

В. М. Толочко, Т. О. Артюх, М. В. Заргичова, В. Ю. Адонкіна

Національний фармацевтичний університет

ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Метою роботи є дослідження специфіки прийняття управлінських рішень у фармацевтичних закладах (ФЗ) з урахуванням особливостей їх організаційної культури (ОК).

Результати. Дослідженнями, які були проведені з використанням наукових методів – анкетування, вибіркового спостереження, фокус-груп, експертних оцінок, залученням компетентних експертів та моделювання, з'ясовані в межах ОК ФЗ основні вимоги до компетенцій спеціалістів фармації (СФ), які потрібні при прийнятті управлінських рішень. До них віднесені: своєчасність, обґрунтованість, оперативність, послідовність, економічність, повноважність, ситуаційність, гнучкість, узгодженість та дотримання управлінської ієрархії. Встановлено, що СФ при прийнятті управлінських рішень мають бути цілеспрямованими з усвідомленням ситуації та необхідного кінцевого результату з урахуванням специфіки ОК. Окреслені вимоги до СФ, які приймають управлінські рішення з урахуванням специфіки ФЗ. Так, СФ при прийнятті управлінських рішень, у першу чергу, повинні вміти використовувати професійні знання та навички, дотримуватись термінів виконання, мати бажання досягати позитивних рішень, зокрема володіти знаннями з основ науки про управління. Разом з тим при прийнятті управлінських рішень в умовах ОК ФЗ не можна повністю уникнути ризиків через вплив індивідуальних особливостей СФ, які його здійснюють. За думкою респондентів такі управлінські рішення мають бути зваженими та усвідомленими, але специфіка діяльності ФЗ допускає від СФ певної інтуїції та імпульсивності при прийнятті рішень в умовах невизначеної ситуації. Дослідження показали, що в умовах ОК ФЗ значна увага повинна приділятися підготовці розпорядження про виконання управлінського рішення персоналом ФЗ. Респонденти вказують, що в такому розпорядженні мають бути відповіді на такі питання (по мірі значимості): мета, час, виконання і терміни, методи та засоби, місце, виконавці. Разом з тим ризики залишаються і частіше за все вони пов'язані з недостатньо чіткою сформульованістю розпорядження про управлінські рішення, неврахуванням усіх факторів впливу для виконання, прийняттям рішень з недостатньою кількістю інформації про характер проблеми, з не погодженістю з виконавцями. Тому вивчені умови, які мають сприяти успішному виконанню управлінських рішень у ФЗ. Серед таких умов виділені: використання достовірної інформації та її повнота, наявність стандартних операційних процедур для виконання усіх видів робіт, достатня кількість кваліфікованих виконавців, дотримання управлінських технологій, належний документообіг при реалізації управлінських рішень. Дослідження показали, що СФ як суб'єкти прийняття управлінських рішень в умовах ОК ФЗ мають бути обізнаними з перевагами та недоліками різних варіантів їх прийняття взагалі (американською, німецькою, японською, українською школами) і тим самим вміти побудувати найприйнятнішу їх процедуру конкретно в тому чи іншому ФЗ. Для успішного вирішення цього завдання нами запропонований оптимальний варіант дотримання процедури підготовки і прийняття управлінських рішень у ФЗ з урахуванням специфіки ОК. В ньому поєднано десять послідовно пов'язаних дій від розуміння завдання, вивчення та оцінювання ситуації та обставин до реалізації рішення і зворотного зв'язку про отримані результати.

Висновки. За результатами проведених досліджень з'ясовані аспекти прийняття управлінських рішень у межах специфіки ОК ФЗ. На цій основі запропонований оптимальний варіант дотримання процедури підготовки і прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів особистих досліджень їх аспектів у ФЗ.

Ключові слова: управлінські рішення; організаційна культура; фармацевтичні заклади; спеціалісти фармації

V. M. TOLOCHKO, T. A. ARTYUKH, M. V. ZARICHKOVA, V. YU. ADONKINA

INVESTIGATION OF MAKING MANAGERIAL DECISIONS SPECIFICITY WITHIN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF PHARMACEUTICAL INSTITUTIONS

Aim. To study the specifics of making managerial decisions in pharmaceutical institutions (PhI) taking into account the peculiarities of their organizational culture (OC).

Results. The researches were conducted using scientific methods – questionnaires, sample observations, focus groups, expert assessments, involvement of competent experts and modeling have clarified in the framework of the OC PhI the basic requirements for the competences of the specialists of pharmacy (SPh), which are necessary for the adoption of management decisions. These include: timeliness, reasonableness, efficiency, consistency, efficiency, authority, situationality, flexibility, consistency and compliance with the management hierarchy. It has been established that the SF decision-making process should be focused on the awareness of the situation and the necessary final result taking into account the specifics of the OC. The requirements for the SPh, which make management decisions taking into account the specifics of the Federal Law, are outlined. Thus, the SPh, when making managerial decisions, should first of all be able to use professional knowledge and skills, to observe timelines, to have the desire to make positive decisions, in particular to have knowledge of the basics of management science. At the same time, when making managerial decisions in the conditions of OC PhI, risks can not be completely avoided due to the flow of individual SPhs that carry it out. According to the opinion of respondents, such managerial decisions should be weighed and conscious, but the specifics of the SPh activities allow the SPh to have certain intuition and impulsiveness in making decisions in an uncertain situation. Studies have shown that in the conditions of the OC PhI should pay considerable attention to the preparation of an order to execute a management decision by the staff of the Federal Reserve. Respondents indicate that in such an order the answers to the questions (to the extent of significance) should be answered: the purpose, time, performance and terms, methods and means, place, performers. However, the risks remain and most often they are related to the lack of clear formulation of the management decisions, not taking into account all the factors of influence for implementation, the adoption of decisions with insufficient information about the nature of the problem is not consistent with the performers. Therefore, conditions have been studied that should facilitate the successful implementation of management decisions in the Federal Law. Among these conditions are the allocation: the use of reliable information and its completeness, the existence of standard operating procedures for all types of work, a sufficient number of qualified executives, the observance of technology management processes, proper workflow in the implementation of management decisions. Studies have shown that the SPh, as subjects of making managerial decisions in the context of the OC PhI, should be aware of the advantages and disadvantages of different options for their adoption in general (American, German, Japanese, Ukrainian schools) and thus be able to construct their most appropriate procedure specifically in therefore, or another PhI. To successfully solve this problem, we have proposed an optimal version of the procedure for the preparation and adoption of management decisions in the Federal Law, taking into account the specifics of the OC. It combines ten consistently related actions, from understanding the task, studying and evaluating the situation and circumstances, to implementing a solution and feedback on obtaining results.

Conclusions. According to the results of the researches, the aspects of making managerial decisions within the specifics of the OC PhI were clarified. On this basis, the optimal version of the procedure of preparing and taking management decisions is proposed, taking into account the results of personal research of their aspects in the Federal Law.

Key words: managerial decisions; organizational culture; pharmaceutical institutions; pharmacy specialists

В. М. Толочко, Т. А. Артюх, М. В. Заричкова, В. Ю. Адонкина

ИССЛЕДОВАНИЕ СПЕЦИФИКИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В РАМКАХ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ

Целью работы является исследование специфики принятия управленческих решений в фармацевтических учреждениях (ФУ) с учетом особенностей их организационной культуры (ОК).

Результаты. Исследованиями, которые были проведены с использованием научных методов – анкетирования, выборочного наблюдения, фокус-групп, экспертных оценок, привлечением компетентных экспертов и моделирования, выяснены в пределах ОК ФУ основные требования к компетенциям специалистов фармации (СФ), которые нужны при принятии управленческих решений. К ним отнесены: своевременность, обоснованность, оперативность, последовательность, экономичность, легитимность, ситуационность, гибкость, согласованность и соблюдение управленческой иерархии. Установлено, что СФ при принятии управленческих

решений должны быть целенаправленными с осознанием ситуации и необходимого конечного результата с учетом специфики ОК. Указаны требования к СФ, принимающим управленческие решения с учетом специфики ФУ. Так, СФ при принятии управленческих решений, в первую очередь, должны уметь использовать профессиональные знания и навыки, соблюдать сроки выполнения, иметь желание достигать положительных решений, в частности обладать знаниями по основам науки об управлении. Вместе с тем при принятии управленческих решений в условиях ОК ФУ нельзя полностью избежать рисков из-за влияния индивидуальных особенностей СФ, которые его осуществляют. По мнению респондентов такие управленческие решения должны быть взвешенными и осознанными, но специфика деятельности ФУ допускает по отношению к СФ определенной интуиции и импульсивности при принятии решений в условиях неопределенной ситуации. Исследования показали, что в условиях ОК ФУ значительное внимание должно уделяться подготовке распоряжения о выполнении управленческого решения персоналом ФУ. Респонденты указывают, что в таком распоряжении должны быть ответы на такие вопросы (по мере значимости): цель, время, выполнение и сроки, методы и средства, место, исполнители. Вместе с тем риски остаются и чаще всего они связаны с недостаточной четкой формулировкой распоряжения об управленческом решении, недостаточным учетом всех факторов влияния для выполнения, принятия решений с недостаточным количеством информации о характере проблемы, несогласованностью с исполнителями. Поэтому изучены условия, которые должны способствовать успешному выполнению управленческих решений в ФУ. Среди таких условий выделены: использование достоверной информации и ее полнота, наличие стандартных операционных процедур для выполнения всех видов работ, достаточное количество квалифицированных исполнителей, соблюдение технологий процессов управления, надлежащий документооборот при реализации управленческих решений. Исследования показали, что СФ как субъекты принятия управленческих решений в условиях ОК ФУ должны быть осведомлены о преимуществах и недостатках различных вариантов их принятия вообще (американской, немецкой, японской, украинской школами) и тем самым уметь построить приемлемую их процедуру именно в том или ином ФУ. Для успешного решения этой задачи нами предложен оптимальный вариант соблюдения процедуры подготовки и принятия управленческих решений в ФУ с учетом специфики ОК. В нем объединены десять последовательно связанных действий от понимания задачи, изучения и оценки ситуации и обстоятельств до реализации решения и обратной связи о получении результатов.

Выводы. По результатам проведенных исследований определены аспекты принятия управленческих решений в рамках специфики ОК ФУ. На этой основе предложен оптимальный вариант соблюдения процедуры подготовки и принятия управленческих решений с учетом результатов собственных исследований их аспектов в ФУ.

Ключевые слова: управленческие решения; организационная культура; фармацевтические учреждения; специалисты фармации

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідники з питань менеджменту і маркетингу звертають увагу на доцільність своєчасного прийняття управлінських рішень, що має стимулювати діяльність закладу та сприяти уникненню проблем або зменшенню їх впливу. Пропонуються різні класифікації управлінських рішень з метою визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації та оцінки [1, 2]. Разом з тим вказане не є остаточним і може змінюватись залежно від специфіки та особливостей того чи іншого закладу.

У повній мірі це відноситься і до фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я, зокрема до фармацевтичних закладів (ФЗ), де при прийнятті управлінських рішень мають враховуватись як загальні положення, так і специфічні особливості організаційної культури (ОК), які ґрунтуються на сукупності соціальних, демографічних, моральних, професійних та інших відносин. За таких умов відповідальність спеціалістів фармации (СФ) різного рівня управ-

ління за прийняття рішень є підвищеною, так як мають забезпечувати якість і своєчасність фармацевтичного забезпечення населення і медичних закладів. Тому важливо дослідити аспекти прийняття управлінських рішень як складової ОК у ФЗ, з'ясувати їх особливості та запропонувати варіанти дотримання процедури їх підготовки і прийняття.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання прийняття управлінських рішень досліджувались у роботах різних спеціалістів у напрямі загального менеджменту і маркетингу (І. Б. Гевко, Ю. Б. Корольов, Д. В. Коротньов, Г. Н. Кочетова, Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко, Дж. Сарторі та ін.) [1, 3, 4]. Стосовно ФЗ можна зазначити публікації З. М. Мнушко, Л. П. Дорохової, Н. М. Діхтярової, А. С. Немченко, О. В. Посилкіної, В. М. Толочка, І. В. Міщенко, Т. О. Артюх та ін., у яких підкреслюється специфіка діяльності ФЗ, яку

важливо враховувати при вивченні і практичній реалізації наукових пропозицій за різними напрямками управлінської діяльності [2, 5-7].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Як показав проведений аналіз, науковці досліджували питання в межах загального менеджменту та маркетингу у фармації, а аспекти прийняття управлінських рішень у межах ОК ФЗ окремо не розглядалися. Разом з тим у сучасних умовах розвитку фармацевтичного сектора галузі охорони здоров'я цей напрямок є важливим, тому що безпосередньо впливає на якість і своєчасність фармацевтичного забезпечення населення і медичних закладів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є вивчення різноманітних аспектів прийняття управлінських рішень у межах ОК ФЗ та окреслення тих, які притаманні їм з урахуванням специфіки та особливостей діяльності, з'ясування і побудова можливого варіанту технології їх прийняття для покращення фармацевтичного забезпечення населення та медичних закладів.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Виходячи з енциклопедичних тверджень, під рішеннями розуміють висновки з чого-небудь, обраний шлях для дій після певного розміркування, обговорення будь-якого питання. А якщо розглядається управлінське рішення, тоді це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернатив з безлічі варіантів для досягнення мети у загальному процесі управління [2].

Управлінське рішення має бути результатом творчого цілеспрямованого аналізу та обрання шляхів, методів і засобів вирішення завдання, ґрунтуючись на початковому і основному стані організації діяльності кожного керівника [1].

Дослідники з питань менеджменту і маркетингу звертають увагу на доцільність своєчасного прийняття управлінського рішення, що має стимулювати діяльність установи, а також упереджувати можливі проблеми у прийнятті управлінських рішень. З'ясовані загальні вимоги до такого управлінського рішення: його всебічна обґрунтованість, своєчасність, повнота охоплення всього об'єкту управління, повноважність, погоджуваність [1].

Пропонуються різні класифікації управлінських рішень з метою визначення загальних і специфічних підходів до їх розробки, реалізації та оцінки: за функціональним призначенням, за характером і часом дій, за напрямом впливу,

способом прийняття, за суб'єктом управління, за методами підготовки тощо. Відпрацьовані також алгоритми прийняття управлінських рішень, методи розробки, обґрунтування, механізми і техніка прийняття, критерії оцінки можливостей у прийнятті управлінських рішень, етапи прийняття і реалізації управлінських рішень, загальні вимоги до них, фактори, від яких залежить процес прийняття рішень і т. п. [1].

Разом з тим вказане не є остаточним і може змінюватись залежно від соціально-економічних та психологічних факторів, зокрема від впливу стилю керівництва, наявності організаційних здібностей та особистісних якостей та здатності до аналітичного мислення, а також враховуючи рентабельність та специфічність того чи іншого закладу.

У фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я при прийнятті управлінських рішень, окрім загальних положень, важливо враховувати як економічний аспект діяльності, так і сукупність соціальних, демографічних, моральних, професійних та інших відносин.

Тому нами проведені дослідження загальних і специфічних підходів до розробки, реалізації та оцінки управлінських рішень у фармацевтичному секторі галузі охорони здоров'я в умовах ОК ФЗ.

Фармацевтичний сектор є важливою складовою галузі охорони здоров'я завдяки здійсненню фармацевтичного забезпечення населення і медичних закладів. Як відомо, понад 90 % усіх медичних заходів для профілактики, лікування і реабілітації населення потребують відповідного фармацевтичного забезпечення, де основною складовою є забезпечення лікарськими засобами (ЛЗ) і виробами медичного призначення (ВМП). Тому прийняття рішень, особливо управлінських, у фармацевтичному секторі розглядається як важливий процес для його подальшого розвитку ФЗ, вибору оптимального варіанту з декількох альтернативних можливих дій. Відповідальність керівників ФЗ різного рівня за прийняття управлінських рішень є підвищеною, т. я. фармацевтичне забезпечення має пряме відношення до формування та охорони здоров'я населення.

Якщо керуватись загальними положеннями менеджменту та маркетингу, відповідальність керівників за управлінські рішення зростає, тому що вони мають відповідати не тільки за діяльність фармацевтичного сектора в цілому, але й за ФЗ та колективи [6].

У дослідженнях ми виходили з того, що при прийнятті управлінських рішень СФ мають спиратись на позитивність, цілеспрямованість, усвідомлення ситуації, досягнення необхідного результату. Нами використані наукові методи –

Таблиця 1

РОЗПОДІЛ ЗА ПОСАДАМИ СФ, ЯКІ БУЛИ
ВІДБРАНІ В ЯКОСТІ ЕКСПЕРТІВ

За посадою	Кількість	
	абс.	%
Зав. аптеки	42	44,7
Директори фірм	2	2,3
Заст. зав. аптеки	5	5,0
В.о. зав. аптеки	1	1,0
Зав. аптечного пункту	2	2,3
Провізор	42	44,7
Всього	94	100,0

анкетування, вибіркового спостереження, фокус-груп експертних оцінок та моделювання. Для цього була створена анкета з опитування СФ, які обіймають різні посади в ФЗ і при здійсненні професійної діяльності приймають управлінські рішення. До проведення досліджень залучилися СФ, серед яких у якості експертів було відібрано 94 особи: завідувачі аптек, директори фірм, заступники завідувачів аптек, завідувачі аптечних пунктів, провізори (табл. 1).

Відібрані в якості респондентів СФ мали достатній загальний та спеціальний стаж роботи – понад 10 років, відповідно 56,4 % і 47,6 % (табл. 2).

Переважає більшість таких респондентів мала вік старше 25 років – 89,4 % (табл. 3).

Дослідження проводились впродовж 2017-2018 рр.

Узгодженість думок респондентів оцінювались завдяки сукупному індексу, який розраховувався на основі оцінки їх компетентності за ранговою шкалою від одиниці до нуля. До групи експертів включили тих, у яких цей індекс складав не менше 0,5. Результати експертного опитування з'ясувались за показниками середнього арифметичного значення (\bar{X}), розмаху варіації (R), середнього лінійного відхилення (\bar{i}), дисперсії (δ^2), середнього квадратичного відхилення (G) та коефіцієнта варіації (V). Обчислення проводилися за довірчою ймовірністю 95,0 %. Обробка даних і оцінка їх достовірності здійснювались за допомогою ліцензованих програм продуктів Microsoft Office Excel [4, 8].

Виходячи із загальних і специфічних підходів до розробки, реалізації та оцінки управлінських рішень в умовах ОК ФЗ, респондентами були виділені важливі вимоги і їх класифікаційні ознаки. Вони представлені нами у табл. 4 за показниками середнього арифметичного значення вагомості в балах (\bar{X}) від max до min.

З табл. 4 видно, що всі з'ясовані вимоги і класифікаційні ознаки є значимими. Їх середнє арифметичне значення (\bar{X}) становить не менше 6 балів, а варіабельність не перевищує 33,0 %.

Таблиця 2

РОЗПОДІЛ РЕСПОНДЕНТІВ
ЗА СТАЖЕМ РОБОТИ

Роки	Стаж роботи			
	загальний		за спеціальністю	
	абс.	%	абс.	%
до 5	14	14,9	17	20,2
5-10	27	28,7	27	32,2
10-15	23	24,5	16	19,0
15-20	12	12,8	12	14,3
більше 20	18	19,1	12	14,3
Всього	94	100,0	94	100,0

На першому місці за думкою респондентів має бути своєчасність прийняття управлінських рішень ($\bar{X} = 8,6076$, $V = 15,0$ %). Вона дозволяє упереджувати можливі негативні явища при фармацевтичному забезпеченні населення і медичних закладів через мережу ФЗ. Не своєчасні управлінські рішення з цих питань, навпаки можуть створити певні проблеми, пов'язані з недосконалою діяльністю ФЗ, помилково поставленими цілями, помилковими критеріями оцінки діяльності колективу ФЗ, не передбачуваними обставинами тощо.

Наступною ознакою є обґрунтованість прийняття управлінських рішень ($\bar{X} = 8,4051$, $V = 17,0$ %). Вона є важливою серед загальних вимог і передбачає врахування матеріально-технічних, економічних, організаційних та інших можливостей як ФЗ в цілому, так і колективу СФ.

Встановлено, що важливою вимогою до управлінських рішень в умовах ОК ФЗ є оперативність ($\bar{X} = 8,3797$, $V = 17,0$ %). Адже прийняття управлінських рішень не одномоментний акт, а є низкою дій у часі, а тому вони мають здійснюватись у короткий термін, наприклад, при професійних діях під час проведення фармацевтичної опіки пацієнтів.

Тому респонденти звертають увагу на дотримання послідовності у прийнятті управлінських рішень ($\bar{X} = 8,3038$, $V = 19,0$ %). Така послідовність передбачає розробку плану реалізації управлінського рішення, добір виконавців

Таблиця 3

РОЗПОДІЛ РЕСПОНДЕНТІВ ЗА ВІКОМ

Роки	За віком	
	абс.	%
до 25	10	10,6
25-35	42	44,7
35-45	27	28,7
45-55	7	7,4
старше 55	8	8,5
Всього	94	100,0

Таблица 4

**З'ЯСОВАНІ ВИМОГИ ТА КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ
У МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

Вимоги та класифікаційні ознаки	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Своечасність	8,6076	5	1,0691	1,7543	1,3245	15,0
Обґрунтованість	8,4051	5	1,2094	2,1415	1,4634	17,0
Оперативність	8,3797	5	1,1815	2,0078	1,4170	17,0
Послідовність	8,3038	5	1,3600	2,5732	1,6041	19,0
Економічність	8,2000	5	1,0613	1,8649	1,3656	17,0
Повноважність	7,8243	5	1,3489	2,6399	1,6248	21,0
Ситуаційність	7,5195	5	1,3159	2,4634	1,5695	21,0
Гнучкість	7,4800	5	1,2224	2,1178	1,4553	19,0
Урахування ієрархії управління	7,1313	5	1,2462	2,2252	1,4917	21,0
Узгодженість	6,8961	5	1,2302	2,0943	1,4471	21,0

і доведення до їх відома рішення, організацію відповідної оперативної роботи, контроль за виконанням, внесення коректив (якщо виникла потреба), зворотній зв'язок та інше.

ФЗ у своїй більшості є госпрозрахунковими установами, яким властиві показники рентабельності, оборотності обігових коштів, окупності капітальних вкладень, продуктивності праці, фондівддачі тощо. Тому однією з вимог до управлінських рішень у межах ОК ФЗ респонденти вбачають економічність ($\bar{X} = 8,2000$, $V = 17,0\%$).

Управлінські рішення у умовах ОК ФЗ мають здійснюватись у межах наданих прав і повноважностей відповідно до діючих законодавчих та нормативних вимог, тобто мати класифікаційну ознаку повноважності, яка респондентами віднесена до десяти важливих ($\bar{X} = 7,8243$, $V = 21,0\%$).

Виходячи з принципів виникнення, управлінські рішення в межах ОК ФЗ мають чітко реагувати на проблеми, що виникають при фармацевтичному забезпеченні населення і медичних закладів, тобто мати класифікаційну ознаку ситуаційності, на яку також звертають увагу респонденти ($\bar{X} = 7,1595$, $V = 21,0\%$).

Управлінським рішенням у межах ОК ФЗ має бути притаманна гнучкість, тобто можливість для корекції рішення при зміні тієї чи іншої ситуації. Тому респонденти цю класифікаційну ознаку також віднесли до десяти важливих ($\bar{X} = 7,4800$, $V = 19,0\%$).

На думку респондентів управлінські рішення в межах ОК ФЗ мають враховувати ієрархію управління у фармацевтичному секторі на регіональному рівні та рівні окремої організації, фірми, компанії ($\bar{X} = 7,1313$, $V = 21,0\%$), а також не містити протиріч, тобто базуватись на узгодженості ($\bar{X} = 6,8961$, $V = 21,0\%$).

Управлінські рішення в межах ОК ФЗ приймаються СФ, яким це право делеговане (керівники, їх заступники, інші спеціалісти), тобто певними особами. Тому на наступному етапі дослідженні важливі вимоги, яким на думку респондентів мають відповідати такі особи (табл. 5).

З табл. 5 видно, що за середнім значенням у балах (\bar{X}) окреслені вимоги є вагомими, а тому розглядаються як необхідні для СФ, які приймають рішення. Серед них респонденти на першому місці розглядають вміння використовувати професійні знання у секторі фармації та дотри-

Таблица 5

**ОКРЕСЛЕНІ ВИМОГИ ДО СФ, ЯКІ ПОВНОВАЖНІ ПРИЙМАТИ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ
У МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ЗАКЛАДІВ**

Вимоги	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Вміння використовувати професійні знання при прийнятті рішень	8,7215	5	0,9390	1,3317	1,1540	13,0
Дотримуватись вказаних термінів виконання	8,6234	4	1,0342	1,4747	1,2144	14,0
Мати бажання досягти позитивних результатів	8,6076	5	1,1514	1,8569	1,3627	16,0
Володіти знаннями з основ науки про управління	8,5440	5	1,1498	1,9435	1,3941	16,0

УМОВИ ДЛЯ УСПІШНОГО ВИКОНАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МЕЖАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ЗАКЛАДІВ

Умови	Показники					
	\bar{X}	R	\bar{i}	δ^2	G	V
Використання достовірної інформації	8,8312	5	0,8774	1,2738	1,1286	13,0
Наявність посадових інструкцій для кожного працівника	8,7308	5	1,0187	1,5499	1,2450	14,0
Достатня кількість кваліфікованих виконавців	8,6456	5	1,0293	1,5394	1,2407	14,0
Дотримання технологій процесу управління	8,6026	4	1,0740	1,5673	1,2519	15,0
Налагоджений документообіг реалізації управлінських рішень	8,4487	5	1,0270	1,5233	1,2342	15,0

мання термінів виконання управлінських рішень ($\bar{X} = 8,7215$ і $8,6234$, відповідно).

Встановлено, що при прийнятті управлінських рішень у межах ОК ФЗ не можна уникнути впливу характеру менеджера, тобто СФ, який його здійснює. За думкою респондентів у межах ОК ФЗ мають прийматися урівноважені управлінські рішення ($\bar{X} = 7,9873$, $V = 19,0\%$), хоча специфіка ФЗ потребує від СФ проявляти певну ризикованість ($\bar{X} = 6,2949$, $V = 23,0\%$) та імпульсивність ($\bar{X} = 6,0725$, $V = 22,0\%$). Спостерігається також присутність непередбачуваності у діях СФ при прийнятті управлінських рішень ($\bar{X} = 5,9104$, $V = 22,0\%$).

У межах ОК ФЗ звертається увага на підготовку розпорядження про здійснення управлінського рішення. Респонденти вказують, що в такому розпорядженні мають бути відповіді на питання (по мірі значимості за показниками (\bar{X}) в балах): мета ($\bar{X} = 8,5190$, $V = 17,0\%$), визначений час ($\bar{X} = 8,4487$, $V = 16,0\%$), яким чином ($\bar{X} = 7,5139$, $V = 22,0\%$), чому в цьому місці ($\bar{X} = 7,5000$, $V = 21,0\%$) та чому цей виконавець, а не інший ($\bar{X} = 7,3099$, $V = 21,0\%$).

Разом з тим ризики при прийнятті і реалізації управлінських рішень зберігаються. Так, за думкою респондентів у межах ОК ФЗ до таких ризиків відносять: недостатньо чітку сформульованість розпорядження про управлінське рішення ($\bar{X} = 7,5190$, $V = 23,0\%$), не врахування умов для виконання ($\bar{X} = 7,3924$, $V = 22,0\%$), неправильне (з порушеннями) прийняття рішення ($\bar{X} = 7,3333$, $V = 24,0\%$), незгоду виконавців з прийнятим управлінським рішенням ($\bar{X} = 6,9605$, $V = 23,0\%$).

У межах ОК ФЗ управлінські рішення мають бути ефективними, а тому для їх успішного виконання повинні створюватись умови [9]. Тому у своїх дослідженнях ми вивчили це питання з урахуванням думки респондентів (табл. 6).

З табл. 6 видно, що до виділених умов успішного виконання управлінських рішень у межах ОК ФЗ респонденти відносять: використання достовірної інформації, наявність посадових інструкцій для кожного працівника, достатню кількість кваліфікованих виконавців, дотримання технологій процесу управління, налагоджений документообіг реалізації управлінських рішень (\bar{X} не нижче 8 балів, $V < 33\%$).

Встановлено, що суб'єкти прийняття управлінських рішень (СФ) у межах ОК ФЗ мають бути добре обізнаними з перевагами та недоліками різних варіантів прийняття управлінських рішень (американська, німецька, японська, укра-



Рис. Алгоритм підготовки і прийняття управлінських рішень у межах організаційної культури фармацевтичних закладів з урахуванням їх специфіки

їнська школи), уміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання, застосовувати особисті підходи, а також збагачувати арсенал методів власними розробками [3]. Тим самим уміти сформулювати найприйнятнішу процедуру підготовки і прийняття рішень з урахуванням специфіки свого ФЗ. На підставі проведених досліджень з урахуванням думки респондентів нами представлений оптимальний варіант дотримання процедури підготовки і прийняття управлінського рішення в межах ОК ФЗ (див. рис.).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, можна зробити висновок, що в межах ОК ФЗ існує специфіка у прийнятті управлінських рішень, пов'язана з особливостями здійс-

нення фармацевтичного забезпечення населення і медичних закладів. За таких умов значно підвищується відповідальність СФ за результати реалізації прийнятих рішень. Для успішного вирішення цього завдання нами запропонований алгоритм підготовки і прийняття управлінських рішень у межах ОК ФЗ з урахуванням специфіки їх діяльності.

Беручи до уваги подальший розвиток вітчизняного фармацевтичного ринку, гармонізації вимог до діяльності та побудови ОК ФЗ на рівні ЄС, важливо і надалі вивчати особливості прийняття в них управлінських рішень, що буде сприяти подальшому удосконаленню фармацевтичного забезпечення населення і медичних закладів України.

Конфлікт інтересів: відсутній.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Менеджмент в АПК / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова и др. – М. : Колос, 2007. – 424 с.
2. Енциклопедичний тлумачний словник фармацевтичних термінів / за ред. проф. В. П. Черних. – Вінниця: Нова Книга, 2014. – 617 с.
3. Гевко, І. Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2009. – 187 с.
4. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. ; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. – К. : Центр навч. літ., 2011. – 216 с.
5. Дорохова, Л. П. Управлінське рішення // Фармац. енциклопедія / голова ред. ради та автор передмови В. П. Черних. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : МОРІОН, 2010. – 1424 с.
6. Управління фармацією: базов. підруч. для провізорів-інтернів і слухачів системи післядиплом. освіти спеціалістів фармації / В. М. Толочко, І. В. Міщенко, М. В. Зарічкова та ін. ; за ред. В. М. Толочка. – Х. : НФаУ; Золоті сторінки, 2016. – 496 с.
7. Мнушко, З. М. Менеджмент та маркетинг у фармації. Ч. I. Менеджмент у фармації: підруч. для фарм. вузів і факультетів / З. М. Мнушко, Н. М. Діхтярьова ; за ред. З. М. Мнушко. – Х. : Основа, 1998. – С. 125–137.
8. Chiang, H. Business Intelligence and Analytics Education, and Program Development: A Unique Opportunity for the Information Systems Discipline / H. Chiang, P. Goes, E. Stohr // ACM Transaction on management information systems: electron. version of the journ. – 2012. – Vol. 3 (3). – P. 1–13. <https://doi.org/10.1145/2361256.2361257>
9. Сарторі, Дж. Теорія ухвалення рішень за демократії / Дж. Сарторі // Демократія: Антологія / упорядник О. Проценко. – К. : Смолоскип, 2005. – С. 715–750.

REFERENCES

1. Korolev, Iu. B., Korotnev, V. D., Kochetova, G. N., Nikiforova, E. N. (2007). *Menedzhment v APK*. Moscow: Kolos, 424.
2. Chernykh, V. P. (ed). (2014). *Entsyklopedychnyi tлумachnyi slovnyk farmatsevychnykh terminiv*. Vinnytsia: Nova Knyha, 617.
3. Hevko, I. B. (2009). *Metody pryiniattia upravlinskykh rishen: pidruchnyk*. Kyiv: Kondor, 187.
4. Petrunia, Yu. Ye., Hovorukha, V. B., Litovchenko, B. V., Osadcha, N. V., Tkachova, O. K., ... Petrunia, V. Yu. (2011). *Pryiniattia upravlinskykh rishen: navchalnyi posibnyk. (2 edition)*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 216.
5. Dorokhova, L. P. (2010). *Upravlinske rishennia. Farmatsevychna entsyklopediia. (2 edition)*. Kyiv: MORION, 1424.
6. Tolochko, V. M., Mishchenko, I. V., Zarichkova, M. V. (2016). *Upravlinnia farmatsiieiu: bazovyi pidruchnyk dlia provizoriv-interniv i slukhachiv systemy pisljadiplomnoi osvity spetsialistiv farmatsii*. Kharkiv: NFaU, Zoloti storinky, 496.
7. Mnushko, Z. M., Dikhtiarova, N. M. (1998). *Menedzhment ta marketynh u farmatsii, pidruchnyk dlia farmatsevychnykh vuziv i fakultetiv. (Vol. 1)*. Kharkiv: Osnova, 125–137.

8. Chiang, R. H. L., Goes, P., & Stohr, E. A. (2012). Business Intelligence and Analytics Education, and Program Development. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 3(3), 1–13. <https://doi.org/10.1145/2361256.2361257>
9. Sartori, Dzh. (2005). *Teoriia ukhvalennia rishen za demokratiit*. Demokratii: Antolohiia. Kyiv: Smoloskyp, 715–750.

Адреса для листування:

61001, м. Харків, пл. Захисників України, 17.

Тел. (057) 732-75-58. E-mail: uef-ipksf@nuph.edu.ua.

Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації

Національного фармацевтичного університету

Толочко В. М. (ORCID – <https://orcid.org/0000-0001-8116-4063>)

Артюх Т. О. (ORCID – <https://orcid.org/0000-0003-3565-5114>)

Зарічкова М. В. (ORCID – <https://orcid.org/0000-0001-7980-5669>)

Адонкіна В. Ю. (ORCID – <https://orcid.org/0000-0001-5803-1131>)

Надійшла до редакції 13.08.2018 р.