

Рекомендовано д. фарм. н., професором І. В. Пестун

УДК 615.15 : 614.25 : 330.163.14 : 331.101.3

<https://doi.org/10.24959/sphhcj.18.110>

В. М. Толочко, Т. О. Артюх, А. В. Курган

Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету

ДОСЛІДЖЕННЯ ОКРЕМИХ КОМПЕТЕНЦІЙ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕКТОРІ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Мета: дослідження окремих компетенцій сучасного керівника як координатора організаційної системи у фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я в межах адаптивного управління організаційною культурою.

Матеріали та методи: логічний, аналітичний, економіко-статистичний, анкетування, вибіркового спостереження, фокус-груп, експертних оцінок.

Результати дослідження. Фармацевтичний сектор галузі охорони здоров'я (ФС) характеризується високою соціально-медичною спрямованістю і потребує ефективного управління. В епіцентрі управлінських взаємозв'язків знаходиться керівник як координатор організаційної системи, яку він спрямовує на досягнення мети – фармацевтичного забезпечення населення і закладів охорони здоров'я. Тому важливим є визначення окремих компетенцій, які мають бути притаманні керівникам фармацевтичних закладів, з урахуванням специфіки їх діяльності у певному закладі. Нашими дослідженнями, за результатами опитування респондентів, виділено 10 таких компетенцій сучасного керівника у ФС. Додатково з'ясовані напрямки для формування кожної із виділених компетенцій (40 напрямків).

Висновки. Установлено, що досліджені компетенції сучасного керівника фармацевтичного закладу та напрямки для їх формування дозволяють конкретизувати освітні програми удосконалення керівного складу спеціалістів фармації, передбачити тематику їх навчання в системі післядипломної освіти, зокрема через самоосвіту, стажування, обмін досвідом. У комплексі це дозволить підвищити рівень загального організаційно-управлінського забезпечення у ФС, що важливо для подальшого його розвитку.

Ключові слова: компетенції; керівник; фармацевтичний сектор; спеціалісти фармації; організаційна система; адаптивне управління; організаційна культура.

V. M. TOLOCHKO, T. O. ARTYUKH, A. V. KURHAN

THE STUDY OF THE INDIVIDUAL COMPETENCIES OF A MODERN LEADER IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR OF HEALTHCARE

Aim. To study the individual competencies of a modern leader as the coordinator of the organizational system in the pharmaceutical sector of healthcare in the context of adaptive management of the organizational culture.

Materials and methods. The following scientific methods were used: logical, analytical, economic and statistical, survey, selective observation, focus group, expert assessments.

Results. The pharmaceutical sector (PhS) of healthcare is characterized by a high social and medical orientation, and requires effective management. At the epicenter of the emerging managerial relationships there is the leader as the coordinator of the organizational system, which he/she directs towards a certain goal – pharmaceutical provision of the population and healthcare institutions. Therefore, it is important to determine the individual competencies that the leaders of pharmaceutical institutions should meet taking into account the professional specificity in a particular institution. According to the results of the survey of respondents our studies have identified 10 competencies of the PhS modern leader. In addition, the directions for formation of each of the competencies selected (40 components of the directions) have been determined.

Conclusions. It has been found that the competencies of a modern leader of a pharmaceutical institution studied and directions for their formation allow us to specify the programs for improving senior management of the pharmacy specialists, to envisage subjects for their education in the system of the post-graduate education, in particular self-education, internships, and the experience exchange. In a complex, this will increase the effectiveness of the overall organizational and management maintenance in the PhS, which is important for its further development.

Key words: competencies; leader; pharmaceutical sector; specialists in pharmacy; organizational system; adaptive management; organizational culture.

В. М. Толочко, Т. А. Артюх, А. В. Курган

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ ОТРАСЛИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Цель: исследование отдельных компетенций современного руководителя как координатора организационной системы в фармацевтическом секторе отрасли здравоохранения в рамках адаптивного управления организационной культурой.

Материалы и методы: логический, аналитический, экономико-статистический, анкетирование, выборочное наблюдение, фокус-групп, экспертных оценок.

Результаты исследования. Фармацевтический сектор отрасли здравоохранения (ФС) характеризуется высокой социально-медицинской направленностью и требует эффективного управления. В эпицентре возникших управленческих взаимосвязей находится руководитель как координатор организационной системы, которую он направляет на достижение цели – фармацевтическое обеспечение населения и учреждений здравоохранения. Поэтому важно определить отдельные компетенции, которые должны быть присущи руководителям фармацевтических заведений, с учетом специфики их деятельности в конкретном заведении. Нашими исследованиями, по результатам опроса респондентов, определено 10 таких компетенций современного руководителя ФС. Дополнительно определены направления для формирования каждой из выделенных компетенций (40 составляющих направлений).

Выводы. Установлено, что исследованные компетенции современного руководителя фармацевтического заведения и направления для их формирования позволяют конкретизировать программы усовершенствования руководящего состава специалистов фармации, предусмотреть тематику их обучения в системе последиplomного образования, в частности самообразования, стажировки, обмена опытом. В комплексе это позволит повысить уровень общего организационно-управленческого обеспечения в ФС, что является важным для дальнейшего его развития.

Ключевые слова: компетенции; руководитель; фармацевтический сектор; специалисты фармации; организационная система; адаптивное управление; организационная культура.

Постанова проблеми. Управління – це галузь знань, яка вивчає взаємодію людей у різних організаціях та установах. Точніше, це керований вплив на людей, обставини, явища для досягнення певної мети шляхом раціонального й ефективного використання ресурсів (матеріальних, людських, кадрових), оптимізації функціонування і покращання роботи системи, отримання бажаних результатів за найменших витрат. Підґрунтям служить теорія управління як окрема наука про принципи і методи управління різними системами, процесами, об'єктами [1, 2].

У центрі кола управлінських взаємозв'язків, що виникають, завжди знаходиться керівник як координатор організаційної системи, яку він спрямовує до визначеної мети й узгоджує необхідну взаємодію для її досягнення через інших людей. Саме тому управлінська діяльність викликає науковий і практичний інтерес. Зокрема звертається увага на те, що важливою складовою у діяльності керівників є самовдосконалення, хист і бажання навчатись у процесі професійної діяльності. Управлінці повинні вміти поєднувати співпрацю і координацію роботи персоналу зі створюваними умовами для формування сприятливого психологічного мікроклімату та системи ефективної комунікації як елемента організаційної культури; бути здатними до підтримки ініціативи

підлеглих у межах формування корпоративної прихильності персоналу; вміти спрямовувати зусилля колективу на досягнення мети фармацевтичного закладу; зменшувати невизначеність у поточній роботі, що підвищить адаптацію спеціалістів фармации до змінюваних умов функціонування закладу; прогнозувати відхилення від запланованих справ та своєчасно їх коригувати; вміти реалізовувати нові, оригінальні методи рішення; стратегічно мислити; бачити сутність головних наявних проблем; виявляти можливості для попередження недоліків у функціонуванні системи адаптивного управління персоналом; бачити різні шляхи прийняття рішення і вміти обирати найефективніший; передбачати наслідки управлінських дій; планувати прийняття рішення для усунення кризових явищ в оптимальній послідовності їх виконання; точно виявляти деталі, від яких залежить загальне рішення тощо [3-5].

Певною мірою вищеперераховані якості мають бути властиві керівникам у ФС, які мають ефективно здійснювати організацію фармацевтичного забезпечення населення і закладів охорони здоров'я.

Разом з тим важливим є проведення досліджень компетенцій сучасного керівника у ФС з урахуванням специфіки й особливостей вітчизняного фармацевтичного ринку

в межах адаптивного управління персоналом. Все це сприятиме з'ясуванню окремих компетенцій і напрямків для їх формування протягом професійної діяльності керівників фармацевтичних закладів як вагомої корпоративної складової на сучасному етапі розвитку ринкових відносин. Отримані результати, на нашу думку, дозволять більш успішно передбачати напрямки подальшої підготовки й удосконалення кадрового забезпечення керівного складу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Діяльність керівників із загальних питань управління постійно знаходиться у полі зору науковців і практиків. Так, звертається увага на основи публічного управління та адміністрування [1], систему організації ефективного управління персоналом підприємств в умовах ринкової економіки [3, 4], компетенції в управлінні [5] та ін. Стосовно ФС вивчалися питання стилів управління, моделювання системи управління якістю та реформування організаційної структури підприємства [6], оцінка діяльності керівників аптек [8], управління якістю персоналу на фармацевтичних підприємствах [7], сутності та змістовності поняття адаптивного управління персоналом фармацевтичних закладів [9, 10], управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій [11] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим отримані результати не дають інформації про окремі компетенції сучасного керівника у ФС з урахуванням концепції адаптивного управління персоналом та важливості організаційної культури.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження окремих компетенцій керівників у ФС галузі охорони здоров'я на сучасному етапі розвитку вітчизняного фармацевтичного ринку та необхідних напрямків для їх формування.

Викладення основного матеріалу дослідження. У дослідженнях виходили з того, що сучасний керівник у ФС повинен не тільки вміти мобілізувати усі види можливих ресурсів: людських, матеріальних, фінансових, інформаційних, але й бути обізнаним у сферах психології, економіки, фінансового аналізу та комп'ютерних технологій тощо.

Основними рисами управлінських дій такого керівника мають бути позитивність, цілеспрямованість, усвідомлення ситуації, досягнення результату. Вищезазначене служило нам підґрунтям при проведенні досліджень із використанням методів анкетування, вибіркового спостереження і фокус-груп, експертних оцінок. Для цього була створена анкета з опитування спеціалістів фармації, що обіймають керівні посади у фармацевтичних закладах (спеціальність «Організація і управління фармацією»). Нами досліджувалась їх управлінська діяльність, її методи, принципи й організаційні аспекти побудови у фармацевтичних закладах низки областей України. До проведення досліджень як респонденти залучались спеціалісти фармації зі спеціальності «Організація і управління фармацією», які мають загальний і спеціальний стаж роботи понад 15 років – 53,22 і 46,74 % відповідно. Вибіркові спостереження, анкетування та застосування методу фокус-груп, експертних оцінок проводились протягом 2017 р.

Узгодженість думок респондентів оцінювалась завдяки сукупному індексу, який розраховувався на основі оцінки їх компетентності за ранговою шкалою від одиниці до нуля. До групи експертів включали тих, у кого цей індекс складав не менше 0,5. Результати експертного опитування з'ясовувались за показниками середнього арифметичного значення (\bar{X}), розмаху варіації (R), середнього лінійного відхилення (\bar{t}), дисперсії (δ^2), середнього квадратичного відхилення (G) та коефіцієнта варіації (V). Обчислення проводилися за довірчою ймовірністю 95,0 %. Обробка даних і оцінка їх достовірності здійснювались за допомогою ліцензованих програм продуктів Microsoft Office Excel [12, 13].

Першочергово було проведено опитування серед керівників фармацевтичних закладів, респондентів з метою з'ясування вагомих для них компетенцій. Установлено, що до таких компетенцій віднесені: володіння професійними знаннями та навичками; делегування повноважень підлеглим для вирішення поточних завдань для підвищення рівня їх залученості до діяльності закладу; здатність організовувати підлеглих; ініціативність, здібність до навчання персоналу, самовиховання; здатність виявляти

Таблиця 1

**ОКРЕМІ КОМПЕТЕНЦІЇ СУЧАСНОГО УПРАВЛІНЦЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ
СЕКТОРІ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Виділені компетенції	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Володіння професійними знаннями та навичками	9,0688	4	0,7489	1,0112	1,0056	11,0
Дотримання культури та умов праці	8,9572	4	0,7667	1,0089	1,0044	11,0
Делегування повноважень підлеглим для вирішення поточних завдань	8,7807	5	0,9027	1,3334	1,1547	13,0
Здатність організувати підлеглих	8,7331	5	0,9833	1,4479	1,2033	14,0
Здатність проявляти лідерські якості	8,5752	5	0,9841	1,4386	1,1994	14,0
Ініціативність, здібність до навчання персоналу, самовиховання	8,5612	5	1,1661	1,9269	1,3881	16,0
Уміння проводити ділові наради	8,4661	5	0,9530	1,2818	1,1322	13,0
Дотримання певного стилю у керівництві	8,4565	5	1,1125	1,7256	1,3136	16,0
Оцінювання особистих здобутків через здобутки колективу	8,4211	5	1,0212	1,5338	1,2385	15,0
Знання елементів соціальної психології	8,3480	5	1,0923	1,6816	1,2978	16,0

лідерські якості; дотримання певного стилю у керівництві; вміння проводити ділові наради; вміння оцінювати особисті здобутки через здобутки колективу; знання елементів соціальної психології; дотримання культури та умов праці (табл. 1).

Із табл. 1 видно, що відібрані компетенції сучасного управлінця у ФС мають високе середнє значення (\bar{X}), не нижче 8 балів, та коефіцієнт варіації, який не перевищує його допустимий максимальний показник – 33 %. Отже, з'ясовані компетенції можуть достовірно окреслювати окремі вимоги до сучасного управлінця у ФС. Найвагомішими серед них є володіння професійними знаннями та навичками ($\bar{X} = 9,0688$), дотримання культури та умов праці ($\bar{X} = 8,9572$), делегування повноважень підлеглим для вирішення поточних завдань ($\bar{X} = 8,7807$), здатність організувати підлеглих ($\bar{X} = 8,7331$), здатність проявляти лідерські якості ($\bar{X} = 8,5752$), ініціативність, здібність до навчання персоналу, самовиховання ($\bar{X} = 8,5612$).

Установлено, що управлінцю у ФС, щоб відповідати вказаним компетенціям, необхідно пройти певний шлях як керівнику, зокрема і через навчання в системі післядипломної освіти, набути організаційного досвіду, займатися самоосвітою тощо. Тому на наступному етапі досліджень нами з'ясувалися можливі напрямки для досягнення відповідності сучасного управлінця у ФС

відібраним респондентами компетенціям. Кожний із таких напрямків аналізувався і за його результатами формувався їх окремий перелік.

Дослідження показали, що для досягнення компетенції «Володіння професійними знаннями та навичками» сучасний управлінець у ФС має діяти у трьох напрямках: забезпечення зростання професійного рівня ($\bar{X} = 9,3492$), дотримання системного підвищення кваліфікації ($\bar{X} = 9,1746$) і розширення світогляду ($\bar{X} = 8,6825$) (табл. 2).

Стосовно компетенції «Дотримання культури та умов праці» з'ясовані також три напрямки для її досягнення: дотримання організації робочого місця ($\bar{X} = 9,0159$), зовнішній вигляд ($\bar{X} = 8,9841$) і створення умов для належної організації робочих місць членів колективу ($\bar{X} = 8,8689$). Зведені дані за всіма напрямками її досягнення наведені у табл. 2.

У подальшому досліджувались напрямки діяльності сучасного керівника у ФС відповідно до компетенцій «Делегування повноважень підлеглим для вирішення поточних завдань» і «Здатність організувати підлеглих». За раніше зазначеною методикою нами відібрані напрямки, які увійшли до переліку для досягнення кожної компетенції. За результатами оцінних критеріїв вони наведені у табл. 3.

Із табл. 3 видно, що для формування компетенції управлінця у ФС «Делегування

Таблиця 2

НАПРЯМКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕКТОРІ «ВОЛОДІННЯ ПРОФЕСІЙНИМИ ЗНАННЯМИ ТА НАВИЧКАМИ» І «ДОТРИМАННЯ КУЛЬТУРИ ТА УМОВ ПРАЦІ»

Напрямки досягнення	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Володіння професійними знаннями та навичками						
Забезпечення зростання професійного рівня	9,3492	3	0,6818	0,6503	0,8064	9,0
Дотримання системного підвищення кваліфікації	9,1746	4	0,6813	0,8239	0,9077	10,0
Розширення світогляду	8,6825	4	0,9529	1,3492	1,1616	13,0
Дотримання культури та умов праці						
Дотримання організації робочого місця	9,0159	4	0,8435	1,1772	1,0850	12,0
Зовнішній вигляд	8,9841	4	0,7216	0,9836	0,9918	11,0
Створення умов для належної організації робочих місць членів колективу	8,8689	3	0,7380	0,8825	0,9394	11,0

повноважень підлеглим для вирішення поточних завдань» окреслені напрямки, які передбачають дії з підготовки фахівців у колективі, вміння приділяти більше уваги вагомим питанням через розставлення пріоритетів і вміння залучати колектив і зацікавлених виконавців для формування їх корпоративної лояльності і, як наслідок, ефективної організаційної культури.

Стосовно формування компетенції «Здатність організувати підлеглих», пропонуються п'ять напрямків. За вагомістю першочерговим є вміння сучасного керівника у ФС забезпечити систематичність у роботі та орієнтація на досягнення мети. Далі важливим для управлінця є вміння ефективно

управляти робочим часом, здійснювати самоконтроль і створити особистий стиль роботи.

На наступному етапі досліджень з'ясувалися напрямки для формування компетенцій «Здатність проявляти лідерські якості» і «Ініціативність, здатність організувати підлеглих, самовиховання».

Установлено, що для досягнення вказаних компетенцій сучасному керівнику у ФС необхідно орієнтуватись на напрямки, перелік яких наведено у табл. 4.

Із табл. 4 видно, що для досягнення компетенції «Здатність проявляти лідерські якості» запропоновано п'ять напрямків, які передбачають відпрацювання навичок із формування ділової атмосфери у колективі,

Таблиця 3

НАПРЯМКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕКТОРІ «ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ ПІДЛЕГЛИМ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПОТОЧНИХ ЗАВДАНЬ» І «ЗДАТНІСТЬ ОРГАНІЗОВУВАТИ ПІДЛЕГЛИХ»

Напрямки досягнення	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Делегування повноважень підлеглим для вирішення поточних завдань						
Формування колективу з добре підготовлених фахівців	9,3333	3	0,5926	0,4839	0,6956	7,0
Уміння розставляти пріоритети	8,6667	5	0,9418	1,2903	1,1359	13,0
Уміння залучати колектив та зацікавлених виконавців	8,3279	5	1,0546	1,7574	1,3257	16,0
Здатність організувати підлеглих						
Забезпечення чіткої системності у роботі	9,2833	3	0,7167	0,7150	0,8456	9,0
Орієнтація на досягнення мети	9,0000	3	0,7302	1,0000	1,0000	11,0
Уміння ефективно управляти робочим часом	8,9206	5	0,8728	1,2678	1,1260	13,0
Самоконтроль	8,5000	4	1,0161	1,4016	1,1839	14,0
Створення особистого стилю роботи	7,9841	5	1,1635	1,8868	1,3736	17,0

Таблиця 4

НАПРЯМКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕКТОРІ «ЗДАТНІСТЬ ПРОЯВЛЯТИ ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ» ТА «ІНІЦІАТИВНІСТЬ, ЗДАТНІСТЬ ДО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, САМОВИХОВАННЯ»

Напрямки досягнення	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Здатність проявляти лідерські якості						
Створення умов для формування ділової атмосфери у колективі	8,8710	4	0,7076	0,9339	0,9664	11,0
Дотримання запланованих дій	8,8065	5	0,8554	1,2406	1,1138	13,0
Підтримка ініціативи підлеглих	8,4839	5	1,0187	1,5325	1,2380	15,0
Уміння посилювати колективні дії та формувати команду	8,4262	5	1,0986	1,7486	1,3224	16,0
Зменшення невизначеності у колективі	8,2712	4	1,0618	1,5804	1,2571	15,0
Ініціативність, здатність до навчання персоналу, самовиховання						
Уміння підтримувати емпатію в колективі	9,0794	4	0,9645	1,2678	1,1260	12,0
Формування корпоративної культури	8,9841	4	0,8466	0,1449	1,0700	12,0
Уміння адмініструвати, бути наставником	8,8571	3	0,7891	0,9309	0,9648	11,0
Упевненість у собі	8,8413	4	1,0370	1,5228	1,2340	14,0
Формування почуття самосвідомості, відповідальності	8,4032	4	0,9771	1,2938	1,1374	14,0
Вимогливість до себе, самодисципліна	7,1774	5	1,4433	3,0008	1,7323	24,0

дотримання запланованих дій, підтримання ініціативи підлеглих, уміння посилювати колективні дії та формувати команду, зменшення невизначеності у колективі. За оцінними показниками усі вони можуть бути віднесені до вагомих напрямків у діяльності управлінця ($\bar{X} > 8,0$ балів, а $V < 33,0$ %).

Стосовно компетенції «Ініціативність, здатність до навчання персоналу, самовиховання» з'ясовано шість напрямків для її досягнення. Вони ґрунтуються на підтриманні позитивного психологічного мікроклімату в колективі через емпатію й умінні формувати та підтримувати корпоративну

Таблиця 5

НАПРЯМКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕКТОРІ «УМІННЯ ПРОВОДИТИ ДІЛОВІ НАРАДИ» І «ДОТРИМАННЯ ПЕВНОГО СТИЛЮ У КЕРІВНИЦТВІ»

Напрямки досягнення	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Уміння проводити ділові наради						
Уміння дослухатись до колективної думки	8,7460	4	0,8148	1,0312	1,0154	12,0
Підготовка до проведення наради	8,6935	4	0,8371	1,0357	1,0177	12,0
Уміння досягати ефективності наради	8,3175	5	0,9342	1,3169	1,1476	14,0
Уміння регулювати кількість учасників наради залежно від її порядку денного	8,1111	5	1,0123	1,5197	1,2328	15,0
Дотримання певного стилю у керівництві						
Орієнтація на особисте та корпоративне управління часом	8,7419	4	0,9292	1,2438	1,1153	13,0
Уміння поєднувати принципи централізації та децентралізації влади	8,6557	4	0,8981	1,1962	1,0937	13,0
Уміння підтримувати ініціативу інших	8,5484	4	1,1374	1,7271	1,3142	15,0
Примноження зусиль завдяки поєднанню своїх сил і сил членів колективу – групова ефективність	8,4603	4	1,0879	1,5750	1,2550	15,0
Уміння приймати відповідальні рішення	8,1587	5	1,2875	2,4260	1,5576	19,0
Уміння розподіляти обов'язки між підлеглими	8,1579	5	1,2022	2,0282	1,4241	17,0

Таблиця 6

НАПРЯМКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ СЕКТОРІ «УМІННЯ ОЦІНЮВАТИ ОСОБИСТІ ЗДОБУТКИ ЧЕРЕЗ ЗДОБУТКИ КОЛЕКТИВУ» І «ЗНАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СОЦІАЛЬНОЇ ПСИХОЛОГІЇ»

Напрямки досягнення	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Уміння оцінювати особисті здобутки через здобутки колективу						
Уміння оцінювати особисті здобутки через здобутки колективу	8,4211	5	1,0212	1,5338	1,2385	15,0
Знання елементів соціальної психології						
Уміння приймати рішення з урахуванням думки колективу	8,8730	5	0,8440	1,2094	1,0997	12,0
Уважне ставлення до неформальних відносин, що склалися у колективі	8,5738	5	0,9949	1,5153	1,2310	14,0
Уміння спілкуватись	8,1587	4	1,0804	1,6518	1,2852	16,0
Уміння прогнозувати поведінку інших	7,7939	5	1,0491	1,7471	1,3218	17,0

культуру, а також на вимогах до самого управлінця – його здатності до адміністрування, наставництва, відпрацювання впевненості у собі, формування почуття самосвідомості і відповідальності, а також вимогливості до себе та самодисципліни.

Дослідження показали, що компетенції сучасного керівника у ФС «Уміння проводити ділові наради» і «Дотримання певного стилю у керівництві» також мають вагомий напрямки для їх досягнення (табл. 5).

Установлено, що при формуванні ознаки управлінця у ФС «Уміння проводити ділові наради» доцільно орієнтуватись на

п'ять напрямків, які передбачають уміння дослухатись до колективної думки, підготовка до проведення наради, досягнення ефективності наради, регулювання кількості учасників наради залежно від порядку денного. За оцінними показниками усі напрямки належать до однаково вагомих ($\bar{X} > 8,0$ балів, а $V < 33,0\%$).

Із табл. 5 видно, що для формування компетенції управлінця у ФС «Дотримання певного стилю у керівництві» запропоновано шість напрямків, які передбачають орієнтацію на особисте та корпоративне управління часом, уміння поєднувати принципи

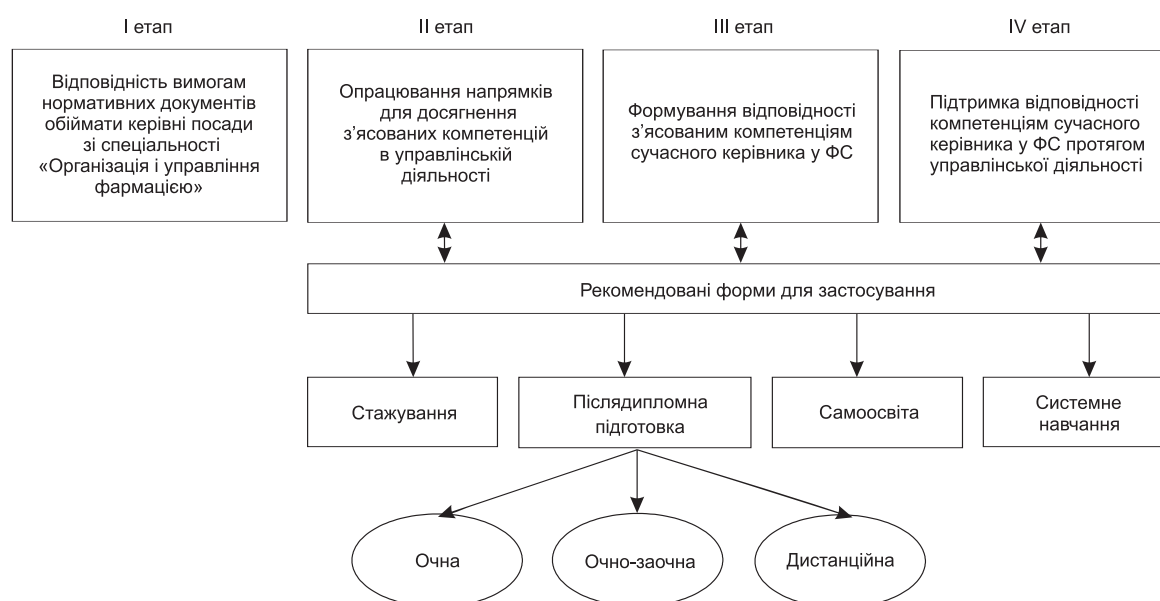


Рис. Алгоритм набуття окремих компетенцій сучасного керівника у ФС та рекомендовані форми для застосування

централізації та децентралізації влади при управлінні персоналом, підтримка ініціативи інших, примноження спільних зусиль через групову ефективність, уміння приймати відповідальні рішення, уміння розподіляти обов'язки між підлеглими.

Серед вагомих компетенцій сучасного управлінця у ФС розглядається вміння оцінювати особисті здобутки через здобутки колективу ($\bar{X} = 8,4211$). Установлено, що для досягнення цієї компетенції може бути рекомендований один напрямок, який співпадає з назвою самої компоненти (табл. 6).

Із табл. 6 видно, що для формування ознаки «Знання елементів соціальної психології» запропоновано чотири напрямки для досягнення, які пов'язані з умінням самостійно приймати рішення, уважно ставитись до неформальних відносин у колективі, умінням спілкуватись та прогнозувати поведінку інших.

За результатами проведених досліджень нами запропонований алгоритм послідовності формування кадрового потенціалу керівників у ФС із використанням опрацьованих компетенцій і напрямків їх досягнення, які дозволять підвищити ефективність організаційної культури закладу для адаптивного управління персоналом (рис.).

Перелік використаних джерел інформації

1. Лазор, О. Д. Основи публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посібник / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор, І. Г. Юник. – Київ : Ліра – К, 2017. – 268 с.
2. Управління фармацією: баз. підруч. для провізорів-інтернів і слухачів системи післядиплом. освіти спеціалістів фармації / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, М. В. Зарічкова та ін. ; за ред. В. М. Толочка. – Харків : НФаУ : Золоті сторінки, 2016. – 496 с.
3. Власова, Н. М. Система організації ефективного управління персоналом підприємств в умовах ринкової економіки / Н. М. Власова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 54–59.
4. Палеха, Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – Київ : Ліра – К. – 2015. – 346 с.
5. Чайка, Г. Л. Компетенції в управлінні : навч. посіб. / Г. Л. Чайка. – Київ : Знання, 2015. – 167 с.
6. Котвіцька, А. А. Моделювання системи управління якістю та реформування організаційної структури підприємства з виробництва лікарських засобів : метод. рек. / А. А. Котвіцька, В. О. Лебединець. – Київ : Вид-во «НТМТ», 2015. – 24 с.
7. Кубасова, Г. В. Управління якістю персоналу на фармацевтичних підприємствах / Г. В. Кубасова, О. В. Посилкіна // Управління якістю в фармації : матеріали VII наук.-практ. конф., Харків, 17 травня 2013 р. – Харків, 2013. – С. 85–86.
8. Немченко, А. С. Оцінка діяльності керівників аптек і фармацевтичних фірм як суб'єктів управління персоналом / А. С. Немченко, Л. Ю. Дьякова, О. А. Носенко // Фармацевтичний часопис. – 2008. – № 3 (7). – С. 31–34.
9. Толочко, В. М. Основні концепції стилів управління : метод. рек. для підгот. і провед. практич. і семінар. занять і самоств. роботи з курсу «Управління та економіка фармації» в системі післядиплом. освіти спец. фармації / В. М. Толочко, Т. О. Артюх, Т. Ф. Музика. – Харків : НФаУ, 2017. – 28 с.
10. Толочко, В. М. Визначення сутності та змістовності поняття адаптації та адаптивного управління персоналом аптечних закладів / В. М. Толочко, Т. О. Артюх, М. В. Зарічкова // Український вісник психоневрології. – 2014. – Т. 22, вип. 2, додаток. – С. 263–267.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Установлено, що управлінська діяльність сучасного керівника в межах адаптивного управління персоналом у ФС має спиратись на окремі компетенції, для досягнення яких запропоновані конкретні напрямки. Досліджені компетенції та напрямки для їх досягнення дозволяють конкретизувати програмні проекти удосконалення спеціалістів фармації на керівних посадах, передбачити тематику їх навчання в системі післядипломної освіти, самоосвіти, стажуванні, обміні досвідом.

2. Опрацьовані компетенції сучасного керівника у ФС доцільно враховувати при складанні навчальних планів і програм циклів підвищення кваліфікації й атестації спеціалістів фармації, при виборі форм і методів їх навчання.

3. Важливо продовжити дослідження з більш детального вивчення компетенцій сучасного керівника у ФС з урахуванням регіональних чинників, що впливають на діяльність фармацевтичних закладів, обсягів і типу їх діяльності та організаційної культури. Все це в комплексі підвищить ефективність управління у ФС у цілому та сприятиме його подальшому розвитку.

Конфлікт інтересів: відсутній.

11. Толочко, В. М. Управління персоналом фармацевтичних організацій на основі компетенцій / В. М. Толочко, Л. В. Галій. – Харків : Авіста – ВТЛ, 2010. – 180 с.
12. Петруня, Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. – 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
13. Chiang, H. E. Business Intelligence and Analytics Education, and Program Development: A Unique Opportunity for the Information Systems Discipline / H. Chiang, P. Goes, E. Stohr // *ACM Transaction on management information systems*. – 2012. – Vol. 3, № 3. – P. 12–25. – Available at : http://www.informationintelligence.org/Articles/Business_Intelligence_and_Analytics_Education_ACM_Oct_2012.pdf (date access: 06.10.2013).

References

1. Lazor, O. D., Lazor, O. Ya., Yunyk, I. H. (2017). *Osnovy publichnoho upravlinnia ta administruvannia*. Kyiv: Lira-K, 268.
2. Tolochko, V. M., Mishchenko, I. V., Zarichkova, M. V. et al. (2016). *Upravlinnia farmatsiieiu*. Kharkiv: NFaU: Zoloti storinky, 496.
3. Vlasova, N. M. (2011). *Aktualni problemy ekonomiky*, 6, 54–59.
4. Palekha, Yu. I. (2015). *Menedzhment personalu*. Kyiv: Lira-K, 346.
5. Chaika, H. L. (2015). *Kompetentsii v upravlinni*. Kyiv: Znannia, 167.
6. Kotvitska, A. A., Lebedynets, V. O. (2015). *Modeliuvannia systemy upravlinnia yakistiu ta reformuvannia orhanizatsiinoi struktury pidpriemstva z vyrobnytstva likarskykh zasobiv*. Kyiv: Vyd-vo «NTMT», 24.
7. Kubasova, H. V., Posylkina, O. V. (2013). *Proceedings from Upravlinnia yakistiu v farmatsii: materialy VII nauk.-prakt. konf. (17 travnia 2013)*. (pp. 85–86). Kharkiv.
8. Nemchenko, A. S., Diakova, L. Yu., Nosenko, O. A. (2008). *Farmatsevychnyi chasopys*, 3 (7), 31–34.
9. Tolochko, V. M., Artiukh, T. O., Muzyka, T. F. (2017). *Osnovni kontseptsii styliv upravlinnia*. Kharkiv: NFaU, 28.
10. Tolochko, V. M., Artiukh, T. O., Zarichkova, M. V. (2014). *Ukrainskyi visnyk psyhonevrolohii*, 22 (2 (dodatok)), 263–267.
11. Tolochko, V. M., Hali, L. V. (2010). *Upravlinnia personalom farmatsevychnykh orhanizatsii na osnovi kompetentsii*. Kharkiv: Avysta–VTL, 180.
12. Petrunia, Yu. Ye., Hovorukha, V. B., Litovchenko, B. V. et al. (2011). *Pryiniattia upravlinskykh rishen*. (2nd ed). Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 216.
13. Chiang, H., Goes, P., Stohr, E. (2012). Business Intelligence and Analytics Education, and Program Development: A Unique Opportunity for the Information Systems Discipline. *ACM Transaction on management information systems*, 3 (3), 12–25. Available at: http://www.informationintelligence.org/Articles/Business_Intelligence_and_Analytics_Education_ACM_Oct_2012.pdf

Відомості про авторів:

Толочко В. М., доктор фармацевтичних наук, професор, завідувач кафедри управління та економіки фармації, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету (<https://orcid.org/0000-0001-8116-4063>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Артюх Т. О., кандидат фармацевтичних наук, старший викладач кафедри управління та економіки фармації, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету (<https://orcid.org/0000-0003-3565-5114>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Курган А. В., старший лаборант кафедри управління та економіки фармації, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету (<https://orcid.org/0000-0001-8011-7353>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Information about authors:

Tolochko V. M., Doctor of Pharmacy (Dr. habil.), professor, head of the Department of Management and Economics of Pharmacy, Institute of Pharmacy Professionals Qualification Improvement of the National University of Pharmacy (<https://orcid.org/0000-0001-8116-4063>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Artyukh T. O., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), senior lecturer of the Department of Management and Economics of Pharmacy, Institute of Pharmacy Professionals Qualification Improvement of the National University of Pharmacy (<https://orcid.org/0000-0003-3565-5114>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Kurhan A. V., laboratory assistant of the Department of Management and Economics of Pharmacy, Institute of Pharmacy Professionals Qualification Improvement of the National University of Pharmacy (<https://orcid.org/0000-0001-8011-7353>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Сведения об авторах:

Толочко В. М., доктор фармацевтических наук, профессор, заведующий кафедрой управления и экономики фармации, Институт повышения квалификации специалистов фармации Национального фармацевтического университета (<https://orcid.org/0000-0001-8116-4063>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Артюх Т. А., кандидат фармацевтических наук, старший преподаватель кафедры управления и экономики фармации, Институт повышения квалификации специалистов фармации Национального фармацевтического университета (<https://orcid.org/0000-0003-3565-5114>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Курган А. В., старший лаборант кафедры управления и экономики фармации, Институт повышения квалификации специалистов фармации Национального фармацевтического университета (<https://orcid.org/0000-0001-8011-7353>). E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua

Надійшла до редакції 21.01.2018 р.