

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Фармацевтичний факультет**

**Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ»**

**Виконала:** здобувачка вищої освіти групи

Фм23 (2,63)-01

спеціальності: 226 Фармація, промислова фармація  
освітньої програми Фармація

Валерія ЦИМБАЛА

**Керівник:** доцент закладу вищої освіти кафедри  
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у  
фармації, к.фарм.н., доцент Наталя МАЛІНІНА

**Рецензент:** професор закладу вищої освіти кафедри  
соціальної фармації, д.фарм.н., професор Вікторія  
НАЗАРКІНА

**Харків – 2026 рік**

## АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота «Особливості управління персоналом в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» присвячена дослідженню теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування ефективної системи управління людськими ресурсами в сучасній фармацевтичній мережі. У роботі комплексно проаналізовано сутність та функції стратегічного кадрового менеджменту у сфері фармації, враховуючи специфічні вимоги до професійних компетенцій персоналу. Проведений аналіз системи управління персоналом в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я», включно з методами найму, відбору та адаптації.

Ключову увагу приділено дослідженню мотивації та оцінки праці співробітників за результатами проведеного анкетування, дані якого статистично оброблені. Проаналізовано чинники плинності кадрів та визначено Ключові показники ефективності (KPI), що впливають на продуктивність. На основі отриманих результатів запропоновано шляхи вдосконалення системи управління персоналом, включаючи оптимізацію механізму адаптації та стимулювання персоналу. Обґрунтовано необхідність розробки програми безперервного професійного розвитку (БПР) та планування кар'єрного зростання як частини загальної HR-стратегії у фармації. Розраховано оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Робота викладена на 78 сторінках друкованого тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Ілюстрована 7 рисунками та 26 таблицями, містить 38 джерел наукової літератури.

*Ключові слова:* управління персоналом, кадровий менеджмент, аптечна мережа, персонал, плинність кадрів, найм персоналу, адаптація, наставництво, система мотивації, Ключові показники ефективності (KPI), безперервний професійний розвиток (БПР), HR-стратегія у фармації.

## ANNOTATION

The graduate qualification work «Features of personnel management in the apteka Bazhayemo Zdorov'ya pharmacy chain» is dedicated to the study of theoretical, methodological, and applied aspects of forming an effective human resource management system in a modern pharmaceutical chain. The work provides a comprehensive analysis of the essence and functions of strategic personnel management in the pharmacy sector, taking into account the specific requirements for the professional competencies of the staff. An analysis of the personnel management system within the apteka «Bazhayemo Zdorov'ya» pharmacy chain was conducted, including methods of recruitment, selection, and onboarding (adaptation).

Key attention is paid to the study of motivation and performance appraisal of employees based on the results of a survey, the data of which were statistically processed. factors influencing staff turnover were analyzed, and Key Performance Indicators (KPI) affecting productivity were determined. Based on the results obtained, ways to improve the personnel management system are proposed, including the optimization of the onboarding and incentive mechanisms for personnel. The necessity of developing a Continuous Professional Development (CPD) program and planning career growth as part of the overall HR strategy in pharmacy is substantiated. The evaluation of the economic and social effectiveness of the proposed measures is calculated.

The work is presented on 78 pages of printed text and consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. It is illustrated with 7 figures and 21 tables, and contains 38 sources of scientific literature.

*Key words:* personnel management, human resource management, pharmacy chain, staff, staff turnover, recruitment, adaptation, mentorship, motivation system, Key Performance Indicators (KPI), Continuous Professional Development (CPD), HR strategy in pharmacy.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                                 | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ФАРМАЦІЇ.....                                                                      | 10 |
| 1.1 Сутність та концептуальні основи управління персоналом (кадрового менеджменту).....                                                               | 10 |
| 1.2 Мета, завдання та функції системи управління персоналом у сучасній організації.....                                                               | 16 |
| 1.3 Специфіка формування кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я та аптечній сфері.....                                                      | 23 |
| Висновки до розділу1.....                                                                                                                             | 28 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я».....                                                              | 29 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».....                                                       | 30 |
| 2.2. Аналіз процесів найму, відбору та адаптації персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я».....                                                  | 42 |
| 2.3. Дослідження мотивації та оцінки праці персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» (за результатами анкетування).....                          | 49 |
| Висновки до Розділу 2.....                                                                                                                            | 61 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я».....                                                           | 63 |
| 3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації механізму адаптації та підвищення мотивації персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»                  | 63 |
| 3.2. Обґрунтування програми професійного розвитку та планування кар'єрного зростання фармацевтичного персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я..... | 67 |
| 3.3. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.....                                                                        | 71 |
| Висновки до Розділу 3.....                                                                                                                            | 74 |
| ВИСНОВОК.....                                                                                                                                         | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                                       | 79 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                                          | 83 |

## ВСТУП

Успішна діяльність підприємств фармацевтичної галузі, зокрема великих аптечних мереж, сьогодні критично залежить від ефективності управління людськими ресурсами. Кадровий потенціал, представлений висококваліфікованими фармацевтами та асистентами фармацевтів, є ключовою конкурентною перевагою на ринку. З огляду на специфіку роботи, їхнє особисте ставлення та трудова поведінка безпосередньо впливають на якість надання фармацевтичних послуг та здоров'я населення. Тому система управління персоналом має бути стратегічно орієнтована на постійний розвиток, високу мотивацію та утримання ключових фахівців [1, 3 - 5, 7, 8, 12, 13, 16, 17, 21 - 25, 28].

**Актуальність теми.** В умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку успіх аптечної мережі прямо залежить від її HR-стратегії. Ефективний кадровий менеджмент (КМ), включаючи правильний підбір, розвиток та мотивацію кадрів, безпосередньо впливає на якість фармацевтичних послуг, імідж мережі та здоров'я населення. Попри високий соціальний статус, у сучасних умовах спостерігається зниження трудової мотивації серед фармацевтів, спричинене інтенсивним робочим навантаженням, психоемоційним тиском та непрозорістю системи винагороди. Це призводить до високої плинності кадрів та негативно впливає на показники ефективності роботи, вимагаючи значних витрат на постійний рекрутинг та адаптацію. Додатковим викликом є динамічність фармацевтичної галузі (часте оновлення асортименту, зміни законодавства), що вимагає від персоналу постійного безперервного професійного розвитку (БПР). Тому актуальною є задача інтеграції БПР у систему кар'єрного зростання для забезпечення відповідності кваліфікації сучасним вимогам та підвищення лояльності співробітників. Дослідження шляхів удосконалення цих процесів є своєчасним та практично значущим завданням [1, 3 - 5, 7, 8, 12, 13, 15 - 17, 23 - 25, 28].

Серед головних проблемних питань, пов'язаних із дослідженням управління персоналом у фармацевтичній галузі, важливу роль відіграють праці видатних науковців, які вивчали теоретичні засади та практичні аспекти КМ. Зокрема, питання корпоративної культури у системі управління персоналом висвітлювали Амеліна С. М. та Кубіцький С. О. Загальні проблеми та перспективи системи управління персоналом у закладах охорони здоров'я досліджувала Павленко А. А., а Назарко С. О. аналізував ефективне управління медичним закладом в умовах реформування. Актуальні аспекти КМ у фармацевтичній галузі, включно з питаннями мотивації та формування соціального пакету, знайшли своє відображення у дослідженнях Березіна О. В., Мельник Ю. А., Зарічкової М. В., Фединяк К. В., Іванової Т. М. та ін. [1 - 10, 12 - 14, 16, 17, 19, 23 - 25, 27, 28, 30, 32 – 35, 37].

Враховуючи високу конкуренцію та динаміку ринку праці фармацевтів, маркетинговий аналіз особливостей управління персоналом в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» є надзвичайно актуальним, що дозволить розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення HR-стратегії мережі [6, 9, 10, 14, 27, 32, 33, 34, 36, 38].

**Метою дослідження** є комплексний аналіз теоретичних засад та існуючої системи управління персоналом в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я», оцінка її ефективності на основі емпіричних даних, та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення механізмів найму, адаптації, мотивації, розвитку та планування кар'єрного зростання фармацевтичного персоналу.

**Завдання дослідження:**

1. Узагальнити та систематизувати теоретичні основи та концептуальні підходи до управління персоналом (кадрового менеджменту) у контексті сучасного фармацевтичного ринку.

2. Визначити специфічні мету, завдання та функції системи управління персоналом, що відповідають вимогам та особливостям діяльності аптечних закладів.

3. Окреслити нормативно-правові та кваліфікаційні особливості формування кадрового потенціалу в аптечній сфері України.
4. Провести аналіз організаційно-економічної діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» та оцінити існуючу організаційну структуру її HR-функції.
5. Дослідити та оцінити використовувані в мережі методи найму, відбору та адаптації фармацевтичного персоналу.
6. Здійснити емпіричний аналіз системи мотивації, стимулювання та оцінки праці співробітників (на основі результатів анкетування) та виявити ключові чинники плінності кадрів.
7. Проаналізувати актуальний стан ринку праці для фахівців аптечної сфери та визначити основні виклики.
8. Розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації механізму адаптації та підвищення мотивації персоналу (зокрема, через впровадження KPI та нематеріального стимулювання).
9. Обґрунтувати та сформулювати програму безперервного професійного розвитку (БПР) та чіткий план кар'єрного зростання для фармацевтичного персоналу.
10. Здійснити оцінку очікуваної економічної та соціальної ефективності від впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом (кадрового менеджменту) аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».

**Предмет дослідження** є комплекс теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування та удосконалення механізмів управління персоналом (найм, адаптація, мотивація, оцінка праці та професійний розвиток) в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я».

**Методи дослідження.** В роботі був застосований комплексний підхід, що поєднує теоретичні, емпіричні та аналітичні методи. До теоретичних методів належали системний аналіз та синтез, використані для узагальнення концептуальних засад управління персоналом та формування цілісного

погляду на HR-систему аптечної мережі. Також застосовувався метод аналізу та узагальнення літературних джерел для вивчення наукових праць, нормативно-правової бази та специфіки компетенцій у фармацевтичній галузі. Емпіричні методи були необхідні для збору первинної інформації. Ключовим методом стало анкетне опитування (анкетування) працівників мережі «Бажаємо здоров'я», яке дозволило отримати дані про оцінку ними процесів найму, адаптації, стимулювання та виявити чинники плинності кадрів. Для обробки та інтерпретації зібраної інформації використовувалися методи обробки та прогнозування: статистичний метод – для кількісного аналізу результатів опитування та розрахунку Ключових показників ефективності (KPI); графічний метод – для візуалізації отриманих результатів (наприклад, розподіл мотиваційних чинників); а також метод економіко-математичного моделювання для обґрунтування економічної та соціальної ефективності розроблених пропозицій.

***Практичне значення отриманих результатів.*** Практична значущість дослідження полягає у можливості безпосереднього впровадження отриманих результатів та розроблених рекомендацій у практику управління людськими ресурсами. Результати будуть корисними для керівництва та HR-служби аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» як прикладний інструментарій для діагностики проблемних зон та розробки оптимізованих механізмів мотивації (на основі KPI) з метою зниження плинності кадрів. Вони також можуть слугувати як методична основа для проведення аналогічних досліджень в інших аптечних мережах.

***Елементи наукових досліджень.*** Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вивчення та обґрунтування особливостей управління персоналом у фармацевтичній мережі, адаптованому до сучасних економічних та галузевих викликів. Зокрема, до елементів наукової новизни відносяться удосконалення методичного підходу до оцінки ефективності системи управління персоналом аптечної мережі, що базується на аналізі суб'єктивного сприйняття працівниками ключових HR-процесів та дозволяє



виявити приховані чинники плинності кадрів. Також важливими є визначення та систематизація ключових показників ефективності (KPI) та мотиваційних чинників, релевантних для фармацевтичного персоналу, та обґрунтування моделі інтеграції програм безперервного професійного розвитку (БПР) у прозору систему планування кар'єрного зростання як елемента стратегічної HR-стратегії.

***Апробація результатів дослідження і публікації.*** За результатами досліджень опубліковані тези (Додаток Б) на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (НФаУ, м. Харків, 10-11.12.2025 року).

***Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.*** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок, таблиць – 26, рисунків – 7, списку використаних джерел – 38 (із них – 8 іноземних).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ФАРМАЦІЇ

#### 1.1 Сутність та концептуальні основи управління персоналом (кадрового менеджменту)

Менеджмент є життєво необхідним інструментом для будь-якого підприємства. Його основна роль полягає у налагодженні та оптимізації всіх внутрішніх процесів, що, своєю чергою, веде до збільшення прибутковості, скорочення збитків та розробки ефективних стратегій розвитку. Попри його важливість, повне значення цього широкого терміну часто залишається не до кінця зрозумілим, оскільки він охоплює значну сферу діяльності [5, 8, 9, 18].

Термін «менеджмент» походить від англійського слова management, що в перекладі означає керування. Він являє собою науку, яка вивчає ключові принципи та методи ефективного управління компанією та всіма її ресурсами. Практичну суть менеджменту наведено у табл. 1.1, що узагальнює його ключові дії та цілі.

*Таблиця 1.1*

**Практична суть та завдання менеджменту**

| Сфера діяльності (завдання менеджменту) | Опис дії / Мета                                                      |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                                    |
| Оптимізація процесів                    | Допомагає налагодити та оптимізувати всі процеси на підприємстві     |
| Фінансові результати                    | Зробити підприємство більш прибутковим та зменшити збитки            |
| Стратегічний розвиток                   | Розробити ефективні стратегії розвитку.                              |
| Управління персоналом                   | Здатність максимально ефективно керувати працівниками                |
| Прийняття рішень                        | Ухвалювати відповідні рішення                                        |
| Організація роботи                      | Делегувати завдання                                                  |
| Мотивація                               | Мотивувати персонал                                                  |
| Координація                             | Забезпечувати злагоджену роботу всіх відділів та окремих працівників |

Менеджмент організації — це багатогранне поняття, що охоплює широке коло аспектів діяльності підприємства. Завдяки грамотно налаштованій системі менеджменту підприємство отримує можливість покращити практично кожен процес своєї роботи. Сам менеджмент не є монолітним: існує декілька його видів, які застосовуються для управління різними галузями роботи. Кожен із цих видів має унікальні особливості та специфіку, відповідно до цілей конкретної сфери [5, 8, 9, 18].

Кадровий менеджмент (КМ) сформувався як самостійний науковий напрям на основі гуманістичної управлінської парадигми та концепції управління людськими ресурсами (УЛР). Його необхідність виникла через розуміння того, що працівник є носієм людського, інтелектуального та соціального капіталу, а його професійно-кваліфікаційні характеристики безпосередньо забезпечують персональну ефективність та конкурентоспроможність організації [5, 8, 9, 18].

У контексті стратегічного УЛР (Human Resources Management) у ЗОЗ персонал розглядається як критично важливий ключовий ресурс. Це вимагає відходу від суто адміністративно-кадрового підходу до стратегічного HR-менеджменту, який інтегрує планування, добір, розвиток та мотивацію персоналу для досягнення місії та цілей закладу. Управління персоналом (УП) у ЗОЗ має фокусуватися на управлінні компетенціями та впровадженні посилених механізмів оцінювання та контролю через високу соціальну відповідальність та ризики [5, 8, 9, 18].

Управління персоналом – це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи. Разом із тим, УП – багатогранний і виключно складний процес, що характеризується специфічними особливостями та закономірностями. УП властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму

управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи. УП є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів в управлінні [5, 8, 9, 18].

Розвиток великих організацій перетворив КМ на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. У сучасній економіці проблеми роботи з людськими ресурсами є одними з найбільш серйозних.

Кадри — це основний штатний склад кваліфікованих працівників, які володіють спеціальними знаннями і виконують виробничо-господарські функції.

Кадрова політика визначає генеральну лінію та принципові настанови у роботі з персоналом на довготривалу перспективу, фокусуючись на формуванні компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку [5, 8, 9, 18].

Незважаючи на різницю в термінах («менеджмент персоналу», «управління персоналом», «кадровий менеджмент»), усі вони об'єднані спільним об'єктом впливу — сукупністю працівників та всіма соціально-економічними відносинами, які виникають у процесі їхньої діяльності, включаючи взаємодію із зовнішнім середовищем при наймі та звільненні.

Практична суть менеджменту полягає у здатності максимально ефективно керувати працівниками, ухвалювати рішення, делегувати завдання, мотивувати персонал і забезпечувати злагоджену роботу всіх підрозділів. Грамотно налаштована система менеджменту є необхідним інструментом для оптимізації процесів, збільшення прибутковості та розробки ефективних стратегій розвитку (табл. 1.2).

## Узагальнення ключових понять кадрового менеджменту

| Поняття                    | Визначення / сутність                                                                                                | Контекст виникнення / значення                                                                                                                                                          |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                       |
| Кадровий менеджмент        | Особлива функція управління, що вимагає спеціальних знань і навичок                                                  | Сформувався в рамках гуманістичної управлінської парадигми та концепції УЛР. Необхідність обумовлена визнанням працівника власником людського, інтелектуального та соціального капіталу |
| Працівник (у контексті УП) | Власник людського, інтелектуального та соціального капіталу, що володіє професійно-кваліфікаційними характеристиками | Забезпечує свою персональну ефективність і конкурентоспроможність організації                                                                                                           |
| Кадри                      | Основний штатний склад кваліфікованих працівників організації, що володіють спеціальними знаннями та навичками       | Виконують різноманітні виробничо-господарські функції. (У вузькому значенні — спеціалісти/робітники високої кваліфікації)                                                               |
| Кадрова політика           | Визначає генеральну лінію і принципові настанови у роботі з персоналом на довготривалу перспективу                   | Визначає формування професійних компетенцій для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку                                                                                 |

| 1                                    | 2                                                                                                                           | 3                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Об'єкт впливу (Менеджмент персоналу) | Сукупність працівників (колектив) та всі соціально-економічні відносини, що виникають у процесі функціонування підприємства | Об'єднує терміни «менеджмент персоналу», «управління персоналом» та «кадровий менеджмент», включаючи процеси пошуку, найму та звільнення |

Кадровий менеджмент у закладі охорони здоров'я (ЗОЗ) є однією з ключових складових успішного функціонування установи, що безпосередньо впливає на якість надання послуг та задоволеність пацієнтів. Важливість КМ у цій галузі посилюється її специфікою: діяльність вимагає від персоналу високої кваліфікації, відповідальності та постійного професійного розвитку. КМ визначається як система управління персоналом, що охоплює повний цикл роботи з працівниками, який включає планування потреби в кадрах, набір та відбір нових співробітників, їхнє навчання та розвиток, а також мотивацію та оцінку результатів праці. КМ є відносно самостійною, постійно діючою підсистемою в загальній структурі менеджменту підприємства. Вона знаходиться у тісному взаємозв'язку з іншими підсистемами, має чітко визначені цілі, задачі, принципи, положення та складові [5, 8, 9, 18].

Основна мета КМ, особливо для закладу охорони здоров'я (ЗОЗ), полягає у забезпеченні установи кваліфікованими кадрами. Ці працівники мають бути здатні ефективно виконувати свої обов'язки, підтримувати високий рівень медичних послуг та успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Для детального розкриття інструментарію та механізмів досягнення цієї мети необхідно розглянути його основні функції (табл. 1.3).

Сутність кадрового менеджменту полягає у створенні системи управління, яка забезпечує максимальне використання потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей організації. Це досягається через: залучення та утримання талановитих працівників; підвищення кваліфікації та розвиток навичок; мотивацію та стимулювання персоналу [5, 8, 9, 18].

### Основні функції кадрового менеджменту

| №  | Основна функція                                  | Зміст функції                                                                                                   | Значення для ЗОЗ / фармації                                                                        |
|----|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                                | 3                                                                                                               | 4                                                                                                  |
| 1. | Планування персоналу (HR Planning)               | Визначення кількісної та якісної потреби в кадрах на майбутній період                                           | Забезпечення стабільного штату відповідно до потреб медичних послуг та регуляторних вимог          |
| 2. | Набір та відбір (Recruitment)                    | Пошук, залучення та оцінка кандидатів із необхідними кваліфікаційними характеристиками                          | Залучення висококваліфікованих медичних та фармацевтичних спеціалістів                             |
| 3. | Навчання та розвиток (Training & Development)    | Підвищення кваліфікації, розвиток професійних компетенцій та адаптація до нових технологій                      | Критично важливо для підтримки рівня знань (сучасні методи лікування, нові ліки) та сертифікації   |
| 4. | Оцінка персоналу (Performance)                   | Систематична оцінка результатів праці, ефективності та відповідності займаній посаді                            | Контроль якості надання медичних послуг, виявлення зон для покращення та розвитку                  |
| 5. | Мотивація та винагорода (Reward Management)      | Розробка системи оплати праці, премій, соціальних пакетів та нематеріального стимулювання                       | Підвищення задоволеності, лояльності та зниження плинності кадрів у висококонкурентному середовищі |
| 6. | Трудові відносини та адаптація (Labor Relations) | Регулювання відносин між адміністрацією та працівниками, соціально-психологічна підтримка та адаптація новачків | Створення сприятливого клімату, що є важливим для стресової роботи в охороні здоров'я              |

| 1  | 2                                               | 3                                                                                             | 4                                                                       |
|----|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 7. | Кадрова документація (Personnel Administration) | Ведення обліку, оформлення трудових книжок, відпусток, звільнень відповідно до законодавства. | Забезпечення правомірності діяльності та мінімізація юридичних ризиків. |

Таким чином, КМ у фармацевтичній галузі є багатогранною сферою, яка охоплює різні аспекти управління персоналом і вимагає комплексного підходу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності компаній. Саме специфіка галузі, яка вимагає високої відповідальності та постійної кваліфікації, зумовлює особливості реалізації цих функцій, що буде розглянуто в підрозділі 1.2.

## **1.2 Мета, завдання та функції системи управління персоналом у сучасній організації**

Сучасна система управління персоналом (УП), що базується на принципах стратегічного HR-менеджменту є критично важливим елементом для досягнення цілей будь-якої організації, включаючи фармацевтичну галузь та ЗОЗ. УП охоплює не лише адміністративні аспекти, але й стратегічні інструменти для розвитку людського капіталу [9, 11, 12, 18, 20, 25, 28, 30,32, 35].

Мета та завдання системи УП визначають її стратегічний внесок у загальну діяльність підприємства. На відміну від традиційного кадрового менеджменту, сучасне УП фокусується на інтеграції персоналу в стратегію компанії [9, 11, 12, 18, 20, 25, 28, 30,32, 35].

Таблиця 1.4 систематизує основну стратегічну мету УП та конкретні завдання, реалізація яких забезпечує ефективність використання людських ресурсів.



**Стратегічна мета та ключові завдання системи управління персоналом**

| Категорія         | Опис                                                                                           | Забезпечуваний результат                                                                   |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                 | 2                                                                                              | 3                                                                                          |
| Стратегічна мета  | Забезпечення організації кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками               | Створення конкурентної переваги через високий рівень людського капіталу та сталий розвиток |
| Тактичні завдання | Забезпечення потреби в кадрах (кількість та якість)                                            | Своєчасне закриття вакансій, дотримання штатного розпису                                   |
|                   | Створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання                               | Підвищення компетенцій, адаптація до змін та утримання цінних кадрів                       |
|                   | Формування ефективної системи мотивації та винагороди                                          | Підвищення продуктивності праці, зниження плинності та залученість персоналу               |
|                   | Дотримання трудового законодавства та формування сприятливого соціально-психологічного клімату | Мінімізація юридичних ризиків та підвищення задоволеності працівників роботою              |

Реалізація стратегічних завдань, зазначених у табл. 1.4, можлива лише через системне виконання відповідних функцій. Ці функції є практичним інструментарієм управління персоналом [9, 11, 12, 18, 20, 25, 28, 30,32, 35].

Виконання завдань системи УП повинно відповідати її головній триєдиній функції, яка забезпечує цілісність організації. Система управління персоналом спрямована на підвищення ефективності роботи з людськими ресурсами та вирішення таких проблем, як виконавча дисципліна, задоволеність працівників, тривала відсутність, прогули, плинність кадрів, конфлікти, скарги, нещасні випадки та стабільність.

Функціональна діяльність системи управління персоналом (УП) реалізується через чітко структурований цикл роботи з кадрами. Результати представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Етапи формування персоналу підприємства

Процес формування персоналу підприємства включає послідовну реалізацію чотирьох основних етапів [9, 11, 12, 18, 20, 25, 28, 30, 32, 35]:

1. Планування: визначення якісної та кількісної потреби в кадрах.
2. Набір (Рекрутинг): складання професійного портрета та залучення потенційних працівників.
3. Відбір: проведення попереднього та остаточного оцінювання кандидатів.
4. Професійна адаптація: забезпечення трудової та соціальної інтеграції нових співробітників.

Завершується цей цикл етапами використання та розвитку персоналу, що фактично охоплює весь період його роботи на підприємстві. Підвищення загальної ефективності управління персоналом є однією з ключових стратегічних цілей сучасного менеджменту. Цей процес пов'язаний із реалізацією таких оптимізаційних заходів:

- Оптимізація співвідношення адміністративних та виробничих працівників.

- Удосконалення підготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.
- Зміцнення трудової дисципліни та відповідальності.
- Зменшення затрат робочого часу шляхом автоматизації та раціоналізації процесів. Ці заходи є особливо актуальними для фармацевтичної галузі, де оптимізація управлінських процесів безпосередньо впливає на якість обслуговування та дотримання жорстких регуляторних вимог. Функціональна структура УП охоплює всі етапи взаємодії з працівником, починаючи від моменту планування потреби в ньому і закінчуючи процесами його розвитку та оцінки (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Основні функції системи управління персоналом та їхнє значення**

| Група функцій                     | Основні елементи                                                                                                          | Значення для ефективності                                                                                              |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                 | 2                                                                                                                         | 3                                                                                                                      |
| Організаційно-штатні функції      | Планування, набір, відбір, найм, адаптація                                                                                | Забезпечення відповідності кількості та якості персоналу потребам бізнес-процесів (наприклад, ліцензійним вимогам ЗОЗ) |
| Функції розвитку та оцінки        | Навчання, підвищення кваліфікації, оцінка результатів праці, управління кар'єрою (Talent Management, Succession Planning) | Підвищення конкурентоспроможності працівників та стійкості організації до внутрішніх та зовнішніх викликів             |
| Функції мотивації та стимулювання | Розробка системи оплати праці, преміювання, нематеріальна мотивація                                                       | Стимулювання високої продуктивності, якості роботи та формування лояльності до компанії                                |
| Адміністративно-облікові функції  | Кадрове діловодство (Personnel Administration), облік робочого часу, контроль трудової дисципліни                         | Забезпечення законності трудових відносин та підтримка внутрішнього порядку                                            |

Таким чином, сучасне УП є багатогранною та комплексною системою, яка виходить за рамки простого кадрового обліку. Воно охоплює стратегічні та тактичні функції, спрямовані на оптимізацію використання людських ресурсів як головного джерела конкурентної переваги організації.

Поточні зміни в організації часто пов'язані зі змінами у персоналі та його ставленні до роботи. Функція управління персоналом полягає у відповідній реакції на ці зміни. Цілі управління персоналом будуть досягнуті лише тоді, коли вище керівництво розглядатиме персонал як ключ до ефективності організації [9, 11, 12, 18, 20, 25, 28, 30,32, 35].

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від якості проведення його оцінки. Табл. 1.6 систематизує основну роль оцінювання в кадровій політиці організації.

*Таблиця 1.6*

**Роль та цілі оцінки персоналу в системі управління**

| Складова                              | Опис ролі                                                                                                   | Результати та переваги                                                                                             |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                                                                                           | 3                                                                                                                  |
| Стратегічна роль                      | Виявлення відповідності кваліфікації працівника вимогам посади та стратегічним цілям компанії               | Підвищення ефективності управління, реалізація стратегічних цілей та підвищення економічного становища організації |
| Мотиваційна роль                      | Визначення положення працівника на підприємстві та його подальших кар'єрних перспектив (ротація, зростання) | Важливий мотиваційний фактор для покращення трудової діяльності та запобігання професійному застою                 |
| Діагностична роль (Надана інформація) | Збір даних про ефективність роботи, потенційні можливості, причини неефективності та потреби у розвитку     | Надання керівникам інформації для своєчасного прийняття управлінських рішень та визначення пріоритетів у навчанні  |
| Соціальна роль                        | Поліпшення психологічного клімату та відносин у колективі                                                   | Формування лояльності, зниження конфліктності та підвищення залученості                                            |

Отже, оцінка персоналу виступає не лише як контролюючий, а й як розвиваючий елемент системи управління людськими ресурсами, що дає змогу виявити та розкрити потенціал кожного співробітника. Для досягнення цих цілей застосовується широкий спектр методів, які можна згрупувати за їхнім спрямуванням [9, 11, 12, 18, 20, 25, 28, 30,32, 35].

Оцінка персоналу є критично важливою складовою кадрової політики будь-якої організації. Її проведення дає змогу не лише отримати необхідну інформацію про кожного працівника та визначити його відповідність займаній посаді, але й досягти ширших організаційних цілей.

Ключові переваги оцінки:

- Підвищення ефективності управління;
- Посилення мотивації персоналу;
- Покращення психологічного клімату в колективі.

Результати оцінювання безпосередньо впливають на положення працівника на підприємстві, його подальшу перспективу кар'єрного зростання або ротації. Це, своєю чергою, слугує важливим мотиваційним фактором для самого співробітника щодо постійного покращення своєї трудової діяльності.

Основні цілі оцінки персоналу відображають її багатофункціональний характер і розподіляються на три ключові категорії: адміністративну, інформативну та мотиваційну (рис. 1.2).



Рис. 1.2 Основні цілі оцінки персоналу

Всі підходи до оцінки персоналу традиційно об'єднують у три основні групи, виходячи з типу даних, що використовуються (табл. 1.7).

**Класифікація та характеристика методів оцінки персоналу**

| Група методів       | Принцип оцінки                                                         | Приклади методів                                                                                                                   | Ключова перевага                                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1. Якісні (Описові) | Характеристика співробітника без суворих кількісних даних              | Матричний метод (порівняння з ідеальною моделлю), Метод «360 градусів» (оцінка колегами, керівниками, клієнтами), Групова дискусія | Комплексна оцінка соціально-психологічних та особистісних характеристик |
| 2. Кількісні        | Всі результати виражені в цифрах та балах, що забезпечує об'єктивність | Метод бальної оцінки (сума балів за досягнення), Ранговий метод (створення рейтингу керівниками)                                   | Висока об'єктивність та простота порівняння результатів                 |
| 3. Комбіновані      | Поєднання описових та кількісних аспектів для підвищення ефективності  | Метод суми оцінок (виведення середнього показника), Система угруповання (поділ на групи за рівнем роботи)                          | Найбільш ефективні підходи, що надають збалансовану оцінку              |

Окрім перерахованих груп, для комплексної оцінки компетенцій (знань, навичок та особистісних якостей) застосовуються спеціалізовані процедури, такі як атестація (періодична оцінка кваліфікації), тестування (професійне та психологічне), інтерв'ювання (структуроване, ситуаційно-поведінкове), ділова гра та Ассесмент-центр (найбільш комплексний і складний метод моделювання ділової активності). Оцінювання персоналу займає значне місце

в системі управління підприємством і є необхідним інструментом для підвищення ефективності управління та мотивації персоналу [9, 11, 12, 18, 20, 25, 28, 30, 32, 35].

Таким чином, система УП у сучасній організації є стратегічно орієнтованою підсистемою, головна мета якої — забезпечення організації кваліфікованими та мотивованими кадрами. УП реалізує багатоаспектні організаційно-штатні, мотиваційні та розвиваючі функції, що є критично важливими для підтримки конкурентоспроможності та досягнення цілей, особливо у високорегульованій фармацевтичній галузі. Ключовим елементом УП є оцінка персоналу, яка виконує адміністративну, інформативну та мотиваційну функції. Застосування комплексних методів оцінювання дозволяє виявляти та розкривати потенціал співробітників, запобігати професійному застою та забезпечувати керівників даними для своєчасного прийняття управлінських рішень. Отже, УП є не просто обліковою функцією, а комплексним інструментом для підвищення загальної ефективності та економічного становища організації.

### **1.3. Специфіка формування кадрового потенціалу в закладах охорони здоров'я та аптечній сфері**

Управління персоналом (УП) у фармацевтичній галузі та закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) має залежність від нормативно-правового регулювання. Це обумовлено високою соціальною відповідальністю та необхідністю дотримання галузевих стандартів [15, 25, 30 - 32, 35].

Система правового забезпечення УП у фармації формується на кількох рівнях:

- Національне законодавство: основним документом, що регулює трудові відносини, є Кодекс законів про працю України (КЗпП), який встановлює порядок найму, звільнення, робочий час, відпочинок, а також основи оплати праці.

- Спеціалізоване медичне / фармацевтичне законодавство: Закони України «Про лікарські засоби», «Основи законодавства України про охорону здоров'я», а також «Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами». Ці акти безпосередньо висувають кваліфікаційні вимоги до фармацевтичних працівників (фармацевтів, асистентів фармацевтів).

Підзаконні акти МОЗ України: Накази та Постанови, що регулюють атестацію, безперервний професійний розвиток (БПР) та номенклатуру спеціальностей медичних і фармацевтичних працівників [15, 25, 30 - 32, 35].

Розглянемо особливості правового регулювання у фармації:

1. Кваліфікаційні вимоги: законодавство чітко визначає, що до роботи на посадах фармацевтів, асистентів фармацевтів допускаються лише особи, які мають відповідну спеціальну освіту та сертифікат спеціаліста. Це прямо впливає на функції набору та відбору персоналу.

2. Атестація та сертифікація: регулярна атестація та підтвердження кваліфікації є обов'язковими, що інтегрується у функцію навчання та розвитку УП. Це забезпечує відповідність персоналу сучасним медичним стандартам.

3. Дисциплінарна відповідальність: враховуючи потенційну шкоду здоров'ю, яку може спричинити некваліфікована діяльність, регуляторні акти передбачають посилену відповідальність за порушення Стандартів GxP (Good Practices) та професійної етики.

4. Ліцензійні умови: наявність у штаті необхідної кількості кваліфікованих працівників є обов'язковою умовою для отримання та підтримання ліцензії на провадження фармацевтичної діяльності. Це робить функцію планування персоналу вкрай критичною.

Отже, нормативно-правове забезпечення у фармацевтичній сфері не лише створює рамки для УП, але й диктує специфічні вимоги до ключових функцій — від набору до розвитку та контролю персоналу.

Доведено, що ефективне управління персоналом вимагає чітко структурованого процесу формування кадрового складу. Цей процес включає



послідовні етапи, починаючи від прогнозування потреби і закінчуючи інтеграцією нового працівника (табл. 1.8). Процес формування персоналу підприємства, складається з чотирьох основних етапів, кожен з яких має деталізовані підзадачі [15, 25, 30 - 32, 35].

Таблиця 1.8

### Етапи формування персоналу підприємства

| Етап формування персоналу | Основні складові                                                                                                   |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                                                                                  |
| 1. Планування             | Кількісно-якісний аналіз персоналу, вибір методу планування, здійснення розрахунку та складання плану забезпечення |
| 2. Набір                  | Складання професійного портрета, залучення персоналу, реєстрація бажаючих, дослідження ситуації на ринку праці     |
| 3. Відбір                 | Попередній та остаточний відбір, визначення перспектив                                                             |
| 4. Професійна адаптація   | Трудова та соціальна адаптація нового співробітника                                                                |

Ці етапи забезпечують послідовне узгодження потреб компанії з пропозиціями потенційних співробітників та є основою для використання і розвитку кадрів.

У контексті ЗОЗ та фармацевтичних компаній, підбір кадрів є складним і відповідальним процесом. Це обумовлено високими вимогами до кваліфікації, необхідністю забезпечення високого рівня надання послуг, а також дотриманням етичних стандартів та законодавчих норм. Працівники повинні мати відповідну освіту, кваліфікацію та досвід, що підтверджено дипломами, сертифікатами та ліцензіями. Регулярне підвищення кваліфікації є обов'язковою умовою.

Компанія задовольняє потребу в кадрах, формуючи резерв кандидатів з двох основних джерел: внутрішніх і зовнішніх.

- Внутрішні джерела передбачають набір працівників зсередини компанії (через переміщення або підвищення).

- Зовнішні джерела залучають кадри ззовні (через кадрові агентства, ВНЗ, центри зайнятості).

Систематизований аналіз переваг та недоліків обох джерел (на основі) демонструє необхідність комбінованого підходу.

*Таблиця 1.9*

**Порівняння переваг та недоліків внутрішнього і зовнішнього підбору персоналу**

| Джерело    | Переваги                                                                                                                                                                           | Недоліки                                                                                                                                                                                             |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1          | 2                                                                                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                                                    |
| Внутрішній | Збільшення відданості організації; покращення соціально-психологічного клімату; низькі витрати на залучення; знання специфіки організації; підтримка поточного рівня оплати праці. | Обмежений вибір кандидатів; можливе суперництво або напруженість; ризик панібратства; небажання відмовляти співробітникам з великим стажем.                                                          |
| Зовнішній  | Більший вибір кандидатів; нові імпульси для розвитку; швидке здобуття визнання новою людиною; повне покриття потреби в кадрах; менший ризик інтриг всередині організації.          | Вищі витрати на залучення; ризики під час випробувального терміну; недостатнє знання організації, що вимагає тривалої адаптації; обмеження можливостей кар'єрного зростання для наявних працівників. |

Кадровий менеджмент у фармацевтичній компанії вимагає постійного оновлення знань та високої відповідальності через суворе регулювання та потенційний вплив помилок на здоров'я пацієнтів. Підбір персоналу включає оцінку емоційних і професійних характеристик, кваліфікації та навичок.

Процес підбору складається з семи етапів, орієнтованих на пошук кандидатів, що відповідають потребам компанії [15, 25, 30 - 32, 35]:

1. Первинне ознайомлення та інтерв'ю: оцінка мотивації, відповідності вимогам та знання галузевих стандартів.

2. Отримання та обробка даних: аналіз резюме, рекомендацій, інтерв'ю з акцентом на фармацевтичні знання.
3. Аналіз кандидатів: психологічні тести та оцінка компетенцій.
4. Зіставлення кандидатів з вимогами посади: оцінка здатності виконувати обов'язки.
5. Порівняння та вибір найкращого кандидата.
6. Призначення кандидата на посаду: переговори, підписання трудового договору з урахуванням специфіки галузі.
7. Контроль адаптації: наставництво та оцінка результатів роботи.

Ефективне УП у фармації, що включає безперервне навчання, сучасні мотиваційні системи та підтримку кар'єрного зростання, забезпечує високі стандарти якості, конкурентоспроможність та лідерство в галузі.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління персоналом у фармації має трирівневу структуру (національне, галузеве та відомче законодавство), що вимагає від КМ високої юридичної грамотності. Спеціальне законодавство, зокрема Ліцензійні умови та акти МОЗ, диктує суворі вимоги до ключових функцій УП, перетворюючи їх на елементи системи забезпечення якості та безпеки. Кваліфікація персоналу (наявність сертифікатів та ліцензій) є обов'язковою умовою для найму, а Безперервний професійний розвиток (БПР) та атестація є юридичною вимогою, що інтегрує функцію навчання та розвитку в обов'язковий контроль. Отже, правове поле не лише створює рамки трудових відносин, але й визначає зміст та специфіку ключових функцій КМ, забезпечуючи посилену відповідальність за дотримання стандартів GxP.

## Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що кадровий менеджмент (КМ) є стратегічно орієнтованою системою УП. Його ключовою метою є забезпечення організації кваліфікованими, мотивованими та лояльними кадрами, що є основою для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії. У фармацевтичній галузі ця роль посилюється через високу соціальну відповідальність та вимоги до якості продукції та послуг.

2. Доведено, що ефективність УП досягається через виконання комплексу взаємопов'язаних функцій (організаційно-штатних, мотиваційних, розвитку та оцінки). Процес формування персоналу включає послідовні етапи: планування, набір, відбір та професійна адаптація. Вибір джерела набору (внутрішнє чи зовнішнє) має бути збалансованим та враховувати переваги та недоліки кожного з них, забезпечуючи повне покриття потреби в кадрах.

3. Встановлено, що оцінка персоналу є критично важливою функцією, яка виконує адміністративну, інформативну та мотиваційну ролі. Вона дозволяє виявити та розкрити потенціал кожного співробітника та запобігти професійному застою. Застосування комбінованих методів (якісних і кількісних) є найбільш ефективним для прийняття обґрунтованих кадрових рішень та поліпшення психологічного клімату в колективі.

4. Встановлено, що нормативно-правове забезпечення УП у фармації має трирівневу структуру, що вимагає від КМ високої юридичної грамотності. Спеціальне законодавство, зокрема Ліцензійні умови та акти МОЗ, встановлює високі та обов'язкові вимоги до ключових функцій УП, перетворюючи їх на елементи системи забезпечення якості та безпеки. Кваліфікація персоналу (наявність сертифікатів та ліцензій) є обов'язковою умовою для найму, а Безперервний професійний розвиток (БПР) та атестація є юридичною вимогою, що інтегрує функцію навчання та розвитку в обов'язковий контроль. Таким чином, правове поле не лише створює рамки трудових відносин, але й визначає зміст та специфіку ключових функцій КМ, забезпечуючи посилену відповідальність за дотримання стандартів GxP.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я»

Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» заснована у 2001 році – саме тоді з'явився перша аптека. Із часом бренд перетворився на одну з провідних фармацевтичних компаній: сьогодні налічується понад 1300 аптек, що працюють у Києві та інших містах України (крім тимчасово окупованих територій). Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» має понад 4200 працівників, які щодня роблять турботу про здоров'я зручною та доступною. Високий рівень професіоналізму команди неодноразово відзначали на всеукраїнському рівні. Зокрема, у 2015, 2017 та 2018 роках компанія ставала переможцем конкурсу «Панацея» в номінації «Аптечна мережа року».

Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» створює всі умови для того, щоб кожен міг замовити лікарські засоби (ЛЗ), медичні вироби, косметику, біологічно активні добавки, товари для дітей, медичну техніку та інші товари в аптеці та отримати необхідні для лікування засоби без переплат і зайвих складнощів. Асортимент кожної аптеки «Бажаємо здоров'я» адаптовано до потреб населення конкретного регіону. Із цією метою діє кілька соціальних програм: «Разом», «Доступні ліки», «Терапія ПЛЮС», «Реімбурсація препаратів інсуліну».

Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» активно впроваджує сучасні цифрові технології. Офіційний сайт компанії, мобільні додатки та Viber-бот забезпечують можливість оформлення онлайн-замовлень, перегляду каталогу продукції та пошуку препаратів. Всеукраїнська довідкова служба (0 800 500 512) надає безкоштовну консультацію щодо наявності та вартості ліків.

Крім того, інтернет-аптека «Бажаємо здоров'я» та фізичні заклади пропонують гнучку програму лояльності для постійних клієнтів. Її учасники отримують 1% бонусів за кожну купівлю – 1 бонус дорівнює 1 гривні. Накопичені бонуси можна використовувати для оплати наступних замовлень.

Девіз аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» повністю відображає головну місію мережі: сприяти зміцненню здоров'я населення шляхом забезпечення доступу до якісних ЛЗ та високого рівня обслуговування. Одним із головних пріоритетів мережі є гарантія їх якості. Уся продукція закуповується виключно в офіційних дистриб'юторів і постачальників. Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» дотримується суворих стандартів контролю якості, а її діяльність регулярно перевіряється Державною службою України з лікарських засобів. Такий підхід захищає споживачів від ризику придбання фальсифікованих ЛЗ і підвищує довіру клієнтів до аптечної мережі.

Успіх аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» безпосередньо залежить від професіоналізму та ефективності її персоналу. Фармацевтична компанія досягає високих результатів завдяки системній роботі з кадрами, що базується на двох ключових напрямках: підтримка компетенцій та комплексна мотивація. Аптечна мережа впроваджує єдині корпоративні стандарти обслуговування, що є основою для підтримання високого рівня професіоналізму серед співробітників. Регулярні тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації забезпечують актуальність знань працівників та сприяють їхньому професійному зростанню. Ефективна система мотивації персоналу охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Вона включає бонусні програми, формування соціальних пакетів та надання широких можливостей для професійного розвитку. Ці заходи є критично важливими для підвищення продуктивності праці, зменшення рівня плинності кадрів та формування лояльності до компанії.

## **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»**

Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» є сучасною фармацевтичною компанією роздрібного типу, що здійснює діяльність на ринку ЛЗ та медичних виробів в Україні. Аптечна мережа функціонує відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про лікарські засоби»,

«Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з роздрібною торгівлі лікарськими засобами, а також нормативно-правових актів МОЗ України». Діяльність аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» є багатовекторною, що дозволяє їй забезпечувати комплексне фармацевтичне обслуговування та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні напрями діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»**

| №  | Основний напрям діяльності       | Деталізація функцій                                                                                                          |
|----|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                | 3                                                                                                                            |
| 1. | Роздрібна торгівля ЛЗ та ВМ      | Реалізація рецептурних та безрецептурних лікарських засобів (ЛЗ) і медичних виробів (МВ)                                     |
| 2. | Фармацевтична опіка              | Надання консультаційних послуг, інформації щодо застосування ЛЗ відповідно до стандартів фармацевтичної опіки                |
| 3. | Продаж супутніх товарів          | Розширення асортименту за рахунок дієтичних добавок, засобів догляду, косметики, дитячих товарів та медичної техніки         |
| 4. | Розвиток діджитал-сервісів       | Розвиток онлайн-аптеки та служби доставки, що забезпечує клієнтам зручний та оперативний доступ до продукції                 |
| 5. | Соціальна відповідальність (КСВ) | Участь у соціальних і благодійних проєктах, спрямованих на підтримку населення, що особливо актуально під час воєнного стану |

Результати дослідження (табл. 2.1) систематизують ключові функціональні напрями діяльності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», які є основою її операційної моделі.

Фінансово-економічна стійкість аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» забезпечується завдяки великому масштабу діяльності (понад 1300 аптек),

високій частці ринку (4-те місце в рейтингу ТОП-15 аптек України) та ефективному управлінню асортиментом, який адаптовано до потреб регіону.

Діяльність мережі характеризується стабільною динамікою зростання.

Основними джерелами доходу є:

- продаж ЛЗ;
- продаж товарів медичного та косметичного призначення;
- реалізація торгових марок (private label);
- партнерські проекти з виробниками та дистриб'юторами.

Структура витрат включає закупівлю товарів, логістику, заробітну плату, орендні платежі, витрати на маркетинг та автоматизацію.

Аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» формує асортимент на основі аналізу попиту регіональних споживачів. В асортимент входить понад 8–10 тисяч найменувань, серед яких:

- лікарські засоби українського та іноземного виробництва;
- товари для немовлят та дітей;
- лікувальна косметика;
- ортопедична продукція;
- засоби гігієни та догляду.

Мережа підтримує політику доступних цін за рахунок співпраці з великими дистриб'юторами та оптимізації логістичних процесів.

Для ефективного управління такою великою та географічно розподіленою структурою, яка оперує багатотисячним асортиментом і високими стандартами обслуговування, необхідна чітко налагоджена організаційна структура.

Вона визначає підпорядкованість, розподіл функцій та місце кадрового менеджменту (HR-служби) у загальній ієрархії. Результати представлено на рис. 2.1.





Рис. 2.1 Організаційна структура аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

Представлена схема (рис. 2.1) відображає лінійно-функціональну організаційну структуру аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», що забезпечує ефективне управління операційними процесами, персоналом та якістю обслуговування. Структура включає центральний офіс та підпорядковані йому аптечні підрозділи.

На верхньому рівні розташований Генеральний директор, який здійснює стратегічне управління, прийняття ключових рішень та контроль за діяльністю всієї аптечної мережі. Відповідає за стратегічний розвиток, довгострокове планування, контроль фінансових результатів та загальну координацію роботи мережі.

На наступному рівні знаходяться основні функціональні підрозділи центрального офісу:

1. Комерційний відділ. Відповідає за закупівлі, аналіз ринку та попиту, формування асортименту, роботу з постачальниками і проведення переговорів та розробку цінової політики.

2. Фармацевтичний відділ / Відділ якості. Здійснює контроль дотримання ліцензійних вимог, навчання персоналу, стандартів зберігання, відпуску ЛЗ та проводить внутрішні аудити.

3. Відділ персоналу (HR-відділ). Займається наймом, відбором, адаптацією, організацією навчань і підвищення кваліфікації, розвитком та

оцінюванням працівників. Також відповідає за підтримку кадрового клімату і корпоративної культури.

4. Фінансовий відділ. Веде бухгалтерський облік, формує фінансову звітність, контролює витрати та планує бюджет мережі.

5. Маркетинговий відділ. Розробляє рекламні кампанії, програми лояльності, займається просуванням бренду та комунікаціями з клієнтами.

6. IT-відділ та логістика. Займається підтримкою касових систем, програм обліку, онлайн-платформи, контролем складських запасів та організацією доставки товарів у аптеки.

7. Аптечні підрозділи. Функціональні відділи координують роботу аптечних підрозділів, які безпосередньо контактують із клієнтами (пацієнтами) та здійснюють відпуск ЛЗ. Кожна аптека має власного завідувача, а всередині працюють фармацевти, асистент фармацевта та молодший персонал.

Кожна аптека має власну міні-структуру:

Завідувач аптеки: • організація роботи колективу; • контроль за дотриманням фармацевтичних норм; • формування замовлень; • забезпечення сервісу та планових показників;

Фармацевти (асистент фармацевта): • відпуск ЛЗ; • консультування клієнтів; • документування операцій; • участь у програмах контролю якості;

Молодший персонал: • приймання товару; • розміщення продукції на полицях; • контроль умов зберігання.

Структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності, ефективну комунікацію між відділами та оперативний контроль операційної діяльності мережі, що сприяє стабільному функціонуванню та розвитку аптечного бізнесу.

Організаційна структура мережі «Бажаємо здоров'я» є типовою для великих роздрібних фармацевтичних компаній, які мають широке географічне представництво. Вона поєднує принципи лінійно-функціонального управління, що забезпечує як спеціалізацію (на рівні головного офісу), так і

чітку вертикаль підпорядкування (на рівні регіонів та аптек). Результати наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Ієрархічна структура управління аптечною мережею «Бажаємо здоров'я». Вертикаль управління**

| Рівень управління | Основні підрозділи                                                                                                   | Функції                                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                 | 2                                                                                                                    | 3                                                                                                                     |
| Вищий рівень      | Генеральний (Виконавчий) Директор                                                                                    | Стратегічне планування, загальний контроль, прийняття ключових рішень, взаємодія з власниками                         |
| Середній рівень   | Центральний офіс: Функціональні відділи (HR-служба, Фінанси, Логістика, Закупівлі, Маркетинг). Регіональні менеджери | Управління спеціалізованими функціями, забезпечення операційної діяльності, контроль дотримання стандартів у регіонах |
| Нижчий рівень     | Завідуючі аптеками                                                                                                   | Пряме управління персоналом аптеки, контроль виконання плану продажів, забезпечення фармацевтичної опіки              |

Відділ управління персоналом (HR-служба) функціонує на середньому рівні управління, підпорядковуючись безпосередньо Виконавчому директору. Це підкреслює стратегічну важливість УП (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Місце та ключові завдання HR-служби в організаційній структурі мережі «Бажаємо здоров'я»**

| Аспект діяльності | Характеристика                                        | Вплив на стратегію                                               |
|-------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1                 | 2                                                     | 3                                                                |
| Місце в структурі | Функціонує на середньому рівні управління             | Підкреслює стратегічну важливість управління персоналом          |
| Підпорядкування   | Безпосередньо підпорядковується Виконавчому директору | Забезпечує пряму реалізацію кадрової політики вищого керівництва |

| 1                                | 2                                                                                                                                                                       | 3                                                                                           |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Централізований набір та відбір  | Відповідає за набір кадрів (фармацевтів, асистентів тощо) для всіх 1300+ аптек мережі. Кандидати надсилають резюме на центральну адресу ( <i>retail@apteka.org.ua</i> ) | Забезпечує стандартизацію вхідних кваліфікаційних вимог по всій мережі                      |
| Організація навчання та розвитку | Забезпечення виконання вимог законодавства щодо Безперервного Професійного Розвитку (БПР), проведення корпоративних тренінгів та семінарів                              | Гарантує актуальність знань працівників та дотримання ліцензійних вимог галузі              |
| Розробка стандартів              | Впровадження єдиних корпоративних стандартів обслуговування та забезпечення їх дотримання                                                                               | Підтримує високий рівень клієнтоорієнтованості та єдиний імідж бренду                       |
| Мотивація                        | Розробка та адміністрування бонусних програм і соціальних пакетів                                                                                                       | Спрямована на зменшення плинності кадрів, підвищення лояльності та продуктивності персоналу |

Встановлено, що HR-служба на середньому рівні управління забезпечує розробку стратегій, стандартизацію процесів та централізований набір.

Безпосередня реалізація фармацевтичної опіки та корпоративних стандартів відбувається на нижчому, оперативному рівні — у самій аптеці.

На чолі цього рівня управління стоїть Керівник аптеки (завідуючий), який відповідає за організацію роботи змінного персоналу та взаємодію з регіональним менеджментом (табл. 2.4).

**Структура управління в аптеці (на прикладі Аптеки, м. Миколаїв)**

| Посада                    | Кількість працівників | Функціональна відповідальність                                                   |
|---------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                     | 3                                                                                |
| Керівник аптеки           | 1                     | Пряме управління, контроль роботи персоналу, взаємодія з регіональним менеджером |
| Фармацевти                | 2                     | Відпуск рецептурних та безрецептурних ЛЗ, надання фармацевтичної опіки           |
| Асистенти фармацевтів     | 4                     | Допомога у відпуску, робота з асортиментом, консультування                       |
| Адміністративний персонал | 1                     | Підтримка внутрішніх процесів, документація                                      |
| Прибиральник              | 1                     | Забезпечення санітарних норм                                                     |

Завдяки такій структурі, мережа ефективно підтримує високий рівень професіоналізму персоналу та забезпечує оперативну адаптацію асортименту і цін на місцях.

Результати дослідження показали, що аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» досягає лідерства на ринку завдяки поєднанню ефективної бізнес-стратегії та інноваційних підходів до обслуговування.

В табл. 2.5 систематизовано ключові фактори, що забезпечують конкурентоспроможність та високу довіру клієнтів до аптечної мережі.

Таблиця 2.5

**Конкурентні переваги та інноваційні особливості діяльності мережі  
«Бажаємо здоров'я»**

| Складова переваги             | Опис та реалізація                                                                                                                                             |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                                                                                              |
| Цінова політика та асортимент | Використання переваг масштабних закупівель для забезпечення конкурентоспроможних цін. Асортимент (ЛЗ, косметика, ДД) адаптується до потреб конкретного регіону |

| 1                                | 2                                                                                                                                                          |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інновації та сервіс              | Активне впровадження цифрових технологій (офіційний сайт, мобільні додатки, Viber-бот) для онлайн-замовлень. Діє цілодобова Всеукраїнська довідкова служба |
| Лояльність клієнтів              | Програма лояльності з нарахуванням бонусів при покупках (як в аптеках, так і онлайн), що підвищує зручність обслуговування                                 |
| Соціальна відповідальність (КСВ) | Активна участь у державній програмі «Доступні ліки» та проведення благодійних акцій для підтримки вразливих верств населення                               |

Як одна з найбільших аптечних мереж України, «Бажаємо здоров'я» гармонійно поєднує бізнес-стратегії з соціальною відповідальністю, що дозволяє фармацевтичній компанії залишатися лідером ринку.

Високий рівень діяльності мережі підтверджується численними нагородами, зокрема перемогами в номінації «Аптечна мережа року» на конкурсі «Панацея».

Для об'єктивної оцінки діяльності мережі «Бажаємо здоров'я» використано результати комплексного дослідження ключових гравців ринку, проведеного в межах Ukrainian Business Award. Аналіз демонструє значну присутність мережі та її високу конкурентоспроможність за основними критеріями (<https://uba.top/pharmacies-in-ukraine>). Результати наведено табл. 2.6.

**Позиціонування мережі «Бажаємо здоров'я» серед ТОП-15 аптек  
України (за результатами Ukrainian Business Award, 2025)**

| Показник                    | Значення для аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» | Місце серед ТОП-15                       | Загальний висновок                                                                |
|-----------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                               | 3                                        | 4                                                                                 |
| Місце в загальному рейтингу | 8.21 балів (78.7% від лідера)                   | 4-те місце                               | Мережа є одним із лідерів ринку, демонструючи високу стабільність                 |
| Кількість торгових точок    | 1475 аптек                                      | 2-ге місце (після «Подорожника» з 2000+) | Свідчить про значний загальнонаціональний масштаб та високу доступність           |
| Асортимент                  | 91 товарна категорія                            | 6-те місце                               | Свідчить про широкий вибір та багатoproфільність, хоча є потенціал для розширення |
| Акційні пропозиції          | 5 акцій                                         | Середній показник                        | Вказує на помірну маркетингову активність, яка поступається лідерам               |
| Позитивні відгуки           | 86%                                             | Високий показник                         | Підтверджує високий рівень сервісу та лояльність клієнтів                         |
| Цифровий трафік (за 3 міс.) | 8,6 млн відвідувань                             | 2-ге місце (після «9-1-1» з 15 млн)      | Демонструє потужну діджитал-присутність та високу впізнаваність бренду            |

| 1                                    | 2                   | 3                            | 4                                                                             |
|--------------------------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| СХ-індекс<br>(клієнтоорієнтованість) | 8 балів             | Середній/високий показник    | Підтверджує високі корпоративні стандарти обслуговування                      |
| Активність у соцмережах              | 3 активні соцмережі | На рівні більшості учасників | Вказує на системну, але не лідируючу роботу з аудиторією в цифровому просторі |
| Досвід роботи                        | 24 роки             | Серед «ветеранів»            | Свідчить про стабільну історію та авторитет на ринку                          |

Табл. 2.6 побудована за результатами Ukrainian Business Award, 2025 та відображає загальне місце аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» в рейтингу та її основні показники порівняно з конкурентами.

Деталізація наданої аналітики дозволяє виділити сильні сторони аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»:

1. Масштаб і присутність: аптечна мережа є другою за кількістю торгових точок (1475 аптек), що забезпечує високий рівень доступності по всій Україні.

2. Діджитал-лідерство: за трафіком на сайті (8,6 млн відвідувань за 3 місяці) мережа посідає друге місце, що свідчить про успішне впровадження цифрових технологій (онлайн-замовлення, мобільні додатки) та високу впізнаваність бренду в мережі.

3. Якість обслуговування: високий показник позитивних відгуків (86,0%) та СХ-індекс на рівні 8 балів підтверджують ефективність єдиних корпоративних стандартів обслуговування та системи мотивації персоналу.

4. Стійкість: за 24 роки роботи аптечна мережа увійшла до числа «ветеранів» аптечного бізнесу, що свідчить про її фінансову та операційну стійкість.



Загалом, аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» займає четверте місце у ТОП-15 аптек України, гармонійно поєднуючи великий масштаб діяльності та цифрові інновації з високим рівнем клієнтоорієнтованості, що підкреслює її лідерські позиції та значний вплив на формування стандартів фармацевтичного ринку (рис. 2.2).



**ТОП-15 АПТЕК УКРАЇНИ 2025**  
Аналітика розроблена компанією Ukrainian Business Award при підтримці аналітичних партнерів

**Висновок**

| Компанія                 | Середня оцінка від журі | Місце в рейтингу * | Бали  | Бали % |
|--------------------------|-------------------------|--------------------|-------|--------|
| Аптека АНЦ               | 5,0                     | 1                  | 10,44 | 100    |
| Аптека 9-1-1             | 4,7                     | 2                  | 10,23 | 98     |
| Аптека Подорожник        | 4,8                     | 3                  | 8,87  | 84,98  |
| Аптека Бажаємо здоров'я  | 4,5                     | 4                  | 8,21  | 78,66  |
| Аптека D.S.              | 4,5                     | 5                  | 6,94  | 66,5   |
| Аптека Доброго Дня       | 4,8                     | 6                  | 6,68  | 63,98  |
| Мед-Сервіс               | 4,8                     | 7                  | 6,57  | 62,92  |
| Аптека 3i                | 4,8                     | 8                  | 6,22  | 59,61  |
| Аптека Здорової Родини   | 4,5                     | 9                  | 5,31  | 50,85  |
| Лекфарм 36.6             | 4,7                     | 10                 | 5,12  | 49,01  |
| FARMACIA                 | 4,7                     | 11                 | 4,06  | 38,87  |
| Аптеки медичної академії | 4,5                     | 12                 | 3,85  | 36,86  |
| Біла Ромашка             | 4,8                     | 13                 | 3,62  | 34,64  |
| ОПТ-аптека               | 4,7                     | 14                 | 3,18  | 30,44  |
| Альго-Фарм               | 4,7                     | 15                 | 2,88  | 27,58  |

Рис. 2.2 ТОП-15 аптек України (за результатами Ukrainian Business Award, 2025)

Таким чином, аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» є одним із найбільших провідних компаній на фармацевтичному ринку України, посідаючи друге місце за кількістю торгових точок (1475 аптек) та демонструючи високу конкурентоспроможність (4-те місце у ТОП-15 загального рейтингу). Фінансово-економічна стійкість досягається завдяки багатовекторній діяльності, яка включає роздрібну торгівлю, фармацевтичну опіку, продаж широкого асортименту супутніх товарів та активний розвиток діджитал-сервісів (2-ге місце за трафіком). Управління такою масштабною структурою здійснюється за лінійно-функціональним принципом, де HR-служба на середньому рівні управління відіграє стратегічну роль у забезпеченні єдиних корпоративних стандартів, а штат аптеки (на прикладі Аптеки №43) забезпечує високий рівень професійного обслуговування.

## **2.2 Аналіз процесів найму, відбору та адаптації персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я»**

Система управління персоналом аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» є важливою складовою забезпечення стабільної роботи компанії та високого рівня фармацевтичного обслуговування. Основний акцент у цій системі робиться на пошук кваліфікованих фахівців, їхнє професійне становлення та створення умов для максимально швидкої адаптації [7, 8, 12, 15].

Процес найму персоналу організований на основі централізованої HR-моделі, де ключові операції здійснюються відділом персоналу центрального офісу. Найм починається з визначення кадрової потреби, коли завідувач аптеки формує заявку, зазначаючи необхідну посаду та вимоги. Пошук кандидатів HR-відділ проводить через профільні сайти, партнерські фармацевтичні навчальні заклади, внутрішній кадровий резерв та рекомендації діючих співробітників. Після пошуку відбувається попередній відбір — аналіз резюме та телефонне інтерв'ю для оцінки освіти, досвіду та базових знань. Завершується етап найму співбесідою з HR-менеджером та завідувачем аптеки, де використовуються структуровані питання та кейси, а для фармацевтів може застосовуватися тестування знань [7, 8, 12, 15].

Процес відбору персоналу має комплексний характер і базується на чітких критеріях: наявність фармацевтичної освіти відповідного рівня, досвід роботи (перевага надається кандидатам із досвідом відпуску рецептурних препаратів), а також особистісні якості, такі як стресостійкість, клієнтоорієнтованість, відповідальність та уважність до деталей. Важливим є й знання стандартів фармацевтичної опіки. Успішне проходження всіх етапів відбору призводить до офіційного працевлаштування з дотриманням законодавства України [7, 8, 12, 15].

Адаптація персоналу в мережі «Бажаємо здоров'я» поділяється на первинну (до 1 місяця) та повну (до 3 місяців). Програма адаптації включає вступний інструктаж, що охоплює ознайомлення з правилами, внутрішнім розпорядком, вимогами GMP/GDP та корпоративними стандартами.

Ключовим елементом є наставництво: новому співробітнику призначається досвідчений фахівець, який допомагає в опануванні робочих процесів. Практичне навчання передбачає роботу з програмним забезпеченням, обліковими системами, касою, а також вивчення процедур приймання товарів та правил відпуску лікарських засобів. По завершенню кожного етапу адаптації HR-відділ та завідувач проводять оцінку прогресу працівника за критеріями швидкості роботи, якості консультування, знання асортименту та дисципліни [7, 8, 12, 15].

Завдяки впорядкованій системі найму, відбору та адаптації мережа забезпечує стабільне функціонування аптек та зниження плинності кадрів.

Для детальнішого аналізу ефективності описаних процесів далі будуть представлені результати анкетування співробітників, які пройшли етапи найму та адаптації. Для оцінки цих факторів було проведено опитування серед працівників аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», яке здійснювалось в період з вересня по грудень 2025 року. Участь у опитуванні взяли 33 респондентів, які працюють у різних аптеках цієї мережі.

Для дослідження було розроблено анкету, яка включала питання відкритого (респондент надавав сам варіант відповіді) та закритого типу (опитувані вибирали відповідь із запропонованих варіантів). Також анкета містила шкальне питання, де респонденти повинні були оцінити різні аспекти їхньої роботи за 5-бальною шкалою. Опитування проводилось анонімно, анкети були надані в електронному вигляді через Google Forms, що дозволило зберігати та обробляти дані [https://docs.google.com/forms/d/18HyIZfyrEvuuZhwdBYw6TuhmXh7iLSY5QSCwdCDR-\\_U/edit](https://docs.google.com/forms/d/18HyIZfyrEvuuZhwdBYw6TuhmXh7iLSY5QSCwdCDR-_U/edit) (Додаток А).

Зібрані дані анкетування були систематизовані та статистично проаналізовані, завдяки чому вдалося визначити ключові тенденції та проблемні аспекти в системі кадрового менеджменту аптечної мережі. Отримані результати стали основою для розробки конкретних рекомендацій,

спрямованих на вдосконалення управління персоналом та підвищення загальної продуктивності компанії.

Аналіз першої частини анкети, відображеної у табл. 2.7, дозволяє сформулювати уявлення про склад опитаних співробітників аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» (загальна вибірка становить 33 особи).

Таблиця 2.7

### Інформація про респондентів

| Показник    | Категорія           | Кількість респондентів<br>(N=33) | Частка<br>(%) |
|-------------|---------------------|----------------------------------|---------------|
| 1           | 2                   | 3                                | 4             |
| Посада      | Асистент фармацевта | 11                               | 33,3%         |
|             | Фармацевт           | 16                               | 48,5%         |
|             | Завідувач аптеки    | 6                                | 18,2%         |
| Вік         | До 25 років         | 4                                | 12,1%         |
|             | 26-35 років         | 12                               | 36,4%         |
|             | 36-45 років         | 10                               | 30,3%         |
|             | 46-55 років         | 6                                | 18,2%         |
|             | Більше 55 років     | 1                                | 3,0%          |
| Стаж роботи | Менше 1 року        | 5                                | 15,2%         |
|             | 1-3 роки            | 8                                | 24,2%         |
|             | 4-6 років           | 11                               | 33,3%         |
|             | Більше 6 років      | 9                                | 27,3%         |

Аналіз дослідження першої частини анкети (табл. 2.7), дозволяє сформулювати уявлення про склад опитаних співробітників аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»:

1. За посадою: найбільшу частку серед опитаних складають фармацевти (48,5%), що є логічним, оскільки це основна робоча одиниця в аптеці. Значна кількість асистентів-фармацевтів (33,3%) та завідувачів аптек (18,2%) забезпечує репрезентативність вибірки щодо різних рівнів фармацевтичного персоналу.

2. За віком – більшість респондентів належать до найбільш працездатної вікової категорії: 26–35 років (36,4%) та 36–45 років (30,3%). Це

свідчить про те, що аптечна мережа має відносно молодий та активний колектив.

3. За стажем роботи: розподіл стажу є досить рівномірним, але найбільша частка припадає на співробітників із 4–6 роками стажу (33,3%) та понад 6 років (27,3%), що вказує на наявність значного ядра досвідчених фахівців, що є позитивним показником стабільності кадрового складу.

Для подальшої оцінки ефективності кадрового менеджменту аптечної мережі було проаналізовано відповіді респондентів на питання (1-5), що безпосередньо стосуються процесів найму, відбору та адаптації нових співробітників.

Далі представлені результати анкетування, що відображають сприйняття співробітниками якості та прозорості цих HR-процесів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Оцінка респондентами процесів найму, відбору та адаптації персоналу**

| № з/п | Питання                                             | Результати (N=33)                           | Кількість | Частка (%) | Висновок                                                                                                                                                         |
|-------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                   | 3                                           | 4         | 5          | 6                                                                                                                                                                |
| 1     | Які канали пошуку персоналу є найбільш ефективними? | Онлайн-рекрутинг (сайти вакансій, Telegram) | 14        | 42,4%      | Онлайн-платформи є домінуючим каналом, але внутрішні рекомендації (30,3%) також залишаються вагомим джерелом, що свідчить про довіру частини персоналу до мережі |
|       |                                                     | Внутрішні рекомендації                      | 10        | 30,3%      |                                                                                                                                                                  |
|       |                                                     | Співпраця з ВНЗ (ярмарки, стажування)       | 6         | 18,2%      |                                                                                                                                                                  |
|       |                                                     | Рекрутинг через HR-агентства / Інше         | 3         | 9,1%       |                                                                                                                                                                  |

| 1 | 2                                                               | 3                                          | 4  | 5     | 6                                                                                                                                                                                                     |
|---|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Наскільки Ви задоволені загальними умовами праці?               | Скоріше задоволений                        | 15 | 45,5% | Більшість співробітників задоволені умовами праці (72,8% сукупно), проте існує значна частка (21,2%), яка має нейтральне або негативне (6,0%) ставлення, що вимагає уваги до графіків та навантаження |
|   |                                                                 | Повністю задоволений                       | 9  | 27,3% |                                                                                                                                                                                                       |
|   |                                                                 | Нейтрально                                 | 7  | 21,2% |                                                                                                                                                                                                       |
|   |                                                                 | Скоріше незадоволений / Дуже незадоволений | 2  | 6,0%  |                                                                                                                                                                                                       |
| 3 | Які методи адаптації найбільш активно та якісно застосовуються? | Призначення наставника або ментора         | 18 | 54,5% | Наставництво є ключовим та найпоширенішим інструментом адаптації. Використання чітко структурованих програм (чек-листів) поки що менш поширене, але присутнє (33,3%)                                  |
|   |                                                                 | Наявність чітко структурованої програми    | 11 | 33,3% |                                                                                                                                                                                                       |
|   |                                                                 | Періодичні зустрічі з керівництвом / HR    | 3  | 9,1%  |                                                                                                                                                                                                       |
|   |                                                                 | Спеціалізовані онлайн-курси / Інше         | 1  | 3,1%  |                                                                                                                                                                                                       |

| 1 | 2                                                                   | 3                                                | 4  | 5     | 6                                                                                                                                                                                                         |
|---|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Оцініть рівень підтримки від колег та керівництва під час адаптації | Дуже високий рівень підтримки                    | 10 | 30,3% | Рівень соціальної та професійної підтримки під час випробувального терміну оцінюється як високий (сумарно 63.6%), що свідчить про здорову атмосферу в колективах.                                         |
|   |                                                                     | Високий рівень підтримки                         | 11 | 33,3% |                                                                                                                                                                                                           |
|   |                                                                     | Задовільний, достатній                           | 9  | 27,3% |                                                                                                                                                                                                           |
|   |                                                                     | Низький / Підтримки практично не було            | 3  | 91,0% |                                                                                                                                                                                                           |
| 5 | Як часто проводиться формальна оцінка ефективності адаптації?       | По завершенню випробувального терміну (3 місяці) | 13 | 39,4% | Формальна оцінка часто прив'язана до завершення 3-місячного терміну. Однак, значна частина (30,3%) вказує на неформальний процес, що може означати відсутність стандартизованої процедури оцінки новачків |
|   |                                                                     | Проводиться неформально, без чітких термінів     | 10 | 30,3% |                                                                                                                                                                                                           |
|   |                                                                     | Наприкінці першого місяця роботи                 | 6  | 18,2% |                                                                                                                                                                                                           |
|   |                                                                     | Формальна оцінка відсутня / Інше                 | 4  | 12,1% |                                                                                                                                                                                                           |

За результатами даних табл. 2.8, що містить відповіді респондентів на питання 1–5, можна зробити наступні висновки щодо сприйняття співробітниками HR-процесів в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я»:

✓ Канали пошуку персоналу (питання 1): Онлайн-рекрутинг (сайти вакансій, Telegram) є домінуючим каналом пошуку персоналу (42,4%). Водночас, внутрішні рекомендації (30,3%) також залишаються вагомим джерелом, що свідчить про довіру частини персоналу до мережі та її

привабливість як роботодавця. Співпраця з ВНЗ (ярмарки, стажування тощо) використовується менш інтенсивно (18,2%).

✓ Задоволеність загальними умовами праці (питання 2). Більшість співробітників задоволені умовами праці (сукупно 72,8% – «скоріше задоволений» та «повністю задоволений»). Однак, існує значна частка респондентів (21,2%), які займають нейтральну позицію, а також 6,0%, які скоріше незадоволені, що вказує на потенційні проблемні зони, які можуть стосуватися графіків, навантаження чи компенсацій, і вимагає уваги керівництва.

✓ Методи адаптації – це питання 3: ключовим та найбільш поширеним інструментом адаптації є призначення наставника або ментора (54,5%). Наявність чітко структурованої програми адаптації, включаючи чеклисти, також активно застосовується, хоча і менш поширено (33,3%). Що свідчить про те, що мережа покладається як на індивідуальну підтримку (наставництво), так і на формалізовані інструменти.

✓ Рівень підтримки під час адаптації (питання 4). Рівень соціальної та професійної підтримки від колег та керівництва під час випробувального терміну оцінюється як високий (сумарно 63,6% обрали «дуже високий» або «високий рівень підтримки»). Це є позитивним показником, що свідчить про здорову атмосферу та готовність колективу допомагати новачкам інтегруватися.

✓ Частота формальної оцінки ефективності адаптації (питання 5). Формальна оцінка ефективності адаптації найчастіше прив'язана до завершення випробувального терміну (3 місяці) (39,4%). Проте, значна частина респондентів (30,3%) вказала, що оцінка проводиться неформально, без чітких термінів. Частка у 12,1% зазначила, що формальна оцінка взагалі відсутня. Це вказує на відсутність єдиної стандартизованої та уніфікованої процедури оцінки новачка, що може бути сферою для вдосконалення.

Отже, результати анкетування свідчать, що адаптація працівників в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» загалом успішна. Це значною мірою



досягається завдяки високому рівню підтримки від колег та керівництва (сумарно 63,6% оцінили її як високу або дуже високу), що створює позитивну атмосферу в колективах. Більшість співробітників задоволені загальними умовами праці (72,8% задоволені), що сприяє ефективності роботи. Однак, існує потенціал для покращення, особливо у сфері формалізації процесів: значна частка респондентів (30,3%) вказує на неформальну оцінку ефективності адаптації без чітких термінів. Впровадження чіткіших і стандартизованих процедур оцінки зміцнить командну згуртованість, підвищить прозорість процесів та задоволеність працею.

Тому наступним етапом дослідження є дослідження мотивації та оцінки праці персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я», підрозділ 2.3.

### **2.3. Дослідження мотивації та оцінки праці персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» (за результатами анкетування)**

Попередній аналіз процесів найму, відбору та адаптації підтвердив наявність структурованих HR-методів і загальну задоволеність співробітників умовами праці.

Однак для забезпечення довгострокової стабільності та підвищення продуктивності критично важливим є глибоке розуміння того, що мотивує працівників і наскільки справедливо вони оцінюють систему оплати та оцінювання їхньої праці [9, 10, 16, 19].

Саме тому, після дослідження початкових етапів роботи з персоналом, даний підрозділ сфокусується на ключових елементах утримання та розвитку кадрів: мотивації, стимулюванні та оцінці праці [9, 10, 16, 19].

Наступний етап анкетування (питання 6 та 12) був присвячений ідентифікації ключових мотиваційних факторів та визначенню пріоритетів, що впливають на рішення співробітників працювати в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» та їхню відданість. Результати наведено у табл. 2.9.

**Дослідження значущості мотиваційних факторів та чинників відданості**

| №  | Питання                                                               | Фактор                                             | Середня оцінка (1-5) | Ключовий висновок                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                                                     | 3                                                  | 4                    | 5                                                                       |
| 6  | Наскільки важливі для Вас наступні фактори?                           | Рівень заробітної плати та бонуси                  | 4.7                  | Це абсолютний пріоритет для утримання персоналу                         |
|    |                                                                       | Комфортні умови праці (графік, навантаження)       | 4.3                  | Другий за важливістю фактор, тісно пов'язаний із запобіганням вигорання |
|    |                                                                       | Фінансова стабільність та імідж компанії           | 3.9                  | Важливий, але не критичний фактор вибору                                |
|    |                                                                       | Реальні можливості кар'єрного росту                | 3.5                  | Важливий для частини персоналу, але має середній пріоритет              |
|    |                                                                       | Наявність соціальних пільг                         | 3.4                  | Бажаний, але не ключовий фактор утримання                               |
| 12 | Які чинники найбільш вагомі для підтримки високої відданості? (Топ-3) | Конкурентна та прозора заробітна плата             | 22/33                | 66,7%                                                                   |
|    |                                                                       | Позитивне та комфортне робоче середовище           | 18/33                | 54,5%                                                                   |
|    |                                                                       | Чіткі перспективи кар'єрного зростання та розвитку | 14/33                | 42,4%                                                                   |

Аналіз відповідей (табл. 2.9) чітко ідентифікує провідні мотиваційні пріоритети співробітників аптечної мережі:

1. Матеріальна мотивація — абсолютний пріоритет: найважливішим фактором для персоналу є рівень заробітної плати та бонуси (середня оцінка 4.7), що також підтверджується тим, що конкурентна та прозора заробітна

плата є найвагомішим чинником для підтримки високої відданості (66,7%). Що свідчить про те, що фінансова винагорода є фундаментальною для утримання кваліфікованих кадрів.

2. Умови праці та психологічний комфорт — ключовий фактор відданості: другим за значущістю фактором є комфортні умови праці (графік, навантаження) із середньою оцінкою 4.3. Більше половини респондентів (54,5%) також назвали позитивне та комфортне робоче середовище чинником високої відданості. Це підкреслює важливість балансу між роботою та особистим життям і необхідність запобігання професійному вигоранню.

3. Кар'єрний розвиток є значущим, але не визначальним: чіткі перспективи кар'єрного зростання та розвитку займають третє місце серед чинників відданості (42,4%), хоча його середня оцінка важливості (3.5) є помірною. Це вказує на те, що хоча базові потреби (зарплата, графік) мають бути задоволені в першу чергу, наявність можливостей для зростання є важливим інструментом для підвищення довгострокової лояльності.

4. Вторинні фактори: фінансова стабільність та імідж компанії (3.9), а також соціальні пільги (3.4) є важливими додатковими, але не критичними факторами у прийнятті рішень персоналом.

Доведено, що успіх аптечної мережі прямо залежить від кваліфікації її персоналу. Враховуючи, що потреба у розвитку та кар'єрному зростанні (42,4% респондентів) є вагомим чинником відданості, наступним етапом аналізу стає дослідження сприйняття співробітниками системи розвитку та навчання.

Наступним етапом дослідження є результати анкетування (питання 7–11), що стосуються доступності навчальних програм, їхньої ефективності та впливу на професійний рівень працівників.

Як видно з рис. 2.3 (питання 7) було спрямоване на визначення пріоритетності кар'єрного зростання для персоналу, що є важливим показником їхньої довгострокової мотивації та потреби у професійному розвитку.



Рис. 2.3 Пріоритетність кар'єрного зростання для респондентів

Результати дослідження показали, що переважна більшість опитаних (60,6%) вважають кар'єрне зростання важливим фактором (обрано варіанти «Дуже важливий» або «Важливий, але не ключовий»). Це підтверджує, що значна частина персоналу має амбіції до розвитку та розглядає аптечну мережу як місце для професійного прогресу. Водночас, значна частка респондентів (39,4%) має нейтральне ставлення до кар'єрного зростання або вважає його неважливим. Це може свідчити про те, що для цієї категорії співробітників пріоритетними є стабільність, графік роботи та розмір оплати праці (як було виявлено у питаннях 6 та 12), а не вертикальне просування. Ці результати підтверджують попередній висновок про те, що, хоча матеріальна винагорода і комфорт є базовими чинниками, наявність можливостей для зростання є важливим інструментом для підвищення довгострокової лояльності, особливо для 60,6% співробітників.

Після вивчення мотиваційних пріоритетів, наступні питання анкети були спрямовані на аналіз сприйняття персоналом системи професійного розвитку та навчання в аптечній мережі (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Оцінка респондентами реальних можливостей для кар'єрного росту

Результати дослідження (рис.2.4), вказують на стриману оптимістичну оцінку кар'єрних перспектив:

- Помірний оптимізм – 30,3% респондентів вважають можливості для росту «Добрими, але вимагають зусиль / Відмінними».
- Обмежене бачення: найбільша частка (42,4%) опитаних оцінюють шанси як «Посередні, шанси є, але не для всіх». Це свідчить про те, що, хоча система кар'єрного просування існує, вона сприймається як недостатньо прозора або доступна для всієї команди.
- Невизначеність: значна частка (27,3%) не змогла дати чіткої оцінки, обравши варіант «Погані / Важко сказати». Така невизначеність може бути наслідком браку інформації про критерії просування та відкриті вакансії.

Отже, аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» має певний розрив між високою потребою персоналу в розвитку (60,6%, питання 7) та помірною оцінкою його реальної доступності (42,4% вважають його посереднім), що вимагає вдосконалення системи комунікації кар'єрних шляхів.

Наступне питання анкети досліджує фактичну частоту, з якою співробітники беруть участь у навчальних заходах (тренінгах, курсах, семінарах). Результати наведено на рис. 2.5.

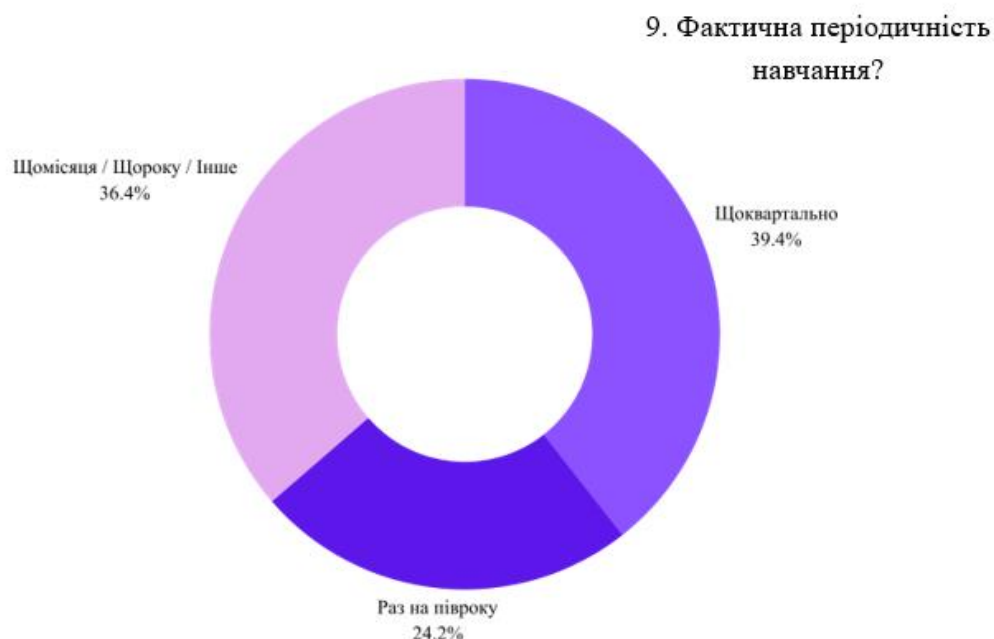


Рис. 2.5 Фактична періодичність навчання респондентів

Отримані результати вказують на досить високу частоту проведення навчальних заходів:

- Щоквартальне навчання є найпоширенішим форматом, його відзначили 39,4% респондентів.
- Сумарно, дві третини опитаних (39,4% та 24,2% це 63,6%) проходять навчання щонайменше раз на півроку.
- Інші (36,4%) проходять навчання щомісяця, щороку або має іншу періодичність, що свідчить про те, що аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» підтримує регулярний освітній процес, що є позитивним фактором для забезпечення високої кваліфікації персоналу.

Результати дослідження показали, що переважна більшість співробітників (81,9%) вважають навчальні програми корисними. І це свідчить про ефективний зміст навчання, проте, щоб оцінити повну картину, необхідно визначити формати навчання та основні стимули для професійного зростання (табл. 2.10).

**Формати навчання та мотиваційні чинники участі у програмі ротації**

| №  | Питання                                                                 | Результати                                             | Кількість | Частка (%) | Висновок                                                                                                                  |
|----|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Які форми навчання найчастіше використовуються? (Вибір усіх варіантів)  | Вебінари та обов'язкові онлайн-курси                   | 25        | 75.8%      | Онлайн-формат є домінуючим, що є типовим для великих мереж. Внутрішні очні тренінги також зберігають високу актуальність. |
|    |                                                                         | Внутрішні очні тренінги та семінари                    | 20        | 60.6%      |                                                                                                                           |
|    |                                                                         | Система наставництва та обміну досвідом                | 15        | 45.5%      |                                                                                                                           |
| 11 | Що б мотивувало взяти участь у програмі ротації? (Вибір усіх варіантів) | Гарантована можливість подальшого кар'єрного зростання | 20        | 60.6%      | Головний стимул для ротації — це перспектива підвищення, а не лише розширення досвіду.                                    |
|    |                                                                         | Значне підвищення кваліфікації та розширення досвіду   | 16        | 48.5%      |                                                                                                                           |
|    |                                                                         | Надання додаткової фінансової компенсації / бонусу     | 15        | 45.5%      |                                                                                                                           |

Результати дослідження (табл. 2.10) дозволяє визначити особливості освітнього процесу та потреби персоналу щодо професійного руху:

1. Формати навчання: домінування онлайн-формату. Найбільш часто використовуваною формою навчання є вебінари та обов'язкові онлайн-курси (75,8%). Свідчить про те, що аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» активно використовує гнучкі та масштабовані онлайн-інструменти для забезпечення регулярного навчання. Водночас, внутрішні очні тренінги (60,6%) та наставництво (45,5%) також залишаються актуальними, підкреслюючи потребу у живому спілкуванні та передачі практичного досвіду.

2. Мотивація до ротації: пріоритет кар'єри є головним стимулом, який мотивував би співробітників взяти участь у програмі ротації, є гарантована можливість подальшого кар'єрного зростання (60,6%). Це чітко

вказує, що персонал розглядає ротацію не просто як розширення досвіду (48,5%), а як прямий шлях до підвищення. Фінансова компенсація (45,5%) є важливим, але вторинним стимулом порівняно з кар'єрною перспективою.

Наступний етап дослідження показує аналіз питань анкети (питання 13 – 24), які стосуються безпосередньо системи оцінки праці та зворотного зв'язку. Табл. 2.11 узагальнює результати анкетування, присвячені фактичній мотивації, ризикам плинності, сприйняттю ринку праці та ефективності комунікації в аптечній мережі.

*Таблиця 2.11*

**Аналіз системи мотивації, оцінки праці та ключових викликів**

| №  | Питання                                                                | Результати                                         | Кількість | Частка (%) | Висновок                                                                                 |
|----|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                                                                      | 3                                                  | 4         | 5          | 6                                                                                        |
| 13 | Які програми мотивації фактично застосовуються? (Вибір усіх варіантів) | Бонуси та премії за досягнення планових показників | 28        | 84,8%      | Матеріальне стимулювання є основним інструментом                                         |
|    |                                                                        | Компенсація навчання та підвищення кваліфікації    | 18        | 54,5%      |                                                                                          |
|    |                                                                        | Програми лояльності / знижки на продукцію          | 16        | 48,5%      |                                                                                          |
| 14 | Основні причини для звільнення? (Топ-3)                                | Невдоволеність рівнем оплати праці                 | 20        | 60,6%      | Критичний фактор ризику плинності кадрів – заробітна плата, що корелюється з п.6 та п.12 |
|    |                                                                        | Хронічне емоційне вигорання, надмірне навантаження | 15        | 45,5%      | Підтверджує проблему високого робочого навантаження (п.22)                               |



| 1  | 2                                                       | 3                                                   | 4  | 5     | 6                                                                                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                         | Відсутність можливостей для росту                   | 12 | 36,4% |                                                                                                                                             |
| 15 | Оцінка поточної ситуації на ринку праці для фахівців?   | Багато можливостей, працівники користуються попитом | 18 | 54,5% | Персонал усвідомлює свою високу цінність та затребуваність на ринку                                                                         |
|    |                                                         | Достатньо можливостей, але вибір обмежений          | 10 | 30,3% |                                                                                                                                             |
| 16 | Найбільші виклики (проблеми) для працівників? (Топ-3)   | Недостатня заробітна плата                          | 20 | 60,6% | Проблема оплати знову визначена як ключовий виклик.                                                                                         |
|    |                                                         | Психоемоційне навантаження та робота з клієнтами    | 17 | 51,5% | Високий рівень стресу.                                                                                                                      |
|    |                                                         | Нестача кваліфікованих фахівців)                    | 12 | 36,4% |                                                                                                                                             |
| 17 | Чи розглядаєте Ви перехід в іншу мережу за кращих умов? | Можливо, якщо різниця в умовах буде значною         | 15 | 45,5% | Високий ризик: значна частка персоналу (сумарно 69,7%) готова розглядати пропозиції конкурентів, що підкреслює необхідність покращення умов |
|    |                                                         | Так, обов'язково                                    | 8  | 24,2% |                                                                                                                                             |
|    |                                                         | Ні / Важко сказати                                  | 10 | 30,3% |                                                                                                                                             |

| 1  | 2                                                                        | 3                                                          | 4  | 5     | 6                                                                                                         |
|----|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18 | Ключові фактори, що роблять мережу привабливішою? (Вибір усіх варіантів) | Значно вища заробітна плата та бонуси                      | 25 | 75,8% |                                                                                                           |
|    |                                                                          | Впровадження повного соціального пакету (ДМС, компенсації) | 20 | 60,6% |                                                                                                           |
|    |                                                                          | Чіткі та прозорі кар'єрні сходи та перспективи             | 18 | 54,5% |                                                                                                           |
| 19 | Оцінка ефективності комунікації?                                         | Задовільна, зрідка виникають непорозуміння                 | 14 | 42,4% | Комунікація між аптекою та офісом здебільшого функціональна, але не ідеальна                              |
|    |                                                                          | Висока, інформація завжди чітка                            | 11 | 33,3% |                                                                                                           |
|    |                                                                          | Посередня / Низька                                         | 8  | 24,3% |                                                                                                           |
| 20 | Чи береться до уваги Ваша думка при прийнятті рішень?                    | Іноді, за умови ініціативи з мого боку                     | 15 | 45,5% | Рідкісна проактивність: думка працівників враховується не системно, а лише за їхньої особистої ініціативи |
|    |                                                                          | Так, регулярно                                             | 8  | 24,2% |                                                                                                           |
|    |                                                                          | Рідко / Ні, рішення приймаються без обговорення            | 10 | 30,3% |                                                                                                           |
| 21 | Оцінка розвитку корпоративної культури (КК)?                             | Задовільно розвинена                                       | 15 | 45,5% | КК є, але потребує розвитку                                                                               |
|    |                                                                          | Високо розвинена                                           | 10 | 30,3% |                                                                                                           |
|    |                                                                          | Слабо розвинена / Відсутня                                 | 8  | 24,2% |                                                                                                           |

| 1  | 2                                                                                    | 3                                                    | 4  | 5     | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 22 | Оцінка балансу Work-Life Balance?                                                    | Задовільний, іноді доводиться працювати понаднормово | 12 | 36,4% | Проблема навантаження: майже половина (42,4%) оцінює баланс як поганий/дуже поганий через надмірне навантаження                                                                                                                                                                                                                     |
|    |                                                                                      | Поганий / Дуже поганий, баланс відсутній             | 14 | 42,4% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|    |                                                                                      | Ідеальний баланс                                     | 7  | 21,2% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 23 | Які б додаткові соціальні пільги були б найбільш мотивуючими? (Топ-2)                | Особисте медичне страхування (ДМС)                   | 16 | 48,5% | ДМС є найбільш бажаною додатковою пільгою                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|    |                                                                                      | Компенсація витрат на харчування/транспорт           | 14 | 42,4% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|    |                                                                                      | Додаткові оплачувані вихідні дні                     | 12 | 36,4% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 24 | Що б Ви змінили/додали до існуючих методів кадрового менеджменту? (Відкрите питання) | -                                                    | -  | -     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Перегляд системи оплати праці (фіксація ставки + прозорі бонуси).</li> <li>• Впровадження чітких кар'єрних планів та програм ротації.</li> <li>• Покращення Work-Life Balance (додатковий персонал/скорочення робочого часу).</li> <li>• Введення ДМС та компенсації харчування</li> </ul> |

Результати аналізу табл. 2.11 виявили критичні зони ризику в системі управління персоналом аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», які вимагають негайного втручання, а саме: 1. Фінансова незадоволеність та ризик плинності кадрів. Саме, заробітна плата є ключовим ризиком: Недостатня оплата праці є головною причиною для звільнення (60,6%) та найбільшим викликом (60,6%). Високий ризик переходу до конкурентів. Значна більшість персоналу (сумарно 69,7%) готова розглядати пропозиції від інших мереж, якщо умови будуть значно кращими. Персонал усвідомлює свою високу цінність та попит на ринку (54,5% вважають, що працівники користуються попитом). 2. Надмірне навантаження та вигорання. Відсутність Work-Life Balance. Майже половина респондентів (42,4%) оцінюють баланс як поганий або дуже поганий. Вигорання як причина звільнення: хронічне емоційне вигорання (45,5%) є другою за важливістю причиною для звільнення, що прямо корелює з високим психоемоційним навантаженням (51,5%). 3. Потреба у «Соціальному пакеті та Кар'єрній прозорості». Необхідність соціальних пільг, наприклад, впровадження повного соціального пакету (ДМС, компенсації) є наступним за важливістю фактором, який зробить мережу привабливішою (60,6%). Найбільш бажаною пільгою є особисте медичне страхування (ДМС) – 48,5%. 4. Співробітники бажають бачити чіткі та прозорі кар'єрні сходи (54,5%). Комунікація з центральним офісом є задовільною, але не ідеальною (42,4% зрідка виникають непорозуміння). Думка персоналу враховується не системно (45,5%) респондентів вказали, що їхня думка враховується лише іноді, за умови особистої ініціативи. Це вказує на недостатній рівень залучення персоналу до прийняття рішень.

Таким чином, аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» має функціональні процеси найму та навчання, але зіткнулася з критичним ризиком утримання персоналу через недостатню конкурентоспроможність заробітної плати та високе робоче навантаження. Рекомендації щодо кадрового менеджменту повинні бути зосереджені насамперед на вирішенні цих фінансових та балансних проблем.

## Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» міцно утримує лідерські позиції на фармацевтичному ринку України. Це досягається завдяки комплексу переваг, що включають високу якість обслуговування, застосування інноваційних управлінських підходів, а також послідовну соціальну відповідальність у своїй діяльності. Розвинена мережева структура, ефективна система управління персоналом та використання сучасних технологій є ключовими чинниками збереження її домінуючого становища. Організаційна структура є розгалуженою та вимагає чіткої вертикальної та горизонтальної координації, що накладає особливі вимоги на систему управління персоналом для забезпечення єдності стандартів роботи в усіх підрозділах.

2. Досліджено, що процеси найму, відбору та адаптації персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» є стандартизованими та спрямовані на залучення фахівців з фармацевтичною освітою та відповідними особистісними якостями (клієнтоорієнтованість, відповідальність тощо). Виявлено, що адаптаційна програма включає наставництво та періодичне навчання, що є критично важливим для швидкого включення нових співробітників у специфіку роботи мережі. Водночас, існують потенційні можливості для оптимізації цих процесів шляхом впровадження більш інноваційних методів скринінгу кандидатів та персоналізації адаптаційних планів відповідно до досвіду новачків.

3. З'ясовано, що мотиваційна політика в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» ґрунтується переважно на матеріальних стимулах (заробітна плата, премії), однак результати анкетування персоналу вказують на значний вплив і нематеріальних факторів (можливість професійного розвитку, сприятливий мікроклімат, визнання досягнень). Система оцінки праці (атестація, показники KPI) є важливою, але існує потреба у посиленні об'єктивності та прозорості оцінювання. Виявлено, що рівень задоволеності роботою є загалом вище середнього, але існує необхідність підвищення рівня мотивації щодо

професійного самовдосконалення та кар'єрного зростання для забезпечення довгострокової лояльності ключових фахівців.

4. Проведений аналіз системи управління персоналом в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» свідчить про її функціональність та орієнтованість на потреби бізнесу. Однак, для забезпечення конкурентних переваг та утримання висококваліфікованих кадрів, доцільно впровадити низку рекомендацій, спрямованих на посилення нематеріальної мотивації, персоніфікацію адаптаційних процесів та удосконалення системи професійного розвитку співробітників.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «БАЖАЄМО ЗДОРОВ'Я»

#### 3.1 Розробка рекомендацій щодо оптимізації механізму адаптації та підвищення мотивації персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»

Сучасний фармацевтичний ринок ставить перед аптечними мережами, зокрема «Бажаємо здоров'я», складні завдання, ключовими з яких є забезпечення бездоганної якості обслуговування та зростання операційної ефективності персоналу. Доведено, що успіх компанії безпосередньо корелює з рівнем задоволеності та мотивації її співробітників. У цьому контексті ефективна адаптація набуває критичного значення в системі управління людськими ресурсами, оскільки саме вона забезпечує швидку інтеграцію новачків, засвоєння ними корпоративних стандартів і вимог, що є необхідною умовою для підтримки високої якості роботи в мережі [1 – 4, 7, 13, 17].

Наступні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності залучення та утримання персоналу шляхом вдосконалення двох ключових процесів: адаптації та мотивації. Зменшення плинності кадрів на випробувальному терміні, прискорення виходу новачків на планову продуктивність (табл. 3.1 та 3.2).

*Таблиця 3.1*

#### Оптимізація механізму адаптації персоналу

| Напрямок удосконалення      | Рекомендований захід                                                                                                                        | Очікуваний результат                                                                                                                |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                           | 2                                                                                                                                           | 3                                                                                                                                   |
| 1. Персоналізація адаптації | Впровадження дворівневої адаптаційної програми :<br>• Базовий рівень (1 тиждень): Стандартизоване навчання (правила, процедури, ІТ-системи) | Скорочення термінів входження у посаду досвідчених фахівців. Підвищення відчуття цінності та уваги до індивідуальних потреб новачка |

| 1                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Спеціалізований рівень (2-3 місяці): Індивідуальний план завдань, розроблений керівником та наставником на основі попереднього досвіду (наприклад, для досвідчених фармацевтів скорочення терміну теоретичного навчання)</li> </ul> |                                                                                                                   |
| 2. Посилення ролі наставництва (Менторство) | Впровадження системи «Баддінг» (Buddy-system): закріплення за новачком неформального наставника («Бадді») з числа молодих, але успішних співробітників, який допомагає з соціальною адаптацією (мікроклімат, неформальні правила, відповіді на «прості» запитання)           | Покращення соціально-психологічної адаптації. Швидше прийняття корпоративної культури. Зменшення стресу у новачка |
| 3. Контроль та зворотний зв'язок            | Запровадження «Пульс-опитувань» (Pulse Surveys) — коротких анонімних опитувань (5-7 питань) наприкінці 1-го тижня, 1-го місяця та 3-го місяця роботи для оцінки рівня задоволеності процесом адаптації                                                                       | Своєчасне виявлення проблемних зон в адаптації (наприклад, брак ресурсів чи конфлікти) та швидке реагування       |

Таким чином, запропоновані заходи щодо оптимізації механізму адаптації дозволять аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» суттєво підвищити швидкість включення нових співробітників у роботу, зменшити рівень плинності кадрів на випробувальному терміні та забезпечити більш якісну соціально-психологічну інтеграцію новачків завдяки персоналізованим планам та впровадженню системи «Баддінг».



Успішна адаптація є лише першим кроком у забезпеченні лояльності та високої продуктивності персоналу. Як показали результати анкетування для довгострокового утримання висококваліфікованих фармацевтів та підвищення їхньої ініціативності необхідно удосконалити систему мотивації, зосередившись як на нематеріальних стимулах (визнання, мікроклімат), так і на прозорості зв'язку між результатами роботи та винагородою. В табл. 3.2 представлено ключові рекомендації, спрямовані на підвищення мотивації та задоволеності працею персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».

Таблиця 3.2

### Підвищення мотивації персоналу

#### Вдосконалення нематеріальної мотивації (за результатами анкетування)

| Напрямок удосконалення    | Рекомендований захід                                                                                                                                                                                                         | Обґрунтування (за результатами анкетами)                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                         | 2                                                                                                                                                                                                                            | 3                                                                                  |
| 1. Визнання та заохочення | Впровадження щомісячної Програми «Фармацевт місяця» або «Лідер знань» з публічним оголошенням результатів на корпоративному порталі/зборах та врученням символічних нагород (сертифікати, додаткові вихідні, пам'ятні знаки) | Анкети показали високу цінність публічного визнання досягнень та особистого внеску |
| 2. Мікроклімат та довіра  | Регулярне проведення неформальних командоутворюючих заходів (Team Building) на рівні філій (1 раз на квартал) та на рівні регіону (1 раз на півроку), орієнтованих на спільне дозвілля, а не лише на навчання.               | Позитивний мікроклімат був названий ключовим фактором лояльності, крім зарплати.   |

| 1                    | 2                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                 |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Можливість впливу | Створення «Скриньки ідей» (фізичної або електронної) для збору пропозицій від лінійного персоналу щодо оптимізації робочих процесів. Найкращі ідеї преміюються або впроваджуються з публічним зазначенням автора | Анкетовані висловили бажання впливати на покращення роботи, що свідчить про запит на причетність. |

**Підвищення прозорості оцінки та зв'язку з матеріальною мотивацією**

| Напрямок удосконалення         | Рекомендований захід                                                                                                                                                                                             | Результат                                                                                                                                           |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                   |
| 1. Прозорість КРІ              | Розробка зрозумілої та публічної Матриці КРІ для кожної посади. Співробітник повинен мати можливість щоденно/щотижнево відстежувати свій прогрес за ключовими показниками (через внутрішній електронний кабінет) | Забезпечення прозорості та справедливості оцінки, що безпосередньо впливає на преміювання (результати анкетування вказали на проблеми з прозорістю) |
| 2. Гнучкий графік (де можливо) | Запровадження елементів гнучкого графіка (наприклад, плаваючі перерви або можливість часткової роботи не в пікові години) для фахівців, які не працюють безпосередньо з клієнтами (наприклад, офісний персонал)  | Зростання лояльності та покращення балансу «робота-життя» (Work-Life Balance), що є важливим нематеріальним стимулом                                |

Отже, запропоновані рекомендації щодо підвищення мотивації персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я» забезпечують комплексний підхід до стимулювання співробітників. Акцент на нематеріальній мотивації

(через Програму «Фармацевт місяця» та тимбілдингу) відповідає результатам анкетування, де працівники відзначали важливість визнання та мікроклімату. Крім того, впровадження прозорої Матриці КРІ та механізму «Скринька ідей» підвищить справедливість оцінки та залученість лінійного персоналу до оптимізації процесів, що є ключовим для довгострокового утримання та підвищення лояльності кваліфікованих фармацевтичних кадрів.

Таким чином, механізм управління персоналом аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» являє собою багатокомпонентну систему. Вона включає адаптацію, що забезпечується підготовкою, тренінгами, підтримкою та оцінкою, та мотивацію, яка використовує матеріальні, психологічні й нематеріальні методи стимулювання. Ефективна адаптація критично необхідна для успішної інтеграції новачків, що підвищує їхню залученість та ефективність. Результатом цих узгоджених процесів є не лише підвищення продуктивності, а й створення стабільного, цілеспрямованого колективу, здатного підтримувати високі стандарти обслуговування клієнтів.

### **3.2 Обґрунтування програми професійного розвитку та планування кар'єрного зростання фармацевтичного персоналу аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»**

Сучасний фармацевтичний ринок характеризується високою динамікою та постійними змінами, що вимагає від фахівців безперервного професійного розвитку (БПР) та швидкої адаптації. Для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та операційної ефективності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» критично важливим є удосконалення професійної компетентності працівників [5, 6, 10, 18].

Це завдання можна ефективно вирішити шляхом впровадження комплексної програми, яка поєднує цифрові інструменти навчання (E-Learning) та чітке планування кар'єрного зростання. Ця інтеграція інструментів гарантує не лише високий рівень кваліфікації, але й суттєво

зміцнює мотивацію та лояльність співробітників, трансформуючи їх у стабільний та надійний кадровий потенціал мережі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Ключові елементи програми професійного розвитку та кар'єрного зростання**

| Елемент програми       | Опис та механізм реалізації                                                                                                                          | Очікуваний результат (Вплив на персонал та бізнес)                                                                                                     |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                      | 2                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                      |
| 1. «Кар'єрні сходи»    | Формування чіткої схеми просування від «Фармацевта» до «Завідувача» з деталізацією необхідних компетенцій (знання, навички) та KPI для кожного рівня | Підвищення мотивації та лояльності персоналу, зниження плинності кадрів. Створення прозорої системи оцінки та просування                               |
| 2. Програма E-Learning | Впровадження онлайн-системи для постійного оновлення знань (зміни в законодавстві, нові препарати, стандарти обслуговування)                         | Гарантія актуальності знань персоналу. Підвищення якості фармацевтичної опіки та зниження кількості помилок. Гнучкість навчання без відриву від роботи |
| 3. Управління резервом | Створення кадрового резерву (Talent Pool) з числа найбільш перспективних працівників для швидкого заміщення керівних позицій (зокрема, завідувачів)  | Забезпечення наступності та кадрової безпеки. Скорочення часу та витрат на пошук та адаптацію зовнішніх керівників                                     |

Результати досліджень (табл. 3.3) відображають три основні блоки, на яких базується програма розвитку фармацевтичного персоналу. Перший елемент – «Кар'єрні сходи» – створює вертикальну візію зростання, забезпечуючи прозорість критеріїв просування та стимулюючи співробітників до досягнення нових рівнів. Другий елемент – Програма E-Learning – є інструментом для горизонтального розвитку, гарантуючи, що знання та навички персоналу завжди відповідають актуальним вимогам ринку та регуляторним нормам. «Управління резервом» є стратегічним інструментом,

що мінімізує операційні ризики, пов'язані з кадровою плинністю на керівних посадах, забезпечуючи стабільність управління.

Для успішної реалізації трьох ключових стратегічних елементів програми (Кар'єрні сходи, E-Learning та Управління резервом), узагальнених у табл. 3.3, необхідно провести їхню декомпозицію на конкретні операційні кроки. Наступна табл. 3.4 деталізує основні етапи та рекомендації, необхідні для практичного впровадження програми розвитку та підвищення ефективності персоналу в аптечній мережі «Бажаємо здоров'я».

Таблиця 3.4

**Основні етапи реалізації програми розвитку та підвищення  
ефективності персоналу**

| № | Стратегічний етап                   | Ключові рекомендації (реалізація)                                                                                                                                   | Мета/Очікуваний результат                                                                               |
|---|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                   | 3                                                                                                                                                                   | 4                                                                                                       |
| 1 | Адаптація та інформаційна підтримка | Надання вичерпних інформаційних документів (посадові інструкції, правила) через внутрішні канали (портал, e-mail) та призначення наставників (коучинг)              | Швидка інтеграція нових працівників, формування початкової лояльності та зниження стресу                |
| 2 | Системне навчання та кваліфікація   | Заснування навчального центру для постійного підвищення кваліфікації. Організація курсів, тренінгів, семінарів та залучення зовнішніх експертів для обміну досвідом | Підвищення професійної компетентності, забезпечення актуальності знань та розвиток лідерських якостей   |
| 3 | Сприяння Саморозвитку (E-Learning)  | Заохочення та фінансування участі в онлайн-курсах, вебінарах та інших формах дистанційного навчання. Надання доступу до професійних ресурсів                        | Формування культури безперервного розвитку та постійне вдосконалення знань, що відповідає вимогам ринку |

| 1 | 2                                      | 3                                                                                                                                                            | 4                                                                                                                        |
|---|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Планування кар'єри та гнучкість        | Розробка індивідуальних планів кар'єрного зростання. Організація ротації між відділами/посадами та програм обміну досвідом між підрозділами                  | Сприяння професійному зростанню, підвищення універсальності та гнучкості персоналу (створення кадрового резерву)         |
| 5 | Оцінка, зворотний зв'язок та мотивація | Регулярна оцінка ефективності навчальних програм. Впровадження системи заохочень, бонусів та надання конструктивного зворотного зв'язку (Performance Review) | Вдосконалення навчальних процесів, підвищення мотивації та продуктивності працівників на основі прозорих критеріїв       |
| 6 | Залучення та лідерство керівників      | Забезпечення активної участі керівників у навчальних заходах та закріплення їхньої ролі наставників для своїх підлеглих                                      | Підтримка кар'єрного розвитку та підвищення ефективності навчання через особистий приклад та контроль з боку керівництва |
| 7 | Технологічна підтримка процесів        | Запровадження сучасних технологій та автоматизації рутинних робочих процесів.                                                                                | Підвищення ефективності праці, мінімізація рутинних завдань та зниження ризику помилок у роботі                          |

Результати дослідження (табл. 3.4) систематизують початкові рекомендації у 7 стратегічно важливих етапів, необхідних для формування цілісної програми розвитку фармацевтичного персоналу мережі «Бажаємо здоров'я». Етапи охоплюють усі аспекти роботи з кадрами: від швидкої адаптації нових співробітників (Етап 1) до системного навчання через створення власного центру (Етап 2) та заохочення самоосвіти (Етап 3). Ключовим елементом є планування кар'єри (Етап 4), що включає ротацію для підвищення універсальності. Ефективність програми забезпечується регулярною оцінкою, мотивацією (Етап 5) та активним залученням керівництва (Етап 6). Інтеграція технологій (Етап 7) виступає як необхідний базис для підвищення продуктивності та зниження навантаження.

Обґрунтування програми професійного розвитку та планування кар'єрного зростання фармацевтичного персоналу показало, що системний підхід до управління талантами є критично важливою стратегічною інвестицією для забезпечення конкурентоспроможності аптечної мережі «Бажаємо здоров'я». Програма базується на трьох ключових елементах, які забезпечують стабільність, високу кваліфікацію та мотивацію персоналу. По-перше, впровадження моделі «Кар'єрні сходи» встановлює прозорі критерії просування та необхідних компетенцій, що підвищує лояльність співробітників і є ефективним інструментом для зниження плинності кадрів. По-друге, використання цифрових інструментів (E-Learning) забезпечує постійне оновлення знань фахівців щодо нових препаратів та стандартів обслуговування з мінімальним відривом від роботи. Це гарантує актуальність професійних навичок та зменшує ризик помилок, що прямо впливає на якість обслуговування. По-третє, створення та управління Кадровим резервом (Talent Pool) з числа найбільш перспективних працівників є стратегічним заходом, який дозволяє компанії швидко та ефективно заміщувати ключові керівні позиції внутрішніми кандидатами.

Таким чином, запропонована програма розвитку є цілісним механізмом, який перетворює витрати на навчання на інвестицію в високопродуктивний та відданий персонал, що є необхідною передумовою для досягнення цілей економічної та соціальної ефективності, які будуть розраховані у наступному підрозділі.

### **3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів**

Для об'єктивної оцінки впливу програми професійного розвитку та мотивації на діяльність аптечної мережі «Бажаємо здоров'я» використаємо два ключові напрями: пряму фінансову вигоду та якісні показники, пов'язані з людським капіталом (табл. 3.5) [11, 14, 20].

**Оцінка економічної ефективності впровадження програми**

| № | Напрямок ефекту                  | Механізм досягнення ефекту                                                                                         | Очікуваний економічний результат                                                                                                        |
|---|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                | 3                                                                                                                  | 4                                                                                                                                       |
| 1 | Зниження плинності кадрів        | Впровадження «Кар'єрних сходів» та кадрового резерву підвищує лояльність, знижуючи бажання працівників звільнитися | Пряма економія: зменшення витрат на рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників (до Х грн на утриманого працівника)           |
| 2 | Зростання обсягу продажів        | Системне навчання (E-Learning) та налаштування KPI на якість консультацій                                          | Зростання доходу: прогнозоване збільшення середнього чека та загального обсягу продажів завдяки якісній фармацевтичній опіці            |
| 3 | Підвищення продуктивності        | Автоматизація рутинних процесів та мотиваційні бонуси за результативність                                          | Оптимізація витрат: збільшення обсягу роботи, виконаного за одиницю часу, та зниження операційних помилок, що веде до зменшення списань |
| 4 | Економія на зовнішньому навчанні | Заснування власного навчального центру та використання внутрішніх експертів (керівників-наставників)               | Зниження операційних витрат: переорієнтація бюджету з дорогих зовнішніх тренінгів на внутрішнє, цільове навчання                        |

Аналіз економічної ефективності (табл. 3.5) показує прямий вплив програми на зниження витрат та збільшення доходів. Основна фінансова вигода полягає в зниженні плинності кадрів, що забезпечує значну економію на рекрутинг, адаптацію та навчання нових працівників. Водночас, систематичне навчання (особливо через E-Learning) та чітка система KPI



сприятимуть зростанню обсягу продажів та збільшенню середнього чека, завдяки підвищенню якості консультацій. Додаткова оптимізація витрат досягається через зниження операційних помилок та перехід на внутрішнє навчання, що мінімізує залежність від дорогих зовнішніх провайдерів. Проте, оцінка ефективності не може бути повною без урахування впливу на людський капітал компанії. Соціальні чинники, такі як мотивація, лояльність та професійна компетентність персоналу, є довгостроковим фундаментом фінансової стійкості. Отже, необхідно розглянути соціальну ефективність запропонованих заходів, що деталізовано у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

### Оцінка соціальної ефективності впровадження програми

| № | Напрямок ефекту                        | Механізм досягнення ефекту                                                                                 | Очікуваний соціальний результат                                                                                                        |
|---|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                      | 3                                                                                                          | 4                                                                                                                                      |
| 1 | Підвищення задоволеності та лояльності | Прозора система кар'єрного зростання та впровадження системи визнання (бонуси, відзнаки)                   | Зміцнення людського капіталу: формування відчуття цінності та справедливості у працівників, поліпшення психологічного клімату          |
| 2 | Зростання професійної компетентності   | Системне навчання (E-Learning), що забезпечує актуальність знань щодо змін у законодавстві та номенклатурі | Розвиток та адаптивність: створення команди висококваліфікованих фахівців, здатних швидко реагувати на ринкові виклики                 |
| 3 | Забезпечення кадрової стійкості        | Формування Кадрового резерву (Talent Pool) та ротація кадрів                                               | Наступність управління: швидке та ефективне заміщення керівних посад внутрішніми кандидатами, що підвищує стабільність аптечної мережі |
| 4 | Покращення внутрішньої культури        | Активна участь керівників як наставників та заохочення до самоосвіти                                       | Культура навчання та розвитку: створення сприятливого середовища для обміну досвідом та підвищення взаємодовіри між рівнями управління |

Соціальна ефективність є довгостроковою інвестицією в людський капітал. Впровадження прозорих «Кар'єрних сходів» та системи визнання формує у персоналу відчуття справедливості та цінності, що критично

підвищує задоволеність та лояльність. Це забезпечує кадрову стійкість та наступність управління завдяки формуванню «Кадрового резерву» з внутрішніх фахівців. Зрештою, програма розвитку сприяє формуванню культури безперервного навчання, що робить персонал більш адаптивним та висококваліфікованим, забезпечуючи мережі стійку конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, запропоновані заходи не лише генерують пряму економічну вигоду, але й створюють міцний соціальний фундамент у вигляді мотивованого, лояльного та компетентного колективу.

### **Висновок до розділу 3**

1. Встановлено, що чинна система матеріальної та нематеріальної мотивації не повною мірою стимулює персонал до досягнення стратегічних цілей компанії. Запропоновано удосконалити систему, зокрема, шляхом чіткої прив'язки премій до якісних показників (результатів Mystery Shopping), а не лише до кількісних. Це забезпечить підвищення рівня фармацевтичної опіки та клієнтоорієнтованості.

2. З'ясовано, що необхідно розробити нові ключові показники ефективності (KPI), які включають показники якості обслуговування, дотримання стандартів та участь у навчальних програмах. Впровадження цієї системи дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника та забезпечити справедливий розподіл винагороди. Досліджено необхідність впровадження ефективних механізмів нематеріальної мотивації (наприклад, система «Фармацевт місяця/року», публічне визнання, гнучкий графік, додаткові дні відпочинку), які підвищать задоволеність, лояльність та емоційну прив'язку працівників до аптечної мережі.

3. Встановлено, що для формування висококваліфікованого та стійкого кадрового потенціалу критично необхідне впровадження комплексної програми розвитку. Основними її елементами є «Кар'єрні сходи», система E-Learning та Управління кадровим резервом (Talent Pool).

4. З'ясовано, що «Кар'єрні сходи» забезпечують прозорість кар'єрного шляху та критеріїв просування, що є потужним інструментом утримання фахівців та зниження плинності кадрів. E-Learning гарантує актуальність знань персоналу без відриву від виробничого процесу.

5. Досліджено необхідність формування «Кадрового резерву» та активного залучення керівників як наставників (менторів). Це дозволить швидко заміщувати керівні позиції внутрішніми кандидатами, забезпечуючи стабільність управління та економію на зовнішньому рекрутингу.

6. Встановлено, що запропоновані заходи мають комплексний позитивний ефект, який проявляється як в економічній, так і в соціальній площині. Економічна ефективність досягається через зниження операційних витрат (економія на рекрутингу завдяки зменшенню плинності) та зростання доходу (завдяки підвищенню середнього чека та продуктивності). З'ясовано, що соціальна ефективність є довгостроковою інвестицією. Вона полягає у підвищенні задоволеності, лояльності та мотивації працівників. Прозорість та визнання створюють сприятливий психологічний клімат та формують культуру безперервного навчання. Досліджено, що витрати на впровадження програми розвитку та мотивації є стратегічною інвестицією, яка повністю окупиться через зростання обсягів продажів, зниження операційних ризиків та формування висококваліфікованого та стабільного кадрового ядра аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, яке охоплювало аналіз наукових джерел, характеристику та оцінку системи кадрового менеджменту аптечної мережі «Бажаємо здоров'я», сформульовано такі висновки:

1. Виявлено, що кадровий менеджмент (КМ) виступає стратегічно орієнтованою підсистемою управління персоналом. Його головна мета полягає у забезпеченні компанії кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками, що є основою сталого розвитку й конкурентоспроможності. У фармацевтичній сфері значення КМ посилюється через високі стандарти якості та суспільну відповідальність галузі.

2. Підтверджено, що ефективність управління персоналом забезпечується комплексним виконанням організаційно-штатних, мотиваційних, оцінювальних та розвивальних функцій. Формування персоналу охоплює етапи планування, набору, відбору та адаптації, а вибір джерел пошуку кадрів має бути оптимально збалансованим для повного покриття кадрових потреб.

3. Доведено, що оцінювання персоналу відіграє ключову роль, виконуючи адміністративні, інформаційні та мотиваційні функції. Поєднання кількісних та якісних методів дозволяє об'єктивно визначати потенціал працівників і підтримувати сприятливий психологічний клімат у колективі.

4. Встановлено, що нормативно-правова база управління персоналом у фармації має багаторівневу структуру, що потребує високої правової компетентності від менеджерів. Спеціальні вимоги МОЗ та Ліцензійних умов визначають стандарти кваліфікації, БПР, атестації та інших HR-процесів, роблячи їх невід'ємною частиною системи забезпечення якості та дотримання GxP.

5. З'ясовано, що аптечна мережа «Бажаємо здоров'я» стабільно утримує провідні позиції на ринку завдяки якісному сервісу, сучасним управлінським підходам, соціальній відповідальності та ефективній системі HR-менеджменту. Розгалужена структура мережі потребує чіткої координації,

що висуває підвищені вимоги до керування персоналом. Показано, що процеси найму, відбору та адаптації персоналу є стандартизованими та орієнтованими на залучення фахівців з відповідною освітою та компетентностями. Наставництво і регулярне навчання є важливими елементами адаптації, хоча існує потенціал для удосконалення цих процесів завдяки інноваційним методам оцінювання кандидатів і персоналізації навчальних програм.

6. Установлено, що система мотивації мережі переважно базується на матеріальних стимулах, однак значний вплив мають і нематеріальні чинники — можливості розвитку, мікроклімат, визнання досягнень. Водночас оцінювання результатів праці потребує підвищення прозорості й об'єктивності. Загальний рівень задоволеності персоналу є високим, але потребує подальшого посилення акценту на професійному зростанні.

7. Дослідження показало, що чинна система управління персоналом є ефективною, проте потребує модернізації для збереження конкурентоспроможності. Рекомендовано активізувати нематеріальну мотивацію, підвищити персоніфікацію адаптаційних процесів і вдосконалити систему професійного розвитку. Виявлено, що наявна мотиваційна система недостатньо стимулює персонал до досягнення стратегічних цілей. Запропоновано посилити її, зокрема шляхом прив'язки премій до якісних показників обслуговування (наприклад, результатів Mystery Shopping), що сприятиме покращенню рівня фармацевтичної опіки.

8. З'ясовано необхідність оновлення KPI, включивши показники якості сервісу, дотримання стандартів, участь у навчанні. Розширена система дозволить справедливо оцінювати внесок працівників. Запропоновано впровадження ефективних інструментів нематеріальної мотивації (публічне визнання, гнучкий графік, додаткові вихідні, конкурси професійної майстерності).

9. Обґрунтовано потребу у впровадженні комплексної програми розвитку, що має включати «Кар'єрні сходи», E-Learning і систему Talent Pool. Доведено, що «Кар'єрні сходи» забезпечують прозорість механізмів

просування і знижують плинність кадрів, а E-Learning підтримує актуальність знань без відриву від роботи. Підтверджено важливість формування кадрового резерву та участі керівників у наставництві, що дозволить здійснювати швидку заміну керівних позицій та знижувати витрати на зовнішній добір.

10. Установлено, що запропоновані заходи мають комплексний позитивний вплив — економічний (скорочення витрат, зростання доходів, підвищення продуктивності) та соціальний (зростання лояльності, професійного залучення, формування культури розвитку). Інвестиції у професійне навчання та мотивацію є стратегічно доцільними та забезпечують формування стабільного й високопрофесійного кадрового ядра аптечної мережі «Бажаємо здоров'я».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна С. М., Кубіцький С. О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2020. № 7. С. 59–66.
2. Аптека «Бажаємо здоров'я». URL: [apteka.net.ua](http://apteka.net.ua) (дата звернення: 06.10.2025).
3. Сучасні моделі публічного управління в системі охорони здоров'я та фармації / М. М. Бабенко та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 2. С. 19–25. DOI: 10.24959/sphhcj.23.290.
4. Березін О. В., Мельник Ю. А. Кадровий менеджмент у фармацевтичній галузі. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 35–45.
5. Вивчення сучасного ставлення фахівців до системи мотивації персоналу в аптеці / М. М. Кобець та ін. *Вісник фармації*. 2021. № 2. С. 91–95. DOI: 10.24959/nphj.21.70.
6. Герасименко А. М., Куценко Н. П. Сучасні стратегії та методи управління персоналом. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : щорічний зб. наук. робіт VI Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 22-23 берез. 2018 р. Харків, 2018. С. 132–138.
7. Граціотова Г. О., Ясиновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Economics*. 2020. № 6(52). Р. 25–34.
8. Дмитрик К. Що відбувається на ринку праці медиків та фармацевтів? *Щотижневик Аптека*. 2023. № 41 URL: <https://www.apteka.ua/article/677657> (дата звернення: 07.11.2025).
9. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
10. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12–15.

11. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
12. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 166–172.
13. Іванова Т. М. Мотивація персоналу у фармацевтичній галузі. Одеса : ОНУ, 2019. 315 с.
14. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 3. С. 47–53.
15. Назарко С. О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7574> (дата звернення: 09.11.2025).
16. Особливості формування соціального пакету для фахівців фармації в аптечних закладах / М. В. Зарічкова та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 2. С. 46–55.
17. Павленко А. А. Система управління персоналом у закладах охорони здоров'я: проблеми та перспективи. *Науковий вісник охорони здоров'я*. 2018. Т. 4, № 3. С. 11–18.
18. Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні / І. А. Попова та ін. *Modern Economics*. 2022. № 31. Р. 104–112.
19. Про затвердження Переліку закладів охорони здоров'я : Наказ МОЗ України від 28.10.2002 р. № 385. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text> (дата звернення: 10.10.2025).
20. Програма «Доступні ліки» : офіційний сайт МОЗ України. URL: <https://moz.gov.ua/dostupni-liki> (дата звернення: 26.10.2025).
21. Тетерич Н. В., Орленко Ю. Ю. Аналіз ключових показників лідерських якостей здобувачів фармацевтичної освіти. *Формування*



національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики : матеріали VI Всеукр. наук.-освітньої Internet-конф., м. Харків, 14-15 берез. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 171–182.

22. Тужилкіна О. В. Системний підхід до формування системи забезпечення ефективної мотивації праці. *Сучасність. Наука. Час. Взаємодія та взаємовплив* : зб. наук. пр. V Міжнар. наук. інтернет-конф., м. Київ, 15-17 листоп. 2014 р. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/2288> (дата звернення: 10.11.2025).

23. Фединяк К. В. Методика діагностики мотиваційної структури фармацевтів. *Youth pharmacy science* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 7-8 груд. 2021 р. Харків : НФаУ, 2021. С. 22.

24. Фединяк К. В. Наукові підходи до визначення поняття «Мотивація труда фармацевтів». *Youth pharmacy science* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 7-8 груд. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 406–407.

25. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.

26. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41–44.

27. Чирва О. Г., Гарматюк О. В. Менеджмент та маркетинг фармації : навч.-метод. посіб. Умань : Візаві, 2018. 217 с.

28. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

29. Щорічний конкурс професіоналів фармацевтичної галузі України «Панацея». URL: <https://panacea.org.ua> (дата звернення: 16.10.2025).

30. Ямненко Г. Тенденції та орієнтири розвитку бренду фармацевтичних компаній в Україні. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. С. 126–135.

31. Analysis of features of retail pharmaceutical market at the regional level / S. Moroz et al. *News of Pharmacy*. 2019. № 3(99). P. 51–57.
32. Arthur J., Boyles T. Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*. 2007. Vol. 17(1). P. 77–92.
33. Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations / E. Conway et al. *Human Resource Management*. 2016. Vol. 55(5). P. 901–917.
34. Delery J., Gupta N. Human resource management practices and organizational effectiveness Internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2016. Vol. 3(2). P. 139–163.
35. Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers / K. Jiang et al. *Human Resource Management*. 2017. Vol 56(1). P. 69–91.
36. Method approaches to assessing the adaptation potential of the industrial pharmaceutical enterprise to changing economic conditions / A. Cherniavskiy et al. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2023. № 5(45). P. 90–98.
37. Panfilova H., Hala L. Development of organizational and economic approaches to the analysis of efficiency of activities of pharmacy as subjects of insurance relations in national health care. *Science Rise: Pharmaceutical Science*. 2019. Vol. 4(20). P. 27–33.
38. The study of problems and prospects of the pharmacy network development in Ukraine in the context of changing approaches to the state regulation in the retail segment of the national pharmaceutical market / H. Panfilova et al. *Journal of Advanced Pharmacy Education Research*. 2020. Vol. 9(3). P. 132–139.

## **ДОДАТКИ**

**Шановні працівники аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»!**

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету проводить дослідження, яке спрямоване на вивчення та аналіз особливостей управління персоналом (кадрового менеджменту) у Вашій аптечній мережі. Нас цікавить Ваша оцінка процесів найму, адаптації, мотивації та розвитку співробітників. Ваші об'єктивні відповіді допоможуть вдосконалити HR-стратегії у сфері фармації.

**Інформація про респондента:****Ваш вік:**

- До 25 років
- 26-35 років
- 36-45 років
- 46-55 років
- Більше 55 років

**Ваша посада в мережі:**

- Асистент фармацевта
- Фармацевт
- Завідувач аптеки
- Інша (будь ласка, вкажіть): \_\_\_\_\_

**Ваш загальний стаж роботи:**

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 4-6 років
- Більше 6 років

**Частина 1: Підбір, найм, адаптація працівників:**

**1. Які канали пошуку персоналу, на Вашу думку, є найбільш ефективними для залучення нових співробітників у мережу «Бажаємо здоров'я»?**

- Внутрішні рекомендації (залучення знайомих, колег)

- Онлайн-рекрутинг (сайти вакансій, LinkedIn, Telegram-канали)
- Рекрутинг через HR-агентства / компанії-посередники
- Співпраця з вищими навчальними закладами (ярмарки вакансій, стажування)
- Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

**2. Наскільки Ви задоволені загальними умовами праці (графік, навантаження, санітарні умови) у Вашій аптеці?**

- Повністю задоволений
- Скоріше задоволений
- Нейтрально (є як плюси, так і мінуси)
- Скоріше незадоволений
- Дуже незадоволений

**3. Які методи адаптації нових співробітників, на Вашу думку, найбільш активно та якісно застосовуються у Вашій аптеці?**

- Наявність чітко структурованої програми введення в посаду (чек-лист, план)
- Призначення наставника або ментора з досвідчених працівників
- Періодичні зустрічі з керівництвом / HR-менеджером для обговорення прогресу
- Спеціалізовані онлайн-курси для новачків
- Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

**4. Оцініть рівень підтримки та допомоги, яку Ви отримали від колег та керівництва під час Вашого випробувального терміну/адаптації.**

- Дуже високий рівень підтримки
- Високий рівень підтримки
- Задовільний, достатній
- Низький, недостатній
- Підтримки практично не було

**5. Як часто, на Вашу думку, проводиться формальна оцінка ефективності адаптації нового співробітника (наприклад, оцінка керівником, атестація)?**

- Через 1-2 тижні після початку роботи
- Наприкінці першого місяця роботи
- По завершенню випробувального терміну (3 місяці)
- Проводиться неформально, без чітких термінів
- Формальна оцінка відсутня

**6. Наскільки важливі для Вас наступні фактори при виборі та утриманні місця роботи? (Оцініть від 1 до 5, де 1 - неважливий, 5 - дуже важливий)**

| Фактор                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Рівень заробітної плати та бонуси                     |   |   |   |   |   |
| Реальні можливості кар'єрного росту                   |   |   |   |   |   |
| Комфортні умови праці (графік, навантаження)          |   |   |   |   |   |
| Фінансова стабільність та імідж компанії              |   |   |   |   |   |
| Наявність соціальних пільг (страхування, компенсації) |   |   |   |   |   |

**Частина 2: Розвиток та навчання персоналу:**

**7. Наскільки пріоритетним для Вас особисто є кар'єрне зростання (вертикальне або горизонтальне) у межах аптечної мережі?**

- Дуже важливий пріоритет
- Важливий, але не ключовий
- Нейтральне ставлення, наразі не актуально
- Неважливий, задоволений поточною посадою

**8. Як Ви оцінюєте реальні можливості для кар'єрного росту (наприклад, перехід на позицію завідувача, куратора, офісу) у мережі «Бажаємо здоров'я»?**

- Відмінні, прозорі та доступні
- Добрі, але вимагають значних зусиль
- Посередні, шанси є, але не для всіх
- Погані, можливості практично відсутні
- Важко сказати / Не володію інформацією

**9. Яка фактична періодичність проведення навчання (тренінгів, семінарів) для співробітників у мережі?**

- Щомісяця
- Щоквартально
- Раз на півроку
- Щороку
- Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

**10. Які форми навчання найчастіше використовуються у Вашій аптечній мережі? (Виберіть усі, що підходять)**

- Внутрішні очні тренінги та семінари
- Вебінари та обов'язкові онлайн-курси на внутрішній платформі
- Практичне стажування на робочому місці (Job Rotation)
- Оплата зовнішніх тренінгів та сертифікаційних курсів
- Система наставництва та обміну досвідом

**11. Що з переліченого найбільше мотивувало б Вас взяти участь у внутрішній програмі ротації (тимчасової зміни робочого місця/посади)? (Виберіть усі, що підходять)**

- Значне підвищення кваліфікації та розширення досвіду
- Гарантована можливість подальшого кар'єрного зростання
- Можливість познайомитися з роботою інших відділів/аптек
- Надання додаткової фінансової компенсації / бонусу

- Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

**Частина 3: Мотивація та стимулювання персоналу:**

**12. Які з наведених чинників Ви вважаєте найбільш вагомими для підтримки Вашої високої професійної завантаженості та відданості? (Виберіть не більше 3)**

- Конкурентна та прозора заробітна плата
- Чіткі перспективи кар'єрного зростання та розвитку
- Позитивне та комфортне робоче середовище
- Теплі та конструктивні відносини з колегами
- Якісні соціальні пільги (страхування, додаткова відпустка)
- Справедливе та об'єктивне керівництво
- Інше (вказіть): \_\_\_\_\_

**13. Які програми матеріальної та нематеріальної мотивації фактично застосовуються у Вашій аптечній мережі? (Виберіть усі, що підходять)**

- Бонуси та премії за досягнення планових показників
- Компенсація навчання та підвищення кваліфікації
- Винагорода (премії, відзнаки) за значний стаж роботи
- Програми лояльності / знижки на продукцію мережі
- Публічне визнання та нагородження найкращих працівників
- Нічого з переліченого

**14. Які основні причини можуть змусити Вас прийняти рішення про звільнення з мережі «Бажаємо здоров'я»? (Виберіть не більше 3)**

- Невдоволеність рівнем оплати праці
- Відсутність можливостей для професійного або кар'єрного росту
- Хронічне емоційне вигорання, надмірне навантаження
- Невдоволеність умовами праці (графік, стосунки в колективі)
- Пропозиція більш привабливих умов від конкурентів



**15. Як Ви оцінюєте поточну ситуацію на ринку праці для кваліфікованих фахівців аптечної сфери в цілому?**

- Багато можливостей, працівники користуються попитом
- Достатньо можливостей, але вибір обмежений
- Мало можливостей, висока конкуренція серед фахівців
- Немає можливостей / Важко знайти роботу за фахом

**Частина 4: Нові аспекти управління персоналом:**

**16. Які фактори, на Вашу думку, є найбільшими викликами (проблемами) для працівників аптек в сучасних умовах? (Виберіть не більше 3)**

- Нестача кваліфікованих фахівців (кадровий голод)
- Висока конкуренція між аптечними мережами
- Нестабільність умов праці / непередбачувані зміни
- Недостатня заробітна плата
- Психоемоційне навантаження та робота з клієнтами

**17. Чи розглядасте Ви можливість переходу на роботу в іншу аптечну мережу, якщо Вам запропонують суттєво кращі умови (зарплата, графік, соцпакет)?**

- Так, обов'язково
- Можливо, якщо різниця в умовах буде значною
- Ні, я задоволений умовами роботи в поточній мережі
- Важко сказати / Залежить від багатьох факторів

**18. Які ключові фактори можуть зробити аптечну мережу привабливішою для потенційних працівників на ринку праці? (Виберіть усі, відповіді, що підходять)**

- Значно вища заробітна плата та бонуси
- Надання гнучкого або скороченого графіку роботи
- Розширені можливості для навчання, сертифікації та розвитку

- Впровадження повного соціального пакету (мед. страхування, компенсація палива)

- Чіткі та прозорі кар'єрні сходи та перспективи

**19. Якою є Ваша оцінка ефективності комунікації (обмін інформацією, зворотний зв'язок) між працівниками аптеки та центральним офісом/керівництвом?**

- Висока, інформація завжди чітка та своєчасна
- Задовільна, зрідка виникають непорозуміння
- Посередня, зворотний зв'язок часто відсутній
- Низька, комунікація неефективна

**20. Чи береться до уваги Ваша думка та професійний досвід при прийнятті рішень, що стосуються організації роботи аптеки (асортимент, графік, процеси)?**

- Так, регулярно
- Іноді, за умови ініціативи з мого боку
- Рідко, або лише з формальних причин
- Ні, рішення приймаються без обговорення

**21. Наскільки, на Вашу думку, у мережі «Бажаємо здоров'я» розвинена корпоративна культура (цінності, традиції, відчуття спільності)?**

- Високо розвинена, я відчуваю себе частиною команди
- Задовільно розвинена
- Слабо розвинена, більше фокус на робочих процесах
- Відсутня

**22. Як Ви оцінюєте баланс між Вашим робочим навантаженням та особистим часом (Work-Life Balance)?**

- Ідеальний баланс, часу на відпочинок достатньо
- Задовільний, іноді доводиться працювати понаднормово
- Поганий, робоче навантаження часто призводить до втоми

- Дуже поганий, баланс відсутній, постійний стрес

**23. Які б додаткові соціальні пільги (окрім ЗП та стандартного соцпакету) були б найбільш мотивуючими саме для Вас? (Виберіть не більше 2)**

- Особисте медичне страхування (ДМС)
- Компенсація витрат на харчування/транспорт
- Абонемент у спортзал/басейн
- Оплачувані курси іноземних мов
- Додаткові оплачувані вихідні дні

**24. Що б Ви змінили або додали до існуючих методів кадрового менеджменту (найму, навчання, мотивації) у Вашій аптечній мережі?**

*Дякую за співпрацю!*

