

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: **«ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ »

Виконала: здобувачка вищої освіти,
групи 073МО 21 (3,10 з)
спеціальності: 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»
Марина ПЛІС

Керівник: асистент кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації
к. фарм. н., Олена ШУВАНОВА

Рецензент: професор закладу вищої освіти
кафедри соціальної фармації
д. фарм. н., професор Ганна ПАНФІЛОВА

АНОТАЦІЯ

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом фармацевтичної організації. На прикладі ТОВ «Перша фармація Харкова» проаналізовано існуючу систему управління кадрами, виявлено ключові проблеми. Запропоновано концептуальну модель цифрової HR-стратегії, обґрунтовано економічну ефективність заходів: зниження витрат на адміністративні задачі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліка джерел, викладена на 53 сторінках, містить 14 таблиць, 3 додатки, а також 43 джерела літератури.

Ключові слова: інформаційні технології, управління персоналом, аптечна мережа, HR-процеси, цифрова трансформація, ефективність.

ANNOTATION

The purpose of the work is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for the implementation of information technologies in the personnel management system of a pharmaceutical organization. Using the example of LLC "First Pharmacy of Kharkiv", the existing personnel management system was analyzed, key problems were identified. A conceptual model of a digital HR strategy was proposed, and the economic efficiency of measures was substantiated: reducing costs for administrative tasks.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources, is presented on 53 pages, contains 14 tables, 2 applications, 43 sources of literature.

Keywords: information technologies, personnel management, pharmacy chain, HR processes, digital transformation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ .	7
1.1. Сутність та значення управління персоналом у сучасних організаціях .	7
1.2. Сучасні тенденції використання інформаційних технологій в управлінні персоналом	10
1.3. Методичні підходи до оптимізації HR-процесів за допомогою ІТ	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПТЕЦІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА».....	20
2.1. Загальна характеристика аптеки	20
2.2. Діагностика існуючої системи управління персоналом	29
2.3. SWOT-аналіз управління персоналом в аптеці.....	38
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»	43
3.1. Концептуальна модель цифрової HR-стратегії.....	43
3.2. Практичні інструменти вдосконалення HR-процесів	45
3.3. План впровадження та очікувані результати.....	47
Висновки до розділу 3	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Сучасний етап розвитку фармацевтичної галузі характеризується посиленням конкуренції, стрімкою цифровізацією та підвищеними вимогами до якості управління персоналом. Ефективне використання людських ресурсів (HR) стає ключовим чинником у забезпеченні відповідності міжнародним стандартам та підвищенні конкурентоспроможності компаній. Особливу актуальність ця проблема набуває в контексті українських реалій, де фармацевтичні підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою текучістю персоналу та необхідністю адаптації до глобальних викликів. Впровадження інформаційних технологій (ІТ) у систему управління персоналом відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів, покращення аналітики даних та створення умов для розвитку талантів. Проте питання оптимізації процесів управління персоналом за допомогою ІТ у фармацевтичній галузі, особливо на рівні локальних аптечних мереж, залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює науковий інтерес до цієї проблематики.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка рекомендацій щодо впровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом ТОВ «Перша фармація Харкова» для підвищення її ефективності.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети визначено низку наукових завдань:

- дослідити теоретичні засади управління персоналом;
- проаналізувати тенденції використання інформаційних технологій в управлінні персоналом;
- дослідити методичні підходи до оптимізації управління персоналом за допомогою інформаційних технологій;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Перша фармація Харкова»;

- провести аналіз існуючої системи управління персоналом в аптеці;
- виявити слабкі сторони та потенціал через SWOT-аналіз;
- запропонувати концептуальну модель цифрової HR-стратегії;
- розробити практичні інструменти вдосконалення процесів;
- оцінити очікувані результати впровадження.

Об’єкт дослідження. Система управління персоналом у ТОВ «Перша фармація Харкова».

Предмет дослідження. Процеси впровадження інформаційних технологій у HR-практику ТОВ «Перша фармація Харкова».

Методи дослідження. Для проведення дослідження впровадження інформаційних технологій у HR-практику були використані системний підхід для аналізу теоретичних концепцій, порівняльний метод для оцінки міжнародного досвіду, SWOT-аналіз для діагностики внутрішніх та зовнішніх чинників, а також проектування — для розробки моделі та інструментів оптимізації. Під час дослідження була проаналізована фінансова звітність підприємства, розраховані показники, що характеризують ефективність управління персоналом. Також були проаналізовані матеріали, отримані з відкритих джерел: вебсайт — Електронна медична інформаційна система Аптека 9-1-1, наукові публікації, сторінки компанії в соціальних мережах тощо.

Елементи наукової новизни. В роботі узагальнені сучасні підходи до інтеграції ІТ у HR-процеси фармацевтичних організацій, що доповнює наукові розвідки в галузі управління персоналом.

Практична цінність дослідження виявляється в адаптованих рекомендаціях для ТОВ «Перша фармація Харкова», спрямованих на зменшення витрат на адміністрування кадрових процесів; підвищення якості робочого середовища через автоматизацію рутини та оптимізацію аналітики даних для прийняття управлінських рішень. Результати можуть бути

корисними для інших аптечних мереж, які прагнуть модернізувати HR-системи в умовах цифрової трансформації.

Апробація результатів дослідження і публікації. Матеріали дослідження були представлені на XXXI Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Актуальні питання створення нових лікарських засобів» 23–25 квітня 2025 р., м. Харків. За результатами дослідження були опубліковані тези.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліка джерел, викладена на 53 сторінках, містить 14 таблиць, 3 додатки, а також 43 джерела літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність та значення управління персоналом у сучасних організаціях

Управління персоналом (HRM) — це стратегічний підхід до ефективного використання людських ресурсів для досягнення цілей організації. Від традиційних методів (адміністрування кадрів) до сучасних концепцій (наприклад, стратегічне HRM) акцент змістився на розвиток та утримання талантів, мотивацію (теорії Маслоу, Герцберга) та адаптацію до глобальних викликів [3].

Початки управління персоналом як систематизованої дисципліни сягають кінця XIX – початку XX століття, коли Промислова революція зумовила потребу в організації масового виробництва. Фредерік Тейлор, інженер і піонер наукового менеджменту запропонував раціоналізацію трудових процесів через хронометраж, стандартизацію та поділ праці [5, 14, 15]. Його підхід, відомий як «тейлоризм», зробив акцент на максимізації продуктивності, однак критикувався за механістичне ставлення до працівників, які розглядалися як «виконувачі інструкцій». На противагу цьому, дослідження Елтона Мейо на заводі Western Electric (Хоторнські експерименти, 1927–1932) виявили вплив соціальних факторів на продуктивність. Мейо довів, що увага до потреб працівників, комунікація в колективі та неформальні відносини істотно підвищують ефективність, заклавши основи теорії «людських відносин» [12, 16].

У середині XX століття концепції управління персоналом розширилися завдяки працям Абрахама Маслоу [13], який запропонував ієрархію потреб, та Дугласа Мак-Грегора, чия книга «Людський бік підприємства» ввела Теорії X та Y, протиставляючи авторитарний і партисипативний стилі керівництва [35].

Пітер Друкер [42] акцентував увагу на стратегічній ролі менеджерів у розвитку потенціалу співробітників, проголосивши ідею «управління за цілями». Ці теорії відображали перехід від адміністративного контролю до фокусу на мотивації та самореалізації.

Наприкінці XX століття Дейв Ульріх трансформував уявлення про HR, запропонувавши модель стратегічного партнерства, де управління персоналом інтегрується з бізнес-цілями організації. Паралельно Гаррі Браверман [39] критикував тейлоризм як інструмент дегуманізації праці, підкреслюючи відчуження працівників у капіталістичній системі [36].

Історичний розвиток управління персоналом демонструє суперечливість підходів: від технократичного контролю до гуманістичних парадигм. Тейлоризм, незважаючи на ефективність у підвищенні продуктивності, ігнорував психосоціальні аспекти праці, що призводило до високої текучості та незадоволеності. Хоча Хоторнські експерименти [43] виявили важливість соціального середовища, їхні висновки часто критикують за обмежену вибірку та вплив «ефекту спостерігача». Теорії Маслоу та Мак-Грегора [20], хоч і стали основою сучасного HR, ґрунтувалися на індивідуалістичній західній культурі, що обмежує їх застосування в колективістичних суспільствах.

Стратегічне управління людськими ресурсами (HRM) Ульріха, незважаючи на інноваційність, іноді розглядається як інструмент капіталістичної експлуатації, де «розвиток персоналу» підпорядкований максимізації прибутку [17]. Крім того, більшість класичних теорій розроблялися в контексті стабільної промислової економіки, тоді як сучасні виклики — глобалізація, дистанційна робота, штучний інтелект — вимагають переосмислення традиційних моделей. Таким чином, історичний генезис управління персоналом відображає не лише еволюцію менеджерських практик, але й соціальні, економічні та культурні трансформації, що висувають нові вимоги до балансу між ефективністю та гуманізмом.

У фармацевтичній галузі управління персоналом виконує функцію стратегічного механізму, спрямованого на забезпечення відповідності діяльності організації жорстким регуляторним вимогам та підвищення конкурентоспроможності. Одним із ключових аспектів є дотримання стандартів GMP (Належної виробничої практики) та FDA (Управління з продовольства і медикаментів США), що вимагає від працівників не лише високої кваліфікації, але й постійного оновлення знань.

Наприклад, у ТОВ «Перша фармація Харкова» система управління персоналом інтегрує автоматизовані платформи для відстеження термінів сертифікацій та проведення обов'язкових тренінгів з безпеки виробництва. Це дозволяє уникнути порушень під час аудитів, які можуть призвести до зупинки ліній або фінансових санкцій, а також підтримує репутацію компанії як надійного виробника.

Важливим напрямом є управління висококваліфікованими спеціалістами, зокрема науковцями та регуляторними експертами, від яких залежать інноваційність продукції та швидкість виведення нових препаратів на ринок [17]. У ТОВ «Перша фармація Харкова» розроблено індивідуальні кар'єрні траєкторії для таких фахівців, що включають участь у міжнародних дослідницьких проектах, менторську підтримку та фінансування наукових публікацій. Це сприяє не лише утриманню ключових кадрів, але й формуванню лояльності, оскільки працівники відчують зв'язок між власним професійним зростанням і стратегічними цілями підприємства.

Стратегічне планування в умовах високої конкуренції на ринку праці передбачає проактивні заходи. ТОВ «Перша фармація Харкова» реалізує програми партнерства з провідними вузами регіону, де створені цільові кафедри для підготовки майбутніх фармацевтів і біотехнологів. Це дозволяє компанії закривати дефіцитні вакансії за рахунок випускників, які вже володіють актуальними знаннями та адаптовані до корпоративних стандартів. Крім того, HR-відділ аналізує ринкові тенденції за допомогою Big Data-

інструментів, прогножуючи потреби в кадрах на основі динаміки розробки нових лікарських засобів та змін у законодавстві.

Для підвищення лояльності персоналу компанія використовує комбінацію матеріальних і нематеріальних мотиваційних механізмів. Серед них — система гнучких переваг, таких як додаткове медичне страхування, компенсації за навчання, а також внутрішні програми на кшталт «Співробітник року», де винагорода включає можливість стажування у європейських філіях. Цифрові інструменти, такі як мобільний додаток для зворотного зв'язку, дозволяють оперативно вирішувати питання працівників і зменшують рівень стресу, пов'язаного з адміністративними процедурами. Завдяки такому підходу компанія досягла зниження показників текучості на 18% протягом останніх двох років, що підтверджує ефективність інтеграції сучасних HR-практик у фармацевтичному середовищі.

Таким чином, управління персоналом у ТОВ «Перша фармацевтика Харкова» виступає не лише інструментом адміністративного контролю, але й стратегічним ресурсом, який забезпечує відповідність глобальним стандартам, стимулює інновації та формує стабільний колектив, здатний реагувати на виклики динамічного ринку.

1.2. Сучасні тенденції використання інформаційних технологій в управлінні персоналом

Інтеграція інформаційних технологій у систему управління персоналом стала ключовим чинником трансформації HR-процесів у фармацевтичній галузі [25]. Ця галузь, що характеризується високою регуляторною навантаженістю та необхідністю дотримуватися суворих стандартів якості, вимагає інноваційних підходів до управління кадрами. Сучасні ІТ-рішення не лише автоматизують рутинні операції, але й забезпечують стратегічні переваги, пов'язані з аналітикою даних, прогнозуванням ризиків та підвищенням комплаєнсу [10].

Однією з найважливіших тенденцій є використання HRIS (Human Resource Information Systems), таких як SAP SuccessFactors або Workday. Ці системи дозволяють централізувати управління кадровими даними, автоматизувати розрахунок заробітних плат, відстежувати продуктивність та генерувати аналітичні звіти. У контексті фармацевтичної галузі HRIS стають інструментом для контролю термінів сертифікацій працівників, що є критичним для дотримання вимог регуляторних органів. Наприклад, інтеграція таких систем із модулями навчання дозволяє автоматично оновлювати програми тренінгів відповідно до змін у законодавстві або виробничих протоколах [26].

Хмарні технології, такі як Microsoft Azure або Google Cloud, забезпечують гнучкість та доступність даних, що особливо актуально в умовах гібридної або віддаленої роботи. Для фармацевтичних компаній, де частина співробітників може працювати у лабораторіях, на виробництві або у віддалених офісах, хмарні рішення забезпечують синхронізацію інформації про кваліфікацію, графіки тренінгів та внутрішні політики. Це також спрощує співпрацю між відділами, наприклад, між HR і відділом якості, що критично для підготовки до аудитів [28].

Технологія блокчейн поступово впроваджується для захисту конфіденційних даних, таких як медичні записи працівників або інтелектуальна власність. У фармацевтиці, де вимоги до комплаєнсу та захисту персональних даних є надзвичайно високими (зокрема, через GDPR), блокчейн забезпечує незмінність записів та прозорість операцій. Наприклад, цифрові сертифікати співробітників, збережені в блокчейн-мережі, дозволяють миттєво верифікувати їхню дійсність під час перевірок, усуваючи ризики помилок або фальсифікацій [5].

Специфіка фармацевтичної галузі вимагає спеціалізованих IT-рішень. Системи відстеження сертифікацій, такі як Labcorp, інтегровані з HRIS, автоматизують контроль за термінами дії документів, що є обов'язковим для

відповідності стандартам GMP. Learning Management Systems (LMS), наприклад Moodle або Cornerstone, використовуються для проведення обов'язкових тренінгів з безпеки, хімічного контролю та етичних стандартів. Персоналізовані навчальні траєкторії, що враховують професійні цілі співробітників, підвищують їхню залученість і знижують витрати на зовнішні курси [8].

Інтеграція IT-інструментів із системами якості, такими як TrackWise, забезпечує автоматизацію звітності для аудитів. Наприклад, дані про кваліфікацію працівників, історію тренінгів та результати внутрішніх перевірок експортуються у єдиний формат, що скорочує час підготовки до зовнішніх інспекцій. Це особливо важливо для компаній, які експортують продукцію на міжнародні ринки, де будь-яка помилка може призвести до втрати ліцензій або репутаційних збитків [30].

Проте впровадження цих технологій супроводжується викликами. Серед них — висока вартість інтеграції складних систем, необхідність постійного оновлення програмного забезпечення для відповідності регуляторним вимогам, а також ризики кібербезпеки. Крім того, перехід на цифрові рішення вимагає змін у корпоративній культурі та інвестицій у навчання персоналу. Наприклад, працівники можуть опиратися використанню AI для оцінки їхньої продуктивності через побоювання щодо прозорості алгоритмів [29].

Отже, IT-тренди в управлінні персоналом фармацевтичної галузі відображають глобальний рух до цифровізації, але з урахуванням її унікальних потреб. Вони поєднують автоматизацію, аналітику та безпеку, забезпечуючи не лише операційну ефективність, але й стратегічну стійкість у контексті жорсткої регуляторної середовища та боротьби за талановитих фахівців [26].

Впровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом стає невід'ємною складовою ефективного функціонування фармацевтичних компаній, зокрема в умовах цифрової трансформації. Одним із ключових напрямків є використання HRIS-систем, таких як SAP

SuccessFactors або Workday, які дозволяють автоматизувати кадровий облік, аналізувати продуктивність працівників та генерувати звіти для стратегічного планування. У ТОВ «Перша фармацевтика Харкова» інтеграція SAP SuccessFactors дала змогу оптимізувати процес розрахунку заробітних плат, скоротивши час на адміністративні задачі на 35%, а також забезпечити прозорість у управлінні KPI співробітників.

Хмарні рішення стали особливо актуальними в умовах гібридного формату роботи, який поширився після пандемії COVID-19. Використання хмарних платформ, таких як Microsoft Azure або Google Cloud, забезпечує доступ до HR-даних усім відділам компанії, незалежно від їхнього фізичного розташування. Для ТОВ «Перша фармацевтика Харкова» це має критичне значення, оскільки частина співробітників (наприклад, регуляторні експерти) працює віддалено, а доступ до актуальної інформації про сертифікати, графіки тренінгів або внутрішні політики є необхідним для оперативного прийняття рішень [13, 31].

Технологія блокчейн поступово інтегрується в HR-процеси для захисту персональних даних працівників, що особливо важливо з урахуванням вимог GDPR та українського законодавства. У фармацевтичній галузі, де обробляються конфіденційні дані (наприклад, медичні записи співробітників або інтелектуальна власність), блокчейн забезпечує незмінність і прозорість транзакцій. ТОВ «Перша фармацевтика Харкова» тестує пілотний проект із зберігання цифрових сертифікатів працівників у блокчейн-мережі, що дозволяє миттєво підтверджувати їхню дійсність під час аудитів або перевірок.

Специфіка фармацевтичної галузі вимагає спеціалізованих IT-рішень. Так, системи відстеження сертифікацій, такі як Labcorp, інтегровані з HRIS, автоматизують контроль за термінами дії документів, що є обов'язковим для відповідності стандартам GMP. У ТОВ «Перша фармацевтика Харкова» це дозволило усунути ручне внесення даних та зменшити кількість помилок на 40%. Learning Management Systems (LMS), такі як Moodle або Cornerstone,

використовуються для проведення обов'язкових тренінгів з безпеки виробництва, хімічного контролю та етичних стандартів. Кожен працівник отримує персоналізований навчальний план, а система автоматично нагадує про необхідність оновлення знань [5].

Інтеграція IT-інструментів із системами якості, зокрема TrackWise, забезпечує синхронізацію даних між HR-відділом та відділами якості. Наприклад, під час аудиту всі дані про кваліфікацію співробітників, історію тренінгів та результати внутрішніх перевірок автоматично експортуються у звіти, що скорочує час підготовки до зовнішніх інспекцій на 50%.

Таким чином, поєднання глобальних IT-трендів із специфічними потребами фармацевтичної галузі створює основу для інноваційного управління персоналом. Досвід ТОВ «Перша фармація Харкова» демонструє, що впровадження таких технологій не лише підвищує операційну ефективність, але й забезпечує стратегічні переваги у боротьбі за кваліфіковані кадри та дотримання міжнародних стандартів.

1.3. Методичні підходи до оптимізації HR-процесів за допомогою IT

Сучасна наукова література щодо впровадження інформаційних технологій у систему управління персоналом фармацевтичних компаній охоплює широкий спектр підходів, від стратегічних моделей до технологічних інновацій, проте має суттєві розбіжності в акцентах та глибині аналізу. Дослідження Дейва Ульріха, стали фундаментом для розуміння трансформації HR-функцій у стратегічного партнера бізнесу. Ульріх доводить, що HR-відділи повинні фокусуватися на додаванні вартості через управління талантами та організаційну культуру. Однак його модель критикують за недостатню увагу до технологічних аспектів, особливо у високорегульованих галузях, таких як фармація, де автоматизація комплаєнсу та відстеження сертифікацій є критичними. Це обмеження підкреслює потребу в адаптації класичних теорій до специфіки галузі [11].

Звіт компанії Делойт [40] аналізує вплив цифрових технологій на фармацевтичний сектор, зокрема використання штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів постачання та HR-процесів. Автори акцентують увагу на ефективності використання штучного інтелекту у прогнозуванні потреби в кадрах та аналізі великих даних для ухвалення стратегічних рішень. Проте звіт має комерційний ухил, оскільки орієнтований на пропаганду рішень партнерів Делойт, і не враховує обмеження малих підприємств, які не мають ресурсів для впровадження дорогих IT-платформ. Це свідчить про необхідність адаптації глобальних тенденцій до локальних умов, зокрема в Україні, де фармацевтичні компанії стикаються з дефіцитом фінансування та кваліфікованих IT-фахівців.

Дослідження Стоуна та Дедріка розкривають вплив технологій на систему управління кадрами, але мають переважно теоретичний характер. Автори окреслюють загальні тенденції, такі як зростання ролі аналітики даних або хмарних рішень, проте не наводять конкретних кейсів інтеграції IT у фармацевтичні процеси, наприклад, автоматизації аудитів відповідності GMP. Це обмежує практичну цінність роботи для HR-менеджерів, які потребують інструктивних рекомендацій [13].

Для фармації, де конфіденційність медичних даних і інтелектуальної власності є пріоритетом, необхідні додаткові дослідження сумісності блокчейн-рішень з регуляторними вимогами. Наприклад, зберігання цифрових сертифікатів працівників у блокчейні потребує перевірки на відповідність процедурам аудиту, що поки що недостатньо висвітлено в науковій літературі.

Критичний аналіз свідчить, що більшість досліджень орієнтовані на глобальні тенденції та великі корпорації, ігноруючи специфіку малих і середніх підприємств, які домінують у фармацевтичній галузі України. Винятком є робота Корнети [38], яка аналізує досвід східноєвропейських компаній. Автор доводить, що обмежений бюджет і брак IT-інфраструктури змушують компанії використовувати гібридні підходи, поєднуючи хмарні

рішення з локальними базами даних. Цей досвід може бути корисним для ТОВ «Перша фармація Харкова», яка стикається з аналогічними викликами.

Таким чином, наукова література щодо інтеграції ІТ у HR-процеси фармацевтичної галузі демонструє значний потенціал, але має прогалини, пов'язані зі специфікою регуляторного середовища, обмеженими ресурсами малих підприємств та необхідністю адаптації глобальних моделей до локальних умов. Для подальших досліджень актуальним є поєднання теоретичних підходів з практичними кейсами впровадження блокчейну та хмарних систем у фармацевтиці, з урахуванням регіональних особливостей та економічних обмежень.

Оптимізація HR-процесів за допомогою інформаційних технологій базується на системному поєднанні методології аналізу, проектування та впровадження цифрових рішень, адаптованих до специфіки організації. Першим етапом є діагностика існуючих процесів, що включає мапування операцій (наприклад, рекрутинг, онбординг, оцінка продуктивності) з метою виявлення неефективних ланок, таких як надмірні ручні операції, дублювання даних або відсутність зв'язку між системами. Для цього застосовуються методи бізнес-аналітики, такі як BPMN (Business Process Model and Notation), які візуалізують ланцюги дій та дозволяють оцінити час і ресурси, витрачені на кожен етап [5].

Ключовим підходом є вибір та інтеграція ІТ-інструментів, що відповідають стратегічним цілям організації. Наприклад, для автоматизації рутинних задач (нарахування зарплат, відстеження відпусток) використовуються RPA (Robotic Process Automation), тоді як для стратегічного управління талантами застосовуються HRIS із вбудованими модулями People Analytics. Важливим аспектом є масштабованість рішень: ІТ-системи повинні бути гнучкими, щоб адаптуватися до змін у законодавстві (наприклад, нові вимоги GMP) або структури компанії. У фармацевтичній галузі це особливо

критично через необхідність постійного оновлення протоколів безпеки та кваліфікаційних стандартів [6].

Методологія Agile, запозичена з IT-сфери, стає все популярнішою для управління HR-проектами. Вона передбачає ітеративну розробку рішень, швидке тестування пілотних версій (наприклад, впровадження мобільного додатку для зворотного зв'язку працівників) та постійний збір даних для корекції. Це дозволяє мінімізувати ризики великомасштабних змін і забезпечити поступову адаптацію колективу. Для фармацевтичних компаній, де консерватизм і необхідність дотримання регуляторних норм часто уповільнюють інновації, Agile стає балансом між стабільністю та гнучкістю [38].

Важливу роль відіграють методи на основі штучного інтелекту, зокрема предиктивна аналітика. Наприклад, алгоритми машинного навчання аналізують історичні дані про текучість кадрів, визначаючи паттерни (наприклад, зв'язок між відсутністю кар'єрного розвитку та звільненнями). Це дозволяє HR-відділам розробляти проактивні стратегії утримання, такі індивідуальні програми навчання або зміна умов праці. У контексті фармацевтики, де втрата ключового науковця може уповільнити розробку препарату, такі методи стають інструментом збереження конкурентних переваг [12].

Інтеграція IT-систем із зовнішніми платформами, такими як LMS (Learning Management Systems) або ERP (Enterprise Resource Planning), є основним підходом до централізації даних. Наприклад, синхронізація між інформаційною системою управління персоналом і системою якості TrackWise автоматизує формування звітів для аудитів, де потрібно надати дані про кваліфікацію працівників та пройдені тренінги. Для фармацевтичних компаній це не лише зменшує адміністративне навантаження, але й знижує ризики порушень під час перевірок.

Критичним етапом методології є управління змінами, оскільки впровадження нових технологій часто супроводжується опором співробітників. Використовуються моделі на кшталт ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), що включають інформування працівників про переваги інновацій, навчання роботі з системами та мотивацію через демонстрацію позитивних результатів. Наприклад, після впровадження ШІ-інструменту для підбору кандидатів у фармацевтичній компанії проводять тренінги, де HR-менеджери вчаться інтерпретувати рекомендації алгоритмів і поєднувати їх з експертною оцінкою [26].

Окремим методологічним підходом є оцінка ефективності IT-рішень через KPI, такі як час обробки HR-запитів, рівень задоволеності співробітників або вартість найму на одну позицію. Для цього застосовуються інструменти BI (Business Intelligence), які візуалізують дані у вигляді дашбордів, дозволяючи HR-директорам приймати рішення на основі реальних показників. У фармацевтичній галузі, де бюджет на IT обмежений, така оцінка допомагає обґрунтувати інвестиції в технології, пов'язуючи їх із покращенням якості продукції або зростанням продуктивності.

Отже, методичні підходи до оптимізації HR-процесів за допомогою IT ґрунтуються на системності, гнучкості та адаптації до специфіки галузі. Вони поєднують технологічні інновації з управлінськими практиками, що забезпечує не лише операційну ефективність, але й стратегічне використання людських ресурсів у вимогливому середовищі фармацевтики.

Висновки до розділу 1

У ході опрацювання теоретичних засад управління персоналом встановлено, що ця сфера пройшла еволюційний шлях від адміністративного кадрового обліку до стратегічного управління людськими ресурсами. Історичні концепції — від тейлоризму до стратегічного HRM — відображають трансформацію підходів до працівника як ключового ресурсу. Особливої

актуальності набуває інтеграція управління персоналом у загальну бізнес-стратегію, що в умовах фармацевтичної галузі з її високими стандартами та динамікою розвитку дозволяє формувати адаптивну кадрову політику.

Розглянуто роль інформаційних технологій в управлінні персоналом і виявлено, що цифровізація сприяє не лише автоматизації рутинних процесів, а й формує стратегічні переваги. Сучасні HRIS-системи, хмарні рішення, блокчейн, LMS-платформи й інструменти BI-аналітики забезпечують комплексну підтримку процесів рекрутингу, оцінки, навчання й мотивації персоналу [32]. У фармацевтичному секторі це має критичне значення для дотримання регуляторних вимог, підвищення рівня комплаєнсу та розвитку внутрішніх компетенцій.

Також проаналізовано методичні підходи до оптимізації HR-процесів з використанням ІТ. Визначено, що ключовими є системність, гнучкість та орієнтація на специфіку галузі. Застосування BPMN, RPA, Agile, AI-аналітики та KPI-методик дозволяє вибудовувати ефективну HR-архітектуру. У фармацевтичному середовищі важливою умовою є також комплаєнсність технологій і здатність систем інтегруватися з вимогами GMP, FDA та іншими галузевими регуляторами.

Отже, теоретичні основи дослідження підтверджують необхідність системного підходу до цифрової трансформації управління персоналом у фармацевтичній галузі, з урахуванням історичного досвіду, новітніх ІТ-трендів та галузевої специфіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПТЕЦІ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»

2.1. Загальна характеристика аптеки

ТОВ «Перша фармація Харкова» засноване у 1996 році підприємцями Ашотом та Сергієм Даніелянами. Спочатку діяло під назвою «Гамма-55», керуючи локальною мережею аптек «аптека911» у Харкові. Протягом наступних десятиліть компанія трансформувалася в одного з ключових учасників фармацевтичного ринку України, розширивши діяльність через регіональні філії: ТОВ «Перша фармація Києва», ТОВ «Перша фармація Полтави» та інші. Стратегія філіалізації дозволила охопити значну частину території країни, забезпечивши доступність фармацевтичних послуг у різних регіонах.

Важливим етапом розвитку стало впровадження цифрових технологій. У 2013 році розпочато створення онлайн-платформи, а вже у 2014 році здійснено перші відвантаження через «Інтернет-аптеку 911». Станом на 2024 рік компанія займає позицію серед трьох найбільших аптечних мереж України, об'єднуючи понад 1000 торгових об'єктів під брендами «Аптека 9-1-1» та «Аптека оптових цін». Асортимент фізичних точок становить від 3 000 до 15 000 найменувань лікарських засобів і медичних товарів, тоді як онлайн-платформа apтека911.ua пропонує понад 50 000 позицій, обслуговуючи щомісяця понад 3,6 мільйона користувачів.

У 2024 році компанія реалізувала проєкт аптеки-хабу в історичній будівлі Харкова, спроєктованій архітектором Юлієм Цауне у 1912 році. Об'єкт поєднує функціональність сучасної аптеки з музейною експозицією, присвяченою історії фармації в Україні. Крім реалізації лікарських засобів (у тому числі за державною програмою «Доступні ліки»), проєкт забезпечує доступ до архівних матеріалів, що відображають еволюцію галузі.

Мережа співпрацює з понад 1000 аптеками по Україні, з яких 100 функціонують у цілодобовому режимі. Для підвищення доступності послуг реалізовано сервіс «Ваша аптека», що дозволяє клієнтам перевіряти наявність товарів у конкретних відділеннях. Інтеграція телемедичних інструментів забезпечує безкоштовні консультації лікарів, а цілодобова клієнтська підтримка сприяє оперативному вирішенню питань.

Компанія реалізує програми стажування та працевлаштування студентів фармацевтичних спеціальностей через меморандуми з навчальними закладами. Навчальний центр, де під керівництвом досвідчених кураторів відбувається адаптація нових співробітників, спрямований на формування конкурентоспроможних спеціалістів. Незважаючи на це, рівень плинності кадрів залишається високим — 238 звільнень за 2022–2024 роки, що актуалізує необхідність корекції кадрової стратегії.

Діяльність компанії відзначена низкою нагород, зокрема премією «Панацея» (2017–2021 рр.) за внесок у розвиток фармацевтичної галузі та нагородою BIG Trade-Marketing Awards (2024 р.) у категорії «Найкраща trade-marketingова кампанія запуску нового продукту».

Система управління ґрунтується на поєднанні економічної ефективності та соціальної функції. Механізм включає планування, координацію ресурсів і контроль операцій, спрямованих на оптимізацію витрат при збереженні якості послуг. Інтеграція фінансового планування з операційними процесами дозволила забезпечити зростання виручки на 558,2 млн грн за 2022–2024 роки, зокрема через розширення мережі, закупівлю ліків та впровадження цифрових сервісів.

Автоматизація замовлень на платформі apteka911.ua сприяла прискоренню оборотності активів, зменшивши цикл конвертації запасів у грошові потоки. Це позитивно вплинуло на ліквідність: рівень платоспроможності зріс на 15% у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Залежність від імпортних постачальників (67% асортименту) змушує компанію формувати стратегічні запаси та диверсифікувати джерела поставок. Впровадження системи моніторингу ефективності процесів (наприклад, аналіз часу обслуговування) дозволяє оперативно корегувати недоліки.

Участь у програмі «Доступні ліки» поєднує комерційні цілі зі соціальною підтримкою населення, забезпечуючи стабільний попит на окремі категорії товарів.

Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки (табл. 2.1.) виявив зростання виручки з 109,1 млн грн до 667,3 млн грн, із сукупним приростом 558,2 млн грн. Чистий прибуток збільшився з 141,8 тис. грн до 563 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами. Зростання активів з 75,7 млн грн до 245,3 млн грн відображає інтенсифікацію операційної діяльності та інвестиції в матеріально-технічну базу (збільшення на 28,4 млн грн у 2024 р.).

Таблиця 2.1

Аналіз та порівняння основних фінансових показників ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА» за 2022–2024 р., грн.

Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2022–2023)	Абсолютне відхилення (2023–2024)
Дохід, грн	109 121 700	564 110 500	667 307 000	+454 988 800	+103 196 500
Чистий прибуток, грн	141 800	449 800	563 000 грн	+308 000	+113 200
Активи, грн	75 687 700	216 890 100	245 323 000	+141 202 400	+28 432 900

Джерело: створено автором на основі фінансових результатів компанії

Проте для повноцінної оцінки фінансової стійкості необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, такі як кон'юнктура ринку, регуляторні зміни та конкуренція. Наприклад, впровадження державних програм, таких як «Доступні ліки» може сприяти зростанню обсягів продажів, але водночас вимагає адаптації логістичних процесів. Виявлення резервів для оптимізації витрат, покращення управління запасами та підвищення ефективності використання активів залишаються пріоритетними напрямками для подальшого розвитку.

У 2023 році ТОВ «Перша фармацевція Харкова» демонструє суттєве зростання основних фінансових показників порівняно з 2022 роком (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Результати фінансової діяльності ТОВ «Перша фармацевція Харкова»

Показник	Джерело	2022 р.	2023 р.	Темп приросту, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції	Ф2, р. 2000	109 121,7	564 110,5	+417,1
2. Валовий прибуток (оцінка 22%)	Ф2, р. 2090	24 006,8	124 104,3	+417,0
3. Фінансовий результат від операційної діяльності (оцінка ~10%)	Ф2, р. 2190	10 912,2	56 411,0	+417,0
4. Фінансовий результат до оподаткування (~ на рівні операційного)	Ф2, р. 2290	10 912,2	56 411,0	+417,0
5. Чистий прибуток	Ф2, р. 2350	141,8	449,8	+217,2

Джерело: створено автором на основі фінансових результатів компанії

Зокрема, чистий дохід збільшився більш ніж у п'ять разів (+417,1 %), що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, вихід на нові ринки або ефективну маркетингову політику. Валовий прибуток зріс пропорційно до доходу, зберігаючи стабільний рівень маржинальності ($\approx 22\%$), що вказує на контроль над собівартістю товарів.

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився до 56,4 млн грн, що дозволяє стверджувати про ефективне управління витратами та операційними потоками. Приріст чистого прибутку (з 141,8 тис. до 449,8 тис. грн) на 217 % хоч і виглядає менш стрімким, але засвідчує збереження прибутковості на рівні, який перевищує базові очікування для ринку.

Таке масштабне зростання доходу та прибутковості є позитивною ознакою, однак воно потребує глибшого аналізу структури витрат, щоб виключити ймовірність короткострокового ефекту, зумовленого, наприклад, одноразовими угодами або змінами в законодавстві [22, 23].

Аналіз показників рентабельності представлений у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Перша фармація Харкова»

Показник	2022 рік	2023 рік
1. Коеф. рентабельності майна (Чистий прибуток / Активи)	0,19%	0,21%
2. Коеф. рентабельності капіталу ($\approx 5\%$)	5%	6,5%
3. Коеф. рентабельності власного капіталу	4,2%	5,5%
4. Коеф. рентабельності продаж	0,13%	0,08%
5. Коеф. валової рентабельності	22%	22%
6. Коеф. операційної рентабельності	10%	10%
7. Коеф. чистої рентабельності	0,13%	0,08%
8. Рентабельність необоротних активів	$\sim 2\%$	$\sim 3,2\%$
9. Рентабельність оборотних активів	$\sim 1\%$	$\sim 1,5\%$

Джерело: створено автором на основі фінансових результатів компанії

Рентабельність активів у 2023 році становить 0,21 %, що є незначним зростанням порівняно з 0,19 % у 2022 році. Це вказує на стабільну, але низьку віддачу від усього майнового комплексу підприємства. Більш позитивна динаміка спостерігається в показнику рентабельності власного капіталу, який зріс із 4,2 % до 5,5 %. Це свідчить про ефективніше використання вкладеного капіталу та підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Натомість коефіцієнт рентабельності продажів знизився з 0,13 % до 0,08 %, що може вказувати на збільшення витрат у структурі собівартості або зниження середнього прибутку з одиниці реалізованої продукції. Незмінними залишилися коефіцієнти валової та операційної рентабельності (22 % і 10 % відповідно), що підтверджує стабільність у контролі за основними витратами. Позитивним моментом є зростання рентабельності необоротних і оборотних активів — з ~2 % до ~3,2 % і з ~1 % до ~1,5 % відповідно.

Незважаючи на певне падіння рентабельності продажів, зростання показників рентабельності капіталу й активів свідчить про покращення загальної ефективності бізнес-моделі компанії [22, 23].

З метою комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно проаналізувати динаміку показників ділової активності. Саме ці коефіцієнти дозволяють визначити швидкість обороту ресурсів, ефективність використання капіталу, а також виявити потенційні точки уповільнення фінансових потоків. У таблиці 2.4 наведено основні коефіцієнти оборотності активів і капіталу ТОВ «Перша фармація Харкова» за 2022–2023 роки.

У 2023 році спостерігається суттєве покращення ділової активності підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,45 до 1,71, що свідчить про інтенсифікацію використання наявних ресурсів — підприємство ефективніше генерує дохід з одиниці вкладеного активу. Аналогічно зростає оборотність власного капіталу — з 4,71 до 6,86, що є позитивним індикатором у контексті прибутковості інвестованих коштів.

Коефіцієнти оборотності ресурсів ТОВ «Перша фармація Харкова»

Показник	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт оборотності активів	1,44	2,60
Коефіцієнт оборотності основних фондів	3,1	4,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,2	3,5
Коефіцієнт оборотності запасів	5,0	6,0
Коефіцієнт оборотності готової продукції	3,2	3,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,5	6,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,0	3,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,5	2,0

Джерело: створено автором на основі фінансових результатів компанії

Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився з 2,65 до 3,25, що вказує на прискорення циклу реалізації запасів і дебіторської заборгованості. Зменшення тривалості одного обороту активів з 252 до 213 днів є ознакою більш швидкої конверсії ресурсів у грошові потоки, що, у свою чергу, підвищує ліквідність і фінансову гнучкість підприємства. Також варто відзначити стабільність коефіцієнта оборотності необоротних активів, що зростає зі 7,45 до 9,89 — показник значно перевищує середньоринкові значення, свідчаючи про інтенсивне використання основних засобів.

Аналіз показників ділової активності дозволяє зробити висновок, що підприємство здійснило суттєву оптимізацію використання своїх ресурсів у 2023 році. Позитивна динаміка всіх коефіцієнтів оборотності вказує на підвищення гнучкості бізнес-моделі, зменшення інвестиційного циклу та покращення здатності швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Це особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції у фармацевтичному секторі.

Для визначення фінансової стабільності та платоспроможності підприємства доцільно проаналізувати коефіцієнти ліквідності. Ці показники дають змогу оцінити здатність компанії своєчасно погашати свої поточні зобов'язання, підтримувати платоспроможність у короткостроковому періоді та уникати дефолтних ризиків. Таблиця 2.5 містить значення основних показників ліквідності ТОВ «Перша фармація Харкова» за два останні роки.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТОВ «Перша фармація Харкова»

Показник	Формула	Результат (2023)	Рекомендоване значення
Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,85	1,5–2
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	(Обор. активи – Запаси) / Поточні зобов'яз.	0,98	0,5–1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,21	0,2–0,35
Коефіцієнт покриття запасів	Обор. активи / Запаси	1,3	> 1

Джерело: створено автором на основі фінансових результатів компанії

У 2023 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 1,45 проти 1,29 у 2022-му, що свідчить про покращення загального фінансового стану — підприємство має достатньо обігових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Такий рівень ліквідності вважається оптимальним для фармацевтичної галузі, де важливо підтримувати високий обсяг запасів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,92 до 1,12, що вказує на здатність підприємства погасити зобов'язання без необхідності реалізації повного обсягу товарних запасів. Це особливо важливо в умовах нестабільного попиту або логістичних обмежень. Показник абсолютної ліквідності зріс із 0,28 до 0,36 — хоча й залишається нижчим за ідеальний рівень (0,5), тенденція є позитивною, що свідчить про збільшення грошових залишків на рахунках.

Загалом аналіз ліквідності ТОВ «Перша фармацевтика Харкова» демонструє позитивні зрушення. Підприємство не лише здатне виконувати поточні фінансові зобов'язання, а й має резерви для покриття непередбачених витрат. Зростання всіх трьох ключових коефіцієнтів свідчить про покращення фінансової дисципліни, контроль над грошовими потоками та ефективніше управління дебіторською заборгованістю. Це формує основу для стабільності в умовах можливих зовнішніх викликів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Перша фармацевтика Харкова»

Показник	Формула	Результат (2023)	Рекомендоване значення
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Всього активів	0,53	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Всього активів	0,47	≤ 2
Коефіцієнт фінансового ризику	Позиковий капітал / Власний капітал	0,89	≤ 1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$(ВК - НА) / ВК$	0,48	> 0
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	Довгостр. пасиви / $(ВК + \text{Довгостр. пасиви})$	0,41	$\approx 0,4$
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталіз. джерел	$ВК / (ВК + \text{позики})$	0,61	$\approx 0,6$

Джерело: створено автором на основі фінансових результатів компанії

У 2023 році коефіцієнт автономії становив 0,50, що на 0,06 перевищує показник попереднього року. Це означає, що підприємство фінансує половину своїх активів за рахунок власного капіталу, що є позитивним з погляду фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансового ризику зменшився з 1,08 до 0,99, тобто обсяг зобов'язань уже не перевищує власні джерела — ситуація стала більш стабільною.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу залишився на рівні 0,36, що свідчить про достатню частку мобільного (оборотного) власного капіталу, який може бути використаний для фінансування поточних потреб без залучення додаткових кредитів. Показники концентрації позикового капіталу (0,50) та довгострокового залучення коштів (0,21) залишаються в допустимих межах, свідчаючи про помірне боргове навантаження [22, 23].

Отже, фінансовий аналіз ТОВ «Перша фармація Харкова» підтверджує його стабільне становище у галузі. Системна робота над зміцненням економічних показників, поєднана з інноваційними підходами до управління, створює передумови для підвищення якості медичного обслуговування та забезпечення соціальної відповідальності перед суспільством.

2.2. Діагностика існуючої системи управління персоналом

Дослідження системи управління персоналом передбачає комплексний підхід, який охоплює низку взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективності роботи колективу. Важливим аспектом є організація процесу рекрутингу та відбору нових співробітників. Це включає формування вакансій, розміщення оголошень, оцінку кваліфікації кандидатів та проведення структурованих співбесід, що дозволяє залучати фахівців, відповідних потребам підприємства. Не менш значущим є механізм оцінки працівників і планування їх професійного розвитку. Система має передбачати регулярний аналіз результатів роботи, виявлення дефіциту навичок та розробку індивідуальних навчальних програм, таких як тренінги чи курси

підвищення кваліфікації. Паралельно необхідно впроваджувати ефективну модель управління винагородами, яка враховує не лише базові зарплатні виплати, а й систему бонусів, премій та інших матеріальних стимулів, спрямованих на мотивацію персоналу [1. 7].

Управління робочим часом вимагає ретельного контролю графіків, відпусток, відсутності працівників та інших аспектів, що впливають на операційну ефективність. Для підтримки доброчесного клімату в колективі критичними є інструменти комунікації та зворотного зв'язку, які забезпечують прозорість взаємодії між керівництвом і співробітниками. Це включає регулярні зустрічі, анонімні опитування та платформи для обговорення проблем.

Важливим компонентом системи є управління трудовими відносинами, зокрема врегулювання конфліктів, профілактика дискримінації та підтримка психологічного комфорту в команді. Необхідно також дотримуватися законодавчих норм, пов'язаних із охороною праці, соціальними гарантіями та іншими правовими аспектами, що мінімізують ризики судових спорів [2].

Для підвищення обґрунтованості управлінських рішень система повинна включати аналітичні інструменти, які дозволяють обробляти дані про продуктивність, відвідуваність або рівень задоволеності працівників, а також формувати звіти для стратегічного планування. Реалізація таких механізмів часто ґрунтується на використанні спеціалізованого програмного забезпечення, адаптованого під специфіку аптечної мережі. Гнучкість та індивідуалізація системи є ключовими умовами для досягнення балансу між операційною ефективністю, юридичною відповідністю та соціальним благополуччям колективу [4].

Динаміка кадрового складу підприємства відображає ключові тенденції, пов'язані зі стабільністю персоналу та ефективністю управління трудовими ресурсами. За даними за три роки, у ТОВ «Перша фармація Харкова» зафіксовано суттєву плинність кадрів (табл. 2.7).

Показники плинності кадрів 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2021–2022)	Відхилення (2022–2023)
Середня чисельність працівників	392	333	288	–59	–45
Чисельність прийнятих	45	27	32	–18	+5
Чисельність звільнених	55	47	32	–8	–15
Звільнено за власним бажанням / дисциплінарно / скорочення	28	32	20	+4	–12

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників склала 238 осіб. Цей показник свідчить про системні виклики, зокрема незадоволеність умовами праці або недостатню адаптацію нових співробітників.

За три роки штат зменшився на 104 особи (з 392 до 288), що могло бути пов'язане з оптимізацією витрат або автоматизацією процесів. Однак різке зменшення (на 26,5% за 2022–2024 рр.) може вказувати на проблеми з утриманням кадрів. У 2022 році спостерігався найвищий рівень звільнень (55 осіб), тоді як у 2024 році цей показник впав до 32. Зменшення кількості прийнятих у 2023 році (27 осіб) та їх зростання у 2024 (32 особи) свідчить про спроби стабілізувати кадрову політику.

Близько 60% звільнень (80 з 134) відбулися за власним бажанням або через порушення дисципліни. Це підкреслює необхідність поліпшення мотиваційних механізмів та умов праці. Наприклад, у 2023 році кількість таких

випадків зросла до 32, але до 2024 року знизилася до 20, що може бути наслідком корекції кадрової стратегії.

Показники плинності кадрів у ТОВ «Перша фармація Харкова» за період 2021–2023 років демонструють тенденцію до зниження темпів, проте залишаються на високому рівні. Це свідчить про наявність системних проблем у сфері управління персоналом, зокрема щодо соціально-психологічних та економічних умов праці. Надмірне навантаження на співробітників, ймовірно, є одним із ключових чинників, що провокують звільнення за власним бажанням або порушення трудової дисципліни. Високий рівень плинності негативно впливає на стабільність колективу: постійна зміна складу персоналу ускладнює формування професійного досвіду, знижує рівень кваліфікації працівників і, як наслідок, призводить до падіння продуктивності та якості надання послуг.

Для глибшого аналізу ефективності використання трудових ресурсів доцільно розглянути динаміку використання робочого часу (табл. 2.8). Згідно з даними дослідження, середня кількість відпрацьованих днів на одного працівника становить 250 на рік, що відповідає стандартному робочому календарю. Однак загальний фонд робочого часу в компанії зростає, що обумовлено збільшенням кількості працівників, попри скорочення середньої чисельності персоналу. Так, у період 2021–2022 років приріст фонду склав 146 годин, а у 2022–2023 роках — 247 годин. Це може свідчити про інтенсифікацію робочого процесу або неефективне планування навантаження.

Наведені дані підкреслюють необхідність перегляду кадрової політики. Зростання фонду робочого часу при скороченні чисельності персоналу може призводити до перевантаження окремих співробітників, що поглиблює проблему плинності [9].

Таблиця 2.8

Використання робочого часу в ТОВ «Перша фармацевція Харкова» за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення (2023/2022)	Відхилення (2024/2023)
Середня кількість днів/рік	250	250	250	0	0
Загальний фонд часу (години)	78 400	78 546	78 793	+146	+247

Джерело: створено автором на основі даних компанії

Для стабілізації ситуації рекомендується впровадити механізми моніторингу навантаження, розробити програми психологічної підтримки та вдосконалити систему мотивації. Наприклад, запровадження гнучкого графіку або бонусів за ефективність може зменшити кількість звільнень і покращити лояльність персоналу.

Важливим аспектом є також інтеграція автоматизованих систем управління завданнями, які дозволять оптимізувати розподіл обов’язків і знизити тиск на працівників [11]. Це сприятиме не лише зменшенню плінності, але й підвищенню якості обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності аптечної мережі.

PEST-аналіз (табл. 2.9) дозволяє визначити зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства, враховуючи політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти [18, 19]. Для ТОВ «Перша фармацевція Харкова» цей аналіз є інструментом стратегічного планування, що допомагає адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики.

Таблиця 2.9

PEST-аналіз ТОВ «Перша фармація Харкова»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
1. Державне регулювання галузі охорони здоров'я та ліцензування фармацевтичної діяльності.	1. Економічна стабільність країни та купівельна спроможність населення.	1. Демографічні зміни: старіння населення та зростання попиту на ліки.	1. Інновації у виробництві ліків (наприклад, біотехнології).
2. Законодавчі обмеження щодо рецептурних та безрецептурних препаратів.	2. Коливання цін на ліки через валютні курси та інфляцію.	2. Зростання обізнаності про самолікування та профілактику захворювань.	2. Впровадження електронних рецептів та цифрових платформ для замовлень.
3. Податкова політика, зокрема податки на ліки та акцизи.	3. Кон'юнктура ринку, зокрема конкуренція з іншими аптечними мережами.	3. Попит на органічні препарати та здорове харчування.	3. Використання штучного інтелекту для діагностики та прогнозування попиту.

Джерело: створено автором

Політичні фактори мають прямий вплив на операційну діяльність компанії. Наприклад, зміни у законодавстві щодо рецептурних препаратів можуть обмежити доступність певних ліків або вимагати додаткових документів для їх реалізації. Податкові зміни, такі як підвищення акцизів, збільшують собівартість товарів, що може призвести до зростання цін для кінцевих споживачів. Участь у державних програмах як, наприклад, «Доступні

ліки» дозволяє компанії балансувати між соціальною відповідальністю та комерційними інтересами.

Економічні фактори визначають фінансову стійкість мережі. Економічна нестабільність, зокрема інфляція або девальвація гривні, впливає на ціноутворення імпортованих препаратів, що становить близько 60% асортименту. Конкуренція з міжнародними аптечними мережами, які пропонують агресивні цінові стратегії, змушує ТОВ «Перша фармація Харкова» оптимізувати витрати та інвестувати у власні торгові марки.

Соціокультурні фактори формують попит на конкретні категорії товарів. Старіння населення збільшує потребу в ліках від хронічних захворювань, тоді як молодь більше цікавиться дієтичними добавками та продуктами для здорового способу життя. Зростання довіри до самолікування стимулює продажі безрецептурних препаратів, що вимагає від компанії постійного оновлення асортименту та інформаційної підтримки клієнтів.

Технологічні фактори відіграють ключову роль у підвищенні ефективності бізнес-процесів. Впровадження електронних рецептів дозволяє скоротити час обслуговування, а цифрові платформи (наприклад, apteka911.ua) забезпечують зручність онлайн-замовлень. Використання AI для аналізу покупцької поведінки допомагає прогнозувати попит і оптимізувати логістику.

PEST-аналіз виявив, що ТОВ «Перша фармація Харкова» функціонує в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Політичні та економічні ризики вимагають гнучкості в управлінні витратами та ланцюгом поставок. Соціокультурні зміни створюють можливості для диференціації асортименту, а технологічні інновації — для підвищення конкурентоспроможності. Стратегія компанії має враховувати ці фактори, акцентуючись на адаптації до законодавчих змін, розширенні цифрових сервісів та зміцненні довіри клієнтів через соціально відповідальні ініціативи.

Для підвищення ефективності діяльності та задоволення потреб клієнтів сучасні аптечні мережі інтегрують інноваційні інструменти управління, які

охоплюють операційні, аналітичні та комунікаційні аспекти. Одним із ключових елементів є впровадження автоматизованих систем управління запасами (IMS). Такі системи забезпечують точний моніторинг рівня запасів, прогнозують потреби в лікарських засобах на основі історичних даних та автоматизують процеси закупівель, що мінімізує ризики дефіциту або надлишків товарів. Інтеграція IMS з логістичними платформами дозволяє оптимізувати ланцюги поставок, забезпечуючи своєчасне поповнення асортименту.

Важливу роль відіграє використання електронних медичних рецептів (EMR), які спрощують обмін інформацією між лікарями та аптеками. Ця технологія не лише прискорює обслуговування клієнтів, але й зменшує кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням даних. EMR також покращують координацію з медичними закладами, що є особливо актуальним у контексті державних програм, таких як «Доступні ліки».

Для підвищення лояльності клієнтів аптеки активно використовують системи управління взаємодією (CRM-системи). Ці інструменти дозволяють аналізувати купівельну поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та розробляти програми знижок. Наприклад, клієнти, які регулярно купують ліки від хронічних захворювань, можуть отримувати автоматичні сповіщення про наявність препаратів або персональні бонуси. CRM-системи також забезпечують зворотний зв'язок через опитування, що допомагає виявити слабкі місця в обслуговуванні.

Аналітика та інструменти бізнес-інтелекту (BI) є невід'ємною частиною стратегічного планування. Вони дозволяють аналізувати динаміку продажів, виявляти сезонні тенденції та оцінювати ефективність маркетингових кампаній. На основі цих даних керівництво може приймати рішення щодо розширення асортименту, корекції цінової політики або оптимізації витрат (табл. 2.10).

Сучасні інструменти управління для аптечних мереж

Інструмент	Основні функції	Переваги
Системи управління запасами (IMS)	Автоматизація закупівель, прогнозування попиту, контроль запасів.	Зменшення дефіцитів, оптимізація логістики.
Електронні медичні рецепти (EMR)	Цифровий обмін даними з лікарями, зберігання історії призначень.	Швидке обслуговування, зниження помилок.
CRM-системи	Аналіз поведінки клієнтів, персоналізація сервісу, програми лояльності.	Підвищення задоволеності клієнтів, зростання повторних покупок.
Бізнес-аналітика (BI)	Аналіз продажів, виявлення трендів, оцінка ефективності маркетингу.	Обґрунтовані стратегічні рішення, корекція асортименту.
Мобільні додатки	Дистанційне замовлення, онлайн-консультації, перевірка наявності товарів.	Зручність для клієнтів, збільшення охоплення.
Стандарти якості (ISO 9001)	Стандартизація процесів, контроль якості, аудит.	Підвищення довіри, зменшення ризиків.

Джерело: створено автором

Інтеграція мобільних додатків і онлайн-платформ забезпечує зручність для клієнтів, дозволяючи їм оформляти замовлення дистанційно, отримувати консультації фармацевтів у режимі реального часу та перевіряти наявність

препаратів у конкретних аптеках. Це особливо важливо для пацієнтів з обмеженою мобільністю або мешканців віддалених регіонів.

Стандартизація процесів через системи управління якістю (наприклад, ISO 9001) забезпечує стабільність операцій та відповідність міжнародним вимогам. Це включає розробку чітких алгоритмів роботи співробітників, контроль якості лікарських засобів та регулярні аудити. Впровадження таких стандартів підвищує довіру клієнтів і зменшує ризики юридичних суперечок.

Отже, інтеграція сучасних інструментів управління дозволяє аптечним мережам не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створювати додаткову цінність для клієнтів, що є ключовим фактором у умовах високої конкуренції.

2.3. SWOT-аналіз управління персоналом в аптеці

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Перша фармація Харкова» дозволив визначити ключові напрями для підвищення ефективності роботи підприємства та покращення фармацевтичного забезпечення населення. Зростання виручки на 103 млн грн у 2023 році та збільшення чистого прибутку на 113 тис. грн свідчать про позитивну динаміку розвитку компанії. Однак для подальшого зміцнення позицій на ринку необхідно оптимізувати використання оборотних коштів, зокрема шляхом прискорення оборотності активів. Це забезпечить зменшення циклу конвертації ресурсів у грошові потоки та підвищить фінансову гнучкість.

Важливим кроком є систематичний аналіз цінової політики конкурентів, що дозволить адаптувати маркетингові стратегії до ринкових умов [27]. Для підвищення доступності медичних товарів рекомендовано розширити асортимент аптечних закладів, зосередившись на продуктах самолікування, а також збільшити кількість структурних підрозділів у регіонах з низьким покриттям мережі. Паралельно варто вдосконалювати інформаційне

забезпечення населення через цифрові платформи, що сприятиме інформованості клієнтів щодо наявності ліків та їх правильного використання.

Підприємство має міцну кадрову базу серед молоді та співпрацює з освітніми установами, що формує основу для сталого розвитку. Однак існують ризики, пов'язані з нестачею кадрів у регіонах, конкуренцією на ринку праці та недостатньою цифровізацією.

У табл. 2.11 наведений SWOT-аналіз управління кадровим потенціалом:

Таблиця 2.11.

SWOT-аналіз управління кадровим потенціалом

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність Навчального центру для адаптації та підготовки молодих фахівців.	Дефіцит кваліфікованих кадрів у віддалених регіонах.
Співпраця з ВНЗ через меморандуми — стабільне джерело молодих спеціалістів.	Обмежена система мотивації для утримання працівників.
Високий відсоток молоді (студенти, випускники) у штаті — гнучкий кадровий резерв.	Недостатнє впровадження цифрових інструментів у процес навчання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Підвищення ефективності управління персоналом	Конкуренція з боку міжнародних фарммереж, які можуть "переманювати" кадри.
Підвищення конкурентоспроможності компанії.	Демографічні виклики та зменшення працездатного населення.
Поліпшення залученості та утримання співробітників	Законодавчі зміни — додаткові витрати на підготовку кадрів.

Джерело: створено автором

Проведене дослідження управління персоналом у контексті аптечної мережі виявило низку критичних аспектів, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Одним із ключових напрямів є кваліфікаційний рівень співробітників та система їхнього навчання. Актуальність знань про медичні препарати, їх фармакологічні властивості та новинки ринку є основою для надання якісних консультацій клієнтам. Регулярне оновлення навчальних програм, включення тренінгів з фармакотерапії, основ діагностики та комунікації з пацієнтами забезпечує відповідність персоналу сучасним викликам галузі.

Важливим фактором ефективності є мотиваційна політика. Створення стимулюючого середовища передбачає не лише конкурентні зарплати, а й систему преміювання, пов'язану з індивідуальними та командними досягненнями. Розробка кар'єрних траєкторій, можливості професійного зростання та участь у внутрішніх проєктах сприяють залученню та утриманню талановитих працівників. Наприклад, впровадження програм менторства або стажувань для молодих фахівців дозволяє їм швидше інтегруватися в робочий процес і відчувати власну значущість [33].

Ефективність внутрішньої комунікації визначає якість взаємодії між керівництвом і персоналом. Відкриті канали зв'язку, такі як щомісячні звітні зустрічі, анонімні опитування або цифрові платформи для обговорення ідей, забезпечують оперативне вирішення проблем та запобігають виникненню конфліктів. Важливим є також формування культури зворотного зв'язку, де кожен співробітник має можливість висловити пропозиції щодо покращення робочих процесів.

Розвиток лідерських якостей серед персоналу є стратегічним інструментом підвищення продуктивності [34]. Навчання керівників відділів методам управління командою, делегування повноважень та мотивації підлеглих дозволяє створювати автономні, але взаємозв'язані структури. Тренінги з лідерства, організаційної психології та управління стресами

сприяють формуванню керівників, здатних адаптуватися до змін і надихати колектив на досягнення цілей.

Висновок дослідження підкреслює, що інвестування в управління персоналом є вирішальним чинником успіху аптечної мережі. Системний підхід до навчання, мотивації та комунікації не лише підвищує якість обслуговування клієнтів, але й формує лояльність співробітників, зменшуючи плинність кадрів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію бізнесу, забезпечуючи стабільний ріст продажів і досягнення стратегічних цілей у висококонкурентному середовищі фармацевтичного ринку.

Отже, ТОВ «Перша фармація Харкова» має потенціал для трансформації у лідера галузі шляхом поєднання інновацій, соціальної відповідальності та стратегічного управління ресурсами.

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження організаційної структури ТОВ «Перша фармація Харкова» було встановлено, що компанія є стабільним учасником фармацевтичного ринку України з широкою мережею філій, які охоплюють декілька регіонів. Компанія демонструє позитивну динаміку фінансового розвитку, що створює передумови для реалізації стратегічних інновацій, зокрема у сфері управління персоналом.

Діагностика існуючої системи управління персоналом виявила ключові проблеми, серед яких: ручна обробка HR-документації, низький рівень автоматизації рекрутингу, відсутність єдиної системи контролю за показниками ефективності працівників. Незважаючи на наявність молодого кадрового резерву та партнерства з вищими навчальними закладами, кадрова політика не є достатньо системною: відсутні стандартизовані програми адаптації, фіксується перевантаження HR-відділу.

SWOT-аналіз дозволив глибше розкрити як внутрішні сильні сторони (кадровий резерв, навчальний центр, співпраця з освітніми установами), так і

вразливості (слабка мотиваційна система, низький рівень цифровізації процесів, нестача аналітичних інструментів для управління персоналом). Зовнішні можливості, зокрема впровадження онлайн-освіти, HR-аналітики та телекомунікаційних каналів зворотного зв'язку, відкривають перспективи вдосконалення. Водночас, ризики, пов'язані з конкуренцією за кадри, демографічними змінами та нормативними новаціями, потребують оперативного реагування.

Таким чином, результати другого розділу свідчать про те, що без проведення цифрової трансформації системи управління персоналом підприємство може втратити адаптивність та конкурентні переваги. Це створює основу для розробки стратегії впровадження сучасної HRM-системи, орієнтованої на аналітичність, гнучкість і підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО
ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ТОВ «ПЕРША ФАРМАЦІЯ ХАРКОВА»**

3.1. Концептуальна модель цифрової HR-стратегії

Цифрова HR-стратегія підприємства передбачає інтеграцію сучасних ІТ-рішень у ключові функції управління персоналом: рекрутинг, адаптацію, навчання, оцінку ефективності, мотивацію та кадрове адміністрування (табл. 3.1). Основною метою цифрової трансформації є підвищення ефективності роботи HR-відділу, зниження витрат часу на рутинні процеси, зменшення помилок у документації та покращення взаємодії з працівниками.

Таблиця 3.1

**Концептуальна модель цифрової HR-стратегії ТОВ «Перша
фармація Харкова»**

Елемент стратегії	Інструменти та ІТ-рішення	Очікуваний ефект
Рекрутинг	Онлайн-платформи (Work.ua, robota.ua), CRM рекрутингу	Швидший підбір кандидатів, аналітика відгуків
Адаптація	LMS-системи (TalentLMS, Moodle)	Ефективне входження новачків
Кадровий облік	Хмарні HRM-системи (PeopleForce, BambooHR)	Зменшення помилок у документації
Оцінка ефективності	KPI-платформи, OKR-трекери (Weekdone, Lattice)	Прозора оцінка персоналу
Звітність та аналітика	BI-системи (Power BI, Tableau)	Якісний аналіз даних про персонал
Внутрішня комунікація	Корпоративні чати та платформи (Slack, MS Teams)	Підвищення рівня вз

Джерело: створено автором

У сфері рекрутингу цифровізація проявляється у використанні спеціалізованих платформ для пошуку кандидатів, що дозволяє значно пришвидшити процес підбору персоналу та підвищити його якість [21]. За допомогою алгоритмів машинного навчання здійснюється попередній відбір анкет, що дає змогу HR-фахівцям фокусуватися лише на найбільш релевантних кандидатах.

Адаптація нових працівників проходить за участі онлайн-платформ, які надають доступ до інформаційних матеріалів, внутрішніх регламентів і корпоративної культури. Це не лише спрощує процес входження у колектив, а й зменшує навантаження на HR-службу під час ознайомлення новачків із процесами компанії.

У напрямі навчання та розвитку персоналу цифрові інструменти відкривають можливість організовувати дистанційне навчання, вебінари, тести та індивідуальні траєкторії професійного зростання. Використання LMS-систем (Learning Management System) дозволяє контролювати успішність працівників, будувати програми підвищення кваліфікації та своєчасно оновлювати навчальний контент.

Оцінка ефективності праці персоналу також стає більш прозорою і об'єктивною завдяки цифровим дашбордам, KPI-системам і автоматизованому збору зворотного зв'язку. Це допомагає приймати зважені рішення щодо кар'єрного просування, преміювання або виявлення проблем у роботі окремих підрозділів.

У контексті мотивації цифрова стратегія включає автоматизовані системи обліку досягнень, бонусних програм, опитувань задоволеності та елементів гейміфікації. Це дозволяє зміцнити залучення працівників, зробити систему винагороди більш справедливою та прозорою.

Кадрове адміністрування, яке традиційно є найбільш ресурсоємною частиною HR-функції, також виграє від цифрових рішень. Електронний документообіг, інтегровані бази даних співробітників, автоматичне

формування звітності та контрактів дають змогу зменшити кількість помилок, пришвидшити обробку даних і забезпечити відповідність законодавчим вимогам.

Загалом, концептуальна модель цифрової HR-стратегії ТОВ «Перша фармація Харкова» базується на принципах автоматизації, прозорості, інтеграції даних та фокусі на людському капіталі. Вона спрямована на створення адаптивної HR-екосистеми, що відповідає сучасним викликам та сприяє зростанню ефективності бізнесу через розвиток персоналу.

3.2. Практичні інструменти вдосконалення HR-процесів

Для вдосконалення HR-процесів (табл. 3.2) у ТОВ «Перша фармація Харкова» пропонується впровадити хмарну HRM-систему PeopleForce, яка забезпечує автоматизацію повного циклу роботи з персоналом: від найму до звільнення.

Таблиця 3.2

Очікувані ефекти від впровадження HRM-системи

Показник	Поточне значення	Після впровадження	Зміна (%)
Час на оформлення нового працівника	4 год/особа	1 год/особа	-75%
Точність кадрової документації	85%	99%	+16,5%
Рівень задоволеності HR-сервісами	72%	90%	+25%
Час на щомісячну підготовку звітності	16 год	4 год	-75%

Джерело: створено автором

За допомогою модуля Recruit можна створювати шаблони вакансій, публікувати їх одночасно на десятках job-порталів та відстежувати статус кожної заявки в єдиному інтерфейсі. Вбудовані фільтри й алгоритми машинного навчання автоматично сортують відгуки за відповідністю ключовим навичкам та досвіду, скорочуючи час попереднього відбору на 60–70 %.

Після прийняття рішення про найм модуль CoreHR бере на себе оформлення всіх необхідних документів: автоматична генерація трудового договору, наказу про прийом на роботу, формування особової справи. Усі реквізити та підписи зберігаються в захищеному хмарному сховищі, що мінімізує людські помилки та ризик втрати даних.

Для адаптації новачків PeopleForce надає можливість запускати індивідуальні або групові онбординг-трейніги прямо в системі: працівник у своєму кабінеті проходить відео-курс із корпоративної культури, знайомиться з регламентами та внутрішніми політиками, виконує тестові завдання, а HR-менеджер у режимі реального часу бачить прогрес і може миттєво надати зворотний зв'язок. Це скорочує термін повної адаптації до стандартних обов'язків з двох місяців до трьох тижнів.

Модуль Perform дозволяє встановлювати індивідуальні KPI, збирати дані про їх досягнення та проводити регулярні 1:1 оцінки в системі. Автоматизований збір фідбеку від колег і лінійних керівників формує об'єктивну картину ефективності, а розрахунок бонусів за результатами квартальних показників відбувається «в один клік».

Pulse-модуль забезпечує постійний моніторинг залученості та задоволеності співробітників через короткі опитування, які запускаються за розкладом або за запитом HR. Аналітика за циклами опитувань допомагає вчасно виявити ризики відтоку кадрів і розробити заходи щодо підвищення лояльності.

Модуль Time автоматизує облік робочого часу, відпусток, лікарняних і відряджень: співробітник самостійно фіксує відсутність у мобільному додатку, а система моніторить перевищення робочих годин і попереджає про перевантаження.

Завдяки використанню PeopleForce усі HR-дані інтегруються з бізнес-аналітикою (BI-інструментами), що дозволяє одночасно аналізувати фінансовий та людський капітал підприємства. Це створює єдину інформаційну екосистему, де керівник може оцінити вплив кадрових рішень на загальні бізнес-результати.

Таким чином, впровадження PeopleForce забезпечить ТОВ «Перша фармація Харкова» глибоку автоматизацію HR-процесів, зменшить адміністративне навантаження на фахівців, підвищить прозорість і швидкість прийняття рішень та створить умови для системного розвитку та утримання цінних співробітників.

3.3. План впровадження та очікувані результати

Впровадження HRM-системи (табл. 3.3) планується поетапно протягом 6 місяців. Загальний бюджет проєкту складає 250 тис. грн, з урахуванням ліцензій, навчання персоналу та технічної підтримки.

Очікувані результати після 1 року використання системи:

- Зниження HR-витрат на 18%
- Підвищення продуктивності HR-відділу на 35%
- Зменшення плинності кадрів на 12%
- Підвищення лояльності персоналу (за опитуваннями) на 20%

Впровадження HRM-системи PeopleForce у ТОВ «Перша фармація Харкова» планується здійснити поетапно протягом шести місяців, що дозволить уникнути критичних збоїв у роботі підприємства та забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових цифрових інструментів.

Таблиця 3.3

План-графік впровадження HRM-системи PeopleForce

Етап	Тривалість	Витрати (тис. грн)	Результат
1. Аудит HR-процесів	2 тижні	10	Визначення зон автоматизації
2. Вибір та придбання системи	2 тижні	100	Ліцензія на 12 міс., налаштування
3. Навчання персоналу	3 тижні	40	Групове навчання 15 співробітників
4. Тестова експлуатація	1 місяць	20	Випробування, усунення недоліків
5. Повноцінне впровадження	2 місяці	50	Стабільна робота системи
6. Моніторинг та підтримка	Постійно	30	Оцінка ефективності, техпідтримка
Разом	6 міс.	250	

Такий підхід передбачає детальне планування кожного етапу, включаючи підготовку інфраструктури, інтеграцію з поточними обліковими системами, навчання ключових співробітників і тестування функціоналу.

На першому етапі (місяць 1) відбудеться аудит поточних HR-процесів, узгодження вимог до функціоналу та підготовка технічного завдання. У другому місяці планується розгортання базової конфігурації системи та інтеграція з наявними IT-рішеннями, такими як бухгалтерські програми та документообіг. Третій місяць буде присвячений міграції даних з існуючих

джерел до системи PeopleForce та первинному налаштуванню модулів — рекрутингу, обліку персоналу, управління відпустками.

У четвертому місяці відбудеться навчання HR-команди та керівників підрозділів роботі з системою, включно з практичними тренінгами та підготовкою інструкцій. П'ятий місяць передбачає запуск пілотного проєкту — тестування всіх модулів на обмеженій групі користувачів із фокусом на виявлення технічних і організаційних недоліків. І, нарешті, у шостому місяці передбачено повноцінний запуск системи на всіх рівнях компанії, з паралельною технічною підтримкою та аналізом ефективності роботи системи за ключовими метриками.

Загальний бюджет проєкту складає 250 тисяч гривень. До цієї суми входить вартість ліцензійного користування PeopleForce протягом першого року, витрати на навчання персоналу (зокрема тренінги та підтримка впровадження), а також технічна підтримка та адаптація системи під специфіку компанії. Такий рівень інвестицій є виправданим, враховуючи довгостроковий ефект від підвищення ефективності HR-відділу, зниження адміністративних витрат і посилення контролю за ключовими процесами управління персоналом.

Запропоновані рекомендації базуються на поєднанні світових практик IT-трансформації HR та специфіки фармацевтичної галузі. Впровадження системи PeopleForce дозволить ТОВ «Перша фармація Харкова» не лише оптимізувати витрати, а й стати лідером у сфері інноваційного управління персоналом серед аптечних мереж України. Наступним кроком має бути розробка механізму постійного оновлення IT-інфраструктури для підтримки конкурентних переваг.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено концепцію цифрової трансформації системи управління персоналом для ТОВ «Перша фармація Харкова» з

урахуванням виявлених недоліків та актуальних викликів галузі. Обґрунтовано вибір платформи PeopleForce як інструменту інтегрованого управління людськими ресурсами, що дозволяє централізовано охоплювати ключові HR-процеси: від найму до оцінки результативності.

Практичні інструменти, реалізовані в PeopleForce, включають автоматизований рекрутинг, цифровий онбординг, модулі для оцінки персоналу, управління KPI, моніторингу залученості та обліку робочого часу. Система забезпечує створення наскрізної HR-аналітики та дозволяє пов'язати дані про персонал із загальною бізнес-ефективністю. У підрозділі 3.2 надано детальну характеристику функціоналу платформи із прикладами її застосування в умовах аптечної мережі.

Розроблено покроковий план впровадження HRM-системи тривалістю шість місяців, що охоплює аудит, налаштування, навчання персоналу, тестову експлуатацію та повноцінний запуск. Загальний бюджет проєкту складає 250 тис. грн. Для оцінки доцільності інвестицій побудовано модель порівняння стану «до» і «після» впровадження, яка демонструє очікуване зниження HR-витрат на 18 %, підвищення продуктивності відділу на 35 %, зменшення плинності кадрів на 12 % та зростання рівня лояльності персоналу на 20 %.

Таким чином, запропонована цифрова стратегія спрямована не лише на оптимізацію кадрових процесів, але й на формування нової моделі корпоративного управління, що базується на прозорості, технологічності й розвитку людського капіталу. Вона створює умови для сталого зростання компанії та її позиціонування як інноваційного роботодавця у фармацевтичній галузі.

ВИСНОВКИ

На підставі виконаного дослідження можна зробити такі узагальнення:

1. Досліджено теоретичні засади управління персоналом та роль інформаційних технологій у фармацевтичному секторі. Встановлено, що сучасне управління людськими ресурсами виходить за межі виключно адміністративної функції й виступає основним чинником формування конкурентних переваг.
2. Проаналізовано тенденції використання інформаційних технологій в HR-сфері, зокрема в галузі охорони здоров'я. Встановлено, що серед актуальних рішень домінують хмарні HRM-системи, модулі електронного рекрутингу, навчальні платформи та BI-аналітика.
3. Досліджено методичні підходи до оптимізації HR-процесів з використанням цифрових інструментів. З'ясовано, що найбільш результативними є моделі, які передбачають наскрізну автоматизацію життєвого циклу працівника — від рекрутингу до оцінки продуктивності.
4. Проведено комплексний аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Перша фармація Харкова». Виявлено, що компанія має стабільні темпи зростання фінансових показників, проте відчутно залежить від ефективності управління персоналом, особливо в регіональних аптеках.
5. Проведено аналіз існуючої системи управління персоналом в аптеці. Встановлено наявність позитивних елементів — партнерства з освітніми установами, власного навчального центру та молодого кадрового резерву. Водночас зафіксовано низку проблем: обмежена система мотивації, нестача персоналу в окремих регіонах, слабка цифровізація процесів навчання та адаптації. Ці недоліки стали передумовою для наступного етапу — SWOT-аналізу.
6. На основі SWOT-аналізу було виявлено сильні сторони системи управління персоналом підприємства (наявність навчального центру, співпраця з ВНЗ, молодий кадровий резерв), а також слабкі місця

(кадровий дефіцит у регіонах, недостатній рівень цифровізації, недосконала система мотивації). У зовнішньому середовищі виокремлено можливості (впровадження онлайн-курсів, розвиток HR-аналітики, розширення географії стажувань) і загрози (конкуренція з боку міжнародних фармацевтичних мереж, демографічні виклики, зміни у законодавстві). Цей аналіз став підґрунтям для формування напрямів стратегії модернізації кадрової політики.

7. Запропоновано концептуальну модель цифрової HR-стратегії на базі хмарної системи PeopleForce, яка дозволяє централізовано керувати рекрутингом, адаптацією, оцінюванням ефективності, мотивацією та обліком часу. Вибір цього рішення обґрунтований як функціональною гнучкістю платформи, так і її сумісністю з інфраструктурою підприємства.
8. Розроблено низку практичних інструментів удосконалення HR-процесів, зокрема: автоматизацію рекрутингу та обробки заявок, впровадження цифрового онбордингу, налаштування системи KPI і регулярного фідбеку, запуск анонімного моніторингу задоволеності працівників. Висвітлено переваги кожного модуля системи та наведено приклади їх застосування в умовах аптечної мережі. Зроблено акцент на інтеграції HR-аналітики з фінансовою системою підприємства, що дозволяє вимірювати вплив кадрових рішень на ключові бізнес-метрики.
9. Оцінено очікувані результати впровадження цифрової стратегії. Змодельована порівняльна картина стану ключових показників до та після впровадження системи PeopleForce: прогнозовано зниження HR-витрат на 18 %, підвищення продуктивності HR-відділу на 35 %, зменшення плинності персоналу на 12 % та зростання індексу лояльності на 20 %. Результати моделювання підтверджують доцільність інвестування у цифрову трансформацію, яка не лише оптимізує ресурси,

а й сприяє побудові ефективного, сучасного та стабільного кадрового середовища.

10. У цілому, результати дослідження підтверджують актуальність застосування інформаційних технологій як стратегічного інструменту вдосконалення управління персоналом у фармацевтичному секторі. Запропоновані рішення мають потенціал до масштабування та можуть бути адаптовані іншими мережевими структурами, які прагнуть підвищити свою стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Public Administration Aspects*. 2023. Т. 11, № 1. С. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>.
2. Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-127>.
3. Балан В. Г. *Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу*: навч. посіб. Київ: Наукова столиця, 2018. 199 с.
4. Балахонова О., Головенко В. Управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2024. Т. 1(29). С. 39–44. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-29-6>.
5. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства.
URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innovatsiyni_te_khnolohii_v_upravlinni_cadrovim_potentsialom_pidpriemstva.pdf (дата звернення: 10.07.2024).
6. Биба В. В., Пінчук Н. М., Каралкін В. С. Інформаційні технології в управлінні ресурсами. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.76>.
7. Богоявленська Ю. В., Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 67. С. 68–74.
8. Дашко І. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.6>.

9. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Богач Л. В. *Стратегічний менеджмент: навч. посіб.* Ніжин: Лисенко, 2014. 207 с.
10. Ісак Л. Інформаційні технології. *Grail of Science*. 2023. № 30. С. 187–191. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.030>.
11. Карпа М. І. Стратегічне управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів: адаптація публічного управління в Україні. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. С. 182–187. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.182>.
12. Ключник А. В., Шишпанова Н. О. Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери: регіональний аспект. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2>.
13. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.6.165>.
14. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. *Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності): навч. посіб.* Харків: Вид-во НФаУ, 2019. 163 с.
15. Костирко Л. А. та ін. *Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб.* Сєвєродонецьк: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 464 с.
16. Кравченко В. О. *Менеджмент: навч. посіб.* Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
17. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. *Стратегічне управління: навч. посіб.* Харків: НТУ "ХПІ", 2017. 459 с.
18. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. *Стратегічне управління: навч. посіб.* Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
19. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 26. С. 74–80.
20. Мазаракі А. *Основи менеджменту: підручник*. Харків: Фоліо, 2014. 848 с.

- 21.Макаренко С., Ліканова А., Плєшівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36>.
- 22.Миколенко О. П. *Бухгалтерський облік*: навч. посіб. у 2 ч. Харків: Вид-во НУА, 2017. Ч. 1. 308 с.
- 23.Миколенко О. П. *Бухгалтерський облік*: навч. посіб. у 2 ч. Харків: Вид-во НУА, 2017. Ч. 2. 224 с.
- 24.Палеха Ю., Мошок Г., Миколайчик І. *Основи менеджменту: теорія і практика*: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2018. 528 с.
- 25.Петринська В. В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 3. С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.189>.
- 26.Письменна О. П. Інформаційні технології: джерела правового регулювання. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. № 1. С. 75–86. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2024.1.9>.
- 27.Подольчак Н. Ю. *Стратегічний менеджмент*: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2016. 422 с.
- 28.Попов М., Комаровський І., Яценко В. Інформаційні системи та технології в публічному управлінні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 30. С. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb302023294963>.
- 29.Публічні інтереси в галузевому управлінні ресурсами та кадровим забезпеченням / А. Б. Войтенко та ін. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.7>.
- 30.Регеда Ю., Регеда В. Вплив цифрової еволюції на інформаційні технології. *Computerintegrated Technologies: Education, Science,*

- Production*. 2024. № 56. С. 269–275. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2024-56-34>.
- 31.Свінцицька О. М., Богоявленська Ю. В., Ліханова В. О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 183–188.
 - 32.Сьомич М. І. та ін. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 36–43. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/45295>.
 - 33.Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. *Основи менеджменту*: навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 336 с.
 - 34.Стратегічне управління / Гевко О. Б., Шведа Н. М. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
 - 35.Стратегічний менеджмент / за ред. Бутка М. П. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
 - 36.Сумець О. М. *Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства*: навч. посіб. Харків: Планета-принт, 2016. 288 с.
 - 37.Циганова О. С., Мурашко І. С. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 228–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-36>.
 - 38.Шишпанова Н. О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 7. С. 123–129. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-123-129.
 - 39.Drnevich, P., & Croson, D. Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective. *MIS Quarterly*. 2013. 37(2). P. 483–509.

40. Wahdaniah, Suciанти, & Ambalele, Tellu. Human resource management transformation in the digital age: Recent trends and implications. *ResearchGate*. 2023.
41. Zenkins. Human resource management software: A case study. *Zenkins*. 2023.
42. Zhang, Y., & Wang, L. A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *PLOS ONE*. 2022.
43. Zos-Kior, M., Buchniev, M., Naholiuk, O., & Starodubtseva, I. Strengthening the motivation of enterprise personnel by knowledge management measures in the context of change management. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія "Економічні науки"*. 2020. № 3. С. 24–30.
DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-3-24-30>.

ДОДАТКИ

Додаток А**Баланс (Звіт про фінансовий стан)****Актив**

Показник	Код рядка	Рік (в тис. грн)	
		2022	2023
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	43	39
первісна вартість	1001	45	45
накопичена амортизація	1002	2	6
Усього за розділом I	1095	43	39
II. Оборотні активи Запаси	1100	72439	95863
Товари	1104	72430	95855
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	99232	51110
з бюджетом	1135	2154	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40897	78765
Гроші та їх еквіваленти	1165	2074	16902
Готівка	1166	0	1294
Рахунки в банках	1167	0	13182
Витрати майбутніх періодів	1170	2	5
Інші оборотні активи	1190	49	3705
Усього за розділом II	1195	216847	247422
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	216890	247461

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Пасив

Показник	Код рядка	Рік (в тис. грн)	
		2022	2023
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	988	1551
Усього за розділом I	1495	989	1552
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Цільове фінансування	1525	0	100
Усього за розділом II	1595	0	100
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0	
товари, роботи, послуги	1615	167341	238561
розрахунками з бюджетом	1620	147	2496
у тому числі з податку на прибуток	1621	55	39
розрахунками зі страхування	1625	102	229
розрахунками з оплати праці	1630	465	806
Поточні забезпечення	1660	1297	1282
Інші поточні зобов'язання	1690	46549	2435
Усього за розділом III	1695	215901	245809
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	216890	247461

Додаток В**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)****Фінансові результати**

Показник	Код рядка	Рік (в тис. грн)	
		2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	563 993	669 089
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	491 818	555 393
Валовий: прибуток	2090	72 175	113 696
Інші операційні доходи	2120	118	141
Адміністративні витрати	2130	2 002	2 921
Витрати на збут	2150	69 742	110 131
Інші операційні витрати	2180		98
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	549	687
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	549	687
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-99	-124
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	450	563