	Вища спеціальна
Досвід	Більше 5 років
Знання англійської мови	Бажано
Комп'ютерна грамотність	Високий рівень
Професійні знання	Високий рівень
<b><i>Когнітивні і емоційні риси керівника-лідера</i></b>	
Стратегічне мислення	
Ерудиція	
Розумові здібності	
Сфокусованість на досягнення мети	
<b><i>Соціально-комунікаційні риси лідера</i></b>	
Ефективне спілкування	
Уміння створити команду	
Володіння авторитетом і повагою серед персоналу	
Бачення мети	
Делегування	
Вміння організувати діяльність персоналу	
Вміння мотивувати інших	
Прийняття ризику	
<b><i>Морально-вольові риси лідера</i></b>	
Впевненість	
Адекватна самооцінка	
Володіння собою	
<b><i>Індивідуальні риси лідера</i></b>	
Відповідальність	
Добросовісність	

**Висновки.** Основним суб'єктом управління сьогодні постає менеджер, який здатний створити команду, грамотно визначати стратегію і напрямки її роботи та вміло спрямовувати діяльність команди на досягнення певного результату. Для досягнення успіху менеджеру важливо бути не тільки вмілим керівником, але й мати лідерські якості. На підставі проведеного опитування менеджерів ФП і членів їх команд були визначені пріоритетні риси керівника – лідера, але з'ясувалося, що для різних груп персоналу важливість бажаних рис ефективного керівника – лідера не співпадає. Для побудови формалізованої

моделі ефективного керівника –лідера ФП було запропоновано методику, в основу якої покладено використання вербально-числової шкали Харрінгтона.

### Список використаних джерел

1. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є., Бондаренко В. В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017. 100 с.
2. Nevins M. You Need A Leadership Triangle. Forbes. Mar 29, 2022. URL : <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2022/03/29/you-need-a-leadership-triangle/?sh=2cb6859c2205> (дата звернення 1.04.2024)

### Abstract

In the conditions of growing unpredictability of the environment of domestic enterprises, constant changes and social transformations, the demand for managers-leaders is actualized. In order to determine the desired traits of a manager-leader in the conditions of pharmaceutical production, a survey of managers and employees of a pharmaceutical enterprise was conducted. To classify the desired characteristics of a manager-leader, the method of O. G. Romansky was used. In order to form a model of an effective manager-leader of the FP, it was important to take into account the opinions of both management personnel and members of their teams. It was important to take into account the opinions of both management personnel and members of their teams in order to form a model of an effective manager-leader of the FP. But the conducted studies showed that for different groups of personnel, the importance of the desired traits of an effective manager - the leader of the FP does not coincide. In order to obtain a formalized portrait (model) of an effective manager-leader of the FP, an author's method was proposed.

*Keywords:* leader, leadership, pharmaceutical enterprise, desired traits of a leader, model of an effective manager-leader