



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

## УПРАВЛІННЯ ЛІДЕРСТВОМ В АПТЕЧНИХ МЕРЕЖАХ

Бондарєва І.В., Аббасова М.Т.К.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

[fmmqaph@nuph.edu.ua](mailto: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.

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

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](mailto: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.