

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ**

**ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕКОНОМІКИ ФАРМАЦІЇ**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

**Організаційні методи управління. Соціально-психологічні стилі
керівництва колективами аптеки**

Виконала: здобувач вищої освіти 5 курсу, групи 9803
напряму підготовки 22 «Охорона здоров'я»
спеціальність 226 «Фармація, промислова фармація»
освітньої програми «Фармація»

Маслак Євгенія Віталіївна

Керівник: кандидат педагогічних наук, доцент
Коновалова Людмила Володимирівна

Рецезент: кандидат біологічних наук, доцент
Темірова Олена Анатоліївна

Київ – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНОМУ БІЗНЕСІ	7
1.1 Структура управління в аптечних закладах.....	7
1.2 Методи планування та контролю в аптечному секторі.....	15
1.3 Методи мотивації персоналу в аптечних колективах.....	22
1.4 Огляд різних соціально-психологічних стилів керівництва.....	30
1.5 Вплив соціально-психологічних аспектів на колективи аптеки.....	37
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. ЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АПТЕКОЮ	46
2.1 Аналіз фінансової звітності аптек на прикладі мережі аптек ЧОКП «Фармація»	46
2.2 Підготовка до проведення опитування.....	48
2.3 Аналіз результатів опитування та їх інтерпретація.....	49
2.4 Дослідження впливу методів управління та соціально-психологічних стилів керівництва на фінансові показники на прикладі мережі аптек ЧОКП «Фармація».....	55
2.5 Адаптація стилю керівництва до особливостей аптечного бізнесу.....	56
Висновки до розділу 2.....	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
Додаток 1.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЧОКП «Фармація» - Черкаське обласне комунальне підприємство
«Фармація»

ВСТУП

Актуальність теми дослідження

Впровадження ефективних методів управління та розвиток керівництва стали ключовими завданнями сучасних фармацевтичних організацій, зокрема аптек. Організаційні методи управління надають можливість структурувати та оптимізувати діяльність аптеки, забезпечуючи її успішну роботу та конкурентоспроможність на ринку. При цьому важливу роль відіграють соціально-психологічні стилі керівництва, які впливають на ефективність командної роботи та задоволеність персоналу. Для аптек, які надають медичні послуги та забезпечують населення ліками, ця тема є особливо актуальною, оскільки вона впливає на якість обслуговування пацієнтів та власну ефективність управління. У цьому контексті, дослідження організаційних методів управління та соціально-психологічних стилів керівництва в аптечному секторі стає ключовим та актуальним завданням цієї магістерської роботи, спрямованої на розкриття сутності, особливостей та впливу цих аспектів на функціонування аптечних закладів.

Мета дослідження

Мета даного наукового дослідження полягає в комплексному аналізі та оцінці організаційних методів управління та соціально-психологічних стилів керівництва, що використовуються в аптеках та їх вплив на ефективність роботи аптечних закладів.

Завдання дослідження

Для досягнення мети дослідження потрібно розв'язати такі завдання:

1. Проаналізувати сучасні організаційні методи управління, їх особливості та застосування в аптечному секторі.
2. Дослідити соціально-психологічні стилі керівництва та їх значення щодо мотивації та продуктивності персоналу в аптечних закладах.
3. Дослідити вплив соціально-психологічних стилів керівництва та методів управління на фінансові показники аптеки на прикладі ЧОКП «Фармація»

4. Провести анкетування працівників аптек, з метою виявлення впливу методів управління та соціально-психологічних стилів керівництва на успішність аптек.

Об'єкт дослідження

Об'єктом даного наукового дослідження є аптечні заклади ЧОКП «Фармація»

Предмет дослідження

Предметом дослідження є організаційні методи управління та соціально-психологічні стилі керівництва, які використовуються в аптеках з метою оптимізації їхньої діяльності.

Методи дослідження

Для досягнення поставлених завдань в роботі будуть використанні такі методи дослідження: аналіз наявних наукових робіт, статей та інших джерел, проведення анкетування, систематичний аналіз даних.

Наукова новизна.

Дослідження спрямоване на аналіз організаційних методів управління та соціально-психологічних стилів керівництва саме в аптечному секторі, що робить його унікальним та актуальним у контексті надання медичних послуг та обслуговування пацієнтів. Дослідження охоплює як організаційні методи управління, так і соціально-психологічні стилі керівництва, дозволяючи оцінити їх взаємозв'язок та вплив на результативність аптеки

Апробація матеріалів роботи

Участь у Науково-практичній конференції з міжнародною участю, присвяченої 25-річчю фармацевтичного факультету «Фармацевтична освіта, наука та практика: стан, проблеми, перспективи розвитку», 19-20 грудня 2023, Київ, тези «Організаційні методи управління, як дієвий інструмент в роботі аптеки», участь у XI Науково-практичній конференції з міжнародною участю Школи молодих науковців АТ «Фармак» «Наука та сучасне фармацевтичне виробництво». м. Київ, АТ Фармак, 2023, тези «The Perspective of the

Development of the system of providing medical institutions with medical products in Ukraine in the the conditions of military operations».

Структура роботи: 69 сторінки, 2 розділи, 1 додаток, використано 27 джерел.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В АПТЕЧНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Структура управління в аптечних закладах

Структура управління в аптечних закладах грає ключову роль у забезпеченні ефективності та безпеки надання фармацевтичних послуг клієнтам. Розуміння цієї теми допоможе як власникам аптек, так і фахівцям у галузі фармації вдосконалювати управління аптекою та підвищувати якість обслуговування пацієнтів. Управління аптекою повинно бути довірено одній особі, яка пройшла відповідну підготовку. Ця особа є єдиною людиною, яка має ключі від аптеки та наркологічної шафи, і їй допомагають один або кілька помічників, залежно від обсягу роботи.

Завдання та обов'язки всіх працівників аптечного закладу повинні бути чітко визначені. Один помічник повинен у разі потреби замінити відповідального. Також важливою є наявність складеного робочого календаря (замовлення, розподіл, інвентаризація, управління простроченими ліками тощо), щоб розподілити навантаження. [1]

Загалом організаційна структура аптечного закладу є лінійно-функціональною.

У межах цієї структури повною мірою реалізується принцип єдиноначальності, тобто на чолі компанії знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями та здійснює одноосібне керівництво.

Керівники підрозділів нижчих рівнів підпорядковуються лише керівнику, а вищий орган неспроможний віддавати розпорядження виконавцям минаючи їх безпосереднього керівника. Розглянемо функції підрозділів [2]

Відділ реалізації займається реалізацією готових лікарських форм та препаратів, а також супутніх товарів. Як правило, у даному відділі працюють або студенти-заочники, або фармацевти із середньо-спеціальною освітою.

Чисельність цього підрозділу становить приблизно 40% від усього колективу певного аптечного закладу.

Відділ постачання займається вивченням попиту найпопулярніших препаратів, з метою аналізу запланованих закупівель. Саме від співробітників цього підрозділу залежить широта асортименту лікарських форм та препаратів, а також можливість укладання договорів із постачальниками з найбільш вигідними для аптеки умовами;

Відділ персоналу займається прийомом працівників на роботу, їх звільненням, а також складанням та затвердженням графіків відпусток, лікарняними тощо;

Завідувач аптеки належить до категорії керівників. До його обов'язків входить:

- керівництво аптечним закладом відповідно до чинного законодавства;
- організація робочого колективу з метою своєчасного та якісного забезпечення медикаментами населення та співпраця з іншими установами охорони здоров'я;
- забезпечення наявності необхідного мінімального асортименту лікарських засобів, які визначені органом виконавчої влади в галузі охорони здоров'я;
- моніторинг виконання працівниками аптеки наказів та директив;
- оцінка діяльності аптеки на підставі показників роботи та розробка заходів для покращення забезпечення населення медикаментами;
- упровадження сучасних економічних підходів та методів управління для організації фінансово-господарської діяльності аптеки [8].

Заступник завідувача переважно виконує функцію уповноваженої особи, приймає товар за накладними, оприбутковує його, а також стежить за термінами придатності препаратів.

Основним завданням фармацевта є виконання роботи з організації роботи у торговому залі відповідно до встановлених у фармацевтичній мережі

стандартів, політики, процедур та нормативних документів, а також сприяння підвищенню обсягу продажів, забезпечуючи задоволення запитів покупців і своєчасне вирішення проблем, що виникають. Фармацевт реалізує, тільки лікарські засоби, вироби медичного призначення та медичну техніку.

Фармацевт-консультант здійснює відпустку супутніх товарів, тобто дитячого харчування, БАДів, лікувальної косметики, засобів особистої гігієни тощо.

Санітари здійснюють прибирання приміщень.

Також доцільно описати бізнес-процеси в аптечному закладі.

Якщо процес виконання робіт детально описано та задокументовано, призначено відповідальних за його виконання співробітників, розроблено документи, якими вони користуються, та визначено звітність, яку вони складуть у ході виконання, то такий опис робіт і називається бізнес-процесом.

Основними бізнес-процесами в аптеці є:

- 1) планування та формування асортименту;
- 2) замовлення товару та його прийом;
- 3) ціноутворення;
- 4) маркування та чіпування товарів;
- 5) зберігання та розподіл лікарських засобів в аптеці;
- 6) мерчендайзинг - викладення фармтоварів на вітрину);
- 7) відпуск товару та надання фармпослуг населенню.

Процес формування асортименту необхідний для контролю наявності позицій, що входять до ядра асортименту, та забезпечення їхньої поставки в аптеку. Даний бізнес-процес є вагомим фактором внутрішнього та зовнішнього середовища для розвитку підприємства.

Серед ключових інструментів управління асортиментом слід відзначити аналіз продажів власних товарів. Цей метод використовується для визначення оптимальних запасів і ефективності його застосування значно залежить від регулярності оновлення асортименту з урахуванням тенденцій регіонального ринку.

У свою чергу, процес ціноутворення визначає межі прибутку, який отримає аптека. Також у рамках цього процесу планують дисконтні акції та спільні промоційні акції з виробниками товарів фармацевтичних.

Вибір способу ціноутворення підприємством заснований на заздалегідь визначеному розмірі прибутку, тому під час планування ціни використовується спосіб ціноутворення - «середні витрати + прибуток».

При розподілі фармтоварів в аптеці позиції, що входять в ядро асортименту, розкладаються в безпосередній близькості від клієнта, щоб скоротити тимчасові втрати при пошуку потрібного препарату. Також збільшення продажів поруч із позиціями з ядра розміщуються супутні товари.

Під час продажу препарату фармацевт повинен насамперед рекомендувати позиції, що входять до ядра асортименту. Продажі також можна описати кількісними показниками, тобто розрахувати товарообіг.

Загалом модель бізнес-процесу – це опис роботи, яка виконується якісно і забезпечує досягнення необхідної ефективності. Наявність документованого опису основних бізнес-процесів в аптеці допомагає зрозуміти, як влаштована робота, і дозволяє краще керувати її виконанням, а саме:

- 1) оптимізувати структурну побудову організації;
- 2) передбачати та мінімізувати втрати (матеріальні, трудові, фінансові тощо)
- 3) давати вартісну оцінку кожному з бізнес-процесів та всієї сукупності бізнес-процесів організації;
- 4) проводити вартісне моделювання мереж бізнес-процесів, керуючи ціновою конкурентоспроможністю організації [15].

Опис моделей бізнес-процесів дозволяє:

- 1) зрозуміти як влаштовано роботу, що дозволяє регламентувати цю роботу, тобто зафіксувати порядок її виконання
- 2) керувати

3) оптимізувати роботу організації, виключити дублювання функцій у ланцюжку бізнес-процесів, прискоривши тим самим їх протікання та знизити їхню вартість

4) оптимізувати структурну побудову організації

5) передбачати та мінімізувати втрати

6) давати вартісну оцінку кожному з бізнес-процесів

Крім того, описаний процес можна автоматизувати, це стосується потоків інформації, які виникають і використовуються під час виконання бізнес-процесів.

Аптека, як соціальна система, об'єднує численних учасників, які взаємодіють як у межах самого закладу, так і за її межами з клієнтами, конкурентами, постачальниками та іншими. У такому контексті, поведінка фармацевтів або колективу аптеки, а також міжособистісні відносини, вимагають визначення чітких меж співпраці для всіх учасників. При цьому важливо враховувати культурні особливості кожної людини, групи, установи та суспільства загалом, оскільки такі взаємодії віддзеркалюють організаційну культуру і впливають на її формування.

Однією з характеристик організаційної культури фармацевтичного закладу є спільні цінності, що об'єднують всіх працівників, разом з правилами поведінки і процедурами, які сприяють збереженню цих цінностей. Також важливими є способи передачі цінностей і норм з покоління в покоління, історичний контекст та способи інформування. Організаційна культура включає в себе соціально-психологічний аспект, стиль управління, процеси навчання та розвитку персоналу, структуру організації, стратегію, систему контролю і багато іншого [6].

Усередині фармацевтичного закладу, цінності, норми та правила є основою його організаційної культури.

Визначення цінностей фармацевтичного закладу, на перший погляд, здається досить простим завданням. Це основні цілі та орієнтири в діяльності фахівців у фармації, які визначають їхні вибори та поведінку під час виконання

професійних обов'язків у фармації. Ці цінності сприяють не лише спрямованості фахівців та утриманню корпоративного іміджу, визначеного місією закладу, але також забезпечують цілісність організації, підтримують єдиний колективний дух і відображають важливість конкретних матеріальних та духовних цінностей, встановлюючи пріоритети для існування та розвитку установи.

Але цінності можна розглядати з різних поглядів. Існують два види цінностей:

1. Цінності-цілі, які відображають стратегічні цілі та завдання організації.

2. Цінності-засоби, які служать засобами для досягнення стратегічних цілей [14].

Кожен фармацевтичний заклад акцентує увагу саме на своїх цінностях. Для досягнення найкращих результатів важливо, щоб кожний співробітник розумів і приймав систему цінностей закладу, і щоб ця система цінностей була інтегрована в стратегію розвитку та сприяла її втіленню.

Тому насущною важливістю є повне сприйняття системи цінностей всіма учасниками колективу. Тільки в такому випадку можна говорити про ефективне функціонування та розвиток закладу в цілому і кожного його працівника окремо. Тоді відбувається синергія, і заклад досягає стратегічних цілей. В іншому випадку, можливий негативний вплив організаційної культури, яка призводить до подвійних стандартів поведінки, де працівники вимушені діяти на свій розсуд і відповідно до своїх норм, розширюючи межі допустимого. Адже саме система цінностей визначає, що вважається "правильним", тобто нормами, стандартами і правилами, якими повинні керуватися всі, і що вважається "неправильним", тобто певними табу та заборонами.

Часто ми можемо спостерігати ситуації, де стратегічні цілі фармацевтичного закладу, визначені через місію та втілені в стратегії закладу, реалізуються за допомогою таких цінностей, як "відповідальність перед

партнерами, колегами та клієнтами" і увага до соціальної відповідальності закладу. Щодо цінностей-засобів, то вони можуть бути впроваджені у фармацевтичному закладі систематично або розвиватися натхненно (за досвідом колективу) або інколи виникають внаслідок випадковостей, і служити інструментом для досягнення стратегічних цілей.

Прикладами цінностей-засобів у аптеці можуть бути якості, такі як дисциплінованість, чесність, ініціативність, ввічливість, старанність, амбітність та професіоналізм кожного співробітника, а також задоволення потреб клієнтів з метою запобігання будь-яким ситуаціям або діям, які можуть завадити прийняттю об'єктивних та чесних рішень у рамках діяльності. Важливо дотримуватися інтересів закладу та бути готовим до адаптації до нових вимог, які ставить життя. Ці цінності-засоби можуть бути задекларовані як керівництвом, так і персоналом, включаючи корпоративний кодекс закладу, і слугувати орієнтиром для всіх працівників.

Отже, організаційна культура розвивається через взаємодію співробітників закладу і формується на основі їхніх індивідуальних особливостей, уявлень, моральних принципів та цінностей. Пізніше вона стає інструментом для регулювання поведінки співробітників, враховуючи наявний досвід, який передається шляхом створення етичних норм та інших правил. Ці стандарти та норми встановлюють типові моделі поведінки для майбутніх співробітників у процесі їх адаптації (як інструмент впливу організаційної культури на персонал). Це означає, що організаційна культура формується не лише завдяки вказівкам керівництва у вигляді стандартів, але також активно створюється самим персоналом під час функціонування організації. Вона є динамічною системою, яка постійно змінюється під впливом працівників, і ці зміни можуть бути як позитивними, так і негативними для культури закладу. Тому керівництво повинно постійно відслідковувати ці зміни, своєчасно вносити корективи та підвищувати загальний рівень організаційної культури.

Для здійснення контролю над станом організаційної культури іноді необхідно провести аналіз цінностей в установі. Цей аналіз охоплює такі аспекти:

1. Визначення позитивних цінностей, які є характерними для культури закладу.
2. Виявлення негативних або необґрунтованих цінностей, які потрібно прибрати або зменшити їх вплив на організаційну культуру.
3. Пошук нових позитивних цінностей, які слід впровадити у майбутньому.

Підсумовуючи, структура управління в аптечних закладах є важливим аспектом успішного функціонування аптеки. Вона визначає, як ресурси, персонал і процеси організовані для забезпечення надання фармацевтичних послуг і задоволення потреб клієнтів. Важливо розробляти ефективну структуру управління, де кожен відділ і співробітник відіграє свою роль у спільній меті - забезпеченні якісних фармацевтичних послуг і дотриманні всіх регуляторних вимог.

Управління аптекою вимагає балансування багатьох аспектів, включаючи фармацевтичну експертизу, фінанси, облік, персонал і обслуговування клієнтів. Тільки завдяки добре спроектованій та функціональній структурі управління можна досягти успіху в цій галузі.

Процес постійного вдосконалення структури управління та адаптація до змін у фармацевтичній галузі допомагають аптечним закладам зберігати конкурентну перевагу та забезпечувати задоволення пацієнтів, долаючи нові виклики та вимоги.

Загалом ефективне управління є важливим чинником у досягненні успіху та забезпеченні безпеки пацієнтів у фармацевтичній галузі.

1.2 Методи планування та контролю в аптечному секторі

Планування діяльності підприємства дозволяє ефективно управляти часом і ресурсами, приймати своєчасні оптимальні управлінські рішення в умовах невпевненого ринкового середовища.

Мистецтво планування полягає в точному розподілі часу, фінансів, працівників і матеріальних ресурсів з метою забезпечення їх наявності в потрібному місці у визначений термін.

Під час управлінської діяльності, пов'язаної з плануванням, ідентифікуються три основні напрямки:

1. Розробка теорії планування.
2. Планування діяльності системи охорони здоров'я на регіональному та національному рівнях.
3. Розробка плану роботи окремої аптеки та її відокремлених підрозділів.

Теорія планування визначає сутність планування та систему процесів ухвалення управлінських рішень, пов'язаних з розвитком і використанням необхідних ресурсів. Вона включає в себе ключові принципи, методи та технології планування, організацію планування і структуру різних видів планів.

Процес планування складається з наступних кроків:

- визначення і аналіз проблем
- визначення альтернативних варіантів рішень
- вибір оптимального рішення
- визначення технічних методів виконання
- встановлення цілей і програм дій, які включають конкретні заходи

для їх реалізації [5].

Принципи планування були спершу сформульовані Анрі Файолем на початку XX століття і включали в себе єдність, гнучкість, безперервність та точність. У сучасному світі А. Аккофом був доданий ще один ключовий елемент - участь.

Принцип єдності та координації базується на системному підході до організації та її управління, що об'єднує різні типи ресурсів. Планування в аптеці включає різні аспекти, такі як збут, фінанси, кадри, виробництво і інші. Але принцип єдності передбачає, що всі ці види планів повинні бути взаємозв'язаними між собою.

Принцип участі означає, що всі учасники економічної організації беруть участь у процесі планування. Це розширює розуміння всіма виконавцями ставок та можливостей їх виконання, поліпшує взаємодію всіх учасників у процесі управління і сприяє формуванню командного стилю управління і роботи.

Принцип безперервності базується на послідовному та постійному проведенні процесу планування, де розроблені плани постійно оновлюються. Іноді обставини можуть призвести до необхідності перегляду планів у регулярному порядку, адаптації їх до реальності. [7]

Принцип гнучкості включає можливість змінювати напрямок планів і процесу планування, коли виникають непередбачені обставини.

Принцип точності вимагає конкретизації та деталізації у міру можливостей, враховуючи зовнішні та внутрішні умови діяльності фірми.

Сучасні вітчизняні дослідники доповнили зазначені вище принципи планування принципами директивності і реальності.

Принцип директивності передбачає обов'язкову реалізацію директивних заходів планів і відповідних ухвалених рішень.

Принцип реальності означає, що план повинен бути виконаним за допомогою різних видів ресурсів, управлінських рішень та інших необхідних засобів [9].

Далі розглянемо основні методи планування.

Балансовий метод ґрунтується на співвідношенні суспільних потреб та ресурсів, а також створенні відповідності між структурними елементами. При використанні цього методу досягається зв'язок існуючих ресурсів із реальними потребами.

Нормативний метод використовує обґрунтовані та прогресивні стандарти і норми. Тут норма визначається як науково обґрунтована міра матеріальних, трудових та фінансових витрат на виготовлення одиниці продукції або надання послуг, виконання певного обсягу робіт.

Розрахунково-аналітичний метод використовує аналіз показника, основується на індексах його змін в майбутньому, для розрахунку планового показника. Цей метод застосовується там, де відсутні стандартні та перевірені норми.

Програмно-цільовий метод передбачає розробку цільових програм для обґрунтованих управлінських рішень та досягнення мети з урахуванням поетапного та всебічного вирішення проблеми.

Різні види і типи планів призначені для досягнення різних цілей.

Вид плану представляє собою конкретну категорію, яка відображає частину загального або більш великого поняття.

Тип вказує на зразок, модель або форму, які відповідають певній групі предметів або явищ.

Результати планування можуть бути представлені у вигляді різних типів планів, таких як бізнес-плани, моделі кінцевих результатів, програми надання медичної допомоги, плани організаційних заходів тощо.

Проекти та програми повинні мати три основні характеристики:

- строк виконання,
- витрати ресурсів
- критерії досягнення результату, що свідчать про досягнення поставленої мети.

Стратегічне планування представляє собою метод для виявлення та розвідки нових можливостей, системного підходу до прийняття рішень стосовно майбутньої діяльності аптеки або фармацевтичної фірми. Його можна також описати як набір рішень та заходів, спрямованих на досягнення цілей та виконання функцій, які приймає керівництво аптеки або фармацевтичної фірми. [12]

Бізнес-план є документом, перш за все призначеним для залучення інвестицій. Він охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства, включаючи виробничі, комерційні та соціальні питання, передбачені ризики, організацію виробництва та структуру управління, способи вирішення фінансових і господарських завдань, очікувані користі та зручності. Зазвичай він охоплює період 3-5 років і має розбивку на роки, а в першому році - на місяці.

Головною ідеєю бізнес-плану є те, що діяльність у сфері виробництва товарів та надання послуг є складною системою взаємопов'язаних відносин на різних рівнях управління. Іншими словами, підприємство є частиною більшого макроекономічного комплексу у країні.

Бізнес-план спрямований на вирішення таких завдань:

1. Визначення попиту на виробництво товарів чи надання послуг та оцінка ринкового обсягу.
2. Оцінка необхідних витрат для виробництва та реалізації товару або послуги.
3. Установлення цінової політики та забезпечення відповідності ціни та реальних витрат.
4. Оцінка результатів виробництва та реалізації пропонованого товару чи послуги.
5. Можливість виявлення помилок і недоліків у процесі бізнес-планування

Різновидом бізнес-плану є бюджет. Бюджет - це процес розрахунку грошових потоків, які надходять та витрачаються державою, підприємствами або організаціями, на визначений період, який зазвичай закріплюється законодавством.

Початковою точкою для складання бюджету є прогноз майбутніх доходів від продажу. Відповідальність за цей прогноз покладається на маркетинговий відділ, який базується на аналізі минулих продажів, соціально-економічних умовах у регіоні, рівні конкуренції та ролі фірми на ринку.

Обсяг товарних запасів, які мають бути на складі на кінець місяця, може бути розрахований як відсоток до прогнозованих обсягів продажів на наступний місяць з урахуванням сезонності.

При складанні бюджету також корисно приблизно розрахувати, який частка товарів буде продана за різних умов оплати, включаючи передоплату, фактичну поставку та кредитні угоди, з врахуванням середнього періоду погашення кредитів.

Обсяг товарних запасів, які потрібно закупити, може бути розрахований як сума бажаного обсягу запасів на кінець звітної періоду та обсягу товарів, необхідного для реалізації протягом поточного періоду, за відніманням обсягу товарних запасів, які були на початку звітної періоду.

Запланований графік закупок складається для кожного виду лікарських засобів та медичних виробів шляхом використання вищезазначеної формули. Цей процес є вельми складним через велику кількість різних найменувань (тисячі), тому його потрібно автоматизувати.

Далі, необхідно розробити графік платежів за фармацевтичні товари, які планується закупити. Цей графік повинен включати в себе частку оплати передплати та кількість товарів, що будуть придбані у кредит на 1 місяць.

Також потрібно розробити бюджет для адміністративних та збутових витрат, включаючи витрати на маркетинг та рекламу фармацевтичних товарів для їх введення на ринок та продаж, тощо. Доцільно розподілити ці витрати на постійні та змінні.

Постійні витрати на збут включають заробітну плату відділів маркетингу та збуту, рекламні витрати, оренду складських приміщень та амортизацію цих приміщень. Зазвичай, ці витрати вказуються в бюджеті у вигляді загальної суми на весь звітний період.

Змінні витрати, такі як комісійні та витрати на транспортування, можуть бути визначені шляхом розрахунку як відсотка від планованих обсягів реалізації товарів або як результат перемноження суми витрат на одиницю продажу на загальний обсяг реалізації товарів.

Для ефективного управління фінансами на кожному підприємстві важливо завжди забезпечувати наявність достатньо коштів на розрахунковому рахунку для вчасної оплати податків, комунальних послуг, виплати заробітної плати і також визначати мінімальну необхідну суму коштів, що завжди повинна бути доступна фірмі для непередбачених подій.

Останнім етапом є створення фінансового бюджету, який включає бюджет коштів: їх надходження та витрати, прогнозований баланс фірми на наступний звітний період.

Іншим аспектом, який доцільно розглянути, є управлінський контроль в аптечному закладі, який є одним із ключових аспектів успішного функціонування аптечного бізнесу. Методи організаційного контролю стають важливим інструментом для управління аптекою, забезпечення дотримання регуляторних норм та стандартів, а також підвищення рівня обслуговування пацієнтів.

Загалом до сфери стратегічного управління, управлінського контролю та управлінського обліку додано велику кількість бізнес-концепцій. Багато з цих концепцій, таких як TQM, JIT, BPR, ABW тощо, припускають, що традиційні системи контролю управління є неадекватними через їх вертикальну та структурну орієнтацію. Дж. Ліндвалл стверджує, що недостатньо зібрати інформація про те, де і для чого ресурси були спожиті, але також як вони були спожиті, тобто управління процесами. Тому сучасні системи управлінського контролю повинні бути структуровані не тільки вертикально, але й горизонтально. Горизонтальна структура має базуватися на перспективі клієнта, тобто на тому, які види діяльності та ресурси насправді додають цінність для клієнта. Крім того, ця концепція, заснована на процесах, спрямованих на розширення підзвітності та відповідальності окремих працівників шляхом управління процесами замість структурних функцій. Для запровадження горизонтальної системи управління, заснованої на процесах, необхідні нові заходи для переміщення уваги та пріоритетів працівника. Однак першим кроком є фундаментальна зміна філософії управлінського контролю

організації. Сучасні філософії управлінського контролю призвели до того, що організації відходять від контролю до розширення повноважень. У сучасних організаціях дистанція влади між керівниками та їх підлеглими скоротилася. Традиційно керівники контролювали та обмежували потік інформації та приймали рішення, які виконувалися підлеглими. Важливим принципом сучасних теорій управлінського контролю є стимулювання працівника до участі в прийнятті рішень. Для того, щоб мати можливість брати участь і підвищувати ефективність організації, інформація повинна бути доступною для підлеглих. Оскільки складність і невизначеність бізнес-ландшафту зростає, контролювати роботу організації в деталях стає все складніше. Натомість Дж. Ліндвалл пропонує за допомогою встановлених цілей та завдань контролювати роботу. Філософія контролю, заснована на цілях і завданнях, дозволить групі та індивідууму взяти на себе більшу відповідальність за планування та виконання необхідної роботи. Крім того, більше відчуття свободи з'явиться в міру зацікавленості менеджера, оскільки виконувана робота замінюється інтересом до фактичного результату. Системи управлінського контролю, засновані на обліковій інформації, страждають від того, що зосереджені на історичних даних. Традиційний спосіб вирішення проблем базується на реактивному управлінні. У міру виникнення проблеми її виявляють, аналізують і, нарешті, вживають коригувальних заходів. Заміна реактивного управління на проактивне може дозволити організаціям запобігти проблемі до того, як вона виникне. Проте вчення про ініціативний менеджмент були представлені на початку ще 1980-х років, вказуючи на те, що такі філософії нелегко реалізувати на практиці. [27]

Сучасні інформаційні технології можуть полегшити впровадження, дозволяючи організації отримувати доступ до відгуків клієнтів у режимі реального часу та передавати цю інформацію назад по всьому ланцюжку створення вартості. Інші інструменти управлінського контролю, такі як поточні прогнози та планування можливих сценаріїв, також можуть бути корисними для переходу до проактивного управління.

Сучасний бізнес-клімат вимагає, щоб філософія управлінського контролю ґрунтувалася на вартості, а не на витратах. Традиційно основна увага систем управлінського контролю зосереджувалася на операційній ефективності. Динаміка, структура. А також споживання ресурсів представляють великий інтерес, при цьому фокус зменшується фокус організації та операційна ефективність зменшується та стає недостатньою.

Кореляція між споживанням ресурсів і створенням вартості не завжди позитивна. Збільшене споживання ресурсів не обов'язково сприяє створенню вартості. Тому відправною точкою в філософії контролю організації має бути клієнт, а не внутрішні операції. Така відправна точка призведе до збільшення уваги до ринку та прибутку в аптечному секторі.

1.3 Методи мотивації персоналу в аптечних колективах

Декількома роками раніше питання про мотивацію персоналу не стояло так гостро, як сьогодні. У зв'язку зі зростанням цін та погіршенням умов життя перед керівниками аптек постає питання про стимулювання своїх співробітників для покращення продуктивності праці та досягнення цілей компанії. Питання побудови ефективної та правильної мотивації персоналу — один із найскладніших та найкреативніших процесів для керівників.

На превеликий жаль, немає єдино прийнятої процедури мотивації, яка б однаково ефективно впливала на різних співробітників. Це залежить від індивідуально-психологічних особливостей кожної людини, від здібностей та інтелектуального розвитку, від внутрішньої потреби у досягненнях, від віку, цілеспрямованості людини та ін.

У психології мотив - це те, що спонукає нас до дій, те, що активізує, підтримує та спрямовує поведінку. Тобто, мотивуючи співробітників аптек правильно, керівник може підвищувати їхню працездатність, а це означає, що з'являється можливість впливати на результати праці. [13].

Але так чи інакше в будь-якому колективі спостерігаються різні типи співробітників. Це можна пояснити, звернувшись до так званої теорії Х та У, автором якої є Д. Макгрегор. Згідно з цією теорією, працівники можуть бути поділені на дві категорії: тип Х і тип У. Особливості працівників типу Х включають відсутність мотивації до праці, не схвильованість щодо роботи та бажання уникнути її будь-яким способом. Цих працівників можна стимулювати лише грошовою винагородою та забезпеченням безпеки. Співробітники типу У, навпаки, зацікавлені своєю роботою, вони люблять працювати та отримують задоволення від її виконання. У процесі роботи вони творчо підходять до виконання справи. Зазначені типи Х та У не є вродженими станами людини, вони набуті у процесі виховання та розвитку особистості. Люди можуть змінювати свій тип від типу Х до типу У. Згідно з цією теорією, мотивація персоналу має будуватися на основі оцінки типів працівників і вживання відповідних заходів для стимулювання кожного типу [25].

Мотивацію до професійної діяльності можна розглядати з двох позицій: з позиції керівника і з позиції самого фармацевта, тобто самомотивація.

Керівництво аптеки може робити найрізноманітніші методи мотивації: висока заробітна плата, система бонусів, стаж роботи в компанії, проведення тренінгів, корпоративна культура, хороший психологічний клімат, корпоративи тощо.

Система бонусів, заохочення чи преміювання, знижки на товари компанії, грошові виплати. Інакше кажучи, це матеріальна мотивація. Тим більше, якщо зважити на те, що сьогодні українці при виборі роботодавця на перше місце ставлять заробітну плату. Тому цей метод є найбільш поширеним методом мотивації. Кожен керівник вирішує сам за якісь досягнення чи виконані умови нараховувати бонуси чи премію. Головне, щоб це було відкрито та обґрунтовано. Це дасть додаткову мотивацію тим співробітникам аптеки, які цього разу не отримали такої винагороди.

Також потрібно врахувати можливість кар'єрного зростання так, як без майбутньої перспективи підвищення людина не докладатиме своїх зусиль.

Ефективно було б організувати ієрархію у колективі (можна штучно). Це створить умови невеликої конкуренції і персонал відчує внутрішнє спонукання досягнення більш високих результатів роботи, ніж в колег. У такому разі спрацьовує принцип «Не хочу бути гіршим за інших» або «Я можу краще».

На підвищення мотивації може впливати проведення тренінгів. На сьогоднішній день проведення тренінгів стає дедалі актуальнішим. Тренінги можуть бути присвячені різним аспектам професійної та непрофесійної діяльності: це і збагачення новими знаннями та вміннями, підвищення професійної компетентності, набуття навичок стресостійкості чи конфліктологічної компетентності, управління своїм емоційним станом, розвиток комунікабельності, особистісного зростання та багато іншого. На тренінгах фахівці допомагають розкрити внутрішній потенціал людини, що позитивно впливає на продуктивність праці та досягнення успіху [19].

Одним із варіантів нематеріальної мотивації може бути корпоративна культура. Для формування «командного духу» дуже ефективно організовані походи в кіно, в театри, на природу або виїзд на екскурсії. Сюди можна зарахувати і святкування днів народжень, Нового року, 8 березня, Дня фармацевтичного працівника тощо. Спільне проведення дозвілля дуже згуртовує, з'являються нові взаємні інтереси, теми для розмов, люди дізнаються не тільки професійну сторону колективу, але і його індивідуально третій бік. Все це забезпечує комфортний психологічний клімат у колективі.

Хороший психологічний клімат та колектив. На роботі людина проводить більшу частину свого життя. Тому питання про хороший колектив і психологічний клімат у ньому — природне. Цьому питанню потрібно приділяти велику увагу, особливо з появою нового співробітника. Якщо новий фармацевт не зможе влитися в колектив, він обов'язково змінить місце роботи.

Колективу необхідна допомога у вирішенні деяких питань та ситуацій. Тому керівнику за необхідності слід залучити фахівців для діагностики

особливостей психологічного клімату в його колективі та вжиття відповідних заходів.

Як варіант нематеріальної мотивації, можна проводити різноманітні конкурси: «Містер чи міс ввічливість», «Кращий першостольник місяця» тощо. Але слід враховувати можливість виникнення конфліктів. Такий спосіб дієвий, але треба «прорахувати» всілякі варіанти розвитку взаємин у колективі та розробити план дій. Якщо продуктивність праці зросла, але й разом з цим виникли конфлікти — керівник може звернутися до пункту «проведення тренінгів», наприклад, командоутворення, і в такий спосіб виправити ситуацію.

Визнання. У середині кожного з нас живе дитина, яка чекає, що її похвалять за досягнутий успіх. Згадаймо себе у дитинстві: за будь-яке досягнення, за хорошу оцінку, за виконану домашню роботу нас хвалили батьки. І ми з азартом розпочинали нову справу тому, що знали, що похвала прийде знову. Так само і на робочому місці. Заохочуйте результативних та перспективних співробітників, заохочуйте ідеї та активність. Це може бути не лише матеріальна винагорода. Це може бути слово, символічний подарунок чи якийсь сюрприз, слова подяки на летучці або просто позапланова неофіційна розмова. Увага та турбота завжди позитивно впливають на взаємини між керівником та підлеглим.

Перелічені варіанти - це трохи з усіляких методів, які можуть зробити керівники аптек для підвищення мотивації їх співробітників. Основними принципами застосування системи мотивації є: а) принцип індивідуального підходу; б) принцип відкритості; в) реагування та зворотний зв'язок; г) як слухати, а й чути співробітників [26].

Але існує ситуація, коли фармацевт не має власної внутрішньої мотивації, тоді потрібно зайнятися самомотивацією. Самомотивація — це те, що людина робить, щоб завжди мати енергію й бажання здійснювати свою діяльність. Однак, якщо людина не має внутрішньої потреби в чомусь, то ніякі спроби керівництва, матеріальні чи нематеріальні, не допоможуть мотивувати

її. Тому, потрібно змінити ставлення до професії, думки та цілі, подумки вибудувувати кар'єрні сходи, увімкнути позитивне мислення.

Результатом гарної мотивації буде покращення продуктивності праці співробітників аптеки, досягнення цілей організації, комфортні взаємини в колективі, бажання працювати та досягати досягнень в одній організації, гарний настрій співробітників та доброзичливе ставлення до відвідувачів аптеки.

Аналіз літературних джерел щодо мотивації персоналу організації дав змогу розділити всі мотиваційні чинники працівників фармацевтичних організацій на:

1. внутрішні та зовнішні;
2. позитивні і негативні;
3. фінансові та нефінансові.

До факторів, що негативно впливають на працівника відносяться:

- дисциплінарне стягнення, адміністративний захід;
- використання системи штрафів;
- скасування (зменшення) грошових премій.

До внутрішніх факторів мотивації працівників аптек та аптечних мереж відносяться:

- цікава та мотивуюча робота;
- почуття гордості за свою роботу
- можливість отримання нових знань і навичок;
- досягнення організаційних (корпоративних) цілей;
- відомість організації та бажання працювати в ній;
- привабливість особистості лідера.

До фінансових мотивуючих факторів, що впливають на матеріальний стан працівника, відносяться:

- висока заробітна плата;
- бонуси від продажу;
- премії та інші матеріальні заохочення за результатами роботи;

- оплата програм навчання та підвищення кваліфікації;
- пакети соціальних пільг (додаткове медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, компенсація транспортних витрат тощо);
- надання додаткових пільг (безкоштовне харчування, доставка корпоративним транспортом тощо).

До нематеріальних мотиваційних факторів належать:

- створення та підтримка доброзичливого корпоративного, внутрішньоорганізаційного клімату в колективі;
- участь у прийнятті управлінських рішень в організації;
- наявність зворотного зв'язку підлеглих з керівником та врахування їх побажань;
- моральне заохочення, визнання та повага до праці працівника;
- підтримання привабливого балансу режиму праці та відпочинку, стимулювання додаткових вихідних днів тощо;
- нагородження кращих працівників різними додатковими послугами або подарунками, а саме путівками, абонементом для відвідування басейну, фітнес-клубів, квитками на концерти тощо.

Загалом у науковому середовищі існують різні підходи до градації факторів мотивації, а також класифікації окремих факторів на внутрішні та зовнішні, фінансові чи нефінансові. [17].

Наприклад, такий фактор, як привабливість особистості керівника, не знайшов відображення в змісті теорії мотивації і не розглядається більшістю дослідників як мотиваційний фактор. Тим не менш, ми вважаємо, що цей фактор необхідно включити в дослідження та слід віднести до внутрішньої мотивації, оскільки мається на увазі не зовнішня мотивація, а внутрішній надихаючий морально-психологічний вплив на працівника, який готовий підтримати дії керівника навіть у ситуації погіршення умов праці.

За результати дослідження, найбільш привабливими факторами мотивації для співробітників аптек і аптечних мереж є бонуси від продажів. Більш того, вони використовуються в більшості випадків постійно або часто.

Слід припустити, що значною мірою завдяки частоті використання на практиці, зрозумілості та привабливості для респондентів цей фактор став лідером серед усіх факторів мотивації. Другим за привабливістю є інший інструмент фінансової мотивації – бонуси та інші матеріальні заохочення, але, згідно з відповідями респондентів, він використовується трохи рідше, ніж бонуси від продажів. Дещо меншою мірою респондентів також приваблює висока заробітна плата, але далеко не всі фармацевтичні організації можуть запропонувати таку, що робить систему преміювання та винагороду ще більш привабливою. Важливість системи преміювання підтверджується також тим, що саме позбавлення премій та їх зменшення респонденти відзначають як найефективніший захід серед негативних мотиваторів. Усі три ці мотиваційні стимули стосуються зовнішніх позитивних фінансових факторів. Більшість респондентів визначили їх як сильні мотиватори, і ці думки характеризуються високим ступенем послідовності. [20]

Підвищити мотивацію працівників аптек, на думку респондентів, можуть часті на практиці пакети соціальних пільг, оплата за навчання та програми підвищення кваліфікації, привабливий баланс режимів праці та відпочинку та надання додаткових вихідних. Доброзичливий внутрішній клімат і моральне заохочення співробітників, а також можливість отримання зворотного зв'язку від керівника і вирішення проблем співробітників, також є важливими.

У більшості фармацевтичних організацій, де працюють респонденти, широко і часто використовується винагорода кращих працівників (винагорода має матеріальний характер і впливає на матеріальне благополуччя працівників).

На думку респондентів, найменший вплив на мотивацію працівників аптек та аптечних мереж справляють дисциплінарні стягнення, а також фактори, пов'язані з почуттям гордості за свою роботу, за особистість керівника та досягнення корпоративних цілей. Це свідчить про нерозвинену корпоративну культуру, пріоритетність власних цілей і завдань співробітників

порівняно з цілями і стратегією фармацевтичних компаній і низьку відданість корпоративним ідеалам і принципам [3].

Підсумовуючи, для ефективної мотивації працівників аптек і аптечних мереж, а також досягнення ефективності організації необхідно використовувати комплекс внутрішніх і зовнішніх мотиваційних факторів. Найбільший вплив на працівників справляють фактори зовнішньої позитивної фінансової та відносної фінансової мотивації; тому вони повинні бути основною будівлею системи мотивації персоналу. Відсутність або недостатній рівень застосування факторів фінансової мотивації, а також стимулів, які мають відносний вплив на матеріальне становище працівників, істотно впливають на зацікавленість працівників у досягненні організаційних цілей і завдань фармацевтичної організації.

Слід припустити, що ефективність мотивації працівників аптек і аптечних мереж може значно підвищитися, якщо крім основних фінансових і відносно фінансових мотиваторів, використовувати внутрішні мотиваційні фактори. Такі як: дотримання привабливого балансу праці та відпочинку, надання додаткових вихідних і нагородження кращих працівників путівками, абонементом для відвідування фітнес-клубів, квитками на концерти тощо.

До найважливіших серед зовнішніх нефінансових факторів для працівників аптек та аптечних мереж слід віднести ті, що мають позитивний психологічний та моральний вплив. Такі як: створення та підтримка доброзичливого корпоративного та внутрішнього організаційного клімату в колективі, участь у прийнятті управлінських рішень в організації, наявність зворотного зв'язку підлеглих з керівником та врахування їх побажань [16].

Зовнішні негативні мотиваційні чинники найменше впливають на мотивацію працівників аптек. У випадках, коли ці фактори вважаються несправедливими, вони можуть стати потужними демотиваторами. Водночас конкурентна ситуація, особливості фармацевтичної діяльності та роздрібною торгівлі лікарськими засобами вимагають від працівників неухильно виконувати свої обов'язки та етичні принципи. Тому стягнення та

дисциплінарні стягнення в певних ситуаціях можуть бути застосовані як найбільш прийнятний і дієвий стимул для підвищення ефективності роботи працівників у виконанні окремих конкретних завдань.

1.4 Огляд різних соціально-психологічних стилів керівництва

Стилі керівництва - це класифікація того, як людина поводить себе, керуючи, мотивуючи, направляючи та керуючи групами людей. Існує багато стилів керівництва. Деякі з найбільш широко обговорюваних включають: авторитарний (автократичний), партиципативний (демократичний), делегативний (*laissez-faire*), трансформаційний, транзакційний і ситуаційний.

Великі лідери можуть надихати цілі політичні рухи та соціальні зміни. Вони також можуть мотивувати інших діяти, творити та впроваджувати інновації.

Дослідники розробили різні теорії та основи, які дозволяють визначити та зрозуміти ці різні стилі лідерства.

Психолог Курта Левіна з групою дослідників одним із перших вирішила дослідників вирішила визначити різні стилі лідерства. Хоча подальші дослідження виявили більш чіткі типи лідерства, це раннє дослідження було дуже впливовим і встановило три основні стилі лідерства, які забезпечили плацдарм для більш визначених теорій лідерства.

Авторитарні лідери, також відомі як автократичні лідери, забезпечують чіткі очікування щодо того, що потрібно зробити, коли це потрібно зробити та як це має бути зроблено. Цей стиль лідерства сильно зосереджений як на команді лідера, так і на контролі послідовників. Авторитарні лідери приймають рішення самостійно, майже без участі решти групи.

Авторитарний стиль лідерства найкраще використовувати в ситуаціях, коли обмежено час для колективного прийняття рішень або коли лідер є найбільш компетентним членом групи. Авторитарний підхід може бути ефективним, коли потрібно швидко реагувати та приймати рішучі заходи.

Однак це часто призводить до створення дисфункціонального та навіть ворожого оточення, часто відчужуючи послідовників від авторитарного лідера.

Існує також три основних типи автократичного керівництва: керівне жорстке, вседозвільне, трохи більш гнучке і патерналістське, суворе, але збалансоване з турботою та турботою).

Серед переваг автократичного лідерства є те, що воно забезпечує напрямок, тобто може бути ефективним у малих групах, де бракує лідерства.

Ці типи групових проєктів, як правило, працюють краще, коли одній людині призначається роль лідера або просто береться за роботу самостійно. Встановлюючи чіткі ролі, розподіляючи завдання та встановлюючи крайні терміни, група, швидше за все, завершить проєкт вчасно та з рівним внеском кожного.

Цей стиль керівництва також можна використовувати у випадках, коли йдеться про великий тиск. У ситуаціях, які є особливо стресовими, члени групи можуть віддати перевагу автократичному стилю.

Це дозволяє членам групи зосередитися на виконанні конкретних завдань, не турбуючись про прийняття складних рішень. Це також дозволяє членам групи стати висококваліфікованими у виконанні певних обов'язків, що в кінцевому рахунку сприяє успіху всієї групи.

Хоча автократичне лідерство іноді може бути корисним, є також багато випадків, коли цей стиль лідерства може бути проблематичним. Люди, які зловживають автократичним стилем керівництва часто розглядаються як владні і диктаторські. Іноді це може викликати обурення серед членів групи.

У членів групи може зрештою виникнути відчуття, що вони не можуть додати свій внесок у те, як все чи зроблено, і це може бути особливо проблематичним, коли кваліфіковані та здібні члени команди залишаються з відчуттям, що їхні знання та внески підриваються. Деякі поширені проблеми з автократичним керівництвом:

- Перешкоджає груповому внеску

Оскільки авторитарні лідери приймають рішення без консультації з групою, людям у групі може не подобатися, що вони не можуть внести свої ідеї. Дослідники також виявили, що автократичне лідерство часто призводить до відсутності творчих рішень проблем, що в кінцевому підсумку може зашкодити групі. Авторитарні лідери, як правило, не помічають знання та досвід, які члени групи можуть нести в ситуацію. Відсутність консультацій з іншими членами команди в таких ситуаціях шкодить загальному успіху групи.

Пошкоджує мораль

У деяких випадках автократичне лідерство також може погіршити моральний стан групи. Люди, як правило, почуваються щасливішими та працюють краще, коли відчують, що роблять внесок у майбутнє групи.

Авторитарні лідери не допускають членів команди до участі в організаційних питаннях, тому послідовники почувають себе незадоволеними, придушеними. [14]

Демократичне лідерство, як правило, є найефективнішим стилем лідерства. Демократичні лідери пропонують керівництво членам групи, але вони також беруть участь у групі та дозволяють іншим членам групи здійснювати свій внесок.

Лідери спонукають учасників групи брати активну участь, але залишають остаточне слово за собою у процесі прийняття рішень. Учасники групи відчують, що їх включено у процес, це сприяє їхній більшій мотивації та творчості. Демократичні лідери, зазвичай, стимулюють своїх послідовників відчувати себе важливою складовою команди, що сприяє розвитку відданості спільним цілям групи.

Оскільки членів групи заохочують ділитися своїми думками, демократичне лідерство може привести до кращих ідей і більш креативних рішень проблем. Члени групи відчують себе більш залученими та відданими проектам, що робить їх більш схильними дбати про кінцеві результати.

Демократичне лідерство сприяє кращій продуктивності. Такий спосіб керівництва пов'язаний із залученням всіх членів команди, що дозволяє

приймати більш обґрунтовані рішення, так як враховують думки всіх учасників.

Хоча демократичне керівництво є одним із найефективніших стилів воно все ж має деякі потенційні недоліки.

Демократичний стиль лідерства може призвести до конфліктних ситуацій коли члени команди не можуть досягти згоди в прийнятті рішень через розбіжність думок.

Делегативний стиль лідерства, може призводити до ситуацій де в групі відсутній чіткий план дій, що призводить до зменшення обсягу виконаної роботи

Як і інші види лідерства, делегативний стиль має свої переваги:

1. Спонукає розвитку особистості. Оскільки лідери створюють умови при яких співробітники мають змогу розвивати та покращувати свої навички.
2. Це сприяє зростанню інновацій. Свобода дій працівників може стимулювати творчий потенціал та впровадження нововведень.
3. Це дозволяє швидше приймати рішення, оскільки працівники можуть самостійно ухвалювати вирішення питань та проблем. [10].

Щоб скористатися цими перевагами, необхідно виконати певні передумови. Наприклад, якщо команда складається з висококваліфікованих і досвідчених людей, здатних працювати самостійно, цей підхід може спрацювати. Оскільки ці члени групи є експертами та володіють знаннями та навичками для самостійної роботи, вони здатні виконувати завдання з дуже невеликим керівництвом. Цей стиль особливо ефективний у ситуаціях, коли члени групи є більш обізнаними, ніж лідер групи, цей стиль дозволяє їм продемонструвати свої глибокі знання та навички, що оточують цю конкретну тему.

Ця автономія може звільнити деяких членів групи та допомогти їм почуватися більш задоволеними своєю роботою. Делегативний стиль можна

використовувати в ситуаціях, коли послідовники мають високий рівень пристрасності та внутрішньої мотивації до своєї роботи.

Оскільки делегативний стиль сильно залежить від здібностей групи, він не дуже ефективний у ситуаціях, коли членам команди бракує знань або досвіду, необхідних для виконання завдань і прийняття рішень. Це може призвести до низької ефективності роботи та зниження задоволеності роботою.

Деякі можливі недоліки стилю включають:

1. Відсутність чіткості ролей: у деяких ситуаціях делегативний стиль призводить до погано визначених ролей у групі. Оскільки члени команди майже не отримують вказівок, вони можуть не бути впевненими щодо своєї ролі в групі та того, що вони повинні виконувати, займатися своїм часом.

2. Погана залученість у групу: Лідерів делегативного стилю часто вважають незаангажованими та замкнутими, що може призвести до відсутності згуртованості в групі. Оскільки лідера здається байдужим до того, що відбувається, послідовники іноді вловлюють це і висловлюють менше турботи про проект.

3. Легкість: деякі лідери використовують цей стиль як спосіб уникнути відповідальності за невдачі групи. Коли цілі не досягаються, лідер може звинуватити членів команди в тому, що вони не виконали завдання або не виправдали очікувань.

4. Пасивність: у гіршому випадку лідерство делегативного стилю означає пасивність або навіть відверте уникнення справжнього лідерства. У таких випадках ці лідери не роблять нічого, щоб спробувати мотивувати послідовників, не визнають зусиль членів команди та не роблять спроб залучити групу.

Якщо члени команди не знайомі з процесом або завданнями, лідерам краще застосувати більш практичний підхід. Вони можуть повернутися до більш делегованого підходу, коли члени команди отримають більше досвіду.

У своїй книзі "Посібник Басса з лідерства: теорія, дослідження та управлінські застосування," Б. Басс вказує, що авторитарне лідерство часто оцінюється переважно у негативному світлі і часто зазнає критики. Авторитарних лідерів часто описують як контролюючих і замкнених, але при цьому не враховуються потенційні позитивні сторони наголошування на правилах, очікування слухняності та прийняття відповідальності

Незважаючи на те, що авторитарне керівництво не є завжди оптимальним рішенням у всіх ситуаціях, воно може бути ефективним і корисним у випадках, коли підлеглі потребують чітких вказівок та коли необхідно строго дотримуватися правил і стандартів. Ще однією перевагою авторитарного стилю, яку часто забувають, є здатність забезпечувати відчуття порядку.

Демократичне лідерство здебільшого акцентує увагу на підлеглих, що є ефективно коли лідер прагне покращити взаємовідносини між колективом. Тож люди які працюють під керівництвом таких лідерів, зазвичай мають кращу комунікацію між собою, та звертаються за порадами до членів колективу під час прийняття рішень [21].

До найвідоміших стилів керівництва також відносять трансформаційне та транзакційне лідерство.

Трансформаційне лідерство часто розглядається як один із найефективніших стилів. Трансформаційні лідери володіють здатністю мотивувати та надихати своїх підлеглих, спонукаючи позитивні зміни в групах.

Ці лідери, як правило, проявляють емоційний інтелект, мають велику енергію та прагнуть не лише допомогти організації досягти своїх цілей, але й сприяти розкриттю потенціалу членів групи.

Транзакційний стиль лідерства розглядає взаємовідносини між лідером і підлеглими як обмін. Індивід, виступаючи як член групи, згоджується підкорятися лідеру. У більшості ситуацій це включає відносини роботодавець-

працівник, і транзакція зосереджується на тому, що послідовник виконує необхідні завдання в обмін на грошову винагороду.

Одна з головних переваг цього стилю лідерства полягає в тому, що він створює чітко визначені ролі. Люди знають, що від них вимагається робити і що вони отримають натомість. Цей стиль дозволяє лідерам запропонувати великий нагляд і керівництво, якщо це необхідно.

Члени групи також можуть бути мотивовані працювати добре, щоб отримати винагороду. Одним із найбільших недоліків є те, що стиль транзакцій має тенденцію пригнічувати креативність і нестандартне мислення.

Ситуаційні теорії лідерства зазначають вплив середовища та ситуації на лідерство. Одна з найвідоміших ситуаційних теорій включає чотири стилі лідерства, зокрема:

1. Директивний стиль: наказувати людям, що робити
2. Продаж: Переконавання прийняти ідеї та повідомлення, які транслиуються
3. Участь: дозволяє членам групи брати більш активну роль у процесі прийняття рішень
4. Делегування: застосування об'єктивного підходу до керівництва та надання членам групи можливості приймати більшість рішень [18].

Отже, стилі керівництва впливають на ефективність організації, командної роботи та стосунків між керівниками та підлеглими. Важливо розуміти, що кожен стиль має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного стилю повинен відповідати контексту та завданням організації.

Один з головних висновків цього розділу полягає в тому, що немає універсального ідеального стилю керівництва, який би підходив для всіх ситуацій. Різні стилі можуть бути ефективними в різних обставинах, і керівники повинні бути готові адаптувати свій підхід відповідно до потреб і викликів, з якими зіштовхується їхній колектив.

1.5 Вплив соціально-психологічних аспектів на колективи аптеки

За умов змін, що відбулися в українському суспільстві та світі загалом, умови господарювання, змінюються підходи до управління фармацевтичними установами і технології продажу ліків. Особливо важливо, щоб зміст і характер діяльності фармацевтів теж змінюється.

Наразі основні функціональні обов'язки фармацевтів є відпуск лікарських засобів; забезпечення належної фармацевтичної допомоги пацієнтам з випуском; контроль термінів придатності лікарських засобів, касова документація; облік дефекту і викладка фармацевтичної продукції в аптеці на вітринах.

На відміну від вітчизняних, іноземні фахівці здійснюють такі професійні обов'язки: консультування клієнтів та безпосередній продаж їм ліків в аптеці, моніторинг фармакотерапії пацієнта для покращення ефективності лікування і зниження побічних ефектів і реакцій, забезпечення та координації щодо медичних послуг аптеки, розвиток схеми лікування, навчання персоналу аптек, інформування та консультування лікарів щодо нових ліків або проявів їх використання, а також побудова довготривалих стосунків з відвідувачами аптек.

Результат аптеки – це надання фармацевтичних послуг та фармацевтична допомога. Це відбувається завдяки взаємодії фармацевтів з відвідувачами, які потребують цієї допомоги та є активними елементами зовнішнього середовища, що реагують на будь-які зміни, безпосередньо впливають на процес професійної діяльності та стають учасником цього процесу. Це, у свою чергу, відображається в етичних цінностях і принципах, на яких функціонує трудовий колектив, і роль провізора у процесі надання фармацевтичної допомоги.

Втрата довіри до фармацевта призводить до втрати довіри в аптеці та її репутації. Тому професійна діяльність провізора має ґрунтуватися на

ціннісних орієнтаціях, які відображаються у відношенні до відвідувачів, колег і ставленні до себе.

Слід зазначити, що психологічний стан фармацевта впливає на його/її працездатність, а отже, і на якість обслуговування відвідувачів аптеки суттєво впливають міжособистісні стосунки та конфліктні ситуації, що склалися в штаті аптеки. Таким чином, соціально-психологічний клімат є комплексною психологічною характеристикою, яка відображає стан взаємовідносин і ступінь задоволеності працівника організацією роботи, взаємовідносини з іншими членами трудового колективу та загальний рівень організації діяльності в аптеці. У сучасній психологічній практиці існує чотири підходи до визначення характеру соціально-психологічного клімату:

- 1) клімат як соціально-психологічний феномен і стан колективної свідомості;
- 2) клімат як загальний емоційно-психологічний настрій групи людей;
- 3) клімат як стиль стосунків між людьми які безпосередньо контактують;
- 4) Якщо розглядати сумісність членів групи із соціально-психологічної позиції, то основними рисами будуть їх морально-психологічна єдність, традиції, згуртованість та загальні цілі та думки [22].

Загалом визначення поняття «соціально-психологічний клімат аптечного закладу» можна визначити як настрої і відносини, що склалися в трудовому колективі і проявляється як сукупність психологічних умов, що сприяють або перешкоджають спільній діяльності та особистісному розвитку кожного працівника на основі міжособистісних стосунків, системи установок, орієнтацій та очікувань членів трудового колективу по відношенню до один одного, через зміст і організацію професійної діяльності та цінності, на яких ґрунтується їхнє спілкування.

Психологічний клімат розглядається, по-перше, з психологічної сторони, яка виявляється в емоційних, вольових, інтелектуальних станах і

властивостях групи, а також соціально-психологічна сторона, яка проявляється в груповій психології інтегративності особливості, важливі для збереження його цілісності та функціонування незалежного об'єднання людей.

Соціально-психологічний клімат трудового колективу – це величина, з одного боку, яка постійно змінюється, а з іншого – знаходиться в певному стабільному стані. У той же самий з часом якісні зміни в психологічній атмосфері трудового колективу викликають перехід до іншої соціально-психологічний клімат. Вивчення наукових праць Є. С. Кузьміна, М. М. Обозова, К. К. Платонова, Р. Х. Шакурова, О. Н. Косолапова показало, що фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат, слід об'єднати у дві групи :

- 1) макросередовища
- 2) мікросередовища.

Фактори макросередовища, що впливають соціально-психологічний клімат включають:

- стан відносин у суспільстві
- соціально-психологічна атмосфера в суспільстві
- суспільно-політична ситуація в країні
- соціально-демографічна ситуація в країні
- економічна ситуація в країні
- регіональні фактори
- етнічні фактори
- особливості державного управління

Ці фактори є зовнішніми, але їх вплив на настрої трудового колективу є досить значні.

Чинники мікросередовища (рівень аптека) значно більше впливають на соціально-психологічний клімат. Ці фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

Об'єктивні фактори мікросередовища, що впливають на соціально-психологічний клімат аптеки включають:

- особливості матеріально-економічних умов праці
- технологічні умови праці
- технічні умови праці
- санітарно-гігієнічні умови праці
- організаційно-управлінські умови праці
- ступінь задоволеності працівників цими аспектами.

Суб'єктивні фактори мікросередовища, що впливають на соціально-психологічний клімат аптеки включають соціально-психологічні фактори, як формальні, так неформальні.

До формальних факторів, що впливають на соціально-психологічний клімат аптеки, відносяться:

- службові відносини між членами трудового колективу
- організаційні відносини між членами трудового колективу
- офіційні ролі співробітників
- статуси членів трудового колективу
- особливості формальної структури в колективі
- стиль керівництва
- психологічна культура керівників
- психологічна культура працівників

Неформальні фактори впливу на соціально-психологічний клімат аптеки включають:

- дружні стосунки
- кооперація
- взаємодопомога
- конфлікти
- психологічні особливості кожного учасника трудового колективу
- психологічна сумісність
- емоційне ставлення співробітників до своєї роботи [11].

Таким чином, основними чинниками, що впливають на соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, є: зміст роботи, ступінь

задоволеності працівника роботою, умови праці та життя, характер міжособистісних стосунків з колегами, стиль керівництва, особиста задоволеність, тобто формування сприятливого соціально-психологічний клімату залежить від факторів, що на нього впливають.

Підсумовуючи, варто зазначити, що соціально-психологічний клімат є результатом спільної діяльності працівників та їх міжособистісної взаємодії; це проявляється в настрої і думках колективу, самопочутті і оцінці умов життя провізора в колективі і виражається у відносинах, пов'язаних з роботою та вирішенням спільних завдань.

Різні дослідження спрямовані на вивчення впливу соціально-психологічного клімату на продуктивність працівників показують, що набір таких характеристик, як організованість, відповідальність, старанність, тактовність, впевненість у власних силах, дисциплінованість та комунікабельність допомагають краще виконувати їхню професійну діяльність [24].

Також важливою характеристикою для працівників є стресостійкість.

Стресостійкість допомагає працівникам справлятися з різними ситуаціями, швидко реагувати та приймати рішення. Також стресостійкість допомагає уникнути емоційному вигоранню на робочому місці.

Результати діагностики соціально-психологічних характеристик спеціалістів фармації дають змогу виявити ті характеристики, які негативно впливають на виконання професійних обов'язків, а також потреби розвинути або вдосконалити, щоб досягти належного рівня.

Висновки до першого розділу

Структура управління в аптечних закладах грає ключову роль у забезпеченні ефективності та безпеки надання фармацевтичних послуг клієнтам.

Загалом організаційна структура аптечного закладу є лінійно-функціональною. У межах цієї структури повною мірою реалізується принцип

єдиноначальності, тобто на чолі компанії знаходиться керівник, наділений усіма повноваженнями та здійснює одноосібне керівництво.

Керівники підрозділів нижчих рівнів підпорядковуються лише керівнику, а вищий орган неспроможний віддавати розпорядження виконавцям минаючи їх безпосереднього керівника.

Аптека, як соціальна система, об'єднує численних учасників, які взаємодіють як у межах самого закладу, так і за її межами з клієнтами, конкурентами, постачальниками та іншими. У такому контексті, поведінка фармацевтів або колективу аптеки, а також міжособистісні відносини, вимагають визначення чітких меж співпраці для всіх учасників. При цьому важливо враховувати культурні особливості кожної людини, групи, установи та суспільства загалом, оскільки такі взаємодії віддзеркалюють організаційну культуру і впливають на її формування.

Організаційна культура розвивається через взаємодію співробітників закладу і формується на основі їхніх індивідуальних особливостей, уявлень, моральних принципів та цінностей. Пізніше вона стає інструментом для регулювання поведінки співробітників, враховуючи наявний досвід, який передається шляхом створення етичних норм та інших правил.

Планування діяльності підприємства дозволяє ефективно управляти часом і ресурсами, приймати своєчасні оптимальні управлінські рішення в умовах невпевненого ринкового середовища. Мистецтво планування полягає в точному розподілі часу, фінансів, працівників і матеріальних ресурсів з метою забезпечення їх наявності в потрібному місці у визначений термін. Основні методи планування в аптечному секторі – це балансовий метод, нормативний метод, розрахунково-аналітичний метод та програмно-цільовий метод.

Головною ідеєю бізнес-плану є те, що діяльність у сфері виробництва товарів та надання послуг є складною системою взаємопов'язаних відносин на різних рівнях управління. Іншими словами, підприємство є частиною більшого макроекономічного комплексу у країні.

Методи організаційного контролю стають важливим інструментом для управління аптекою, забезпечення дотримання регуляторних норм та стандартів, а також підвищення рівня обслуговування пацієнтів.

Сучасний бізнес-клімат вимагає, щоб філософія управлінського контролю ґрунтувалася на вартості, а не на витратах. Традиційно основна увага систем управлінського контролю зосереджувалася на операційній ефективності. Споживання ресурсів, структура витрат і динаміка витрат викликали і досі представляють великий інтерес, однак, оскільки фокус зміщується на здатність організації створювати вартість, операційна ефективність стає недостатньою.

Підсумовуючи, для ефективної мотивації працівників аптек і аптечних мереж, а також досягнення ефективності організації необхідно використовувати комплекс внутрішніх і зовнішніх мотиваційних факторів.

Стилі керівництва - це класифікація того, як людина поводиться, керуючи, мотивуючи, направляючи та керуючи групами людей. Існує багато стилів керівництва. Деякі з найбільш широко обговорюваних включають: авторитарний або автократичний, партиципативний або демократичний, делегативний - *laissez-faire*, трансформаційний, транзакційний і ситуаційний.

Авторитарні лідери, також відомі як автократичні лідери, забезпечують чіткі очікування щодо того, що потрібно зробити, коли це потрібно зробити та як це має бути зроблено. Цей стиль лідерства сильно зосереджений як на команді лідера, так і на контролі послідовників. Існує також чіткий розподіл між лідером і членами. Авторитарні лідери приймають рішення самостійно, майже без участі решти групи.

Існує також три основних типи автократичного керівництва: керівне (жорстке), вседозвільне (трохи більш гнучке) і патерналістське (суворе, але збалансоване з турботою та турботою).

Демократичне лідерство, як правило, є найефективнішим стилем лідерства. Демократичні лідери пропонують керівництво членам групи, але

вони також беруть участь у групі та дозволяють іншим членам групи здійснювати свій внесок.

Лідери надихають учасників групи до активної участі, але залишають за собою право остаточного рішення. Члени групи відчують свою важливу роль у процесі, що стимулює їхню мотивацію та творчість. Лідери з демократичним стилем, зазвичай, підштовхують своїх підлеглих відчувати себе важливою складовою команди, що сприяє розвитку відданості цілям групи.

Делегативне лідерство, як правило, призводить до груп, яким бракує спрямування, і членів, які звинувачують один одного в помилках, відмовляються брати на себе особисту відповідальність, досягають меншого прогресу та виконують менше роботи.

Оскільки делегативний стиль сильно залежить від здібностей групи, він не дуже ефективний у ситуаціях, коли членам команди бракує знань або досвіду, необхідних для виконання завдань і прийняття рішень. Це може призвести до низької ефективності роботи та зниження задоволеності роботою.

Трансформаційне лідерство часто розглядається як найбільш ефективний стиль. Походженням цей стиль належить до кінця 1970-х років і пізніше був розроблений вченим Бернардом М. Бассом. Трансформаційні лідери мають здатність мотивувати та надихати своїх послідовників, спрямовуючи позитивні зміни в групах.

Транзакційний стиль лідерства розглядає відносини лідер-послідовник як транзакцію. Приймаючи позицію члена групи, індивід погоджується підкорятися лідеру. У більшості ситуацій це включає відносини роботодавець-працівник, і транзакція зосереджується на тому, що послідовник виконує необхідні завдання в обмін на грошову винагороду.

Одна з головних переваг цього стилю лідерства полягає в тому, що він створює чітко визначені ролі. Люди знають, що від них вимагається робити і

що вони отримують натомість. Цей стиль дозволяє лідерам запропонувати великий нагляд і керівництво, якщо це необхідно.

За умов змін, що відбулися в українському суспільстві та світі загалом, умови господарювання, змінюються підходи до управління фармацевтичними установами і технології продажу ліків. Особливо важливо, щоб зміст і характер діяльності фармацевтів теж змінюється.

Результат аптеки – це надання фармацевтичних послуг та фармацевтична допомога. Це відбувається завдяки взаємодії фармацевтів з відвідувачами, які потребують цієї допомоги та є активними елементами зовнішнього середовища, що реагують на будь-які зміни, безпосередньо впливають на процес професійної діяльності та стають учасником цього процесу.

Загалом фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат, слід об'єднати у дві групи: фактори макросередовища та фактори мікросередовища.

У сучасній психологічній практиці існує чотири підходи до визначення характеру соціально-психологічного клімату: 1) клімат як соціально-психологічний феномен і стан колективної свідомості; 2) клімат як загальний емоційно-психологічний настрій групи людей; 3) клімат як стиль стосунків між людьми які безпосередньо контактують; 4) клімат як термін соціально-психологічної сумісності членів групи, їх морально-психологічної єдності, згуртованості, наявності загальної думки, звичаї та традиції.

РОЗДІЛ 2. ЗНАЧЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ДЛЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АПТЕКОЮ

2.1 Аналіз фінансової звітності аптек на прикладі ЧОКП «Фармація»

Посилення зв'язку між соціально-психологічними стилями керівництва та методів управління та фінансовою ефективністю підприємства може мати значний вплив. Стилі керівництва та методи управління, що сприяють позитивним взаємовідносинам, мотивації працівників та результативній комунікації, можуть призвести до підвищення продуктивності та зменшення управлінських витрат. З іншого боку, неефективні стилі керівництва, які призводять до конфліктів, низької мотивації та неефективної комунікації, можуть впливати на збільшення витрат та зниження ефективності підприємства. Отже, важливо розуміти та враховувати вплив соціально-психологічних аспектів управління при прийнятті рішень для досягнення позитивної фінансової результативності підприємства

З метою дослідження впливу соціально – економічних стилів керівництва та методів управління на ефективність роботи аптечних закладів, на прикладі аптек мережі Черкаського обласного комунального підприємства «Фармація» було проведено порівняльний аналіз фінансової звітності.

Для порівняльного аналізу було взято фінансову звітність восьми аптек мережі ЧОКП «Фармація» за останні три роки.

Таб 2.1

Звіт виконання кошторису аптек за 2021 р.

	Аптека 1	Апте ка 2	Аптека 3	Аптека 4	Аптека 5	Аптека 6	Аптека 7	Аптека 8
	тис	тис	тис	тис	тис	тис	тис	тис
Надходженн я від діяльності	9000,8	3366,9	4740,7	14832,7	11138,3	4816,8	4762,7	18384,3
Прибуток	8387,3 0	3177,9 0	4339,3 0	14050	10515,6	4574,8	4507,4	17465,7
Оплата праці	669,50	254	750	1273,4	686,3	396,5	250,2	1372
Працюючі осіб	5	3	8	12	5	4	3	11

Таб 2.2

Фінансовий звіт аптек за 2022рік

	Аптека 1	Аптека 2	Аптека 3	Аптека 4	Аптека 5	Аптека 6	Аптека 7	Аптека 8
	тис	тис	тис	тис	тис	тис	тис	тис
Всього надходження	8668,30	3830,60	5994,20	14388,5	13724,8	4996,7	4916,1	21748,4
Прибуток	8087,60	3614,30	5534,70	13539,9	12945,6	4720,5	4640,5	20580,9
Оплата за працю	718,80	211,2	945,9	1402	869,7	352,5	317,7	1551,9
Кількість осіб	5	2	7	11	6	3	3	11

Таб 2.3

Фінансова звітність за 2023 рік

	Аптека 1	Аптека 2	Аптека 3	Аптека 4	Аптека 5	Аптека 6	Аптека 7	Аптека 8
	тис	тис	тис	тис	тис	тис	тис	тис
Дохід	6739,10	3991,20	7023,20	6848,3	14957,3	5266,4	5547,3	19996,8
Прибуток	6249,60	3740,10	6455,10	6408,5	14015,3	4936,9	5201,5	18713
Фонд заробітної плати	531,40	217,4	959,1	464,2	918,3	264,5	319,6	1198,5
Кількість працюючих осіб	4	2	8	9	6	2	3	8

Аналізуючи основні фінансові показники аптек за такими параметрами як надходження коштів, прибуток від діяльності, фонд заробітної плати та кількість працюючих осіб можна зробити наступні висновки:

- Дохід аптек у 2023 році зріс у шести аптеках з восьми аналізованих, дохід аптеки №1 зменшився на 25%, №4 зменшився на 46 %, що може свідчити про неефективне управління запасами або та низький рівень праці.

- Прибуток відповідно у 2023 році зріс порівняно з 2022 та 2021 роками, окрім аптек №1 та №4 де прибуток зменшився. У аптеці №1 прибуток зменшився на 26 % а в аптеці №4 на 54%
- За всіма аптеками спостерігається зростання фонду заробітної плати у 2023 році, при цьому основним показником зростання в аптеках 1 та 4 - це збільшення мінімальної заробітної плати, а в аптеках №3 та №5 - за рахунок додаткових виплат премій та заохочувальних надбавок.
- Кількість працівників знизилась в 2023 році.

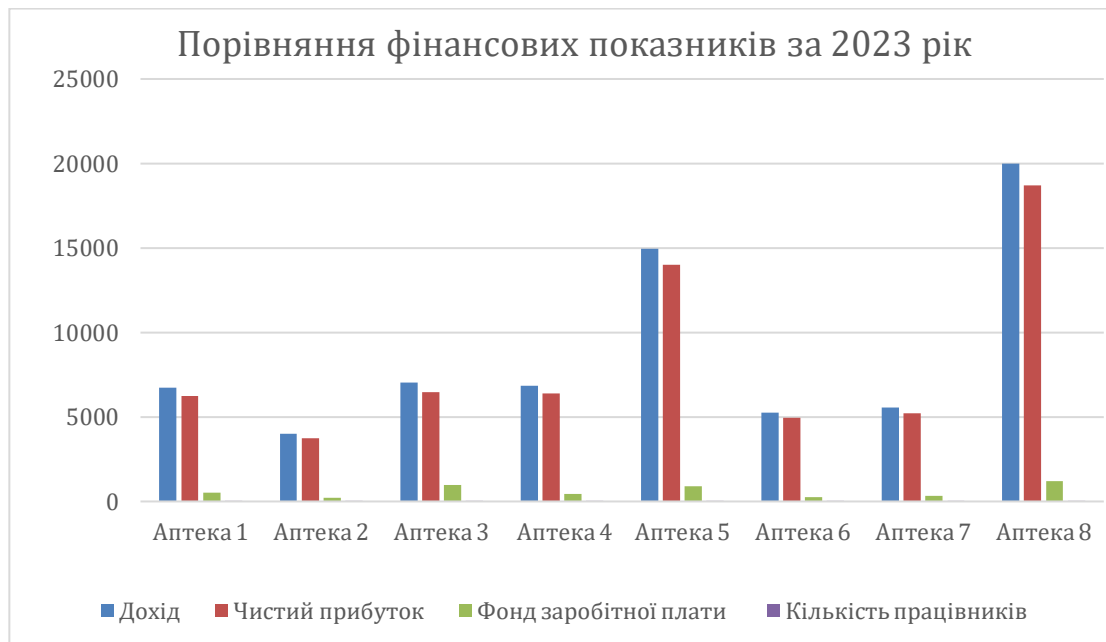


Рис 2.1 Аналіз показників 2023 рік

За даними порівняльного аналізу фінансових показників аптек за 2023 рік, можна зробити наступні висновки:

- Лідируючі позиції по кількості доходу займають аптека №8, аптека №5 та №3.
- Лідируючі позиції по кількості чистого прибутку займають аптека №8, а аптека №5 та аптека №3 відповідно.
- Фонд заробітної плати найбільший в аптеці №8
- Кількість працюючих осіб найбільша в аптеці № 4

2.2 Підготовка та проведення опитування

Для здобуття необхідної інформації для дослідження, було створено анкету для працівників аптек мережі ЧОКП «Фармація». Ця анкета спрямована на вивчення впливу соціально-психологічних стилів управління та методів керівництва на задоволеність працею фармацевтів, що в свою чергу впливає на результативність роботи аптечного закладу.

Анкетування містить 9 питань,(додаток 1) які стосуються різних аспектів їхньої професійності діяльності. Учасники опитування могли висловити свою думку, щодо рівня задоволеності різних чинників, які впливають на їх професійний добробут, як працівників аптечного закладу. Питання також допомагають дізнатись думку фармацевтів, щодо актуальності застосування соціально-психологічних стилів управління та різних методів керівництва в аптечній галузі.

Проведення анкетного опитування є ключовим інструментом для отримання об'єктивної інформації, що допоможе проаналізувати питання впливу соціально-психологічних стилів керівництва та методів управління на продуктивність роботи працівників аптечного закладу, що в свою чергу впливає на результативність роботи всього закладу.

Число опитуваних включає 38 співробітників восьми різних аптек мережі ЧОКП «Фармація».

Опитування проводилось лютого місяця 2023 року в аптечній галузі. Заповнення відповідей на анкети проводилось фізично в аптечному закладі.

Усі учасники надали добровільну згоду на участь в опитуванні, яке проводилось анонімно.

2.3 Аналіз результатів опитування та їх інтерпретація

Дані опитування представлені у вигляді діаграм для кращого сприйняття.

1.3а освітою Ви?

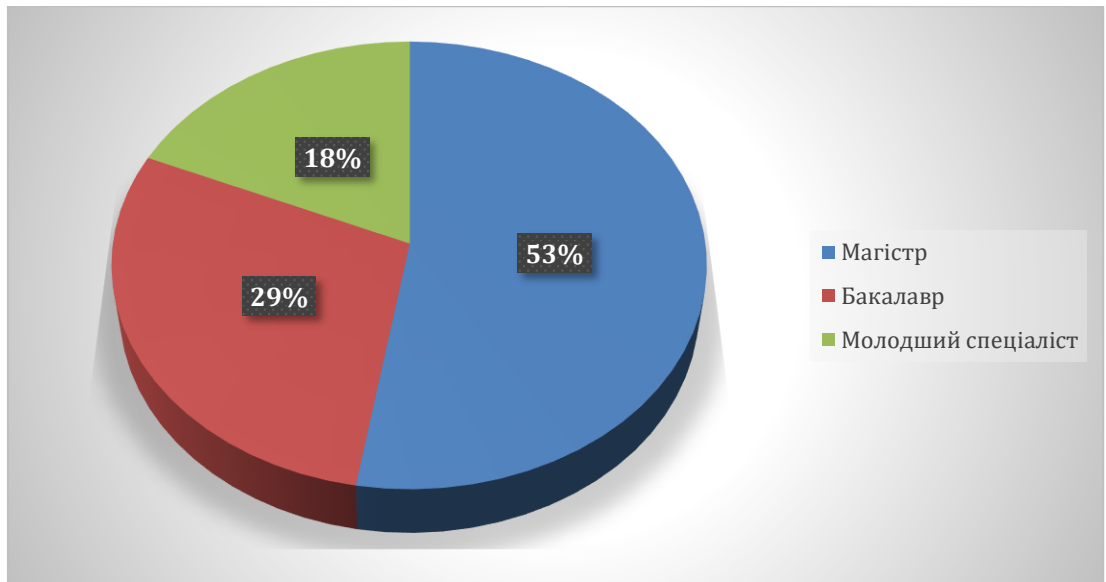


Рис. 2.2 Рівень освіти

На основі результатів опитування виявлено, що більшість працівників аптек мають вищу освіту, зокрема, 61% мають ступінь магістра, 21% - бакалавра, та 18% - молодшого спеціаліста. Це свідчить про те, що колективи аптек компанії «Фармація» мають значний рівень знань та навичок у своїй професійній сфері.

2. Який соціально-психологічний стиль використовує Ви/Ваш керівник?

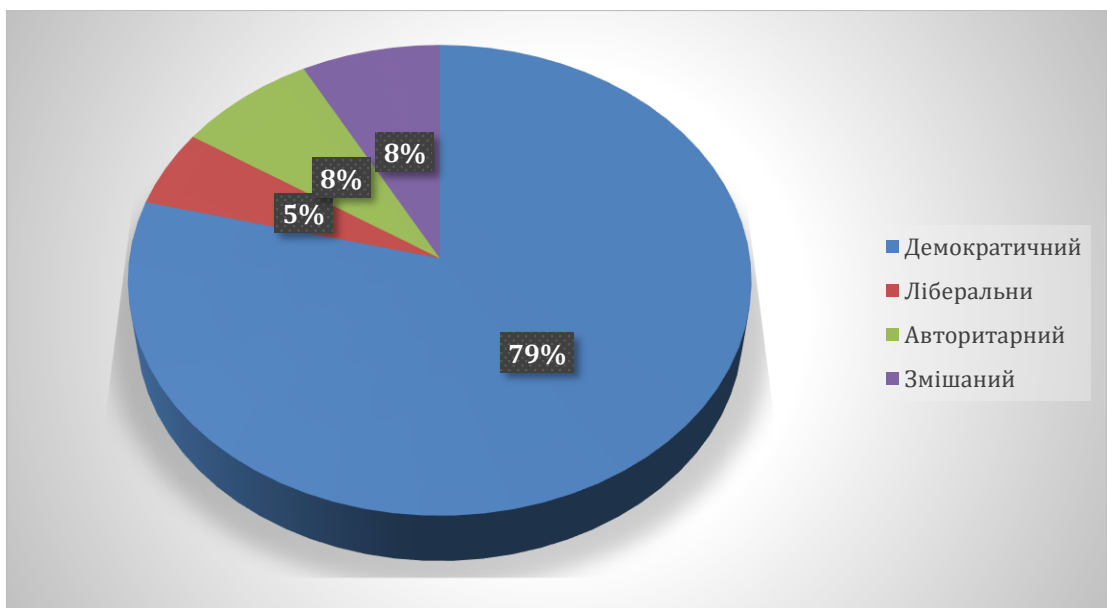


Рис. 2.3 Соціально-психологічні стилі

Найпопулярнішим стилем управління за даними опитування став демократичний стиль, і всього 5% опитувачів відповіли, що в їх колективі застосовують ліберальний стиль управління.

Демократичний стиль управління надає працівникам можливість брати безпосередню участь в прийнятті рішень, що сприяє відчуттю власної важливості та мотивує працівників, також даний стиль сприяє обміну інформацією між підлеглим та керівником, що забезпечує більш злагоджену роботу.

3. Чи вважаєте Ви стиль і метод управління який використовує Ваш керівник дієвим?

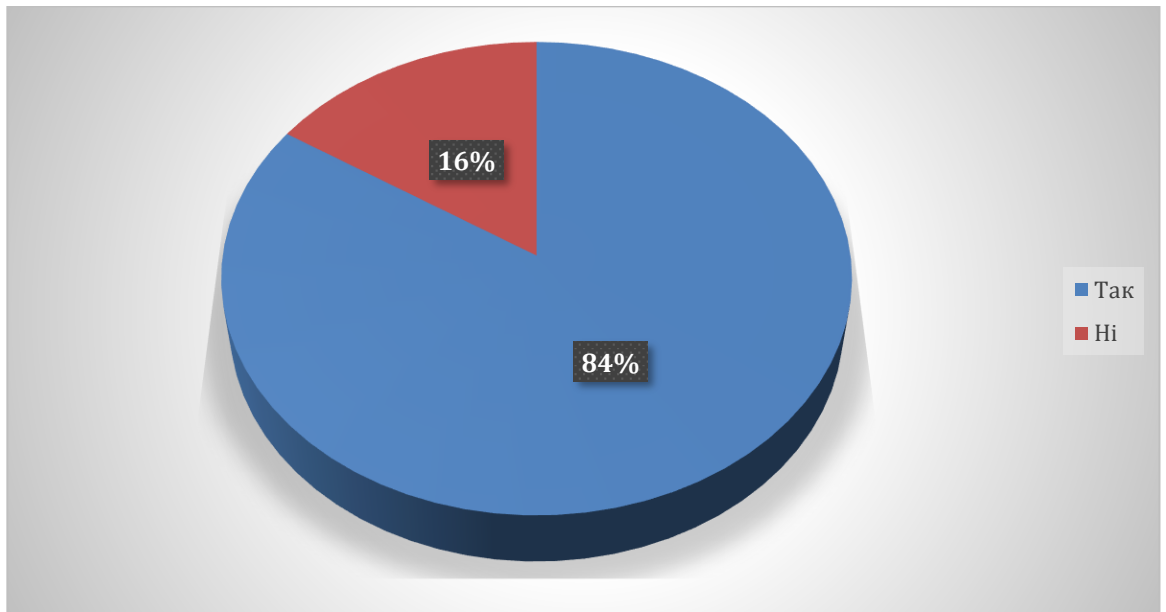


Рис. 2.4 Дієвість стилю управління

За даними опитування 84% працівників вважають що стиль і метод управління їхнього керівника є ефективним. Це говорить про те, що керівник вміє створити правильне середовище для злагодженої роботи, вмотивувати працівників, налагодити взаємозв'язок між працівниками та вміло впроваджує і пристосовує свої методи управління до ситуацій, які виникають під час робочого процесу.

4. Якщо, відповідь на попереднє питання ні, то який метод управління та соціально-психологічний стиль Ви вважаєте більш ефективним та дієвим?

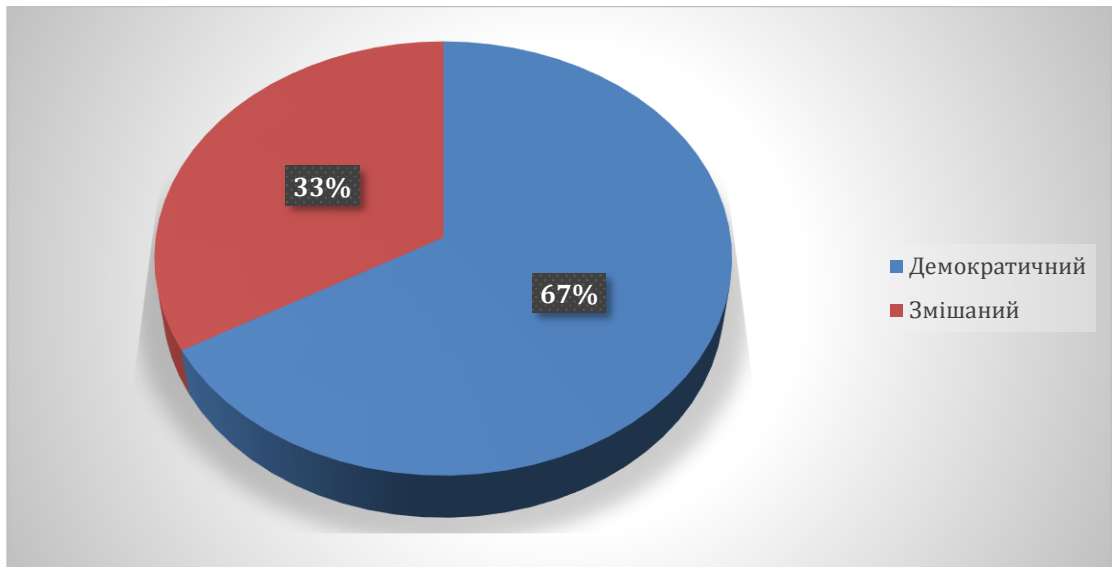
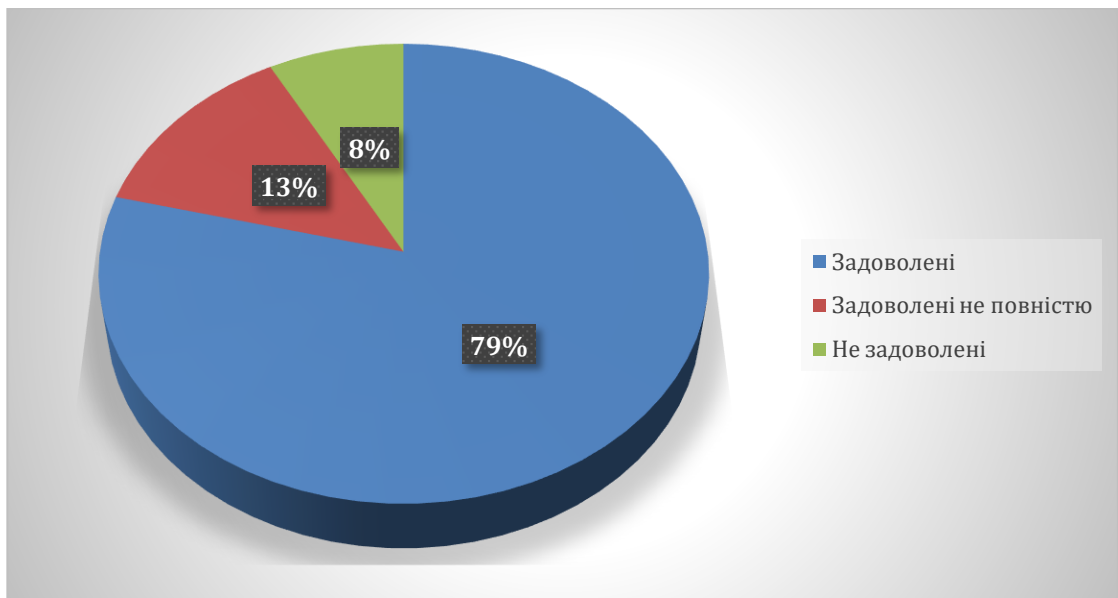


Рис 2.5 Найефективніший метод управління

За результатами опитування більшість опитаних працівників вважають, що найбільш ефективним є демократичний стиль керівництва. Тим не менш, 33% висловили думку, що змішаний стиль керівництва є більш оптимальним.

5. Ваш рівень задоволення працею?

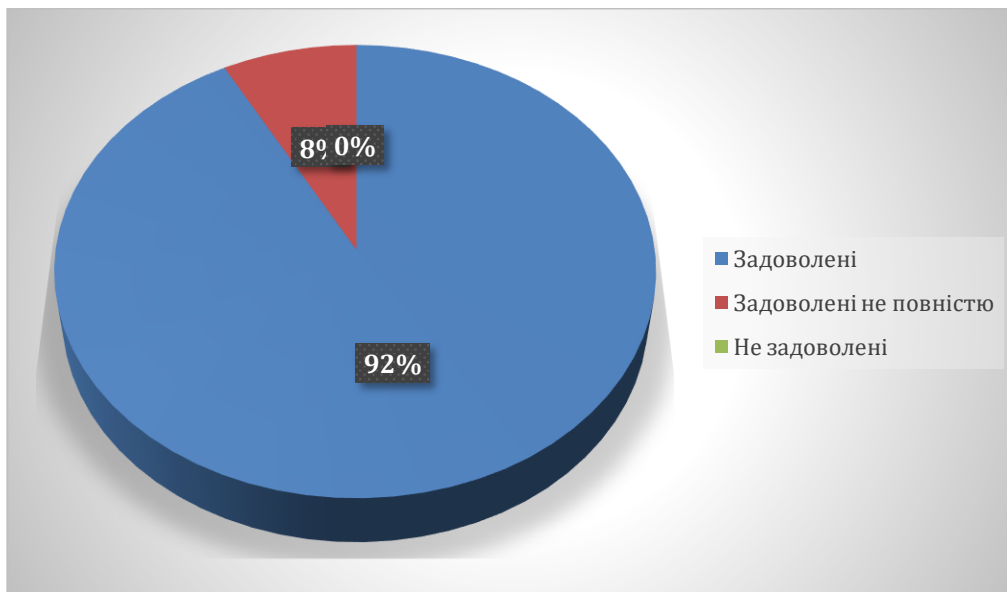


2.5 Рівень задоволеності працею

Отримані дані свідчать про те, що рівень задоволеності працею є високим, складає 79%, 13% задоволенні не повністю, та 8% не задоволені. Високий рівень задоволеності працею свідчить про те, що керівник може адаптувати свій стиль керівництва до змін потреб колективу, що допомагає

забезпечити сприятливу робочу атмосферу, що свою чергу впливає на стимулювання працівників до досягнення кращих результатів.

6. Ваш рівень задоволення атмосферою в колективі?



2.6 Рівень задоволеності атмосферою

Рівень задоволеності атмосферою в колективі є високим, сягає 92%. Це свідчить про те, що в колективі панують повага, взаємодопомога та злагоджена взаємодія між працівниками, що створює умови для продуктивного робочого середовища, яке сприяє досягненню поставлених завдань та цілей.

7. Ваш рівень задоволення заробітною платою?

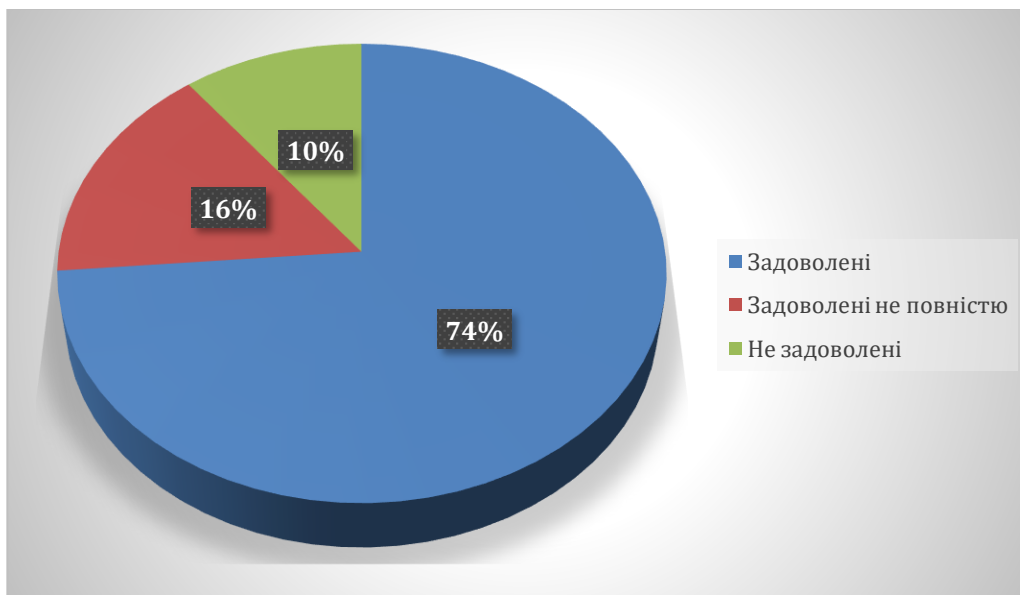
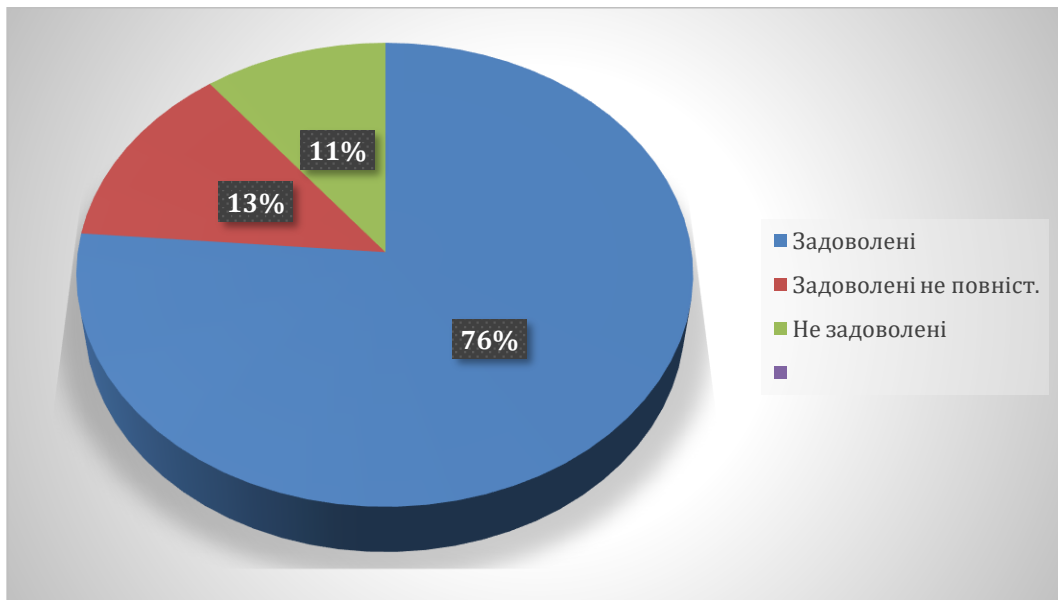


Рис 2.7 Задоволеність заробітною платою

Серед опитаних працівників 74% задоволені своє заробітною платою, 16% задоволені не повністю, та 10% не задоволені. Заробітна плата є одним із мотивувальних факторів які безпосередньо впливають на ефективність роботи, та зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Також рівень задоволеності платнею, сприяє збереженню працівників та залучення кваліфікованих працівників до колективу, що може підтримувати стабільність підприємства.

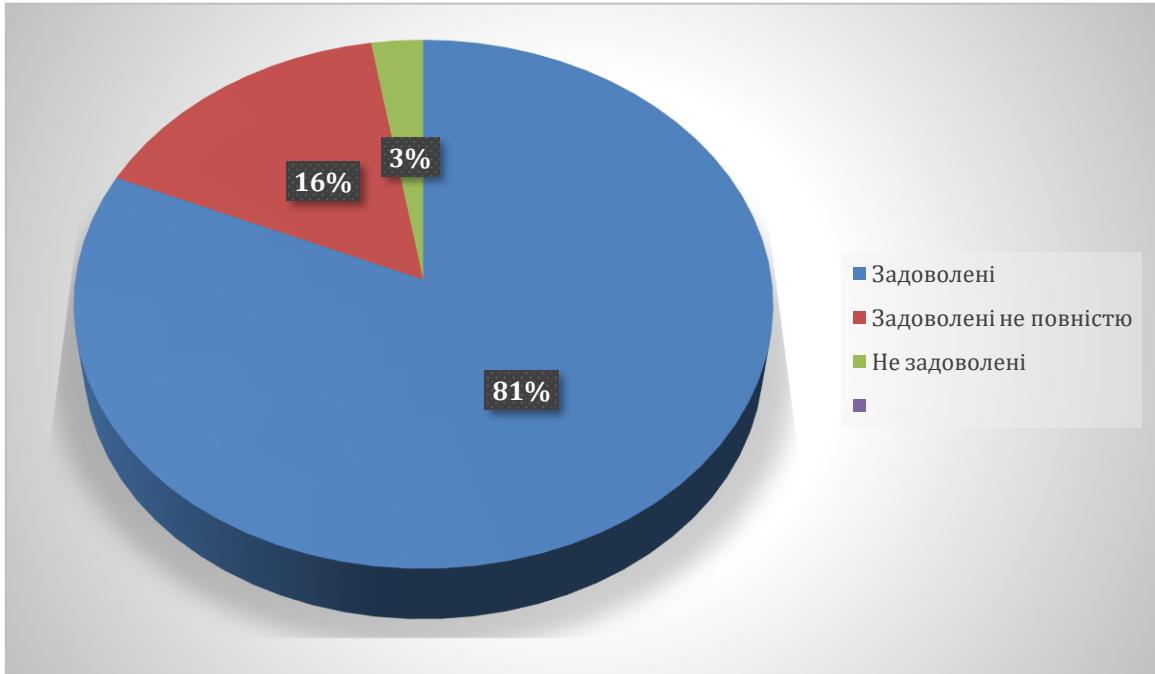
8. Ваш рівень задоволення графіком роботи?



2.8 Рівень задоволеності графіком роботи

Маючи оптимально складений графік роботи, можна сприяти підвищенню продуктивності працівників. Крім того, належний час для відпочинку сприяє запобіганню втоми, збереженню морального стану персоналу та підтримці високого рівня ефективності праці.

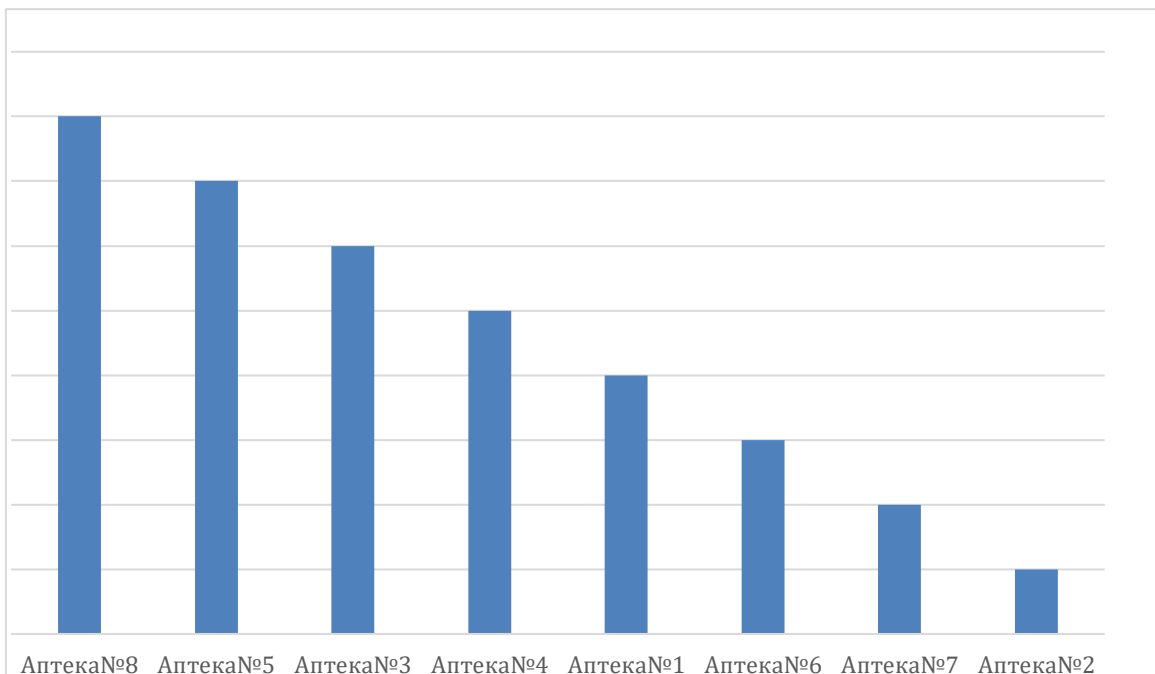
9.Рівень задоволення умовами праці?



2.9 Рівень задоволеності умовами праці

Рівень задоволення умовами праці є важливим так як має суттєвий вплив збереження трудових кадрів, продуктивність та ефективність комунікації між працівниками та загальну динаміку функціонування.

За результатами проведеного опитування, було сформовано рейтинг аптек по рівню задоволеності працею враховуючі всі показники за якими було проведено дослідження



2.4 Дослідження впливу методів управління та соціально-психологічних стилів на фінансові показники успішності на прикладі мережі аптек ЧОКП «Фармація»

За даними аналізу фінансової звітності та даними проведеного опитування, було прослідковано взаємозв'язок між результатами фінансових показників та застосуванням різних стилів та методів управління в аптеках.

В аптеках які займають лідируючі позиції по фінансових показниках та показниках рівня задоволеності працею застосовувався демократичний стиль управління. Це свідчить про те, що застосування демократичного стилю дозволяє працівникам відчувати власну важливість та значимість, що впливає на їх мотивацію до праці.

Також цей стиль управління сприяє ефективному вирішенню завдань та прийняттю рішень, що може позитивно впливати на фінансові показники аптеки.

В аптеках які займають 4 та 5 місце в рейтингу керівники застосовують авторитарний стиль управління. Авторитарний стиль управління може призводити до відчуття відсутності власної важливості у працівників, що може негативно впливати на загальну ефективність праці.

Проте даний стиль управління допомагає керівнику вирішувати завдання та ситуації, де потрібно швидко приймати рішення.

В аптеках №6 та №7 керівники обрали для управління змішаний тип.

Змішаний тип управління поєднує в собі елементи різних стилів управління,

завдяки цьому керівники можуть використовувати різні методи в залежності від ситуації.

Змішаний тип управління дає можливість реагувати на різні завдання та ситуації гнучко, що забезпечує оптимальний підхід до керівництва.

В аптечці яка за рейтингом посідає останнє місце(див), застосовують ліберальний стиль. Делегативний стиль управління передбачає покладення великої відповідальності в прийнятті рішень на працівників. Такий стиль

управління найбільш підходить для колективів, де працівники досвідчені та достатньо вмотивовані, та можуть самостійно виконувати свої обов'язки та приймати рішення самостійно. Керівник в свою чергу має слідкувати за процесом, але без необхідності не втручатися.

Отже, прослідковується взаємозв'язок між стилями управління та результативність аптек, застосування керівниками різних стилів та методів по-різному впливає на організацію роботи, мотивацію працівників та їхнього рівня задоволення працею. Що має наслідки для економічних показників діяльності аптек.

2.5 Адаптація стилю керівництва до особливостей аптечного бізнесу

На сучасному етапі розвитку галузі охорони здоров'я зміни в керівництві та організації аптечного закладу мають велике значення. Це відображено в концепціях і програмах реформи охорони здоров'я, що відбувається в країні у зв'язку з появою нових технологій лікування захворювань та оригінальних ліків, вимогами пандемії COVID-19 та нині введенням воєнного стану й наслідками війни.

Проявляється неспроможність існуючої системи управління аптекою вирішувати поточні проблеми у нездатності вирішувати нові проблеми, викликані швидкими змінами зовнішнього середовища. У додаток, постійне збільшення кількості соціальних завдань, що стоять перед аптечним закладом, призводить до подальшого ускладнення проблем управління. І складність завдання збільшує навантаження на керівника аптеки, викликає несподівані проблеми, які потребують термінового вирішення.

Адаптація стилю керівництва в аптечному бізнесі важлива насамперед для ефективного управління, враховуючи його унікальні вимоги та особливості. У статті розглянемо стратегії адаптації, специфіку комунікації та ключові аспекти лідерства в цьому сегменті.

Адаптація стилю керівництва до особливостей аптечного бізнесу включає у себе розуміння специфіки лікарської галузі, високий рівень

відповідальності та врахування медичних та регуляторних вимог. Важливо розвивати комунікаційні навички для ефективного спілкування з медичним персоналом та клієнтами, забезпечуючи високий стандарт обслуговування. Також потрібно бути готовим до оперативного прийняття рішень в умовах швидкозмінюючогося медичного середовища.

У аптечному бізнесі важливо виявити баланс між ефективністю та дотриманням високих стандартів безпеки та якості.

Для забезпечення успішної адаптації стилю керівництва до особливостей аптечного бізнесу, необхідно акцентувати увагу на розвитку команди фахівців. Це включає надання можливостей для професійного росту та навчання з питань новітніх тенденцій у медичній сфері.

Керівництво повинно також допомагати команді в розумінні та впровадженні вимог щодо етики та дотримання стандартів у галузі обслуговування клієнтів, оскільки довіра та репутація грають важливу роль у сфері медичної допомоги.

У цьому дослідженні нами були розглянуті основні стилі лідерства, визначені К. Левіном, а саме авторитарний (або автократичний), демократичний або партиципативний або делегативний, невтручання та змішаний стиль. Авторитетне лідерство засноване на здатності керівника керувати і контролювати своїх підлеглих. Керівник ставить перед своїми підлеглими чіткі цілі та дає їм відчуття автономії та повноважень. Демократичне лідерство базується на ідеї, що співпраця та командна робота можуть призвести до більш ефективного прийняття рішень. Керівник запрошує підлеглих брати участь у процесі прийняття рішень і цінує їхні ідеї та думки. Демократичне лідерство асоціюється з відкритим спілкуванням, спільним прийняттям рішень і зосередженістю на побудові стосунків і довіри між членами команди. Делеговане лідерство за принципом — це бездіяльний підхід, при якому керівник дає мало або взагалі не дає вказівок своїм підлеглим. Натомість підлеглим надається повна автономія та відповідальність за свою роботу. Лідерство за принципом невтручання часто

асоціюється з «уникненням або відсутністю лідерства», що підкреслює важливість автономії в організації.

Доцільно описати процес адаптації кожного стилю керівництва до особливостей аптечного бізнесу.

За умов адаптації авторитарного стилю керівництво повинно забезпечити чіткі та точні стандарти безпеки та відповідності. Важливо ділитися необхідною інформацією з фармацевтами, одночасно забезпечуючи їм потрібну автономію в конкретних ситуаціях, які вимагають професійного рішення.

Для адаптації демократичного стилю важливим є створення відкритої комунікаційної платформи, де фармацевти можуть висловлювати свої ідеї та приймати участь у прийнятті рішень. Важливо визнавати та підтримувати ініціативи працівників, зокрема у розробці нових програм та послуг.

Для адаптації стилю невторчання (делегованого) головною є розробка системи автономії та відповідальності для фармацевтів. Керівництво має надавати необхідні ресурси та підтримку, але давати працівникам можливість самостійно вирішувати завдання в межах медичних та етичних стандартів.

Загальний принцип адаптації включає в себе усвідомлення особливостей аптечного бізнесу, врахування медичних та етичних аспектів, а також постійний моніторинг змін у галузі для швидкого реагування на нові вимоги та можливості.

Водночас автократичний стиль може бути ефективним у ситуаціях, де потрібна строга контрольованість, наприклад, у відповіді на медичні регуляції та в управлінні ризиками. Однак важливо застосовувати авторитарний підхід так, щоб не обмежувати ініціативи фармацевтів [23].

Демократичний підхід може сприяти взаєморозумінню та ефективному вирішенню проблем у великій команді фармацевтів. Залучення працівників у прийняття рішень може підвищити мотивацію та стимулювати інновації, що особливо важливо в аптечній галузі, де важливо вдосконалювати послуги та дотримуватися високих стандартів.

Здійснення акценту на автономію працівників може бути корисним у сфері аптечного бізнесу, особливо в області фармацевтичної консультації.

Загальною метою є створення гнучкого підходу, що поєднує елементи різних стилів керівництва відповідно до конкретних вимог та контексту аптечного бізнесу.

Для будь-якого стилю лідерства важливо, щоб сам лідер мав добре розвинені лідерські здібності. Загально визнано, що люди можуть навчитися збільшувати свої лідерські здібності.

Підсумовуючи, гнучкий та збалансований підхід є головним у процесі адаптації стилю керівництва до особливостей аптечного бізнесу. Розуміння важливості медичних, етичних та регуляторних вимог стає визначальним у формуванні ефективного стилю управління. Автократичний підхід може забезпечити строгий контроль у сфері безпеки та відповідності, демократичний - стимулювати ініціативу та креативність фахівців, а делегативний - підтримувати самостійність та відповідальність фармацевтів.

Ключовим елементом є готовність до постійного аналізу та адаптації, враховуючи динаміку аптечного середовища, а також бажання лідера розвивати свої лідерські здібності. Інтеграція різних елементів керівництва дозволяє ефективно відповідати на виклики галузі, підтримуючи високий стандарт обслуговування та стимулюючи розвиток у напрямках, що відповідають потребам клієнтів та медичного персоналу.

Висновки до другого розділу

Провівши аналіз фінансової звітності аптек ЧОКП «Фармація» та проаналізувавши данні опитування можна зробити наступні висновки:

1) Спосіб, яким керівництво взаємодіє з персоналом, визначає не лише робочу ефективність, але й рівень мотивації та задоволеності працівників. Різні стилі керівництва можуть викликати різні реакції у колективі та впливати на корпоративну культуру.

2) Дослідження показало, що вибір стилю управління має вплив на фінансові показники аптек. Тож важливо обирати ефективні стратегії управління, які сприятимуть досягненню поставлених цілей.

3) Найпопулярнішим стилем управління є демократичний стиль, його застосування дозволяє підвищити мотивацію працівників, також допомагає налагодити комунікацію між керівником та підлеглими, підвищує рівень задоволеності працею.

4) Загальний принцип адаптації методів та стилів управління включає в себе усвідомлення особливостей аптечного бізнесу, врахування медичних та етичних аспектів, а також постійний моніторинг змін у галузі для швидкого реагування на нові вимоги та можливості

5) Лідерам корисно володіти різними стилями керівництва, оскільки це дозволяє їм адаптуватися до мінливих ситуацій. Керівники, які оволоділи чотирма чи більше стилями, зазвичай створюють сприятливе робоче середовище та досягають кращої продуктивності. Здатність перемикатися між стилями, враховуючи вимоги ситуації, також важлива для успішного лідерства. Лідери можуть адаптувати свій підхід до недоліків, шукаючи оточення, яке відповідає їхньому стилю та здібностям, але важливо розуміти, що ситуації постійно змінюються.

ВИСНОВКИ

Виходячи з даного дослідження можна зробити загальні висновки, які підкреслять важливість та актуальність застосування методів керівництва і соціально-психологічних стилів управління в аптечному закладі.

У фармацевтичній сфері можуть виникати різноманітні ситуації, які потребують реагувати на зміни обставин та вирішувати складні ситуації. Тому дуже важливо керівникам володіти та вміти застосовувати різні методи та стилі управління, щоб ефективно управляти персоналом, забезпечувати максимальну продуктивність та досягнення цілей.

1. Стилi керівництва визначають, як особа веде, мотивує та направляє групи людей. Це різні підходи, серед яких авторитарний, партиципативний, делегативний, трансформаційний, транзакційний і ситуаційний стилі.

Авторитарні лідери, також відомі як автократичні, визначають чіткі вимоги та контролюють виконання. Цей стиль призначений для ситуацій з великим тиском, де важливий швидкий прийом рішень. Демократичне керівництво, як найбільш ефективний стиль, включає участь групи та прийняття рішень спільно.

Трансформаційне лідерство, визнане як ефективний, має на меті мотивувати та надихати групи на позитивні зміни. Такі лідери володіють емоційним інтелектом, енергією та бажанням допомагати членам групи розкривати свій потенціал.

Транзакційний стиль лідерства розглядає взаємини лідера та послідовника як транзакцію, де в обмін на виконання завдань послідовник отримує винагороду. Цей стиль створює чітко визначені ролі, забезпечуючи ясність та нагляд.

2. Розуміння важливості медичних, етичних та регуляторних вимог стає визначальним у формуванні ефективного стилю управління. Авторитарний підхід може забезпечити строгий контроль у сфері безпеки та відповідності, демократичний - стимулювати ініціативу та креативність фахівців, а демократичний - підтримувати самостійність та відповідальність фармацевтів. Ключовим елементом є готовність до постійного аналізу та адаптації,

враховуючи динаміку аптечного середовища, а також бажання лідера розвивати свої лідерські здібності. Інтеграція різних елементів керівництва дозволяє ефективно відповідати на виклики галузі, підтримуючи високий стандарт обслуговування та стимулюючи розвиток у напрямках, що відповідають потребам клієнтів та медичного персоналу.

3. Аналіз фінансової звітності різних аптек мережі ЧОКП «Фармація», показав, що застосування керівниками різних стилів і методів управління має різний вплив на колективи аптек. Від стилю управління залежить ступінь вмотивованості, рівень задоволення працею і ступінь зацікавленості в досягненні поставлених цілей, призводить до різного показника успішності роботи аптек. За результатами порівняльного аналізу застосування демократичного, авторитарного та змішаного стилів управління привели до лідируючих фінансових показників порівняно з аптеками де застосовували ліберальний стиль лідерства. Лідируючі позиції по задоволеності стилем управління займають аптека № 8 та аптека № 7 у відсотковому відношенні загальний показник сягає 79% при застосуванні демократичного та ліберального стилів.

4. Опитування 38 співробітників аптек показало, що найпопулярнішими стилями керівництва є демократичний 98%, авторитарний та змішаний стиль управління займають по 8% відповідно. За результатами опитування дані стилі управління краще впливають на рівень загальної задоволеності працею фармацевтів та на соціально- психологічний клімат колективу, що призводить до кращих результатів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Бакаленко О.А. Психологія управління. 2020.](#) С. 38-39
2. [Балановська Т. І. Соціально-психологічні аспекти забезпечення розвитку людських ресурсів.](#)
3. [Волянчук Н.Ю., Ложкін Г.В., Винославська О.В. Соціальна психологія. 2019.](#) 64 с.
4. Долгих М. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я : дис. д-ра філософії в галузі держ. упр. : 281. Київ, 2021. 255 с.
5. [Жавнерчик О.В. Психологія управління. 2020.](#) 114 с.
6. Звірич В. Особливості формування управлінського персоналу в галузі охорони здоров'я в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. С. 47-51.
7. Краснова О. І., Плужнікова Т. В. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. № 7. 2018. С. 47.
8. Мельник І. О., Разговорова А. А. Застосування соціально-психологічних методів управління колективом. Modern Economics. 2019. № 18. С. 99–105.
9. Методи управління. Фармацевтична енциклопедія
10. Нестуля С.І. Емоційне лідерство—новий напрям у лідерології ХХІ ст. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 1(40). С. 77-83.
11. Пузирьова О. В. Стилі керівництва та якості керівника як головні складові ефективного менеджменту соціальної служби в умовах воєнного стану. СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2022. № 12. С. 63-73.
12. Реун Г.П., Меденець В.В. Емоційне лідерство в системі управління персоналом. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 691-696.

13. Ровенська В.В., Саржевська Є.О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 3(57).
14. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2019. № 37 (16).
15. Чернодід І., Василець Н., Петренко В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. 10.54929/2786-5738-2022-6-04-08.
16. Чхайло А.А., Ткаченко І.А. Аналіз сучасних соціально-психологічних методів управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. № 6. С. 203-213.
17. Шайда О., Чернякова О., Шайда Н. Соціально-психологічні чинники професійної діяльності сучасних фахівців. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. С. 54-58.
18. [Шахова О.Г. Соціальна психологія особистості. 2019. С. 68.](#)
19. Шевченко В. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. Економічний форум. 2021. № 1. С. 99-103.
20. [Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І. Управління персоналом. 2023. С. 83-84.](#)
21. Яремко І.І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами охорони здоров'я та методів управління персоналом. Соціальна економіка. 2020. № 6. С. 203-213.
22. Andrienko N. V. The study of factors affecting the socio-psychological climate in the labor collective of a pharmacy institution. News of pharmacy. 2022. № 1 (103). P. 101-107.
23. Iqbal A., Ghulam Z., Arshad M., Ashfaq F., Ahsan Athar M., Hassan Q. Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The

Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*. 2021. № 11. P. 667–85

24. Irtyshcheva I. O. Socio-psychological aspects of personnel management in a pandemic Covid-19. *The Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V.V. Dokuchayeva. Series "Economic Sciences"*. 2020. № 3. P. 49–60."

25. Onesti G. Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being Department of Neuroscience. *Imaging and Clinical Sciences*. 2023. № 13(6). 149.

26. Zarichna T. P., Brytanova T. S., Raikova T. S., Knysh Ye. H. Research on the motivation of pharmaceutical workers in pharmacies. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2020. №1(32). С. 109-114.

27. Zhe Z., Wang J., Jia M. Multilevel Examination of How and When Socially Responsible Human Resource Management Improves the Well-Being of Employees. *Journal of Business Ethics*. 2022. № 176. P. 55–71.

Анкета для працівників аптеки(Опитань)**1.Ваш рівень освіти?**

- Молодший спеціаліст
- Бакалавр
- Магістр

2. Який соціально-психологічний стиль використовує Ви/Ваш керівник?

3.Чи вважаєте Ви стиль і метод управління який використовує Ваш керівник дієвим?

- Так
- Ні

4.Якщо, відповідь на попереднє питання ні, то який метод управління та соціально-психологічний стиль Ви вважаєте більш ефективним та дієвим?

5.Ваш рівень задоволення працею?

- Задоволені
- Задоволені не повністю
- Не задоволені

6. Ваш рівень задоволення атмосферою в колективі?

- Задоволені
- Задоволені не повністю
- Не задоволені

7. Ваш рівень задоволення заробітною платою?

- Задоволені
- Задоволені не повністю

- Не задоволені

8. Ваш рівень задоволення графіком роботи?

- Задоволені
- Задоволені не повністю
- Не задоволені

9. Рівень задоволення умовами праці?

- Задоволені
- Задоволені не в повністю
- Не задоволені

SUMMARY

Yevgenyi Maslak

Organizational management methods. Socio-psychological styles of management of pharmacy teams.

Qualification work on specialty 226 Pharmacy, industrial pharmacy. O. O. Bogomolets National Medical University, Kyiv, 2023

Academic supervisor: Lyudmila Volodymyrivna Konovalova

Introduction: The purpose of this qualification work is the analysis and assessment of organizational management methods and socio-psychological leadership styles used in pharmacies and the study of their impact on the efficiency of pharmacy establishments.

Research methods: Analysis of available scientific works, articles and other sources, conducting questionnaires and systematic data analysis.

Results: Research related to the implementation of effective management methods have become the main priorities for modern pharmaceutical organizations, particularly pharmacies. Effective management methods will allow you to organize and optimize the work of the pharmacy, ensuring its success and competitiveness in the market. An important role in this is played by socio-psychological styles of leadership, which influence the effectiveness of teamwork. For pharmacies that provide medical services and provide medicines to the population, this issue is particularly relevant, as it affects the quality of patient care and management efficiency. Therefore, the study of organizational management methods and socio-psychological leadership styles in the pharmaceutical industry is a key task aimed at revealing the essence, features and influence of these aspects on the functioning of pharmacies.

Conclusions: Socio-economic leadership styles and management methods used in pharmacies have a direct impact on the financial success of pharmacies. It is important for leaders to possess a variety of leadership styles, as leaders who possess four or more styles tend to create a positive workplace atmosphere and achieve higher productivity. The ability of leaders to adapt their style to the needs of the

situation is key to successful leadership. They can adapt their approach depending on the circumstances, looking for the optimal solution to the problems for their leadership style, management methods and skills.

Keywords: Organizational management methods, socio-psychological styles of management of pharmacy, autocratic leaders style, democratic leaders style, liberal leaders style.





НАУКА В ОСНОВІ ВСІХ ПРОЦЕСІВ

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
ХІ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
НАУКА ТА СУЧАСНЕ
ФАРМАЦЕВТИЧНЕ ВИРОБНИЦТВО
ШКОЛИ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ
АТ «Фармак»**

Київ 2023