

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**фармацевтичний факультет
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи

226Фм20(5,5з)-02

спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація

освітньо-професійної програми Фармація

Мехрібан АББАСОВА

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри

менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у

фармації, к.фарм.н., доцент Ірина БОНДАРЄВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри

соціальної фармації, к.фарм.н., доцент Любов

ТЕРЕЩЕНКО

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота, присвячена управлінню лідерством в аптечних мережах. Оцінено вплив лідерства на операційну ефективність аптечних мереж, визначено найбільш результативні моделі лідерства для досягнення стратегічних цілей в управлінні аптечною мережею, розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства в мережах. Кваліфікаційна робота складається з 45 сторінок, містить 18 рисунків та 2 таблиці. Список використаної літератури містить 30 джерел.

Ключові слова: лідерство, аптечні мережі, управління, ефективність, завідувач.

ANNOTATION

Qualification work dedicated to leadership management in pharmacy chains. The impact of leadership on the operational efficiency of pharmacy chains was assessed, determining the most effective leadership models to achieve strategic goals in pharmacy chain management, recommendations were developed to improve the efficiency of leadership in chains. The qualification work consists of 45 pages, contains 18 figures and 2 tables. The list of used literature contains 30 sources.

Keywords: leadership, pharmacy chains, management, efficiency, manager.

ЗМІСТ

	с.
Вступ.....	4
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ АПТЕЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	9
1.1.Сутність концепції лідерства та її значення у фармацевтичному секторі...9	
1.2.Вивчення теоретичних підходів до лідерства та організаційної ефективності.....	14
Висновки до розділу 1	16
Розділ II. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ	17
2.1. Оцінка впливу лідерства на операційну ефективність аптечних мереж.....	17
2.2. Визначення найбільш результативних моделей лідерства для досягнення стратегічних цілей в управлінні аптечною мережею.....	33
Висновки до розділу 2	35
Розділ III. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ.....	38
3.1. Впровадження стратегій розвитку лідерства в аптечних мережах	38
3.2. Застосування сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності лідерства	41
Висновки до розділу 3	43
Висновки	44
Список літератури.....	46
Додатки	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах швидких трансформацій у фармацевтичній галузі аптечні мережі постійно перебувають під тиском щодо покращення своєї операційної ефективності, якості обслуговування клієнтів та адаптивності до змін. Одним із найважливіших, але часто недооцінених факторів, що впливають на ці аспекти, є лідерство. Ефективне лідерство має глибокий вплив на мотивацію співробітників, надання послуг, інновації та, зрештою, на ефективність усієї організації. Оскільки фармацевтичний ринок стає дедалі конкурентнішим, необхідність розуміти, як лідерство можна використовувати як інструмент для підвищення ефективності, є важливішим, ніж будь-коли [30].

Сучасні аптечні мережі працюють у складному середовищі, що характеризується регуляторними викликами, технологічним прогресом, зміною очікувань клієнтів та проблемами управління персоналом. У таких умовах традиційні моделі адміністрування та контролю вже недостатні. Стратегічне лідерство, здатне узгодити цілі організації з потенціалом співробітників та потребами ринку, стає ключовим фактором успіху. Ефективність аптечної мережі залежить не лише від наявності високоякісної фармацевтичної продукції чи сучасної інфраструктури, але й від того, наскільки ефективно її команди керуються та надихаються на досягнення спільних цілей [17].

Більше того, фармацевтичний сектор є жорстко регульованим і підлягає постійним оновленням з точки зору стандартів якості, правових баз та цифрової інтеграції. Керівники аптечних мереж повинні не лише дотримуватися цих правил, а й активно очолювати зміни, забезпечувати навчання персоналу, впроваджувати практики забезпечення якості та сприяти культурі постійного вдосконалення. У цьому контексті лідерство безпосередньо пов'язане зі здатністю фармацевтичної організації відповідати

високим операційним стандартам, управляти ризиками та забезпечувати безпеку пацієнтів [19].

Ще одним важливим аспектом є проблема управління людськими ресурсами, з якою стикаються багато аптечних мереж. Ця професія вимагає високого рівня відповідальності, знань та орієнтації на клієнта, що часто призводить до вигорання та плинності кадрів. Ефективне лідерство може пом'якшити ці проблеми, сприяючи залученості, задоволеності та розвитку співробітників. Зокрема, було показано, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на моральний дух команди та знижує рівень відтоку кадрів. Створюючи сприятливе та мотивуюче середовище, керівники можуть значно підвищити продуктивність та якість обслуговування в аптечних мережах [8].

Сучасні тенденції цифровізації охорони здоров'я, включаючи зростання електронних рецептів, автоматизованого управління запасами та телефармації, ще більше підкреслюють важливість лідерства. Лідери повинні володіти не лише управлінськими, а й цифровими компетенціями, щоб ефективно впроваджувати та використовувати такі інновації. Здатність керувати цифровою трансформацією, навчати персонал та підтримувати високу якість роботи в умовах змін стала важливим компонентом ефективності лідерства в аптечних мережах [29].

У світовому масштабі аптечні мережі швидко консоліднуються, коли більші гравці купують менших, щоб розширити свою частку ринку. Зі зростанням фармацевтичних організацій складність управління зростає, а лідерство стає критично важливим для забезпечення узгодженості, культурної інтеграції в усіх підрозділах. Це робить вивчення лідерства не лише актуальним, але й стратегічно важливим для сталого зростання та конкурентоспроможності аптечних мереж [17].

Незважаючи на свою очевидну важливість, лідерство в аптечних мережах залишається відносно малодослідженою тематикою. Велика увага приділяється системам управління якістю фармацевтичної продукції та логістиці, тоді як людський фактор, особливо роль лідерства, часто

залишається на другому плані. Зосереджуючись на цій темі, ця кваліфікаційна робота має на меті заповнити цю прогалину в дослідженнях та надати науково обґрунтоване розуміння того, як лідерство впливає на загальну ефективність аптечних мереж [28].

Це дослідження є особливо актуальним у постковідну епоху, коли лідерство виявилось вирішальним фактором того, наскільки ефективно аптечні мережі адаптувалися до надзвичайних умов, керували перебоями з постачанням та реагували на зміну поведінки споживачів. Пандемія виявила вразливості в системах охорони здоров'я та одночасно підкреслила цінність сильного лідерства в управлінні невизначеністю та кризами [17].

На завершення, актуальність дослідження полягає в його потенціалі зробити внесок як у теорію, так і в практику. З теоретичної точки зору, воно допомагає глибше зрозуміти моделі лідерства у фармацевтичному секторі. З практичної точки зору, дослідження пропонує практичні рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства з метою покращення організаційної ефективності, задоволеності співробітників та результатів для клієнтів в аптечних мережах [4].

Метою кваліфікаційної роботи є управління лідерством в аптечних мережах.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити сутність концепції лідерства та її значення у фармацевтичному секторі;
- вивчити теоретичні підходи до лідерства та організаційної ефективності;
- оцінити вплив лідерства на операційну ефективність аптечних мереж;
- визначити найбільш результативні моделі лідерства для досягнення стратегічних цілей в управлінні аптечною мережею;

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства в аптечних мережах;
- проаналізувати застосування сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності керівництва.

Об'єктом дослідження є організаційна структура та функціонування аптечних мереж як складової фармацевтичної галузі.

Предметом дослідження є вплив стилів та практик лідерства на операційну ефективність, продуктивність співробітників та якість обслуговування в аптечних мережах.

Дослідження базується на поєднанні теоретичних та емпіричних **методів дослідження**, включаючи: огляд літератури з сучасних теорій лідерства та управління аптеками; порівняльний аналіз стилів лідерства та їх результатів у вибраних аптечних мережах; опитування проведене серед працівників та керівників аптек для оцінки сприйняття впливу лідерства; SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін у сучасних підходах до лідерства; статистичний аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як плинність кадрів, обсяг продажів та задоволеність клієнтів.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення цього дослідження полягає в розробці рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності лідерства в аптечних мережах, що може безпосередньо призвести до кращої організаційної діяльності, підвищення мотивації співробітників та вищого рівня задоволеності споживачів. Результати дослідження можуть бути використані менеджерами аптечних мереж, відділами кадрів та консультантами з охорони здоров'я для впровадження програм навчання лідерству, оптимізації управління командою та підвищення загальної ефективності. Крім того, запропоновані стратегії для інструментів цифрового лідерства пропонують практичні шляхи для інновацій та трансформації в аптечних мережах.

Апробація результатів дослідження та публікація. Кваліфікаційна робота апробована на VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з

міжнародною участю «Формування національної лікарської політики». Тези доповідей опубліковані: Бондарева І.В., Аббасова М.Т.К. Управління лідерством в аптечних мережах. Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики: матер. VIII Всеукр. наук. - освітньої конф. з міжнар. участю, м. Харків, 27 листоп. 2025 р. / ред. кол. : А. В. Волкова та ін. – Х. : Вид-во НФаУ, 2025 – С.248-250.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, огляду літератури, експериментальної частини, узагальнених висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінки, включаючи 18 рисунків та 2 таблиці. В рамках дослідження було використано та проаналізовано 30 джерел літератури.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ АПТЕЧНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Сутність концепції лідерства та її значення у фармацевтичному секторі

У сучасному світі лідерство визнається однією з ключових категорій, що визначає успіх будь-якої організації, зокрема у сфері охорони здоров'я та фармації. Лідерство – це складне соціально-психологічне явище, що включає здатність впливати на поведінку, мотивацію та продуктивність людей для досягнення спільних цілей. У класичному розумінні лідер – це людина, яка веде за собою інших, має бачення, формує стратегічні напрямки розвитку та забезпечує ефективну взаємодію всередині команди. В умовах фармацевтичного сектору, який поєднує високі стандарти якості, регуляторне регулювання, конкурентний ринок та соціальну відповідальність, роль лідера набуває особливого значення [3].

На рис. 1.1. представлено стилі лідерства [29].



Рис. 1.1. Стилi лiдерства

Фармацевтична галузь надзвичайно динамічна, що зумовлено інтенсивним розвитком технологій, цифровізацією процесів, зростанням потреб пацієнтів та підвищенням вимог з боку державних регуляторів. У таких

умовах традиційні моделі управління, засновані виключно на адміністративному контролі та жорсткій ієрархії, часто виявляються недостатніми для забезпечення гнучкості та адаптивності організації. Натомість ефективне лідерство дозволяє стимулювати інновації, активізувати людський потенціал та забезпечити сталий розвиток фармацевтичної компанії чи аптечної мережі [5].

На рис. 1.2 представлено модель ситуаційного лідерства Фідлера [18].

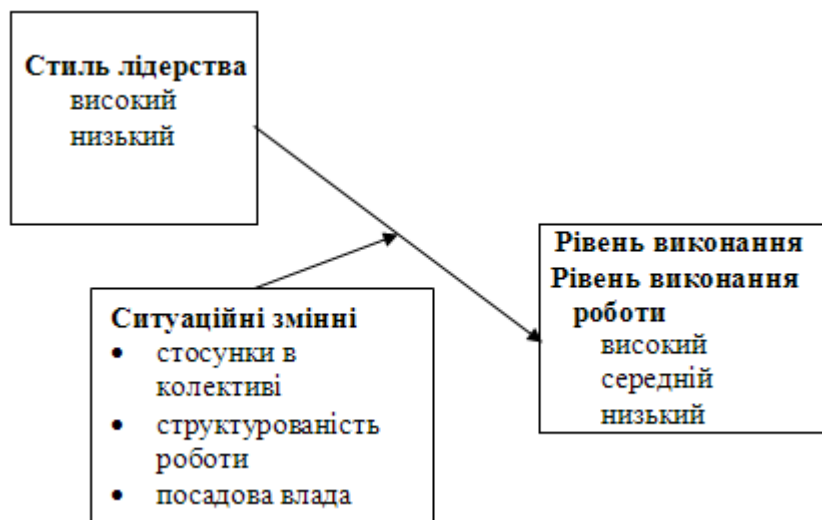


Рис. 1.2. Модель ситуаційного лідерства Фідлера

Суть лідерства полягає не лише в управлінні, а й у натхненні. Справжній лідер здатний створити атмосферу довіри, підтримки та спільного бачення мети, що є критично важливим у фармацевтичному контексті, де працівники несуть високу професійну відповідальність, стикаються з емоційним стресом та потребують чіткого розуміння свого внеску в загальний результат. У цьому контексті важливу роль відіграє мотиваційна функція лідера – здатність надихати працівників не лише на виконання своїх обов'язків, а й на розвиток, проявлення ініціативи та підвищення своєї професійної компетентності [7].

У фармацевтичних мережах лідерство особливо важливе на рівні керівників аптек, регіональних менеджерів та вищого керівництва. Саме ці особи формують організаційну культуру, визначають стандарти обслуговування, приймають рішення щодо кадрової політики та

впроваджують нові підходи до управління. Лідер, який володіє стратегічним мисленням, комунікабельністю, емоційним інтелектом та здатністю до швидкої адаптації, здатний не лише підтримувати поточну ефективність аптеки, а й сприяти її довгостроковому розвитку [8].

Варто зазначити, що в сучасній науці існує багато підходів до визначення типів лідерства. Одним з найпоширеніших є поділ на трансформаційне та транзакційне лідерство. Трансформаційний лідер – це людина, яка здатна надихати співробітників, формувати нове бачення, впроваджувати зміни та підтримувати розвиток фармацевтичної організації в умовах невизначеності. У свою чергу, транзакційний лідер зосереджується на контролі, винагородах та покараннях для досягнення встановлених результатів. У фармацевтичному секторі обидва підходи мають право на існування, але трансформаційне лідерство є більш ефективним у довгостроковій перспективі, оскільки сприяє формуванню активної позиції співробітників, підвищенню їхньої залученості та зменшенню плинності кадрів [25]. Класифікація лідерства в управлінні представлена на рис. 1.3.

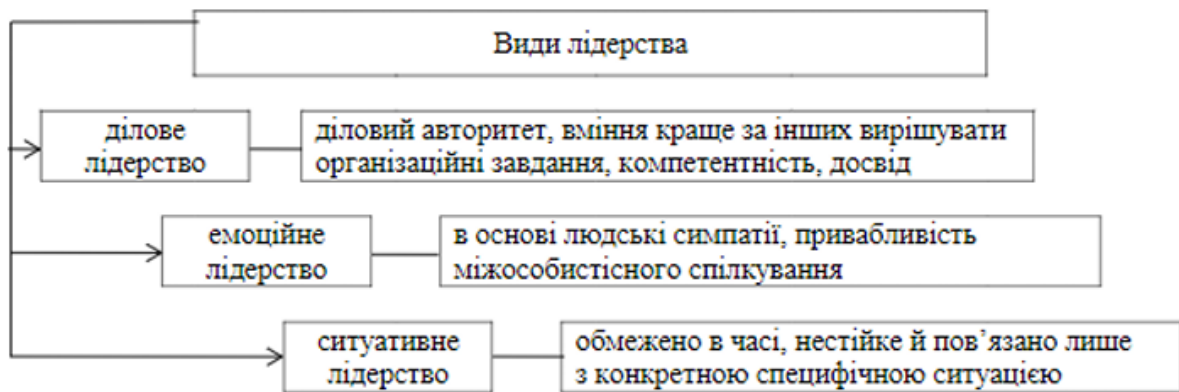


Рис. 1.3. Класифікація лідерства в менеджменті

Ще одним важливим аспектом є ситуаційний підхід до лідерства, який передбачає адаптацію стилю управління залежно від конкретної ситуації, рівня зрілості команди, складності завдань та зовнішнього середовища. У сфері фармації, де часто виникають ситуації невизначеності (наприклад, під час дефіциту ліків, змін у законодавстві або епідемічних загроз), керівник

повинен вміти швидко оцінювати ситуацію та приймати ефективне рішення, забезпечуючи стабільність аптечної мережі [22]. Окремо слід розглянути питання цифрового лідерства, яке стає дедалі актуальнішим завдяки впровадженню електронних рецептів, CRM-систем, автоматизованих систем обліку та інших цифрових технологій. Менеджер, який розуміє потенціал цифрових інструментів, здатний не лише модернізувати процеси, а й формувати цифрову культуру в команді фармацевтичної організації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню точності, швидкості обслуговування, мінімізації помилок та підвищенню лояльності клієнтів [11]. Важливість лідерства також полягає у формуванні іміджу аптечної мережі. У споживчому секторі якість обслуговування є критичним фактором вибору аптеки. Саме лідер задає тон внутрішнім стандартам, формує клієнтоорієнтовану модель поведінки персоналу та сприяє професійному розвитку фармацевтів. Досвід показує, що аптеки з високим рівнем лідерства демонструють кращі показники продажів, вищу задоволеність персоналу та нижчу плинність кадрів [14]. Таким чином, лідерство у фармацевтичному секторі є не лише елементом управління, а й стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість організації до змін. Ефективний лідер не лише забезпечує виконання завдань, а й створює умови для постійного розвитку, зростання та досягнення високих результатів як для компанії, так і для суспільства в цілому. В умовах сучасних викликів роль лідера у фармації лише зростає [14]. На рис. 1.4 представлено функції ефективного лідерства [23]. Ефективне лідерство є багатокомпонентним поняттям, яке формується завдяки гармонійному поєднанню різноманітних якостей та навичок. До ключових складових ефективного лідера належать гнучкість і комунікабельність, що дозволяють адаптуватися до динамічного середовища та налагоджувати ефективну взаємодію. Невід'ємною частиною є залученість лідера до процесу та його висока здатність до співпраці з командою. Фундаментальними показниками успіху виступають результативність та компетентність, які відображають професійний рівень та здатність досягати

поставлених цілей. Крім того, ефективний лідер повинен мати вміння надихати та довіряти своїм підлеглим, сприяючи їхньому самоврядуванню. Нарешті, успішне лідерство вимагає розвиненого емоційного інтелекту, що забезпечує розуміння емоцій та міжособистісних відносин, у поєднанні з високими інтелектуальними здібностями для прийняття стратегічних рішень [7].



Рис. 1.4. Функції ефективного лідерства

Характеристика та стилі управління представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика та стилі управління

№ п/п	Стиль лідерства	Характеристика
1.	Автократичний стиль (авторитарний)	Передбачає централізоване управління, де керівник приймає рішення самостійно без широкого залучення підлеглих. В основному заснований на страху, примусі, погрозі, жорсткій регламентації правил поведінки співробітників.
2.	Демократичний стиль	Лідер заохочує участь підлеглих у прийнятті рішень, слухає їхні думки та дотримується прозорих комунікацій. Характерна децентралізація повноважень, відкритість, довіра і широка свобода дій під час виконання завдань.
3.	Ліберальний стиль (стиль невтручання)	Лідер дозволяє своїй команді самостійно приймати рішення, не втручаючись в деталі, надаючи велику свободу в діях підлеглих.
4.	Комбінований стиль (ситуативний)	Лідер вибирає свій підхід в залежності від конкретної ситуації, з урахуванням особливостей команди та завдань

1.2. Вивчення теоретичних підходів до лідерства та організаційної ефективності

Питання лідерства та його впливу на ефективність фармацевтичної організації є предметом численних досліджень у сфері менеджменту, соціології, психології та теорії організації. Протягом десятиліть було розроблено кілька ключових теоретичних підходів, які дозволяють по-різному інтерпретувати природу лідерства, механізми його впливу на працівників та ефективність організацій [2]. Одним із перших підходів була теорія рис, яка зосереджувалася на особистісних якостях, що відрізняють лідерів від інших людей. Дослідники шукали стабільні характеристики, такі як харизма, інтелект, впевненість у собі та комунікабельність, які забезпечують ефективне лідерство. Хоча ця теорія не могла однозначно визначити універсальний набір якостей, вона заклала основу для подальшого вивчення індивідуальних характеристик лідерів, зокрема в таких сферах, як емоційний інтелект та адаптивність, які мають особливе значення у фармацевтичному секторі [6]. Наступним етапом розвитку стала поведінкова теорія лідерства, яка зосереджувалася не на особистісних якостях, а на конкретних моделях поведінки лідера. У рамках цього підходу було визначено два основні стилі: орієнтація на завдання (директивне лідерство) та орієнтація на людей (підтримуюче лідерство). Дослідження, проведені в рамках шкіл лідерства Огайо та Мічигану, показали, що найефективнішими лідерами є ті, хто вміє балансувати між досягненням цілей та підтримкою співробітників. У контексті аптечної мережі це означає одночасну увагу до дотримання стандартів фармацевтичної допомоги та створення комфортних умов для персоналу [3].

Теорія лідерства отримала значний розвиток у вигляді ситуаційного підходу. Цей підхід стверджує, що ефективність лідера залежить від контексту: рівня зрілості співробітників, характеру завдань, структури організації. Відповідно, стиль керівництва повинен адаптуватися до конкретних умов. Наприклад, у фармацевтичному середовищі, де важливі

точність і відповідальність, лідеру необхідно гнучко змінювати свій стиль управління – від директивного в кризових ситуаціях до делегування при роботі з досвідченими спеціалістами [10].

Важливе місце в сучасній науці займає концепція трансформаційного та транзакційного лідерства, запропонована Бассом та Авіоліо. Трансформаційні лідери надихають, мотивують співробітників, формують бачення майбутнього, підтримують інновації та розвиток. Вони виступають агентами змін та формують ціннісну основу діяльності команди. У свою чергу, транзакційне лідерство базується на обміні: співробітник виконує завдання, а керівник забезпечує відповідну винагороду або контроль. У фармацевтичному контексті доречним є поєднання обох підходів: трансформаційне лідерство стимулює розвиток та залучення персоналу, тоді як транзакційне лідерство забезпечує дотримання стандартів якості [26]. Варто відзначити розвиток підходу емоційного лідерства, згідно з яким ключовою компетенцією лідера є здатність до емоційної саморегуляції, емпатії та управління емоційною атмосферою в команді. У стресових умовах праці фармацевтів, які часто пов'язані з високим робочим навантаженням та конфліктами з клієнтами, емоційна компетентність лідера має вирішальне значення для підтримки психологічного клімату в команді [2].

Поняття організаційної ефективності тісно пов'язане з теорією лідерства, яка розглядається як здатність організації досягати своїх цілей з мінімальними витратами та максимальними результатами. Ефективність вимірюється кількома критеріями: продуктивність, якість обслуговування, задоволеність клієнтів, залученість персоналу, інновації. Теоретичні дослідження доводять, що існує позитивна кореляція між рівнем лідерства та організаційною ефективністю. Успішні лідери сприяють формуванню корпоративної культури, оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню плинності кадрів та покращенню фінансових показників [12].

У сучасних умовах роль цифрового лідерства здатність керувати процесами цифрової трансформації зростає. Такий лідер не лише володіє

цифровими компетенціями, але й здатний впроваджувати інновації, використовуючи аналітику, автоматизацію та цифрові канали для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та взаємодії з клієнтами [21]. Якості необхідні лідеру представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Якості необхідні лідеру

Таким чином, різноманітність теоретичних підходів до лідерства забезпечує глибше розуміння механізмів впливу лідера на поведінку співробітників та результати діяльності фармацевтичної організації. У фармацевтичному секторі, який поєднує вимоги до точності, людяності та постійного оновлення знань, саме адаптивні, трансформаційні та емоційно компетентні лідери мають найбільший потенціал для забезпечення високої організаційної ефективності [29].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

1. Було описано сутність концепції лідерства та її значення у фармацевтичному секторі.
2. Було проаналізовано підходи до лідерства та організаційної ефективності.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ

2.1. Оцінка впливу лідерства на операційну ефективність аптечних мереж

Для аналізу впливу лідерства на ефективність аптечних мереж було проведено опитування серед 80 співробітників аптечних мереж (Додаток А).

Проведено аналіз розподілу працівників аптечних мереж за посадами (рис. 2.1). Виявлено, що найбільшою групою учасників були керівники аптек, які становили 49% від загальної кількості; 38% респондентів – фармацевти, а найменшу частку (13%) – становили власники аптек. Такий розподіл відображає сильне представництво управлінського та операційного персоналу, пропонуючи всебічне уявлення про те, як лідерські практики впливають на щоденне функціонування та загальну ефективність аптечних мереж (рис. 2.1).

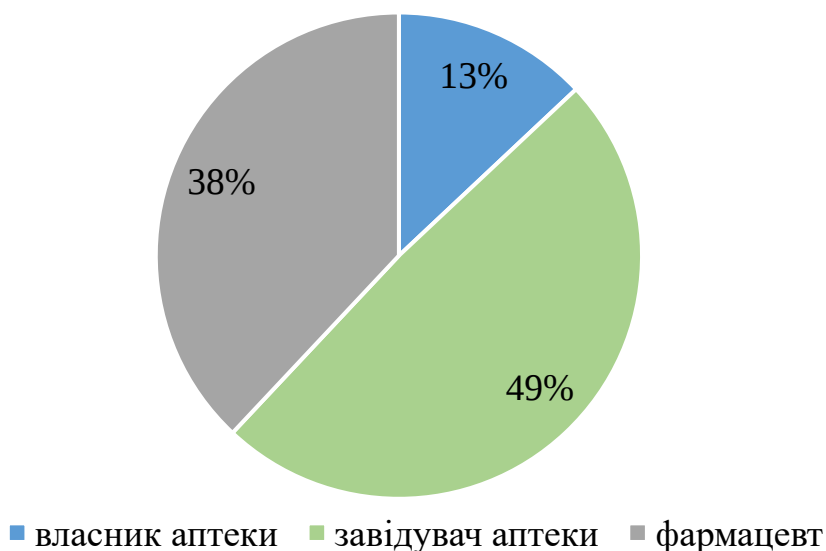


Рис. 2.1. Розподіл працівників аптечних мереж за посадами

Щоб краще зрозуміти динаміку лідерства та її вплив на ефективність аптечної мережі, респондентів запитали про їхній досвід роботи у

фармацевтичному секторі. Як показано на рис. 2.2, більшість респондентів повідомили про значний досвід роботи. Зокрема, 39% працівників пропрацювали у фармацевтичній галузі 7–10 років, тоді як 31% мали понад 10 років досвіду. 22% мали від 4 до 6 років досвіду. Виявлено, що лише 7% пропрацювали 1–3 роки, а 1% респондентів вказав на менше 1 року досвіду. Ці дані свідчать про те, що результати опитування значною мірою відображають погляди досвідчених фахівців, чий погляд формується значним практичним досвідом роботи у фармацевтичному секторі та лідерських практик (рис. 2.2).

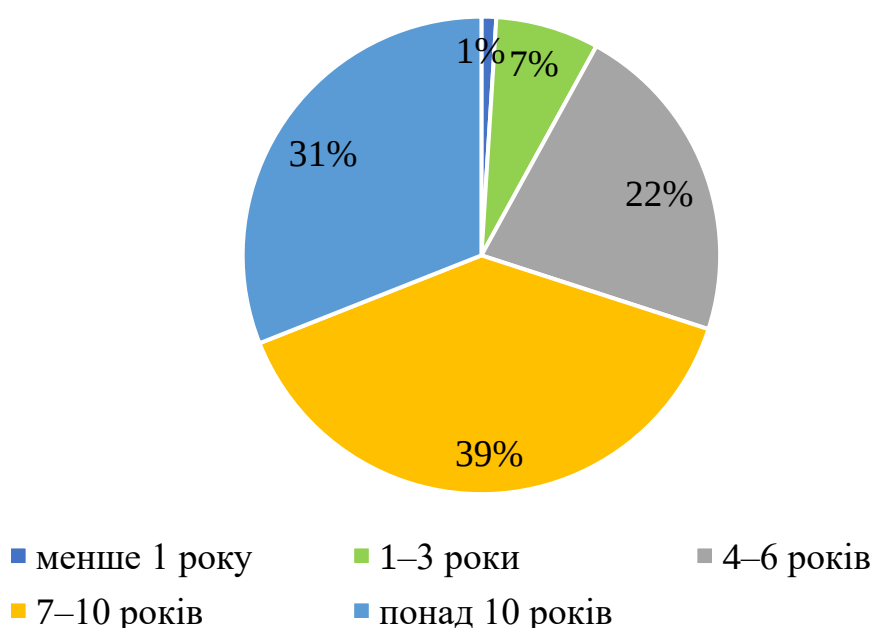


Рис. 2.2. Дослідження рівня досвіду працівників аптечної мережі

В рамках дослідження впливу лідерства на ефективність аптечних мереж респондентів попросили вказати тип аптеки, в якій вони працюють. На рис. 2.3 показано відносно збалансований розподіл між аптечними мережами різного розміру. Найбільша група учасників (37%) повідомила, що працює у великих аптечних мережах, що складаються з 21 або більше аптечних закладів. 34% респондентів працювали в мережах середнього розміру з 6-20 аптек, тоді як 29% працювали в невеликих мережах, що складаються з 2-5 аптек. Такий різноманітний розподіл за типами аптечних мереж дає повне уявлення про те,

як лідерство може відрізнятися та функціонувати в різних організаційних масштабах, від невеликих локальних мереж до великих корпоративних структур (рис. 2.3).

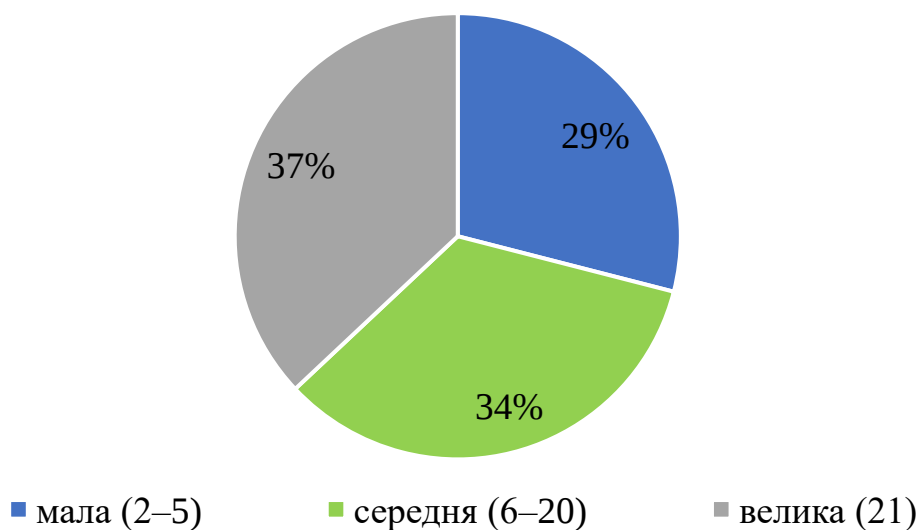


Рис. 2.3. Розподіл аптечних мереж за типом

Для оцінки ролі лідерства в ефективності аптечної мережі респондентів попросили визначити стиль лідерства, який найкраще описує їхнього керівника. Дані, проілюстровані на рис. 2.4, показують різноманітність підходів до лідерства в аптечному секторі.

Найчастіше повідомлялося, що 34% респондентів обрали автократичний стиль, що характеризується централізованим прийняттям рішень та обмеженим втручанням персоналу. Це свідчить про те, що значна частина менеджерів підтримує суворий контроль над операціями з мінімальним делегуванням. Після цього 24% респондентів визначили стиль свого керівника як демократичний, що сприяє участі персоналу та цінує внесок колективу. Цей стиль часто асоціюється з вищою залученістю та спільним прийняттям рішень.

Трансформаційний стиль керівництва, зосереджений на мотивації та натхненні персоналу до змін, обрали 15% учасників, що виділяє підгрупу лідерів, які активно стимулюють інновації та розвиток.

Тим часом 13% повідомили про підхід невтручання влади, коли керівники мінімально залучені до повсякденної діяльності, що потенційно

призводить до неоднозначності щодо керівництва чи підзвітності. Транзакційний стиль, який наголошує на виконанні завдань та результатах на основі винагороди, відзначили 10% респондентів. Такий підхід може підтримувати структуру та порядок, але може не відповідати довгостроковому баченню. Зрештою, 4% учасників не були впевнені або не могли чітко визначити стиль лідерства свого керівника, що може відображати непослідовну або нечітку поведінку лідера.

Такий розподіл свідчить про те, що хоча автократичне управління залишається поширеним, спостерігається зростання кількості більш інклюзивних та мотиваційних стилів, що може впливати на операційну ефективність та динаміку робочих місць в аптечних мережах (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Оцінка сприйнятих стилів лідерства керівників аптечних мереж

У контексті оцінки ефективності лідерства в аптечних мережах респондентів запитали, як часто їхні менеджери повідомляють про цілі та очікування. Дані, представлені на рис. 2.5, показують різний рівень регулярності комунікації серед керівництва.

Найпоширенішою відповіддю було щомісячне спілкування, про що повідомили 42% учасників. Це свідчить про те, що багато менеджерів віддають перевагу структурованому, періодичному підходу до встановлення очікувань та оцінки прогресу.

30% респондентів зазначили, що їхні керівники спілкуються щотижня, що вказує на більш послідовний та практичний стиль керівництва, який регулярно інформує персонал та узгоджує його з операційними цілями.

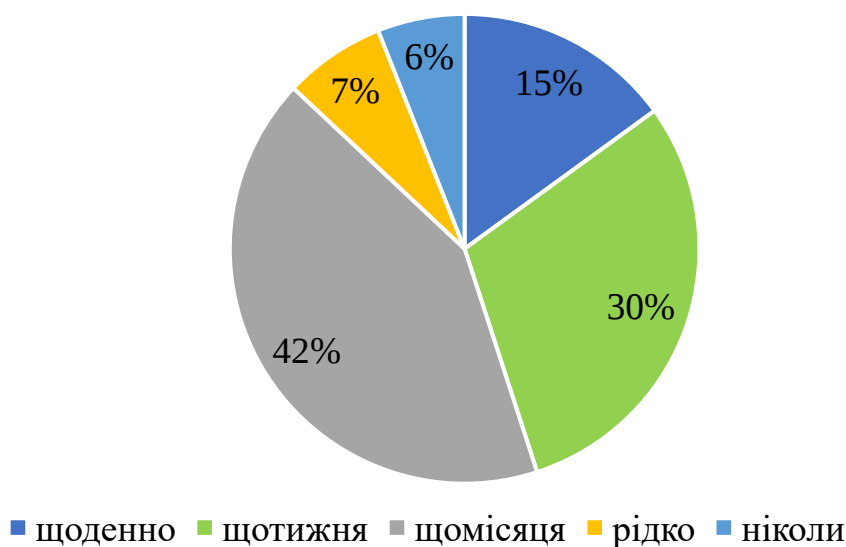


Рис. 2.5. Оцінка частоти управлінського спілкування щодо цілей та очікувань

15% респондентів повідомили про щоденне повідомлення про цілі та очікування, що відображає високоактивний підхід керівництва з ретельним моніторингом та частими оновленнями. Такий рівень взаємодії може бути особливо корисним у динамічному середовищі аптек або середовищі з великим обсягом роботи.

І навпаки, 7% учасників зазначили, що їхні керівники рідко повідомляють про цілі, а 6% заявили, що таке спілкування ніколи не відбувається. Ці відповіді висвітлюють потенційні прогалини в залученні керівництва, які можуть негативно вплинути на координацію, мотивацію та загальну ефективність персоналу. Загалом, дані показують, що хоча більшість менеджерів забезпечують певну форму регулярного спілкування, залишається частина персоналу аптек, яка відчуває недостатню або непослідовну взаємодію з керівництвом, що може підірвати ефективність командних зусиль та стратегічну узгодженість (рис. 2.5).

На наступному етапі роботи, спрямованої на отримання розуміння організаційної структури та ефективності керівництва в аптечних мережах, респондентів попросили оцінити, наскільки чітко визначені ролі та обов'язки на їхньому робочому місці. Результати, представлені на рис. 2.6, показують, що хоча чіткість присутня в більшості випадків, все ще є простір для покращення.

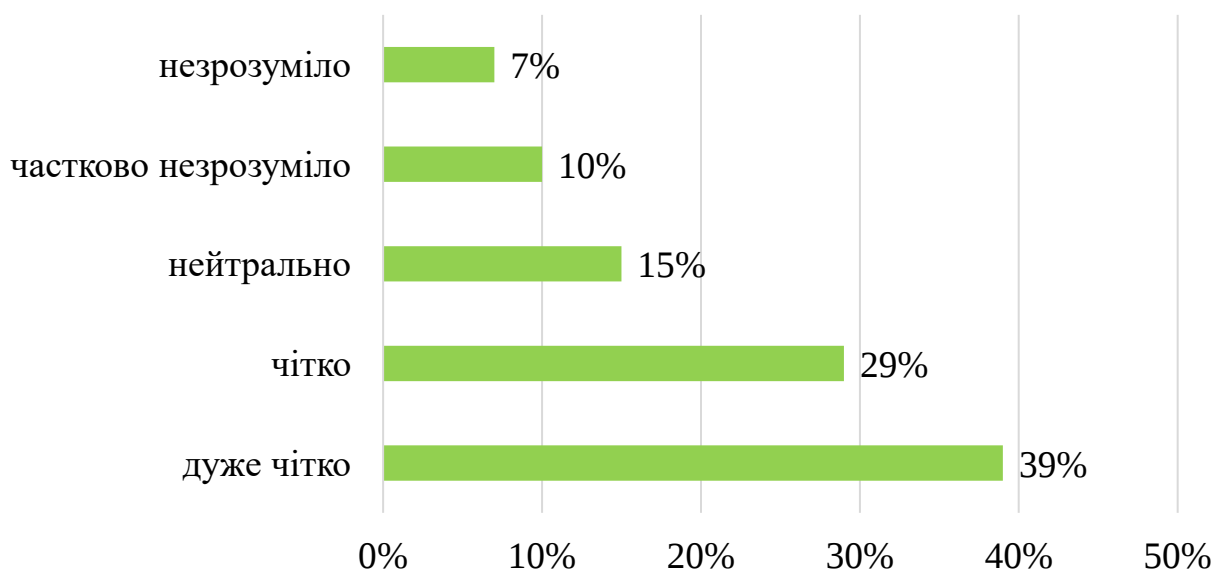


Рис. 2.6. Аналіз чіткості ролей та обов'язків на робочому місці в аптечній мережі

Значна частина респондентів (39%) повідомили, що ролі та обов'язки визначені дуже чітко, що свідчить про сильну організаційну комунікацію та

добре налагоджену структуру посад. Такий рівень чіткості може позитивно сприяти ефективності робочого процесу, підзвітності та задоволеності персоналу. Ще 29% вказали, що ролі визначені досить чітко, що свідчить про те, що, хоча загальні обов'язки зрозумілі, можуть існувати випадкові неоднозначності або дублювання. Ці ситуації можуть потенційно призвести до плутанини або неефективності, якщо їх не вирішити. 15% учасників висловили нейтральну позицію, маючи на увазі, що їхній досвід знаходиться десь між ясністю та невизначеністю. Така золота середина може відображати непослідовність комунікації або різну ясність між різними відділами чи філіями. З іншого боку, 10% повідомили, що ролі дещо нечітко визначені, а 7% вказали, що вони дуже нечітко визначені. Разом ці 17% представляють помітну меншість, яка відчуває брак структури на своєму робочому місці. Такі умови можуть призвести до дублювання завдань, помилок або зниження морального духу співробітників. Підсумовуючи, хоча більшість співробітників аптечної мережі сприймають свої ролі як чітко визначені, значний відсоток працює в середовищах, де покращена комунікація керівництва та розмежування ролей можуть підвищити операційну чіткість та загальну ефективність (рис. 2.6).

Далі ми проаналізували сприйняття впливу лідерства на ефективність аптечної мережі (рис. 2.7).

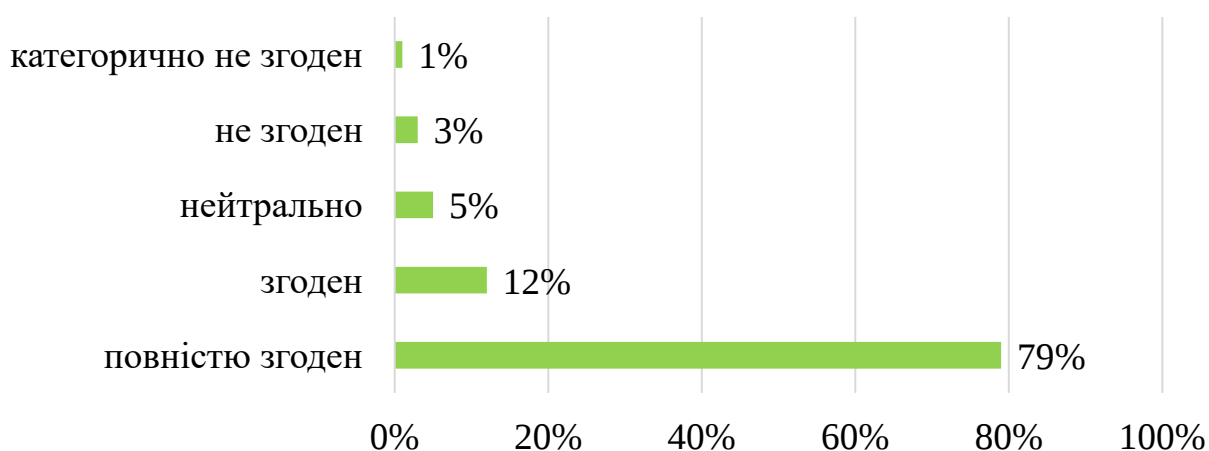


Рис. 2.7. Аналіз сприйняття впливу лідерства на ефективність аптечної мережі

В якості основної частини дослідження респондентів запитали, якою мірою вони погоджуються з твердженням: «Ефективне лідерство покращує загальну ефективність аптечної мережі». Відповіді, зображені на рис. 2.7, демонструють міцний консенсус серед фармацевтичних фахівців щодо критичної ролі лідерства.

Переважає більшість учасників (79%) повністю погодилися з цим твердженням, що відображає глибоке переконання в тому, що ефективне лідерство є рушійною силою операційного успіху.

Ця домінуюча відповідь свідчить про те, що більшість працівників безпосередньо пов'язують сильне лідерство з покращенням робочого процесу, продуктивності та результатів діяльності фармацевтичної організації.

Ще 12% вказали на суттєвий вплив лідерства на ефективність аптечної мережі, що підсилює загальне позитивне сприйняття, а також визнає, що лідерство може бути не єдиним фактором, що впливає на ефективність. 5% респондентів обрали нейтральну позицію, що, можливо, свідчить про обмежений особистий досвід роботи з різними стилями керівництва або невпевненість щодо прямого зв'язку між лідерством та ефективністю.

Невелика меншість не погодилася (3%) або категорично не погодилася (1%) з цим твердженням, що свідчить або про негативний минулий досвід роботи з керівництвом, або про переконання, що інші фактори (такі як персонал, технології чи зовнішня політика) відіграють більш домінуючу роль у визначенні ефективності.

Загалом, отримані результати підкреслюють широко поширену серед працівників аптечних мереж думку, що якість керівництва не лише впливає, а й є важливою для ефективного функціонування та розвитку аптечного сектору (рис. 2.7).

Для подальшого дослідження практичного впливу лідерства в аптечних мережах респондентів попросили визначити сфери, які, на їхню думку, найбільше покращуються завдяки сильному лідерству. Результати,

проілюстровані на рис.2.8, підкреслюють багатогранну роль лідерства як у людському, так і в операційному вимірах.

Найчастіше обраною сферою була операційна ефективність, включаючи управління запасами та оптимізацію робочих процесів, яку обрали 26% респондентів. Це свідчить про те, що ефективне керівництво широко сприймається як критичний фактор упорядкування щоденних процесів та забезпечення безперебійної роботи аптек.

Задоволеність клієнтів була наступною за частотою згадуванням сферою (16%), що відображає думку, що гарне керівництво призводить до кращої якості обслуговування, оперативності реагування та загального досвіду клієнтів.

Фінансові показники обрали 14% учасників, що свідчить про те, що сильне лідерство може призвести до кращого розподілу ресурсів, контролю витрат та прибутковості.

Далі йшли комунікація та командна робота з 13%, що вказує на роль лідерства у сприянні співпраці та зменшенні внутрішніх непорозумінь або конфліктів.

Утримання персоналу, на яке вказали 11% респондентів, підкреслює переконання, що компетентні, підтримуючі лідери допомагають створювати стабільні та лояльні команди.

Як мотивацію та моральний дух персоналу, так і інновації та адаптацію обрали 10% респондентів, що підкреслює важливість лідерства у підтримці позитивної атмосфери на робочому місці та заохоченні постійного вдосконалення в умовах мінливого середовища охорони здоров'я.

У сукупності ці результати підтверджують, що сильне лідерство впливає майже на кожен аспект діяльності аптечної мережі, від внутрішньої культури до результатів, орієнтованих на клієнтів, що робить її центральним стовпом успіху організації (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Аналіз ключових сфер, на які позитивно впливає сильне лідерство в аптечних мережах

Далі було проведено аналіз рівня підготовки респондентів до виконання лідерських функцій у межах їхніх поточних посад (див. Рис. 2.9).

Отримані дані виявили суттєвий дисбаланс у доступі до формальної підготовки з лідерства. Лише 17% опитаних респондентів підтвердили, що проходили спеціалізоване навчання з лідерства безпосередньо на своїй поточній посаді. Це свідчить про те, що лише невелика частина учасників отримала цільову підготовку.

Виявлено, що переважна більшість — 83% респондентів — відповіли, що не проходили жодної підготовки з лідерства на своїх нинішніх робочих місцях.

Виявлений суттєвий розрив (83% проти 17%) є критичним показником, що вказує на відсутність формалізованих програм розвитку лідерських якостей для переважної більшості опитаної когорти.

Цей емпіричний результат акцентує увагу на нагальній потребі у впровадженні або масштабуванні цілеспрямованих програм розвитку лідерства для збільшення кадрового потенціалу та підвищення рівня компетентності лідерських навичок серед персоналу організації (Рис. 2.9).

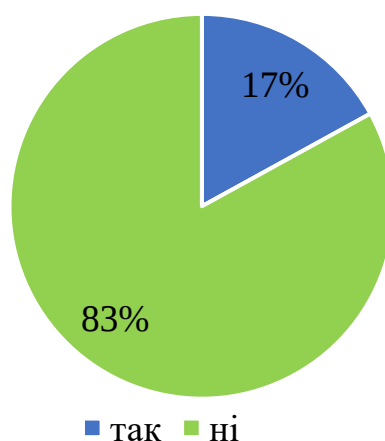


Рис. 2.9. Аналіз рівня підготовки респондентів до виконання лідерських функцій у межах їхніх поточних посад

Було виявлено, що частота командних зустрічей в аптеках значно варіюється серед респондентів. Згідно з даними, найпоширенішою частотою є щотижневі зустрічі, про які повідомили 34% учасників. Щомісячні зустрічі йдуть одразу за ними, причому 30% вказали, що їхні аптечні колективи збираються раз на місяць.

Встановлено, що зустрічі раз на два тижні проводяться у 19% опитаних аптек. Тим часом 14% респондентів заявили, що зустрічі проводяться лише зрідка або нерегулярно, що свідчить про відсутність структурованої комунікації в таких умовах.

Так, невелика меншість, 3%, повідомила, що командні зустрічі ніколи не проводяться в їхньому аптечному закладі, що вказує на потенційну прогалину в координації та співпраці команди (рис. 2.10).

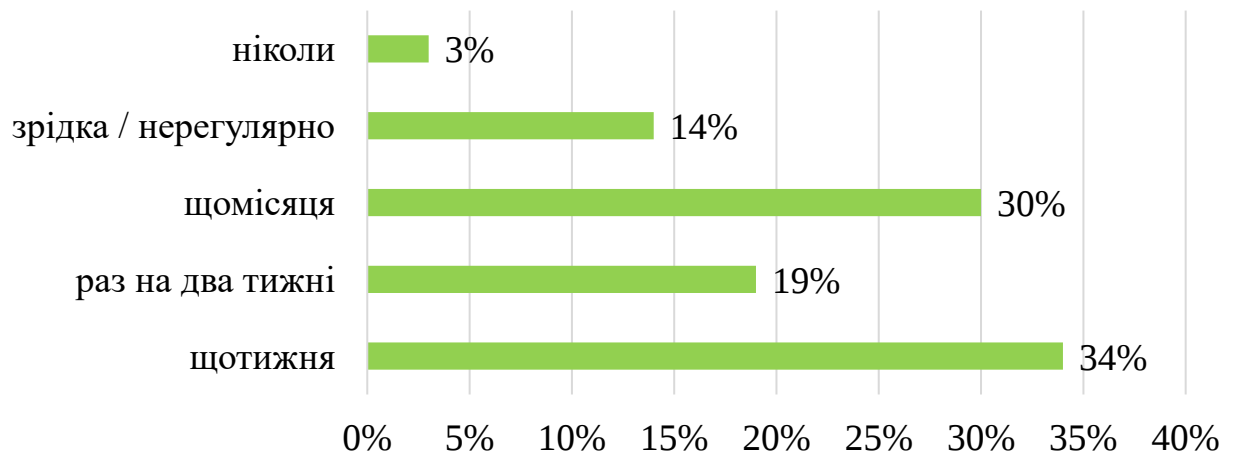


Рис. 2.10. Аналіз частоти зустрічей колективу в аптечних мережах

Було виявлено, що участь працівників у процесах прийняття рішень в аптеках суттєво варіюється, з сильною тенденцією до обмеженої участі (рис. 2.11).

Рис. 2.11. Аналіз частоти навчання персоналу з якості

Згідно з даними, лише 17% респондентів повідомили про високу залученість, що означає, що керівництво активно враховує та впроваджує їхній внесок.

Виявлено, що 15% вказали, що вони певною мірою залучені, їхні думки вітаються, але не завжди враховуються.

Найбільша частина, 40%, заявила, що вони рідко беруть участь, а рішення переважно приймаються «зверху донизу».

Крім того, 28% працівників повідомили, що взагалі не беруть участі в процесі прийняття рішень, що свідчить про суттєву відсутність залученості та автономії на багатьох аптечних підприємствах (рис. 2.11).

Було виявлено, що сприйняття загальної ефективності аптечних мереж різниться серед респондентів, хоча більшість розглядає її загалом позитивно. Зокрема, 26% учасників оцінили ефективність своєї аптечної мережі як відмінну, тоді як найбільша група (29%) описала її як добру. Ще 24% вважали ефективність лише задовільною, що вказує на можливість для покращення. З

іншого боку, 11% оцінили ефективність своєї мережі як погану, а 10% вважали її дуже поганою, що свідчить про те, що значна меншість відчуває значну неефективність у своїх аптечних системах (рис. 2.12).

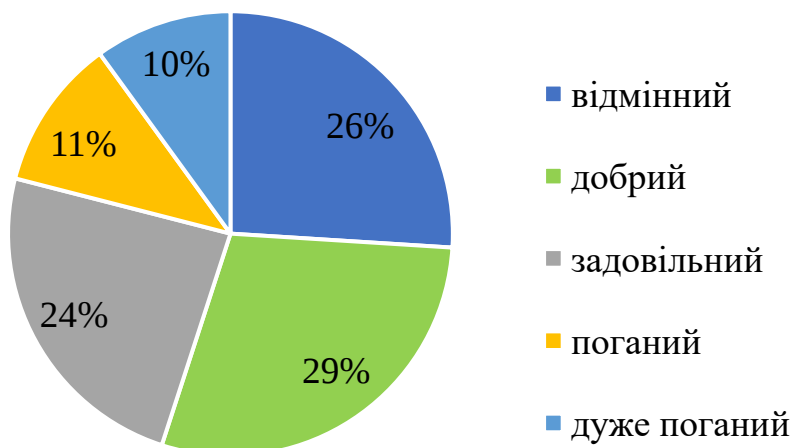


Рис. 2.12. Оцінка сприйнятої ефективності роботи аптечної мережі

Далі було встановлено, що респонденти визначили низку лідерських якостей як важливі для підвищення ефективності аптечних мереж, що відображає збалансовану оцінку як міжособистісних, так і стратегічних навичок. Серед перелічених якостей емпатія та емоційний інтелект отримали найвище визнання – 17%, що свідчить про високу цінність розуміння та ефективного управління динамікою команди. За ними йшли здатність приймати рішення – 16% та організаторські здібності – 15%, що підкреслює важливість практичних лідерських навичок. Адаптивність (14%) та відповідальність (13%) також розглядалися як ключові риси, що вказує на необхідність гнучкості та відповідальності в управлінні аптечними операціями. Чітку комунікацію відзначили 12% респондентів, що підкреслює її роль у забезпеченні ефективності завдяки ефективному потоку інформації. Розширення можливостей команди становило 10%, що підкреслює важливість мотивації та підтримки персоналу, тоді як лише 3% обрали далекоглядний спосіб мислення, що свідчить про те, що довгострокове стратегічне мислення може вважатися менш важливим у щоденному управлінні аптеками.



Рис. 2.13. Аналіз ключових лідерських якостей для підвищення ефективності аптечної діяльності

Було виявлено, що респонденти запропонували різноманітні рекомендації, спрямовані на покращення лідерства в їхніх аптечних мережах, що відображає всебічне розуміння як стратегічних, так і орієнтованих на людину підходів до управління. Найчастіше пропонованою рекомендацією, яку обрали 18% учасників, було створення структурованих механізмів зворотного зв'язку, таких як анонімні опитування або регулярні оцінки ефективності роботи. Це свідчить про сильне прагнення до двостороннього спілкування та постійного вдосконалення на основі внеску співробітників.

Так само наголошували на запровадженні регулярних програм навчання та розвитку лідерських якостей, а також на заохоченні партисипативного лідерства, що згадали 15% респондентів. Ці пропозиції підкреслюють усвідомлену потребу в підвищенні управлінських компетенцій, а також сприянні інклюзивним практикам прийняття рішень, які розширюють можливості персоналу.

Встановлення чітких цілей та показників ефективності рекомендували 16%, що вказує на те, що чіткість очікувань та спільних цілей розглядається як основа для покращення лідерства та ефективності організації. Водночас 14%

респондентів наголосили на необхідності вдосконалення систем визнання та винагороди, вказуючи на мотиваційний вплив визнання зусиль та досягнень співробітників.

Менша, але все ж помітна група (11%) рекомендувала стандартизувати інструменти та процедури комунікації в усіх філіях, визнаючи важливість послідовності та чіткості у внутрішній комунікації. Сприяння прозорості та справедливості в управлінській практиці та складанні графіків було відзначено 6%, припускаючи, що справедливе ставлення та відкритість залишаються сферами для розвитку. Нарешті, 5% учасників рекомендували інвестувати в програми наставництва або коучингу для нових співробітників або керівників, які мають труднощі, визначивши цільову потребу в підтримці під час переходу керівництва або виникнення складнощів.

Ці відповіді разом малюють багатогранну картину змін, які зацікавлені сторони вважають необхідними для побудови сильнішого та ефективнішого лідерства в аптечних мережах (рис. 2.14). Лідерство відіграє ключову роль у формуванні успіху та операційної ефективності організаційних мереж, зокрема в секторах охорони здоров'я та фармацевтики. Різні стилі керівництва можуть суттєво впливати на функціонування команд, досягнення цілей і, зрештою, на результати діяльності всієї мережі. Порівняльний аналіз стилів керівництва, таких як трансформаційний, транзакційний, автократичний, демократичний та невторчання у політику, показує, як ці підходи впливають на результати мережі, включаючи залученість співробітників, продуктивність, потік комунікації та стратегічну узгодженість [22].

Трансформаційне лідерство, що характеризується натхненням, баченням та розширенням можливостей послідовників, часто призводить до створення високо мотивованих та залучених команд. Лідери, які застосовують цей стиль, зосереджуються на довгострокових цілях та особистісному розвитку, заохочуючи інновації та адаптивність. У аптечних мережах трансформаційні лідери, як правило, сприяють культурі співпраці, де персонал відчуває себе цінним та залученим. Це, у свою чергу, призводить до

підвищення задоволеності роботою, зниження плинності кадрів та покращення надання послуг. Результатом такого лідерства, як правило, є більш стійка та гнучка мережа, яка добре адаптується до змін у потребах охорони здоров'я та потреб пацієнтів [14].



Рис. 2.14. Перелік запропонованих рекомендацій, спрямованих на покращення лідерства в аптечних мережах

2.2 Визначення найбільш результативних моделей лідерства для досягнення стратегічних цілей в управлінні аптечною мережею

На відміну від цього, транзакційне лідерство спирається на структуровані завдання, системи винагород та моніторинг ефективності. Воно особливо ефективне в середовищах, що вимагають високого рівня регулювання та стандартизації, таких як аптечна діяльність. Цей стиль зосереджений на короткострокових цілях та чітко визначених обов'язках. Хоча він може не сприяти інноваціям так сильно, як трансформаційне лідерство, він може забезпечити надійні результати з точки зору продуктивності та дотримання процедур. Аптечна мережа, очолювана транзакційними лідерами, може демонструвати стабільну операційну ефективність, але може мати проблеми з моральним духом персоналу або адаптивністю в часи змін [30].

Автократичне лідерство, яке передбачає централізоване прийняття рішень з мінімальним внеском з боку підлеглих, часто призводить до швидкого прийняття рішень та жорстко контрольованих процесів. Однак це може відбуватися за рахунок задоволеності та залученості співробітників. В аптечних мережах, де цінуються спільне прийняття рішень та професійна автономія, автократичне лідерство може призвести до опору, зниження ініціативності та збільшення плинності кадрів. Результати аптечної мережі за цього стилю можуть демонструвати початкове підвищення ефективності, але з часом часто знижуються через обмежені інновації та слабку згуртованість колективу [7].

З іншого боку, демократичне лідерство заохочує участь членів команди, сприяючи відчуттю причетності та інклюзивності. Цей стиль пов'язаний з високим моральним духом співробітників, кращим вирішенням проблем та покращеною комунікацією. У контексті аптечної мережі демократичні лідери часто досягають успіху у створенні згуртованих команд та підтримці прозорих каналів зв'язку між філіями. Однак процеси прийняття рішень можуть уповільнитися, особливо в термінових ситуаціях, коли потрібні швидкі дії.

Незважаючи на цей недолік, мережі під демократичним лідерством часто повідомляють про високий рівень задоволеності та стійке покращення результатів діяльності з часом [4].

Лідерство за принципом невтручання у справи являє собою підхід, що передбачає невтручання, коли працівникам надається значна автономія у прийнятті рішень. Хоча це може добре працювати з висококваліфікованими та само мотивованими командами, це може призвести до плутанини, відсутності напрямку або непослідовної роботи, якщо чіткі структури не налагоджені. В аптечних мережах такий стиль керівництва може призвести до розбіжностей у наданні послуг між філіями та відсутності підзвітності. Мережі під керівництвом за принципом невтручання часто демонструють різні результати, що значною мірою залежить від компетентності та ініціативи окремих членів команди [5].

Порівняльна оцінка показує, що жоден єдиний стиль керівництва не гарантує універсальних найкращих результатів для мережі. Натомість, ефективне керівництво у фармацевтичній та подібних мережах часто вимагає гібридного підходу, що поєднує елементи трансформаційного та транзакційного стилів, одночасно включаючи партисипативні елементи демократичного керівництва. Наприклад, стратегічні рішення можуть прийматися з використанням транзакційної структури «зверху вниз», тоді як щоденні операції отримують користь від демократичного внеску та трансформаційного натхнення. Найуспішніші аптечні мережі зазвичай очолюють адаптивні лідери, які можуть змінювати свій стиль залежно від ситуаційних вимог, динаміки команди та цілей організації [12].

Більше того, ефективність лідерства тісно пов'язана з організаційною культурою, доступністю ресурсів та зовнішнім тиском, таким як зміни в нормативних актах або технологічні зрушення. Таким чином, програми розвитку лідерства в аптечних мережах повинні зосереджуватися не лише на культивуванні певного стилю, але й на покращенні адаптивності, емоційного інтелекту та комунікативних навичок [2].

На завершення, стиль керівництва є критичним фактором, що визначає результати мережі в аптечних мережах. Трансформаційний та демократичний стилі, як правило, асоціюються з вищою залученістю та довгостроковою адаптивністю, тоді як транзакційне керівництво пропонує надійність та структуру. Авторитарний та стиль невтручання у політику лідерства, хоча іноді корисні в певних контекстах, часто не сприяють досягненню сталих та спільних результатів. Розуміючи та стратегічно застосовуючи різноманітні стилі керівництва, аптечні мережі можуть оптимізувати продуктивність, підвищити задоволеність співробітників та надавати кращі медичні послуги [20].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

1. Для аналізу впливу лідерства на ефективність аптечних мереж було проведено опитування серед 80 співробітників аптечних мереж. Респондентів було класифіковано відповідно до їхніх ролей в організації: найбільшу частку становили керівники аптек (49%), фармацевти (38%) та власники аптек (38%). Встановлено, що 39% працівників пропрацювали у фармацевтичному секторі від 7 до 10 років, тоді як 31% мали понад 10 років досвіду. Виявлено, що найбільша частка респондентів (37%) повідомила про роботу у великих аптечних мережах, що складаються з 21 або більше аптек. 34% респондентів працювали в середніх мережах з 6-20 аптеками, тоді як 29% працювали в невеликих мережах, що складаються з 2-5 аптек.

2. Встановлено, що найчастіше в аптечних мережах керівники використовують авторитарний стиль, що характеризується централізованим прийняттям рішень та обмеженим втручанням персоналу, який обрали 34% респондентів. 24% респондентів визначили стиль свого керівника як демократичний. Трансформаційний стиль керівництва, зосереджений на мотивації та натхненні персоналу до змін, обрали 15% респондентів. Тим часом 13% повідомили про підхід невтручання персоналу, коли керівники мінімально залучені до повсякденної діяльності.

3. У контексті оцінки ефективності керівництва в аптечних мережах респондентів запитали, як часто їхні менеджери повідомляють про цілі та очікування. Було встановлено, що найпоширенішою відповіддю було щомісячне спілкування, про що повідомили 42% учасників. 30% респондентів вказали, що їхнє керівництво спілкується з ними щотижня. Про щоденне спілкування про цілі та очікування повідомили 15% респондентів.

4. Встановлено, що значна частина респондентів (39%) повідомила, що ролі та обов'язки визначені дуже чітко, що свідчить про сильну організаційну комунікацію та добре налагоджену структуру посад. Ще 29% вказали, що ролі визначені досить чітко, що свідчить про те, що, хоча загальні обов'язки зрозумілі, іноді можуть існувати неоднозначності або дублювання.

5. Проаналізовано сприйняття впливу керівництва на ефективність аптечної мережі. 79% учасників глибоко переконані, що ефективне лідерство є рушійною силою операційного успіху.

6. Визначено сфери, які найбільше покращуються завдяки сильному лідерству. Найчастіше обраною сферою була операційна ефективність, включаючи управління запасами та оптимізацію робочих процесів, яку обрали 26% респондентів. Задоволеність клієнтів була наступною за частотою позначення сферою (16%), фінансові показники (14%), комунікація та командна робота (13%), утримання персоналу (11%). Виявлено, що 17% респондентів пройшли навчання з лідерства на поточній посаді, але більшість учасників (83%) не проходили жодного навчання з лідерства.

7. Виявлено, що частота зустрічей колективу в аптеках значно варіюється серед респондентів. Згідно з даними, найпоширенішою частотою є щотижневі зустрічі, про що повідомили 34% учасників. Щомісячні зустрічі йдуть одразу за ними, причому 30% вказали, що їхні аптечні колективи збираються раз на місяць. Двотижневі зустрічі проводяться у 19% опитаних аптек. Виявлено, що 17% респондентів повідомили про високу залученість до прийняття рішень. Найбільша частка, 40%, заявила, що вони рідко беруть

участь у прийнятті рішень. Виявлено, що 26% учасників оцінили ефективність своєї аптечної мережі як відмінну, тоді як найбільша група (29%) – як добру.

8. Встановлено, що респонденти визначили низку лідерських якостей які важливі для підвищення ефективності аптечної діяльності, що відображає збалансовану оцінку як міжособистісних, так і стратегічних навичок. Серед перелічених якостей емпатія та емоційний інтелект отримали найбільше визнання – 17%, здатність приймати рішення – 16% та організаторські здібності – 15%, що підкреслює важливість практичних лідерських навичок. Адаптивність (14%) та відповідальність (13%) також були визнані ключовими рисами. Чітку комунікацію відзначили 12% респондентів, що підкреслює її роль у забезпеченні ефективності завдяки ефективному потоку інформації.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІДЕРСТВА В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ

3.1. Впровадження стратегій розвитку лідерства в аптечних мережах

У сучасному динамічному середовищі охорони здоров'я роль ефективного керівництва в аптечних мережах стає дедалі важливішою. Фармацевтичні фахівці несуть відповідальність не лише за відпуск ліків, але й за управління командами, адаптацію до змін у нормативних актах, інтеграцію нових технологій та реагування на потреби пацієнтів, що постійно змінюються. Як результат, впровадження структурованих стратегій розвитку лідерства є важливим для підвищення як організаційної ефективності, так і якості медичної допомоги [30].

Розвиток лідерства в аптечних мережах – це більше, ніж просто навчання обраних кандидатів на вищі посади; це культивування культури лідерства на кожному рівні організації. Першим кроком у впровадженні таких стратегій є проведення комплексної оцінки потреб для виявлення прогалин у лідерстві в мережі. Це включає аналіз даних про ефективність, отримання відгуків від персоналу та оцінку поточної структури керівництва, щоб визначити, де найбільше потрібні покращення – чи то в комунікації, прийнятті рішень, вирішенні конфліктів чи стратегічному плануванні [5].

Після визначення напрямків зростання наступний етап включає розробку цільових програм розвитку. Ці програми повинні бути багаторівневими, щоб враховувати різні рівні досвіду лідерства. Наприклад, персонал початкового рівня може скористатися базовими модулями лідерства, зосередженими на управлінні часом, відповідальності та міжособистісних навичках. Керівникам середньої ланки може знадобитися поглиблене навчання в таких галузях, як операційне лідерство, мотивація команди та дотримання нормативних вимог. Керівникам вищої ланки можуть бути

запропоновані коучинг для керівників, семінари зі стратегічного планування та можливості наставництва для вдосконалення їхнього стилю керівництва та реалізації масштабних ініціатив [8].

Критичним компонентом успішного розвитку лідерських якостей є практичне навчання. Аптечні мережі повинні включати до своїх навчальних програм ротацію посад, завдання на основі проектів та вирішення проблем у реальному часі. Цей практичний досвід надає майбутнім лідерам можливість застосовувати теорію до реальних викликів, тим самим підвищуючи впевненість та компетентність. Крім того, регулярний зворотний зв'язок від керівників, колег та підлеглих, зібраний за допомогою структурованих оглядів ефективності та комплексних оцінок, може допомогти учасникам відстежувати свій прогрес та коригувати свої лідерські підходи за потреби [5].

Програми наставництва – ще одна життєво важлива стратегія розвитку лідерських якостей. Поєднання менш досвідчених співробітників з досвідченими фахівцями створює цінний канал для передачі знань, професійного керівництва та розвитку кар'єри. Наставники можуть запропонувати ідеї, що виходять за рамки підручників, наприклад, як керувати динамікою на робочому місці, справлятися з ситуаціями високого тиску та будувати тривалі стосунки з пацієнтами та колегами. Крім того, наставництво сприяє відчуттю приналежності та інвестування, що сприяє вищій залученості та утриманню співробітників [6].

Аптечні мережі також повинні інвестувати у формування культури безперервного навчання. Цього можна досягти, пропонуючи доступ до літератури з лідерства, модулів електронного навчання, подкастів про лідерство, вебінарів та семінарів. Заохочення співробітників до участі в зовнішніх конференціях або отримання сертифікатів з управління охороною здоров'я чи організаційного лідерства також розширює їхній кругозір та знайомить їх з передовим досвідом з інших галузей. У свою чергу, ці зовнішні знання можна адаптувати та застосовувати до конкретного контексту фармацевтичної практики [20].

Ще одним ключовим аспектом є впровадження розвитку лідерства в систему управління ефективністю організації. Лідерські компетенції повинні бути чітко визначені та інтегровані в оцінку ефективності, критерії просування по службі та структури винагород. Таке узгодження гарантує, що лідерство не розглядається як окрема діяльність, а як невід'ємна частина щоденної діяльності. Це також чітко дає зрозуміти, що лідерська поведінка цінується та очікується від усіх співробітників, незалежно від їхньої посади [24].

Цифрові інструменти можуть ще більше покращити впровадження стратегій розвитку лідерства. Системи управління навчанням можуть відстежувати індивідуальний прогрес, пропонувати індивідуальні навчальні шляхи та сприяти віртуальній співпраці між учасниками. Тим часом, аналітика даних може бути використана для моніторингу ефективності програми, вимірювання змін у поведінці та виявлення людей з високим потенціалом для майбутніх лідерських ролей [12].

Однак, успішне впровадження також вимагає відданості вищого керівництва. Керівники аптек та старші менеджери повинні подавати приклад, демонструючи поведінку та цінності, яких вони очікують від інших. Вони повинні активно брати участь у навчальних ініціативах, ділитися своїм досвідом лідерства та визнавати зусилля тих, хто бере участь у програмах розвитку. Це зобов'язання «зверху вниз» допомагає зробити розвиток лідерства ключовою частиною стратегічних пріоритетів мережі [12].

Було розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства в аптечних мережах : впровадження структурованих програм розвитку лідерства; сприяння партисипативному та інклюзивному лідерству; встановлення чітких рамок лідерських компетенцій; використання цифрових інструментів для підтримки лідерства; сприяння культурі зворотного зв'язку та постійного вдосконалення; заохочення наставництва та взаємного навчання; визнання та винагородження ефективного лідерства; узгодження цілей лідерства зі стратегією організації [30].

3.2. Застосування сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності лідерства

В епоху цифрових технологій лідерство більше не обмежується традиційними методами комунікації та ручними процесами. Сучасні аптечні мережі, а також організації охорони здоров'я загалом, все більше покладаються на цифрові інструменти для підвищення ефективності керівництва, оптимізації операцій та сприяння кращій взаємодії між командами. Ці інструменти не лише допомагають керівникам управляти щоденними обов'язками, але й підтримують стратегічне планування, розвиток команди, моніторинг ефективності та прийняття рішень [6]. Однією з основних сфер, де цифрові інструменти зробили значний вплив, є комунікація. Такі інструменти, як Microsoft Teams, Slack та Zoom, дозволяють керівникам підтримувати зв'язок у режимі реального часу з розподіленими командами, проводити віртуальні зустрічі та миттєво обмінюватися інформацією. Це допомагає створити більш пов'язане та прозоре робоче середовище, особливо в мережах аптек з кількома філіями, де координація має вирішальне значення [11].

Ще одним важливим застосуванням є відстеження та аналітика ефективності. Цифрові панелі інструментів та інструменти візуалізації даних дозволяють керівникам аптек контролювати ключові показники ефективності (KPI), продуктивність персоналу, рух запасів та показники задоволеності клієнтів. Ці дані в режимі реального часу дозволяють приймати обґрунтовані рішення та своєчасно втручатися для усунення будь-яких неефективностей [11]. Платформи управління проектами та завданнями, такі як Asana, Trello та Monday.com, сприяють ефективності керівництва, дозволяючи чітко делегувати обов'язки, встановлювати терміни та відстежувати прогрес. Ці інструменти підвищують підзвітність та гарантують, що кожен член команди розуміє свою роль у досягненні цілей організації [3]. Платформи навчання та розвитку (наприклад, Coursera for Business, Udemy та LinkedIn Learning) також

підтримують ефективність керівництва, пропонуючи доступ до широкого спектру онлайн-програм навчання.

У табл. 3.1 підсумовано ключові категорії цифрових інструментів, приклади та їхній конкретний внесок у ефективність керівництва. На завершення, інтеграція сучасних цифрових інструментів у практику керівництва надає менеджерам та керівникам аптек можливість ефективніше керувати та приймати обґрунтовані рішення.

Таблиця 3.1

Ключові категорії цифрових інструментів та їхній конкретний внесок у ефективність лідерства

Категорія інструменту	Приклади	Застосування в ефективності лідерства
Інструменти комунікації	Команди Microsoft, Zoom, Slack	Забезпечити чітку комунікацію в режимі реального часу між відділами та філіями
Аналіз ефективності	Power BI, Tableau, Google Data Studio	Забезпечте прийняття рішень на основі даних за допомогою інформаційних панелей у режимі реального часу та відстеження ключових показників ефективності (KPI).
Управління проектами	Асана, Trello, Monday.com	Підтримка планування, делегування завдань та відстеження для підвищення продуктивності та підзвітності
Навчання та розвиток	Coursera для бізнесу, навчання в LinkedIn	Пропонують масштабовані, персоналізовані навчальні програми для розвитку лідерських навичок та командних здібностей
Зворотній зв'язок та залучення	SurveyMonkey, Officevibe	Допомагають керівникам збирати відгуки, контролювати моральний дух та покращувати залученість і задоволення команди
Інструменти планування	Заступник, коли я працюю	Оптимізують графік роботи персоналу, зменшують адміністративне навантаження та підвищують ефективність роботи персоналу

Керівники аптек можуть використовувати ці платформи для підвищення кваліфікації своїх команд, сприяння безперервному навчанню та впровадження персоналізованих планів розвитку лідерства [6]. Крім того, платформи зворотного зв'язку та взаємодії, такі як Officevibe або SurveyMonkey, допомагають керівникам оцінювати моральний дух команди, збирати анонімні відгуки та визначати області для покращення. Це підтримує більш інклюзивні та чуйні стилі керівництва, де працівники відчують себе почутими та цінними [7].

Системи цифрового планування оптимізують планування роботи персоналу, зменшують конфлікти та допомагають керівникам ефективно балансувати робоче навантаження. Це особливо корисно в аптечних середовищах, де достатнє укомплектування персоналом є важливим для безперебійної роботи та обслуговування клієнтів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

1. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності керівництва в аптечних мережах.
2. Досліджується застосування сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності лідерства.

ВИСНОВКИ

1. Описано сутність концепції лідерства та її значення у фармацевтичному секторі. Проаналізовано підходи до лідерства та організаційної ефективності.

2. Для аналізу впливу лідерства на ефективність аптечних мереж було проведено опитування серед 80 співробітників аптечних мереж. Респондентів було класифіковано відповідно до їхніх ролей в організації: найбільшу частку становили керівники аптек (49%), фармацевти (38%) та власники аптек (38%). Встановлено, що 39% працівників пропрацювали у фармацевтичному секторі від 7 до 10 років, тоді як 31% мали понад 10 років досвіду. Виявлено, що найбільша частка респондентів (37%) повідомила про роботу у великих аптечних мережах, що складаються з 21 або більше аптек. 34% респондентів працювали в середніх мережах з 6-20 аптеками, тоді як 29% працювали в невеликих мережах, що складаються з 2-5 аптек.

3. Встановлено, що найчастіше в аптечних мережах керівники використовують автократичний стиль, що характеризується централізованим прийняттям рішень та обмеженим втручанням персоналу, який обрали 34% респондентів. 24% респондентів визначили стиль свого керівника як демократичний. Трансформаційний стиль керівництва, зосереджений на мотивації та натхненні персоналу до змін, обрали 15% респондентів. Тим часом 13% повідомили про підхід невтручання персоналу, коли керівники мінімально залучені до повсякденної діяльності.

4. Встановлено, що значна частина респондентів (39%) повідомила, що ролі та обов'язки визначені дуже чітко, що свідчить про сильну організаційну комунікацію та добре налагоджену структуру посад. Ще 29% вказали, що ролі визначені досить чітко, що свідчить про те, що, хоча загальні обов'язки зрозумілі, іноді можуть існувати неоднозначності або дублювання.

5. Проаналізовано сприйняття впливу керівництва на ефективність аптечної мережі. 79% учасників глибоко переконані, що ефективне лідерство є рушійною силою операційного успіху.

6. Визначено сфери, які найбільше покращуються завдяки сильному лідерству. Найчастіше обраною сферою була операційна ефективність, включаючи управління запасами та оптимізацію робочих процесів, яку обрали 26% респондентів. Задоволеність клієнтів була наступною за частотою позначення сферою (16%), фінансові показники (14%), комунікація та командна робота (13%), утримання персоналу (11%). Виявлено, що 17% респондентів пройшли навчання з лідерства на поточній посаді, але більшість учасників (83%) не проходили жодного навчання з лідерства.

7. Виявлено, що частота зустрічей колективу в аптеках значно варіюється серед респондентів. Згідно з даними, найпоширенішою частотою є щотижневі зустрічі, про що повідомили 34% учасників. Щомісячні зустрічі йдуть одразу за ними, причому 30% вказали, що їхні аптечні колективи збираються раз на місяць. Двотижневі зустрічі проводяться у 19% опитаних аптек. Виявлено, що 17% респондентів повідомили про високу залученість до прийняття рішень. Найбільша частка, 40%, заявила, що вони рідко беруть участь у прийнятті рішень. Виявлено, що 26% учасників оцінили ефективність своєї аптечної мережі як відмінну, тоді як найбільша група (29%) – як добру.

8. Встановлено, що респонденти визначили низку лідерських якостей які важливі для підвищення ефективності аптечної діяльності, що відображає збалансовану оцінку як міжособистісних, так і стратегічних навичок. Серед перелічених якостей емпатія та емоційний інтелект отримали найбільше визнання – 17%, здатність приймати рішення – 16% та організаторські здібності – 15%, що підкреслює важливість практичних лідерських навичок. Адаптивність (14%) та відповідальність (13%) також були визнані ключовими рисами. Чітку комунікацію відзначили 12% респондентів, що підкреслює її роль у забезпеченні ефективності завдяки ефективному потоку інформації.

9. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності керівництва в аптечних мережах. Досліджується застосування сучасних цифрових інструментів для підвищення ефективності лідерства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бекер І. Ефективний стиль керівництва: довіра, співпраця та комунікація. *Теорія та практика управління*. 2020. № 6. С. 78–85.
2. Горяча Л. О., Прокопенко Т. С., Котвіцька А. А. Аналіз сучасних тенденцій підготовки фармацевтичних кадрів у країнах світу. *Український журнал клінічної та лабораторної медицини*. 2011. Т. 6, № 4. С. 10–14.
3. Гусаченко Г. І. Лідерство як чинник ефективного управління фармацевтичною організацією. *Фармацевтичний журнал*. 2019. Т. 90, № 3. С. 45–51.
4. Демченко О. М., Сагайдак-Нікітюк Р. В. Лідерські компетенції персоналу організації. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали ІХ наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 371–372.
5. Деренська Я. М., Літвінова О. В. Лідерство – професійна здібність керівника. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики* : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 13-14 берез. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 484–485.
6. Кайдалова Л. Г., Щокіна Н. Б., Альохіна Н. В. Формування лідерських якостей студентів на основі інноваційних методів навчання. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2016. № 7. Р. 34–37.
7. Коваленко І. В. Розвиток управлінських компетенцій фармацевтичних працівників в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Вісник фармації*. 2021. Т. 99, № 4. С. 88–94.
8. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85–95.
9. Кожушко Л., Щербакова А. Основні елементи лідерської компетентності керівника. *Психологія управління*. 2019. № 4. С. 56–63.

10. Кочубей Т. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2012. № 40. С. 176–184.
11. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. Філософія управління. Харків : НТУ «ХП», 2018. 524 с.
12. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. Чинники, що впливають на формування стилю управління. *Соціальні та управлінські дослідження*. 2020. № 2. С. 78–85.
13. Кудлай В. Г. Сучасні особливості викладання в умовах соціально-економічних трансформацій. *Креативність, підприємництво, інновації: управлінські та освітні тренди майбутнього* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 черв. 2021 р. Харків : Точка, 2021. С. 140–143.
14. Літвінова О. В., Деренська Я. М. Роль менеджменту та лідерства в сучасній охороні здоров'я: ефективні підходи до запобігання вигоранню лікарів. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 449–450.
15. Лозінська Т. Б., Посилкіна О. В. Лідерство як сучасна парадигма управління в закладах охорони здоров'я. *Youth Pharmacy Science* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 6-7 груд. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 547–549.
16. Маїго Е. Стиль керівництва: вплив суб'єктивних та об'єктивних чинників. *Психологія управління*. 2018. № 6. С. 45–53.
17. МакКи Є., Бояцис Р., Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера. Київ : Наш формат, 2019. 288 с.
18. Немченко А. С., Назаркіна В. В., Котвіцька А. А. Організація та економіка фармації. Харків : НФаУ, 2017. 79 с.
19. Паригін Б. Д. Концептуальна типологія лідерства: класифікація за критеріями. *Управлінські дослідження*. 2015. № 4. С. 45–52.
20. Розвиток менеджменту та вплив на медицину і фармацію / І. В. Пестун та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. Т. 10, № 2. С. 23–39.

21. Посилкіна О. В., Лозінська Т. Б. Побудова ефективної моделі керівника-лідера фармацевтичного підприємства. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 квіт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 122–131.
22. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський та ін. Харків, 2017. 100 с.
23. Тельпіс О. В. Типологія лідерства: теоретичні засади та чинники формування. *Політологічний вісник*. 2011. № 65. С. 112–119.
24. Фідлер Ф. Модель ситуаційного лідерства: взаємовідносини між лідером та членами групи. *Організаційне управління: теорія і практика*. 2017. № 8. С. 122–130.
25. Чмихало Н. В., Корж Ю. В., Терещенко Л. В. Дослідження лідерських здібностей у майбутніх фахівців фармації. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 267–268.
26. Швець Г. Основні характеристики ефективного лідера. *Психологія лідерства та управління*. 2019. № 3. С. 112–118.
27. Abood E. A. The role of the pharmacist in a changing health care environment. *American Journal of Health-System Pharmacy*. 2007. Vol. 64(2). P. 195–198.
28. Desselle S. P. Leadership in pharmacy: Embracing the future. *Pharmacy Times*. 2016. URL: <https://www.pharmacytimes.com/publications/specialty-pharmacy-times/september-2016> (Date of access: 15.10.2025).
29. Rothholz M. Advocacy and leadership skills for pharmacists: Essential tools for advancing the profession. *Journal of the American Pharmacists Association*. 2012. Vol. 52(1). P. 10–13.
30. Rouse M. J. Hospital pharmacy leadership in the 21st century: Opportunities and challenges. *American Journal of Health-System Pharmacy*. 2012. Vol. 69(17). P. 1546–1552.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для дослідження впливу лідерства на ефективність аптечних мереж.

Просимо вас відповісти на запропоновані запитання, обравши один або декілька варіантів відповідей або ж написавши власну думку, де це передбачено.

1. Яка ваша роль в аптечній мережі?

- ☐ власник аптеки
- ☐ завідувач аптеки
- ☐ фармацевт
- ☐ інше (будь ласка, уточніть): _____

2. Скільки років ви працюєте у фармацевтичній галузі?

- ☐ менше 1 року
- ☐ 1 – 3 роки
- ☐ 4 – 6 років
- ☐ 7 – 10 років
- ☐ понад 10 років

3. У якому типі аптечної мережі ви працюєте?

- ☐ незалежна аптека
- ☐ мала (2–5)
- ☐ середня(6 – 20)
- ☐ велика (21+)

4. Який стиль керівництва найкраще описує вашого керівника?

- ☐ автократичний (централізоване прийняття рішень, обмежений внесок персоналу)
- ☐ демократичний (заохочує участь, цінує внесок команди)
- ☐ трансформаційний (мотивує та надихає персонал на зміни)
- ☐ ліберальний (мінімальна участь у щоденному управлінні)
- ☐ транзакційний (зосереджений на завданнях, винагородах та контролі на основі результатів діяльності)
- ☐ не впевнений / немає чіткого стилю керівництва

5. Як часто ваш керівник повідомляє про цілі та очікування?

- ☐ щодня
- ☐ щотижня
- ☐ щомісяця
- ☐ рідко
- ☐ ніколи

6. Наскільки чітко визначені ролі та обов'язки на вашому робочому місці?

- ☐ дуже чітко
- ☐ досить чітко

Продовження дод. А

- ☐ нейтральний
- ☐ дещо незрозуміло
- ☐ дуже незрозуміло

7. Наскільки ви погоджуєтесь з твердженням: «Ефективне лідерство покращує загальну ефективність аптечної мережі»?

- ☐ повністю згоден/згодна
- ☐ погоджуюся
- ☐ нейтрально
- ☐ не погоджуюся
- ☐ категорично не згоден/не згодна

8. За вашим досвідом, які сфери найбільше покращуються завдяки сильному керівництву?

- ☐ мотивація та моральний дух персоналу
- ☐ задоволеність клієнтів
- ☐ операційна ефективність (інвентаризація, робочий процес)
- ☐ комунікація та робота в команді
- ☐ інновації та адаптація
- ☐ утримання персоналу
- ☐ фінансові показники

9. Чи проходили ви якусь лідерську підготовку на вашій посаді?

- ☐ так
- ☐ ні

10. Як часто проводяться командні зустрічі у вашій аптеці?

- ☐ щотижня
- ☐ раз на два тижні
- ☐ щомісяця
- ☐ зрідка / нерегулярно
- ☐ ніколи

11. Наскільки залучені працівники до процесів прийняття рішень?

- ☐ дуже залучені – їхня думка активно запитується та впроваджується
- ☐ певною мірою залучені – внесок вітається, але не завжди використовується
- ☐ рідко залучаються – рішення зазвичай приймаються зверху вниз
- ☐ взагалі не беруть участі

12. Як би ви оцінили загальну діяльність вашої аптечної мережі з точки зору ефективності?

- ☐ відмінно
- ☐ добре
- ☐ задовільно
- ☐ погано

Продовження дод. А

☐ дуже погано

13. На вашу думку, які лідерські якості є найважливішими для підвищення ефективності аптечної діяльності?

- ☐ чітке спілкування
- ☐ здатність приймати рішення
- ☐ емпатія та емоційний інтелект
- ☐ адаптивність
- ☐ підзвітність
- ☐ розширення можливостей команди
- ☐ організаторські здібності
- ☐ далекоглядний спосіб мислення

14. Які рекомендації ви б дали для покращення керівництва у вашій аптечній мережі?

- ☐ запровадити регулярні програми навчання та розвитку лідерських якостей для покращення управлінських навичок
- ☐ створити структуровані механізми зворотного зв'язку, такі як анонімні опитування або регулярні огляди ефективності роботи
- ☐ заохочувати партисипативне лідерство, коли персонал бере участь у прийнятті рішень
- ☐ удосконалити системи визнання та винагородження для мотивації високопродуктивних працівників
- ☐ встановити чіткі цілі та показники ефективності, щоб усі співробітники розуміли пріоритети
- ☐ сприяти прозорості та справедливості в управлінській практиці та складанні графіків
- ☐ інвестуйте в програми наставництва або коучингу для нових або менеджерів, які мають труднощі
- ☐ стандартизувати засоби та процедури комунікації у всіх філіях для забезпечення узгодженості

Дякую за ваші відповіді!



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



**«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»**

МАТЕРІАЛИ
VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції
з міжнародною участю

27 листопада 2025 року



Харків
НФаУ
2025

УДК: 615.1:614.2:378

С 69

Редакційна колегія: А. В. Волкова, Г. Л. Панфілова, В. І. Назаркіна,
Т. В. Дядюн, В. І. Міщенко

*Посвідчення Українського інституту науково-технічної експертизи та
інформації від 26 грудня 2024 р. №853*

**Формування національної лікарської політики: питання
С 69 освіти, теорії та практики:** матер. VIII Всеукр. наук. - освітньої конф.
з міжнар. участю, м. Харків, 27 листоп. 2025 р. / ред. кол. : А. В. Волкова
та ін. – Х. : Вид-во НФаУ, 2025. – 272 с.

Збірник містить матеріали VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції з міжнародною участю, в яких розглянуті питання трансформації пріоритетів Національної лікарської політики, проблеми забезпечення доступності й раціонального застосування лікарських засобів в Україні, перспективи розвитку публічного управління у фармації та національної системи оцінки медичних технологій. Особлива увага у збірнику приділяється розгляду питань щодо підготовки та професійного розвитку фахівців медичного та фармацевтичного профілю в умовах реформування вітчизняної охорони здоров'я, удосконалення викладання організаційно-економічних і управлінських освітніх компонент у підготовці фармацевтичних кадрів, організації ефективної роботи аптечних закладів та фармацевтичних працівників у сучасних умовах тощо.

Матеріали подаються мовою оригіналу.

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів.

УДК: 615.1:614.2:378

© А.В. Волкова, Г.Л. Панфілова,
В.І. Назаркіна, Т.В. Дядюн, В.І.
Міщенко, 2025
© Національний фармацевтичний
університет, 2025

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ

Бондарева І.В., Аббасова М.Т.К.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

fmmqaph@nuph.edu.ua

В умовах динамічної трансформації фармацевтичного ринку, що характеризується посиленням конкуренції, регуляторними змінами та необхідністю швидкої адаптації до потреб споживачів, традиційні адміністративні підходи до управління аптечними мережами стають неефективними. Ключовим фактором, що визначає успішність та стійкість мережі, є якість людського капіталу та, зокрема, наявність та розвиток лідерських якостей на всіх рівнях. Проблема полягає у відсутності системного, інтегрованого підходу до управління лідерством, що включає його ідентифікацію, цілеспрямований розвиток та інтеграцію лідерських компетенцій у стратегічні цілі мережі. Це пов'язано як із недостатнім теоретичним обґрунтуванням моделі фармацевтичного лідерства, так і з практичною відсутністю інструментів його вимірювання та мотивації.

Сучасні тенденції цифровізації охорони здоров'я, включаючи зростання електронних рецептів, автоматизованого управління запасами та телефармації, ще більше підкреслюють важливість лідерства. Лідери повинні володіти не лише управлінськими, а й цифровими компетенціями, щоб ефективно впроваджувати та використовувати такі інновації. Здатність керувати цифровою трансформацією, навчати персонал та підтримувати високу якість роботи в умовах змін стала важливим компонентом ефективності лідерства в аптечних мережах.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка комплексної моделі управління лідерством в аптечних мережах, спрямованої на підвищення операційної ефективності, інноваційності та забезпечення високої якості фармацевтичної опіки.

Продовження дод. Б

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

Методики дослідження включали системний підхід до аналізу концепції лідерства в організаційному контексті, а також проведення структурованого опитування серед 80 співробітників аптечних мереж для аналізу впливу керівництва на ефективність.

Респондентів було класифіковано за ролями (керівники аптек, фармацевти, власники), досвідом роботи та розміром мережі. Використовувався компаративний аналіз між стилем керівництва та оцінкою результатів мережі.

Аналіз отриманих результатів виявив домінування традиційних, централізованих стилів управління: найчастіше повідомлялося про авторитарний стиль, тоді як трансформаційний стиль обрали лише 15% опитаних. Це підтверджує проблему недостатнього розвитку лідерських компетенцій, оскільки 83% респондентів не проходили жодного навчання з лідерства на поточній посаді, а 40% заявили, що рідко залучаються до прийняття рішень. Незважаючи на це, 79% учасників глибоко переконані, що ефективне керівництво є рушійною силою операційного успіху, особливо у сфері операційної ефективності (26%) та задоволеності клієнтів (16%). Як найважливіші лідерські якості визначено емпатію та емоційний інтелект, здатність приймати рішення та організаторські здібності. На основі виявлених прогалин у системі управління та бажаних якостей, розроблено трирівневу модель лідерських компетенцій фармацевтичного, що передбачає коучинг, менторство та ротачію кадрів для цілеспрямованого розвитку трансформаційних якостей. Рекомендації учасників (структуровані механізми зворотного зв'язку, програми навчання, партисипативне лідерство) повністю інтегровані в запропоновану модель.

Таким чином, розроблена модель управління лідерством та програма його розвитку є ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та стійкості аптечних мереж, де значна частина респондентів оцінює ефективність своєї мережі як добру або відмінну. Впровадження цієї системи

Продовження дод. Б

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

дозволить перейти від реактивного до проактивного управління персоналом, стимулюючи інновації та підвищуючи якість фармацевтичної опіки.

Перспективами подальших досліджень є розробка деталізованих методик оцінки економічної ефективності інвестицій у розвиток лідерства.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Бондарєва І.В., Оврах Т.Г.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

fmmqaph@nuph.edu.ua

Динамічний розвиток приватного сектору стоматологічних послуг та зростаючі вимоги пацієнтів до якості та безпеки лікування вимагають від таких установ, як «Професорська стоматологія Любченко», переходу до проактивної системи управління. Проблема полягає у відсутності формалізованого, систематизованого механізму управління ризиками, який би охоплював як клінічні, так і операційні аспекти стоматологічної практики. За оцінками, до 12% усіх скарг пацієнтів у сфері стоматології пов'язані з організаційними чи процедурними помилками, а потенційні фінансові втрати від неврегульованих страхових випадків та судових позовів можуть становити до 250 000 грн на рік для середньої клініки. Зв'язок цієї проблеми з практичними завданнями полягає у підвищенні безпеки пацієнтів, забезпеченні юридичного захисту клініки та зміцненні її репутації на конкурентному ринку.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка цілісного алгоритму впровадження концепції ризик-менеджменту в управлінську практику «Професорська стоматологія Любченко» для підвищення її операційної ефективності та якості послуг.

Аббасова Мехрибан Тахир КИЗМ

за програмою обсягом 3 години / 0,1 кредити ЄКТС

Ректор НФаУ, проф.



Олександр КУХТЕНКО

27 листопада 2025 р., м. Харків, Україна