

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

Фармацевтичний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«РЕАЛІЗАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАЛЕЖНОЇ АПТЕЧНОЇ  
ПРАКТИКИ В АПТЕЧНИХ ЗАКЛАДАХ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ  
НАДАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПОСЛУГ»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти групи  
ЯССм24(1,5з)-01 спеціальності: 073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми Якість,  
стандартизація та сертифікація

Володимир ЧЕКАЛІН

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

**Рецензент:** завідувачка кафедри соціальної фармації  
НФаУ, к. фарм. наук, доцент Аліна ВОЛКОВА

**Харків — 2026 рік**

## АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена науковому обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо ефективної імплементації стандартів Належної аптечної практики (НАП, GPP) у діяльність аптечних закладів з метою системного підвищення якості фармацевтичних послуг, забезпечення безпеки пацієнтів та оптимізації управлінських процесів. Проведено аналіз теоретичних засад (НАП, GPP), вивчено міжнародні стандарти та особливості їх адаптації в нормативно-правове поле України, а також обґрунтовано роль (НАП, GPP) у формуванні лояльності відвідувачів.

У практичному розділі здійснено комплексну оцінку впровадження принципів (НАП, GPP) на прикладі аптечної мережі «Доброго Дня». Шляхом анкетування відвідувачів та працівників виявлено проблемні аспекти у дотриманні організаційних стандартів та якості обслуговування. На основі отриманих даних розроблено та обґрунтовано комплекс заходів з удосконалення імплементації (НАП, GPP), що включає план заходів, алгоритм внутрішнього навчання персоналу для підвищення професійної компетентності та пропозиції щодо використання цифрових технологій для підтримки стандартів. Надано оцінку економічної та соціальної ефективності впроваджених заходів, яка підтверджує їхній потенціал для зростання якості послуг та лояльності клієнтів.

Робота викладена на 99 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота ілюстрована 27 рисунками та 22 таблицями, містить 46 джерел наукової літератури.

*Ключові слова:* належна аптечна практика (НАП), міжнародні стандарти, якість фармацевтичних послуг, аптечна мережа «Доброго Дня», впровадження стандартів, лояльність клієнтів.

## ANNOTATION

The final qualification work is devoted to the scientific substantiation and development of practical recommendations for the effective implementation of Good Pharmacy Practice (GPP) standards in the activities of pharmacy establishments. The primary goal is the systematic improvement of the quality of pharmaceutical services, ensuring patient safety, and optimizing management processes.

The research includes an analysis of the theoretical foundations of GPP, examination of international standards, and the specifics of their adaptation into the legal framework of Ukraine. Furthermore, the work substantiates the crucial role of GPP in shaping customer loyalty. The practical part involved a comprehensive assessment of GPP principles implementation using the example of the «Dobroho Dnia» pharmacy chain. Through surveys of visitors and employees, problematic aspects regarding the adherence to organizational standards and service quality were identified.

Based on the data obtained, a set of measures was developed and substantiated to improve GPP implementation. This complex includes an action plan, an algorithm for internal staff training to enhance professional competence, and proposals for leveraging digital technologies to support the standards. An evaluation of the economic and social effectiveness of the implemented measures was conducted, confirming their potential for increasing service quality and customer loyalty.

The thesis is presented on 99 pages of printed text and consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The work is illustrated with 27 figures and 22 tables, and includes 46 sources of scientific literature.

*Key words:* Good Pharmacy Practice (GPP), international standards, quality of pharmaceutical services, «Dobroho Dnia» pharmacy chain, standard implementation, customer loyalty.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАЛЕЖНОЇ АПТЕЧНОЇ ПРАКТИКИ	11
1.1 Сутність і принципи Належної аптечної практики (НАП, GPP).....	11
1.2 Міжнародні стандарти (НАП, GPP) та їх адаптація в Україні.....	18
1.3 Роль (НАП, GPP) у забезпеченні якості фармацевтичних послуг та формуванні лояльності пацієнтів.....	27
Висновок до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ (ВПРОВАДЖЕННЯ) ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОЇ АПТЕЧНОЇ ПРАКТИКИ (НАП, GPP) В ДІЯЛЬНІСТЬ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ».....	33
2.1 Загальна характеристика діяльності аптечної мережі «Доброго Дня»...	33
2.2 Оцінка організаційних стандартів та якості обслуговування шляхом анкетування відвідувачів і працівників щодо (НАП, GPP).....	38
2.3 Аналіз проблемних аспектів у діяльності аптечної мережі «Доброго Дня» та обґрунтування напрямів удосконалення (НАП, GPP). ....	66
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ (ВПРОВАДЖЕННЯ) ПРИНЦИПІВ (НАП, GPP) У ДІЯЛЬНІСТЬ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ».....	72
3.1 Планування та організація заходів із реалізації стандартів (НАП, GPP).....	72
3.2 Підвищення професійної компетентності персоналу аптечної мережі «Доброго Дня».....	83
3.3 Використання цифрових технологій у підтримці принципів (НАП, GPP).....	89

3.4 Оцінка ефективності імплементації (впроваджених) заходів та напрямів подальшого удосконалення.....	92
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

Реалізація стандартів Належної аптечної практики (НАП, GPP) в аптечних закладах спрямована на підвищення якості надання фармацевтичних послуг та ефективне виконання професійних обов'язків фахівцями [17, 32]. Відповідно до Настанови з (НАП, GPP), що рекомендована для використання національними фармацевтичними об'єднаннями, регуляторними органами та іншими професійними структурами, (НАП, GPP) передбачає розроблення й впровадження мінімальних Національних стандартів діяльності аптек [16, 17]. Такі стандарти можуть бути оформлені у вигляді документів різної юридичної сили — залежно від повноважень організації, відповідальної за їхнє створення, контроль дотримання та реалізацію, а також з урахуванням стратегічних пріоритетів розвитку фармацевтичного сектору системи охорони здоров'я [23, 28].

*Актуальність теми.* Сучасний розвиток української фармацевтичної галузі відбувається з урахуванням європейських тенденцій та стандартів, зокрема у напрямі впровадження принципів (НАП, GPP) [37]. У найближчій перспективі питання реалізації вимог (НАП, GPP) стане одним із ключових для національної системи охорони здоров'я [21]. У міжнародній практиці реалізація стандартів GPP має різні форми: у деяких країнах створено єдиний нормативний документ, що визначає вимоги до матеріально-технічної бази, персоналу, приміщень і правил надання фармацевтичної допомоги, тоді як в інших державах ці положення регламентуються окремими нормативними актами [40, 43].

Одним із ключових аспектів реалізації стандартів (НАП, GPP) є забезпечення високого рівня професійної кваліфікації персоналу аптечних закладів. Саме тому особлива увага приділяється безперервному навчанню та підвищенню компетентності фахівців, адже якість фармацевтичних послуг безпосередньо залежить від рівня їхньої підготовки, обізнаності та відповідального ставлення до професійних обов'язків [7]. Крім того, вимоги

(НАП, GPP) передбачають наявність ефективної системи менеджменту якості [9], що сприяє удосконаленню процесів роботи аптеки та підвищенню довіри пацієнтів [12 – 14 ].

Тому актуальним є дослідження процесів упровадження стандартів (НАП, GPP) в аптечних закладах для підвищення якості надання фармацевтичних послуг. Особливе значення має вивчення механізмів адаптації міжнародних вимог GPP до національної системи охорони здоров'я. Важливо також оцінити роль професійної підготовки фармацевтичного персоналу у забезпеченні належного рівня обслуговування населення. Дослідження має на меті визначити ефективні шляхи удосконалення менеджменту якості в аптеках. Отримані результати сприятимуть розвитку вітчизняної фармацевтичної галузі відповідно до європейських стандартів.

*Метою дослідження* є наукове обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо ефективної імплементації (впровадження) стандартів (НАП, GPP) в діяльність аптечних закладів, спрямованих на системне підвищення якості надання фармацевтичних послуг, забезпечення безпеки пацієнтів та оптимізацію управлінських процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення таких **завдань дослідження**:

- на основі даних із літературних джерел провести аналіз теоретичних основ Належної аптечної практики (НАП, GPP), що включає вивчення: ● сутності та основних принципи (НАП, GPP); ● міжнародних стандарти (НАП, GPP) та особливостей їх адаптації в нормативно-правове поле України; ● ролі (НАП, GPP) у забезпеченні якості фармацевтичних послуг та формуванні лояльності відвідувачів;

- здійснити оцінку імплементації (впровадження) принципів (НАП, GPP) у діяльність аптечної мережі «Доброго Дня», а саме: ● надати загальну характеристику досліджуваної аптечної мережі; ● оцінити дотримання

організаційних стандартів та якість обслуговування шляхом проведення анкетування відвідувачів та працівників щодо (НАП, GPP); ● виявити проблемні аспекти у діяльності аптечної мережі «Доброго Дня» та обґрунтувати пріоритетні напрями удосконалення (НАП, GPP);

- розробити комплекс заходів із удосконалення імплементації (впровадження) принципів (НАП, GPP) у діяльність аптечної мережі «Доброго Дня»: та надати оцінку їх ефективності, включаючи ● планування та організацію заходів для реалізації удосконалення стандартів (НАП, GPP); ● розробку алгоритму внутрішнього навчання та підвищення професійної компетентності персоналу; ● обґрунтування та пропозицію використання цифрових технологій для підтримки принципів (НАП, GPP) ● оцінку економічної та соціальної ефективності впроваджених заходів та визначення напрямів подальшого удосконалення.

**Об'єктом дослідження:** процес функціонування аптечних закладів, що охоплює організаційні та управлінські аспекти надання фармацевтичних послуг. Аптечна мережа «Доброго Дня», одержувачі фармацевтичних послуг (відвідувачі, цільова аудиторія).

**Предметом дослідження:** теоретичні, методичні та практичні аспекти реалізації (імплементації) стандартів (НАП, GPP), як інструменту підвищення якості фармацевтичних послуг в умовах аптечної мережі. Сайт аптечної мережі «Доброго Дня», результати анкетування одержувачів фармацевтичних послуг аптечної мережі «Доброго Дня».

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи були застосовані наступні методи: теоретичні (системний аналіз, синтез, узагальнення, індукція та дедукція) – для вивчення сутності (НАП, GPP), міжнародних стандартів та їх адаптації в Україні; емпіричні (анкетування (опитування), спостереження та аналіз документів (стандартних операційних процедур – СОП, звітності). Емпіричні методи необхідні для оцінки впровадження (НАП, GPP) у практичну

діяльність аптечної мережі «Доброго Дня»; Статистичні (групування, порівняльний аналіз, табличний та графічний методи, а також розрахунок показників) – для обробки результатів анкетування, детального аналізу діяльності аптечної мережі «Доброго Дня» та оцінки ефективності запропонованих заходів; прогнозування та планування (експертні оцінки та моделювання) – для розробки комплексу заходів із удосконалення (НАП, GPP).

**Інформаційну базу дослідження складають:** міжнародні рекомендації, зокрема, настанови та рекомендації Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) та Міжнародної фармацевтичної федерації (FIP) щодо (НАП, GPP), які слугують еталоном для адаптації. Законодавчі та нормативно-правові документи різних органів влади України; результати власного емпіричного дослідження, отримані в ході анкетування працівників та відвідувачів; спеціальна література (матеріали наукових досліджень провідних учених, наукові публікації, дисертації, матеріали періодичних видань, довідкова література галузевого спрямування, інформаційні ресурси мережі Internet, присвячені питанням фармацевтичного менеджменту, управління якістю та практиці (НАП, GPP).

**Практичне значення отриманих результатів.** Розробка практичних рекомендацій для аптечної мережі «Доброго Дня» щодо оптимізації процесів GPP. Підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності досліджуваної мережі. Можливість використання розроблених підходів іншими аптечними закладами.

**Елементи наукових досліджень.** Удосконалення методичного підходу до оцінки якості фармацевтичних послуг на основі інтеграції (НАП, GPP) та задоволеності клієнтів. Набуло подальшого розвитку науково-методичний інструментарій управління якістю через обґрунтування використання цифрових технологій у підтримці (НАП, GPP).

**Апробація результатів дослідження і публікації.** За результатами досліджень опубліковані тези на VI Всеукраїнській науково-практичній

конференції з міжнародною участю «YOUTH PHARMACY SCIENCE» (НФаУ, м. Харків, 10-11.12.2025 року) та постерна доповідь на VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю «Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики» (м. Харків, 27 листопада 2025 р.). Результати наведено (Додаток Б).

***Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.*** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Робота викладена на 99 сторінках друкованого тексту, яка включає 22 таблиці, 27 рисунків та 46 джерел літератури (із них 7 – іноземною мовою).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ НАЛЕЖНОЇ АПТЕЧНОЇ ПРАКТИКИ

#### 1.1. Сутність і принципи Належної аптечної практики (НАП, GPP)

Належна аптечна практика (НАП), або Good Pharmacy Practice (GPP), є міжнародним стандартом, розробленим Міжнародною Фармацевтичною Федерацією (FIP) та Всесвітньою Організацією Охорони Здоров'я (ВООЗ). Вона визначає комплекс правил та вимог до роздрібної реалізації, зберігання, контролю якості, виготовлення (в умовах аптеки), відпуску та раціонального використання лікарських засобів (ЛЗ). Належна аптечна практика (НАП, GPP) являє собою уніфіковану систему стандартів, ключова мета якої полягає у забезпеченні високої якості фармацевтичного обслуговування населення. Ці стандарти встановлюють чіткі вимоги до всіх аспектів функціонування аптек: від правил зберігання та відпуску ЛЗ до професійної взаємодії з відвідувачами. Таким чином, GPP гарантує, що всі надані аптечні послуги відповідають міжнародно визнаним критеріям якості [16 – 21, 23, 27, 29-36, 42-45].

В основі GPP лежать принципи, спрямовані на захист здоров'я пацієнтів. Це включає забезпечення доступності сертифікованих ЛЗ, ретельний контроль умов їхнього зберігання та, що особливо важливо, мінімізацію ризиків, пов'язаних із неправильним застосуванням лікарських засобів. Системний підхід GPP вимагає, щоб кожен елемент фармацевтичної допомоги був орієнтований на потреби пацієнта, був чітко визначений та доведений до відома всіх учасників лікувального процесу [16 – 21, 23, 27, 29-31].

За результатами огляду літератури встановлено, (НАП, GPP) нерозривно пов'язана з підвищенням професійного рівня спеціалістів фармації. Вона передбачає обов'язковість постійного навчання та сертифікації фармацевтів, що є запорукою високої компетентності та безперервного вдосконалення якості обслуговування. Крім того, невід'ємним елементом належної практики є

пацієнтоорієнтований підхід, який реалізується через фармацевтичну опіку. Це включає моніторинг схеми прийому ЛЗ, оцінку їхньої ефективності та інформування пацієнтів про потенційні побічні ефекти, що значно знижує ризики, пов'язані з самолікуванням. Також GPP покладає на персонал аптек відповідальність за контроль наявності життєво необхідних ЛЗ [5-7, 12, 16 – 21, 23, 25-27, 29-31]. Також, (НПА, GPP) є частиною глобальної системи регулювання. Спільні рекомендації FIP/WHO Joint Guidelines Good Pharmacy Practice виступають основним документом, що формує світові стандарти. На рівні Європейського Союзу принципи GPP інтегровані в Директиву 2001/83/EC про обіг ЛЗ. Також значущі міжнародні настанови містяться в PIC/S Guide to Good Pharmacy Practice, а регуляторні органи, такі як FDA та ЕМА, включають принципи GPP у свої вимоги до зберігання та реалізації ЛЗ в аптечному секторі [5-7, 12, 16 – 21, 23, 25-27, 29-31].

Незважаючи на значні переваги, процес імплементації (впровадження) НАП, GPP супроводжується низкою викликів [5-7, 12, 16 – 21, 23, 25-27, 29-31].

- Фінансові бар'єри: однією з найбільших перешкод є високі фінансові витрати на дотримання стандартів. Аптеки змушені інвестувати у модернізацію систем зберігання, автоматизацію обліку та підвищення кваліфікації персоналу.
- Регуляторні труднощі: не ефективність національних механізмів перевірки відповідності GPP та розбіжності між національними та міжнародними стандартами ускладнюють уніфікацію підходів до регулювання.

Проте, переваги впровадження GPP є критично важливими для громадського здоров'я:

- Підвищення довіри: дотримання GPP сприяє зростанню довіри пацієнтів до аптечних закладів.
- Безпека пацієнтів: надання гарантій високої якості обслуговування мінімізує ризики, пов'язані з неправильним використанням ЛЗ, і запобігає розповсюдженню фальсифікованих ЛЗ.

- Професійний розвиток: (НАП, GPP) стимулює покращення професійного рівня фармацевтів та відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки.

Враховуючи глобальну значущість та багатоаспектність (НАП, GPP), Міжнародна фармацевтична федерація (FIP) у співпраці з Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ) сформулювали ключові вимоги, які лежать в основі (НАП, GPP). Ці вимоги охоплюють основні функції фармацевта та аптечного закладу, визначаючи їхню роль у системі охорони здоров'я. Для кращого розуміння функціонального наповнення (НАП, GPP), основні вимоги та деталізацію функцій наведено у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **ОСНОВНІ ВИМОГИ НАЛЕЖНОЇ АПТЕЧНОЇ ПРАКТИКИ (НАП, GPP)**

№ з\п	Ключова вимога НАП	Деталізація (основні функції)
1	2	3
1	Благополуччя пацієнтів	Перше завдання фармацевта в будь-якому закладі
2	Допомога у застосуванні ЛЗ	Головне в діяльності аптек – допомагати пацієнтам найкращим чином застосовувати ЛЗ
3	Основні функції (забезпечення)	Поставка ЛЗ та інших медичних виробів гарантованої якості
4	Основні функції (інформація та моніторинг)	Надання відповідної інформації та консультацій пацієнтів, введення ЛЗ (при необхідності), і моніторинг ефекту ЛЗ
5	Раціональне та економічне призначення/відпуск	Невід'ємна частина внеску фармацевта – сприяння раціональному та економічному призначенню, а також відпуску ЛЗ
6	Орієнтація на потреби пацієнта	Цілі кожного елемента аптечної послуги повинні відповідати потребам пацієнта, бути чітко визначені та ефективно доведені до відома всіх учасників

Проаналізовані ключові вимоги (табл. 1.1) свідчать про те, що (НАП, GPP) є комплексною, а не лише регуляторною системою. Вона зміщує фокус діяльності аптечного закладу від простої торгівлі до надання повноцінної фармацевтичної допомоги. Центральною віссю GPP є благополуччя та безпека пацієнта, що передбачає активну участь фармацевта у лікувальному процесі. Це включає не лише забезпечення якісними ЛЗ, але й надання вичерпної інформації та моніторинг результатів лікування. Фармацевт виступає як консультант, що сприяє раціональному та економічному використанню ЛЗ. Усі функції аптеки повинні бути чітко визначені та орієнтовані виключно на задоволення потреб кінцевого споживача. Таким чином, (НАП, GPP) трансформує аптеку на важливу ланку системи охорони здоров'я.

Визначивши ключові вимоги та функції фармацевта в рамках (НАП, GPP), необхідно деталізувати передумови та організаційні умови, необхідні для ефективної реалізації цих функцій. Успішне впровадження (НАП, GPP) вимагає не лише виконання процедур, але й зміни професійної філософії, встановлення терапевтичного партнерства та наявності чітких механізмів відповідальності. Таким чином, у табл. 1.2 представлено фундаментальні умови, які формують професійне та регуляторне середовище для забезпечення стабільно високої якості фармацевтичних послуг [2, 5-7, 12, 16 – 21, 23, 25-27, 29-31, 38, 39].

*Таблиця 1.2*

### **НЕОБХІДНІ УМОВИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЛЕЖНОЇ АПТЕЧНОЇ ПРАКТИКИ**

№	Ключова Умова	Деталізація / Необхідні Дії
1	2	3
1	Філософія практики	Благополуччя пацієнтів має бути головною філософією. Етичні та економічні фактори також важливі

1	2	3
2	Вплив на рішення та звітність	Фармацевти повинні мати вплив на прийняття рішень щодо використання ЛЗ. Повинна існувати система для повідомлення та зворотного зв'язку щодо побічних ефектів, медичних помилок, проблем з ЛЗ, дефектів якості, контрафакту та неправильного застосування
3	Терапевтичне партнерство з лікарями	Встановлення взаємовідносин з іншими працівниками охорони здоров'я (особливо лікарями) як терапевтичне партнерство, засноване на взаємній довірі у питаннях фармакотерапії
4	Колегіальні взаємовідносини між фармацевтами	Взаємовідносини між фармацевтами повинні бути як між колегами, які прагнуть поліпшення аптечної служби, а не як між конкурентами
5	Спільна відповідальність за Якість	Установи, об'єднання практиків та організатори аптеки повинні розділити відповідальність за визначення, оцінку та поліпшення якості аптечної служби
6	Володіння інформацією про пацієнта	Фармацевт повинен володіти необхідною медичною та фармацевтичною інформацією про кожного пацієнта (діагноз, аналізи, історія хвороби). Простіше, якщо пацієнт обирає одну аптеку
7	Наявність об'єктивної інформації	Фармацевт потребує об'єктивної, всебічної та поточної інформації на засадах доказової медицини про терапію, ЛЗ, медичні вироби, включаючи потенційну екологічну небезпеку через утилізацію відходів ЛЗ
8	Особиста відповідальність та самоконтроль	Фармацевт у кожному закладі повинен нести особисту відповідальність за підтримання та оцінку власної компетенції впродовж кар'єри. Моніторинг національними організаціями важливий для забезпечення стандартів та безперервного професійного розвитку (БПР)
9	Освітні програми	Освітні програми для вступу в професію повинні вивчати наявні та майбутні зміни у фармацевтичній практиці

1	2	3
10	Дотримання національних стандартів	Повинні бути визначені національні стандарти НАП, і практики повинні їх неухильно дотримуватися

Узагальнюючи результати представлені в табл. 1.2 умови, стає очевидним, що успішна реалізація (НАП, GPP) вимагає не лише формального дотримання правил, а й фундаментальних змін у філософії аптечної практики. Ключовими чинниками є пацієнтоорієнтований підхід та міжпрофесійна співпраця з лікарями, заснована на довірі. Важливість об'єктивної інформації та системи зворотного зв'язку підкреслює аналітичну роль фармацевта у фармакотерапії. НАП, GPP також висуває високі вимоги до професійної відповідальності самого фахівця, роблячи акцент на безперервному навчанні та самоконтролі. Зрештою, всі ці умови формують єдину систему, де спільна відповідальність аптечних об'єднань та неухильне дотримання національних стандартів гарантують якість фармацевтичних послуг.

Отже, належна аптечна практика (НАП, GPP) являє собою фундаментальну систему стандартів, головною метою якої є забезпечення найвищої якості фармацевтичних послуг та оптимізація використання ЛЗ пацієнтами. Ключова функціональна орієнтація (НАП, GPP) зміщує фокус діяльності аптеки від комерції до активної участі фармацевта у системі охорони здоров'я як повноцінного терапевтичного партнера. Міжнародні настанови FIP/ВООЗ підкреслюють, що благополуччя пацієнта є першочерговою філософською умовою, яка вимагає від аптечного закладу не лише поставки якісних ЛЗ, але й впровадження ефективних систем моніторингу їхнього застосування, а також надання вичерпної інформації. Необхідною умовою для успішної реалізації (НАП, GPP) є встановлення терапевтичного партнерства між фармацевтами та лікарями, заснованого на довірі та обміні об'єктивною інформацією. Система (НАП, GPP) нерозривно пов'язана з менеджментом якості, оскільки вимагає

спільної відповідальності установ за визначення, оцінку та постійне поліпшення аптечної служби. Імплементация (НАП, GPP) висуває високі вимоги до професійної компетентності персоналу, підкреслюючи важливість безперервного професійного розвитку та особистої відповідальності фахівця. Дотримання цих стандартів забезпечує формування лояльності відвідувачів, підвищує довіру до аптечних закладів та мінімізує ризики, пов'язані з медичними помилками і фальсифікацією ЛЗ. Таким чином, (НАП, GPP) є стратегічною основою для модернізації вітчизняної фармацевтичної галузі, що сприяє досягненню європейських стандартів обслуговування населення.

## **1.2 Міжнародні стандарти (НАП, GPP) та їх адаптація в Україні**

Міжнародні стандарти управління якістю та безпекою мають вирішальне значення для забезпечення якості, безпеки та ефективності фармацевтичної продукції у всьому світі. Вони являють собою комплекс правил, рекомендацій та вимог, які охоплюють весь життєвий цикл лікарських засобів (ЛЗ): від початкової розробки та виробництва до зберігання, дистрибуції та безпосереднього застосування [9, 17 – 23, 27 – 32, 41, 46].

ISO 9001:2015 — це загальновизнаний міжнародний стандарт, який визначає вимоги до систем управління якістю (СУЯ). Фармацевтична галузь активно використовує його для стабілізації процесів, забезпечення відповідності продукції регуляторним вимогам та підвищення ефективності менеджменту. ISO 9001:2015 є базовим стандартом, що слугує основою для впровадження інших специфічних вимог у фармацевтичному секторі. В Україні впроваджений гармонізований документ «ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги», який визначає вимоги до систем управління якістю, що допомагають організаціям забезпечити стабільне надання продукції та послуг, які відповідають вимогам споживачів і законодавства. Впровадження цього стандарту сприяє

підвищенню задоволеності клієнтів, оптимізації процесів і постійному вдосконаленню [9, 17 – 23, 27 – 32, 41, 46].

Результати огляду літератури показали, що в основі ISO 9001:2015 лежать сім фундаментальних принципів управління якістю:

- Орієнтація на клієнта: гарантує, що ЛЗ відповідають очікуванням пацієнтів.
- Лідерство: передбачає активну участь вищого керівництва у підтримці високих стандартів.
- Залучення персоналу: включає навчання та розвиток співробітників.
- Процесний підхід: забезпечує контроль на кожному етапі виробництва та постачання.
- Постійне вдосконалення: сприяє оптимізації всіх процесів.
- Прийняття рішень на основі фактів: вимагає використання даних та аналітики в управлінні.
- Управління взаємовідносинами: забезпечує ефективну співпрацю з партнерами та постачальниками.

ISO 9001:2015 сприяє гармонізації внутрішніх процедур компаній із міжнародними вимогами, що спрощує проходження аудитів від регуляторних органів, таких як ЕМА та FDA.

Економічні та ринкові вигоди від впровадження стандарту включають:

- Підвищення ефективності: усунення зайвих витрат та покращення управління ресурсами.
- Зниження ризиків: зменшення ймовірності невідповідностей, дефектів та повернення продукції.
- Міжнародне визнання: сертифікат ISO 9001:2015 підвищує конкурентоспроможність компаній на світовому ринку.

Регулювання фармацевтичного ринку в Європейському Союзі здійснюється за допомогою комплексу законодавчих актів, серед яких виділяються два ключові документи:

- Директива 2001/83/ЕС: це основний правовий акт, що регулює виробництво, дистрибуцію та продаж ЛЗ для людей у країнах ЄС.
- Регламент (ЄС) 726/2004: цей документ запровадив централізовану процедуру реєстрації ЛЗ, яка здійснюється через Європейське агентство лікарських засобів (ЕМА).

Ці нормативні документи визначають єдині стандарти для реєстрації, безпеки, ефективності та фармаконагляду ЛЗ по всій Європі [9, 17 – 23, 27 – 32, 41, 46].

Директива 2001/83/ЕС, відома як «Фармацевтичний кодекс ЄС», була прийнята для гармонізації правил обігу ЛЗ у всіх державах-членах ЄС. Вона встановлює обов'язкову вимогу: жоден ЛЗ не може потрапити на фармацевтичний ринок без відповідного дозволу. Такий дозвіл може бути отриманий національно або централізовано через ЕМА. ЛЗ мають відповідати суворим стандартам, підтвердженим токсикологічними, фармакологічними та клінічними дослідженнями. Процес реєстрації включає обов'язкову оцінку співвідношення користь-ризик, яка повинна підтвердити, що позитивний ефект ЛЗ переважає можливі ризики [9, 17 – 23, 27 – 32, 41, 46].

Крім вимог до якості та безпеки, директива:

- Регулює систему фармаконагляду, зобов'язуючи виробників регулярно звітувати про побічні ефекти. При виявленні нових ризиків країни-члени ЄС мають право відкликати ліцензію на продаж.
- Встановлює суворі правила контролю реклами. Зокрема, пряма реклама рецептурних ЛЗ для населення заборонена, а вся рекламна інформація має бути достовірною та не вводити споживачів в оману.

- Приділяє особливу увагу спеціальним категоріям ЛЗ (генерики, біотехнологічні, гомеопатичні, радіофармацевтичні препарати), забезпечуючи єдиний підхід до їх регулювання.

Регламент (ЄС) 726/2004 впровадив централізований механізм реєстрації через Європейське агентство ЛЗ (ЕМА). Ця система дозволяє фармацевтичним компаніям отримати єдиний дозвіл на продаж, який діє одночасно у всіх країнах ЄС, значно прискорюючи вихід нових ЛЗ на ринок.

Централізована процедура є обов'язковою для: біотехнологічних ліків, орфанних препаратів, а також ЛЗ для лікування ВІЛ/СНІД, онкології, аутоімунних та нейродегенеративних захворювань.

Нові ЛЗ проходять наукову оцінку в Комітеті з ЛЗ для людини (СНМР) при ЕМА. У разі позитивного висновку Європейська комісія видає єдиний дозвіл. Регламент також посилює систему фармаконагляду, відповідальність за яку несе ЕМА, здійснюючи моніторинг побічних ефектів та оновлюючи інструкції. Важливим елементом Регламенту 726/2004 є прозорість: ЕМА забезпечує публічний доступ до даних про схвалені ЛЗ через Європейський реєстр. Виробники зобов'язані подавати періодичні звіти про безпеку (PSURs), а Єврокомісія може переглянути або відкликати ліцензію у разі виявлення нових ризиків [9, 17 – 23, 27 – 32, 41, 46]. Впровадження Директиви 2001/83/ЄС та Регламенту (ЄС) 726/2004 мало значний позитивний вплив. Централізована реєстрація спростила вихід інноваційних ліків, скоротила час їх появи на ринку та забезпечила швидший доступ пацієнтів до новітніх методів лікування. Єдині стандарти безпеки та якості гарантують, що всі ЛЗ проходять однакові суворі перевірки незалежно від місця виробництва. Система фармаконагляду в ЄС значно зміцнилася, що дозволяє краще контролювати побічні ефекти після виходу ЛЗ на ринок. Це знижує ризики для пацієнтів та підвищує довіру до фармацевтичного сектору. Крім того, усунення регуляторних бар'єрів сприяло збільшенню доступності ЛЗ у всьому Союзі, особливо для пацієнтів із рідкісними

захворюваннями. Доведено, що міжнародні стандарти управління якістю та безпекою ЛЗ є важливою складовою фармацевтичної галузі, що забезпечує ефективність, безпеку та якість ЛЗ для населення. Україна, прагнучи інтегруватися з європейським фармацевтичним ринком, здійснює впровадження міжнародних стандартів у національне законодавство. Окремі елементи НАП, GPP вже імплементовані в Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами, Порядок контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібної торгівлі, затверджений наказом МОЗ від 29.09.2014 р. № 677, Правила виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в аптеках, затверджені наказом МОЗ від 17.10.2012 р. № 812. Закон України «Про лікарські засоби» від 29.07.2022 № 2469-IX (вступить в силу через 30 місяців після завершення військового стану) визначає основні принципи державної політики у сфері обігу лікарських засобів, серед яких захист прав пацієнтів, забезпечення потреб населення у лікарських засобах, адаптація законодавства України до нормативно-правових актів ЄС. Результати наведено у табл. 1.3 [9, 17 – 23, 27 – 32, 41, 46].

Таблиця 1.3

### ЗАКОНОДАВЧА БАЗА ЄС ТА НОРМИ ЇЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В ЗАКОНОДАВСТВО УКРАЇНИ

Категорія	Нормативний акт ЄС	Дата прийняття	Суть регулювання
1	2	3	4
Основа регулювання	Директива 2001/83/ЄС	06.11.2001	Кодекс Співтовариства щодо ЛЗ для людини (виробництво, обіг)
Централізована реєстрація	Регламент (ЄС) №726/2004	31.03.2004	Встановлення централізованої процедури реєстрації ЛЗ (через ЕМА)

1	2	3	4
Орфанні ліки	Регламент (ЄС) №141/2000	16.12.1999	Врегулювання питань, пов'язаних з орфанними (рідкісними) ЛЗ
Педіатричні ліки	Регламент (ЄС) №1901/2006	12.12.2006	Регулювання ЛЗ, призначених для педіатричного застосування
Клінічні випробування	Директива 2001/20/ЄС	04.04.2001	Впровадження належної клінічної практики (GCP) при проведенні клінічних випробувань

На основі зазначених вище ЄС, український закон вводить в дію низку нових регуляторних норм, спрямованих на підвищення якості та безпеки фармацевтичного ринку. Ці норми охоплюють як сферу виробництва та контролю, так і сферу надання фармацевтичних послуг, зокрема вимагаючи дотримання стандартів (НАП, GPP). Результати у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### КЛЮЧОВІ НОРМАТИВНІ ЗМІНИ У ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНТРОЛІ ЯКОСТІ ЛЗ

Категорія	Нова норма / вимога
1	2
Аптечна діяльність	Дотримання вимог належної аптечної практики (GPP)
Захист від фальсифікату	Вимога до виробників наносити унікальний ідентифікатор на упаковку лікарських засобів (ЛЗ)
Імпорт сировини	Регулювання імпорту активних фармацевтичних інгредієнтів (АФІ)
Ліцензування імпорту	Ліцензування імпорту досліджуваних лікарських засобів (крім АФІ)
Контроль виробництва	Можливість проведення інспектування виробництва досліджуваного ЛЗ для перевірки дотримання вимогам GMP (Належної виробничої практики)

Наведені зміни відображають комплексний підхід до гармонізації фармацевтичного регулювання в Україні з європейськими стандартами,

посилюючи контроль на всіх етапах обігу ЛЗ: від виробництва сировини та імпорту до аптечної реалізації.

В Україні встановлено вимоги до суб'єктів господарювання, які здійснюють обіг ЛЗ, та процедури контролю якості на різних етапах цього процесу. Ці вимоги регламентовані Порядком контролю якості лікарських засобів під час оптової та роздрібною торгівлі, затвердженим наказом МОЗ України від 29.09.2014 № 677. Порядок здійснення фармаконагляду за ЛЗ, що включає збір, обробку та аналіз інформації про побічні реакції, визначено стандартом «Настанова. Лікарські засоби. Належні практики фармаконагляду». Цей стандарт був затверджений наказом МОЗ України від 21.05.2015 № 299.

Вимоги до суб'єктів господарювання, які займаються виробництвом, оптовою та роздрібною торгівлею, а також імпортом ЛЗ (крім АФІ), визначені Ліцензійними умовами провадження господарської діяльності. Ці умови затверджено постановою КМУ від 30.11.2016 № 929, що також регламентує порядок ліцензування зазначених видів діяльності.

Через необхідність забезпечення контролю якості та безпеки ЛЗ на території України, для забезпечення контролю за дотриманням національних стандартів та норм, була створена Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (далі – Держлікслужба). Її створення та діяльність регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 року «Про затвердження Положення про Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками». Держлікслужба являється органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сферах контролю якості та безпеки ЛЗ, у тому числі медичних імунобіологічних препаратів, медичної техніки і виробів медичного призначення, та обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів. Відповідно до положень постанови, головні функції Держлікслужби наведено у табл. 1.5.

### ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ УКРАЇНИ

№ з/п	Категорія завдання	Деталізація завдання
1	2	3
1	Реалізація державної політики пропозиції та	Контроль якості та безпеки ЛЗ, медичних виробів. Контроль обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та протидія їх незаконному обігу. Внесення пропозицій МОЗ щодо формування політики у цих сферах
2	Ліцензування господарської діяльності (фармація)	Ліцензування виробництва, імпорту (крім АФІ), оптової та роздрібної торгівлі ЛЗ. Ліцензування обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів
3	Технічне регулювання	Здійснення технічного регулювання у визначених сферах контролю
4	Державне регулювання та контроль	Здійснення державного регулювання і контролю у сферах обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, а також протидії їх незаконному обігу
5	Ліцензування діяльності донорською кров'ю з	Ліцензування господарської діяльності із заготівлі, тестування, переробки, зберігання, розподілу та реалізації донорської крові та її компонентів, призначених для трансфузії

Отже, Держлікслужба України є ключовим державним регулятором, що забезпечує системний, багатовекторний контроль і встановлює стандарти для всієї фармацевтичної та медичної продукції в країні, діючи як гарант якості та законності обігу цих засобів.

На відміну від табл. 1.5, яка окреслює статутні повноваження Держлікслужби, наступна таблиця 1.6 переносить фокус з нормативно-правових функцій на реалії фармацевтичного ринку. Вона деталізує актуальні виклики, з якими стикається галузь, та визначає пріоритетні шляхи реформування, необхідні для підвищення ефективності системи контролю та забезпечення доступності якісних ЛЗ.

**РЕФОРМУВАННЯ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ: ВИКЛИКИ ТА  
ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖЛІКСЛУЖБИ**

Категорія	Напрямок діяльності Держлікслужби	Основні виклики ринку	Пріоритетні шляхи вирішення
1	2	3	4
Регулювання та контроль	Реєстрація ЛЗ за міжнародними стандартами (безпека та якість)	Корупція та недостатня прозорість регуляторних процесів	Посилення державного контролю та зміцнення законодавства (чіткі вимоги)
Система Якості (GxP)	Проведення інспекцій на відповідність GMP, GDP. Аудит стандартів GLP та GCP, GPP	Нестабільність законодавства (часті зміни НПА)	Підвищення прозорості регуляторних процесів для створення передбачуваних умов бізнесу
Безпека ЛЗ	Фармаконагляд (збір та аналіз побічних реакцій). Співпраця з ВООЗ/ЕМА для обміну інформацією	Нестача інвестицій у модернізацію виробництва та інновації	Залучення інвестицій у дослідження та інновації (зниження залежності від імпорту)
Протидія нелегальному Обігу	Боротьба з фальсифікацією (вилучення підробок). Впровадження технологій Track&Trace (відстеження ланцюга постачання)	Обмежений доступ до ЛЗ (висока вартість, дефіцит)	Стимулювання конкуренції (зниження цін) та розвиток прозорих держзакупівель
Соціальний аспект	Опосередковано через контроль якості	Проблеми у системі державних закупівель (затримки поставок)	Підвищення рівня освіти та інформованості населення і медичних працівників

Реформування фармацевтичного ринку України має бути комплексним і не обмежуватися лише посиленням контролю. Воно потребує глибокої інституційної прозорості, стабілізації нормативно-правової бази та економічного стимулювання галузі, аби забезпечити споживачів якісними, безпечними та доступними ЛЗ.

Таким чином, міжнародні стандарти управління якістю та безпекою мають вирішальне значення для забезпечення ефективності, безпеки та якості фармацевтичної продукції в усьому світі. Вони являють собою комплекс правил, що охоплюють увесь життєвий цикл ЛЗ: від розробки та виробництва до дистрибуції та застосування. Загальновизнаний міжнародний стандарт ISO 9001:2015 є базовою основою для впровадження Систем управління якістю (СУЯ), орієнтованих на клієнта та постійне вдосконалення процесів. У фармацевтичній галузі цей стандарт використовується для стабілізації процесів, мінімізації ризиків та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Регулювання в Європейському Союзі (ЄС) здійснюється через ключові документи: Директиву 2001/83/ЄС («Фармацевтичний кодекс ЄС»), яка гармонізує правила обігу ЛЗ та встановлює обов'язкові вимоги до якості, безпеки та фармаконагляду, та Регламент (ЄС) 726/2004, який запровадив централізовану процедуру реєстрації ЛЗ через Європейське агентство лікарських засобів (EMA). Централізований механізм дозволяє прискорити вихід інноваційних ЛЗ на ринок, забезпечуючи єдині суворі перевірки співвідношення користь-ризик по всій Європі.

В Україні процес адаптації законодавства до норм ЄС закріплено, зокрема, у Законі України «Про лікарські засоби». Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужба) є ключовим державним регулятором, який реалізує державну політику у цій сфері. Її основні завдання охоплюють системний, багатовекторний контроль якості та безпеки ЛЗ, ліцензування всіх етапів обігу, технічне регулювання та контроль обігу

наркотичних засобів. Дотримання вимог НАП, GPP в аптечній діяльності. Для підвищення ефективності системи контролю та забезпечення доступності якісних ЛЗ, стратегічні пріоритети Держлікслужби зосереджені на підвищенні прозорості регуляторних процесів, стимулюванні конкуренції (для зниження цін) та залученні інвестицій у виробництво та інновації. Успішна інтеграція України у європейський фармацевтичний простір залежить від комплексного впровадження цих міжнародних стандартів і глибокої реформи регуляторної системи.

### **1.3 Роль (НАП, GPP) у забезпеченні якості фармацевтичних послуг та формуванні лояльності пацієнтів**

Належна аптечна практика (НАП, GPP) забезпечує якість фармацевтичних послуг через стандартизацію процесів, а саме: якісний підбір та навчання персоналу, контроль якості ЛЗ, дотримання санітарних норм та правильне зберігання ДЗ. Це формує довіру та лояльність клієнтів, оскільки вони отримують кваліфіковану допомогу, впевнені у безпеці та ефективності ліків, а також у тому, що їхні потреби враховуються [8 – 11, 15 – 23, 27 – 32, 41, 46].

Основою ISO 9001:2015 є кілька ключових принципів управління якістю, серед яких особливе значення для сфери надання фармацевтичних послуг має «Орієнтація на клієнта». В контексті реалізації стандартів належної аптечної практики (НАП, GPP) та покращення якості обслуговування, цей принцип є фундаментальним. Він гарантує, що всі дії та процеси в аптечному закладі спрямовані на забезпечення потреб, безпеки та очікувань пацієнтів. В контексті фармацевтичних послуг, клієнтом є пацієнт, який звертається за ЛЗ, порадою чи послугою [4, 9, 17 – 23, 27 – 32, 41, 46].

Принцип «Орієнтація на клієнта» (пацієнта, далі — пацієнта) передбачає, що основна увага організації (в даному випадку — аптечного закладу) має бути

спрямована на повне розуміння теперішніх і майбутніх потреб пацієнтів, задоволення цих потреб та прагнення перевищити їхні очікування. (табл. 1.7).

Дотримання стандартів (НАП, GPP) гарантує, що вся діяльність аптечного закладу та всі внутрішні процеси сконцентровані на кінцевій меті — добробуті та потребах пацієнта. Застосування принципу «Орієнтація на клієнта» (пацієнта) через стандарти (НАП, GPP) приводить до таких результатів:

1. Підвищення задоволеності пацієнтів: якісні послуги, дружнє ставлення та професійна консультація формують позитивний досвід.
2. Зростання довіри та лояльності: пацієнти, які відчують турботу про своє здоров'я, повертаються до цієї аптеки та рекомендують її іншим.
3. Покращення клінічних результатів: правильне інформування та консультивання пацієнтів щодо прийому ЛЗ зменшує ризик помилок та підвищує прихильність до лікування (комплаєнсу).
4. Зміцнення репутації: аптечний заклад, орієнтований на пацієнта, отримує конкурентну перевагу на ринку.

*Таблиця 1.7*

**«ОРІЄНТАЦІЯ НА КЛІЄНТА» (ПАЦІЄНТА) ВІДПОВІДНО ДО  
ПРИНЦИПІВ (НАП, GPP)**

Аспект НАП, GPP	Реалізація принципу «Орієнтація на клієнта»
1	2
Фармацевтична опіка	Індивідуальний підхід до кожного пацієнта. Надання вичерпної інформації про ЛЗ (дозування, спосіб прийому, побічні ефекти, взаємодія) зрозумілою мовою. Це безпосередньо задовольняє потребу пацієнта в безпеці та ефективності лікування
Управління запасами	Забезпечення наявності життєво необхідних ЛЗ та контроль термінів придатності. Це задовольняє потребу пацієнта в доступності та надійності продукції
Робота з рецептами	Точна та швидка видача ЛЗ за рецептом, перевірка правильності дозування та відповідності діагнозу (фармацевтична експертиза). Це запобігає помилкам, задовольняючи потребу в безпеці

1	2
Консультації	Створення комфортної та конфіденційної атмосфери для спілкування. Надання поради щодо здорового способу життя, профілактики захворювань та використання медичних виробів. Це перевищує очікування пацієнта щодо простого продажу, додаючи сервісну цінність
Розгляд скарг	Ефективна та швидка система реагування на скарги та побажання пацієнтів, використання цієї інформації для постійного покращення послуг
Етичні норми	Дотримання конфіденційності та професійної етики. Це будує довіру між пацієнтом та фармацевтом

Реалізація міжнародних стандартів у фармацевтичній практиці вимагає переходу від простого контролю якості продукту до комплексної орієнтації на кінцевого споживача — пацієнта. Цей підхід є центральним для формування лояльності відвідувачів і має вирішальне значення для забезпечення якості фармацевтичних послуг. Саме тому (НАП/GPP) ставить принцип «Орієнтація на клієнта» в основу своєї діяльності. Наступна табл. 1.8 деталізує, яким чином ключові елементи цього принципу, відповідно до (НАП, GPP), реалізуються для підвищення задоволеності пацієнтів та зміцнення довіри до аптечного закладу.

Таблиця 1.8

### **РОЛЬ НАП/GPP У ЯКОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПОСЛУГ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ ПАЦІЄНТІВ**

Категорія	Основний аспект (НАП/GPP)	Вплив на якість фармацевтичних послуг	Вплив на лояльність відвідувачів
1	2	3	4
Забезпечення якості	Якість ЛЗ	Перевірка відповідності ЛЗ супровідним документам,	Гарантія безпеки та ефективності лікування,

1	2	3	4
Забезпечення якості		сертифікатам та термінам придатності	формування довіри до ЛЗ та медичних виробів
	Високий рівень професіоналізму	Вимога постійного навчання та дотримання професійних стандартів персоналом	Надання вичерпних та кваліфікованих консультацій, що підвищує задоволеність пацієнта
	Безпека пацієнтів	Забезпечення правильного застосування ЛЗ, попередження побічних ефектів та небажаних взаємодій	Пацієнт відчуває турботу та відповідальність фармацевта за результат лікування
	Посилений контроль	Контроль усього процесу – від отримання до реалізації ЛЗ	Запобігання проникненню фальсифікованих та неякісних ЛЗ, гарантуючи надійність аптеки
Формування лояльності	Довіра	Дотримання високих стандартів якості як гарантія отримання якісної допомоги	Створення сильної, довготривалої довіри пацієнтів до закладу
	Ефективне обслуговування	Стандартизація процесів для швидкого отримання необхідних ЛЗ та консультації	Економія часу клієнта та задоволення від оперативного, кваліфікованого сервісу

1	2	3	4
	Посилення зв'язку (фармацевтична опіка)	Допомога пацієнту у критичному аналізі інформації щодо свого здоров'я та лікування	Перетворення аптеки на експертний ресурс, що посилює зв'язок між пацієнтом та фахівцем
	Зміцнення здоров'я	Підтримка пацієнтів у профілактиці захворювань та підвищенні загального рівня здоров'я	Підтвердження соціальної ролі аптеки та її внеску в добробут населення

Таким чином, стандарт (НАП/GPP) поєднує вимоги до якості продукції та якості фармацевтичного обслуговування. Дотримання його принципів забезпечує подвійний позитивний результат: гарантує високий рівень надання послуг завдяки ефективному контролю за обігом лікарських засобів і професійній компетентності персоналу, що знижує ризики та підвищує безпеку пацієнтів. Одночасно НАП/GPP сприяє зміцненню довіри й формуванню стійкої лояльності клієнтів через надання кваліфікованої та етичної фармацевтичної допомоги. Завдяки цьому аптечний заклад стає надійним партнером у сфері охорони здоров'я, а така довіра, підкріплена якісним сервісом, перетворюється на конкурентну перевагу, що забезпечує як медичний, так і комерційний успіх установи.

## Висновки до розділу 1

1. Належна аптечна практика (НАП, GPP) — це система стандартів, спрямована на забезпечення високої якості фармацевтичних послуг і раціональне використання ЛЗ. Її концепція переносить акцент з комерційної діяльності на активну участь фармацевта у сфері охорони здоров'я як терапевтичного партнера. Відповідно до настанов FIP/ВООЗ, головною метою є благополуччя пацієнта, що передбачає не лише якісне забезпечення ЛЗ, а й належний контроль їх застосування та інформування пацієнтів.

2. Успішне впровадження НАП/GPP можливе за умови тісної співпраці фармацевтів і лікарів, побудованої на довірі та обміні достовірною інформацією. Ця система невід'ємно пов'язана з менеджментом якості та вимагає високої професійної компетентності, безперервного розвитку і відповідальності персоналу.

3. Дотримання принципів НАП/GPP сприяє зміцненню довіри пацієнтів, підвищенню репутації аптечних закладів, зниженню ризиків медичних помилок і фальсифікацій. У цілому, НАП/GPP є стратегічним інструментом модернізації фармацевтичної галузі України та її інтеграції до європейських стандартів обслуговування.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ОЦІНКА ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ (ВПРОВАДЖЕННЯ) ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОЇ АПТЕЧНОЇ ПРАКТИКИ (НАП, GPP) В ДІЯЛЬНІСТЬ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ»**

У сучасних умовах розвитку фармацевтичного ринку України особливого значення набуває впровадження принципів Належної аптечної практики (НАП, GPP) як основи забезпечення високої якості фармацевтичних послуг. Реалізація цих стандартів спрямована на підвищення рівня професіоналізму фармацевтів, безпеку пацієнтів та ефективність використання ЛЗ. Аптечна мережа «Доброго Дня», як одна з провідних компаній галузі, послідовно впроваджує сучасні підходи до організації обслуговування відповідно до вимог НАП, GPP. Це дає змогу забезпечувати належний рівень контролю якості, етичної відповідальності та клієнтоорієнтованості.

#### **2.1 Загальна характеристика діяльності аптечної мережі «Доброго Дня»**

Аптечна мережа «Доброго Дня» відкрила свою першу аптеку у Києві в 2006 році. Уже через два роки мережа зросла до понад 100 аптек — один із найшвидших темпів розвитку на українському фармацевтичному ринку. У 2017 році компанія приєдналася до програми «Доступні ліки», а в 2020-му під час карантину стала однією з перших, хто запустив онлайн-замовлення та доставку ліків через «Нову Пошту». Під час перших днів повномасштабного вторгнення у 2022 році аптеки працювали навіть у найбільш постраждалих містах, щоб забезпечити людей необхідними препаратами. Попри виклики війни, у 2022 році мережа продовжила працювати й відновлювати аптеки у постраждалих містах. Сьогодні це понад 800 аптек по всій Україні, сучасний формат фарма-маркету, широкий вибір товарів для здоров'я та краси, а також власні соціальні й освітні ініціативи[1].

Мережа аптечних закладів «Доброго Дня» є однією з провідних фармацевтичних компаній України. Станом на початок 2025 року аптечна мережа «Доброго Дня» мала понад 1100 торгових точок, що становить 6,24% ринку. В кінці 2023 року мережа налічувала понад 730 аптек, а з початку 2025 року це число зросло до 1123 аптек. Основна місія — навчити кожного українця культурі споживання ліків, дбати про власне здоров'я та робити кроки в бік превентивної медицини. Ми переконані: краще не лікуватися, а не хворіти [1].

У своїй діяльності аптечна мережа «Доброго Дня» керується вимогами чинного законодавства України, стандартами належної аптечної практики (НАП, GPP) та сучасними принципами менеджменту якості. Особлива увага приділяється таким аспектам [1]:

- забезпечення належних умов зберігання і реалізації ЛЗ;
- постійному підвищенню кваліфікації фармацевтичного персоналу;
- впровадженню внутрішніх стандартів контролю якості обслуговування;
- застосуванню інформаційних технологій для оптимізації процесів обліку, замовлень і консультацій пацієнтів;
- формуванню довіри та лояльності пацієнтів через якісний сервіс і доступність цін.

Основні принципи, на яких ґрунтується сервіс маркетплейсу – це :

- сертифікована продукція. Аптеки партнерів працюють тільки з офіційними постачальниками і виробниками, та мають необхідні документи, що підтверджують якість товарів;
- широта вибору товару. Крім великого асортименту ЛЗ, в аптеках представлені категорії медичних виробів та медичної техніки, засобів гігієни, реабілітації, широкий вибір лікувальної косметики, дитячого харчування і аксесуарів, а також товарів для майбутніх мам;

- кваліфікація і рівень обслуговування фахівців. Всі працівники аптек партнерів відповідають високому стандарту, проходять відповідну атестацію та курси підвищення кваліфікації.

Відмінною особливістю мережі є поєднання традицій класичної аптеки з форматом швидкого обслуговування. У більшості аптек функціонують зони самообслуговування, що дозволяють покупцям самостійно обирати товари, водночас отримуючи кваліфіковану допомогу фармацевта. Для підвищення лояльності клієнтів у мережі діє програма «Піклування», яка дозволяє накопичувати бонуси та використовувати їх при наступних покупках. Крім того, мережа є партнером програми «Fishka», що надає можливість відвідувачам накопичувати бали та обмінювати їх на товари або послуги партнерів програми (детальні умови доступні на сайті [myfishka.com](http://myfishka.com)). Аптеки «Доброго Дня» регулярно проводять акційні пропозиції та сезонні знижки, а також співпрацюють із відомими медичними програмами виробників — Orange Card, «Медікард», «Про-прайс», «Abbottcard», «МДМ». Завдяки цим програмам пацієнти з хронічними захворюваннями можуть отримувати необхідні ЛЗ за спеціальними зниженими цінами. Особливої уваги заслуговує соціальна діяльність мережі, яка активно бере участь у благодійних ініціативах. Зокрема, під час акції «Шоколад на добрі справи» аптеки «Доброго Дня» разом із клієнтами зібрали кошти для допомоги дітям із вадами слуху. Аптечна мережа «Доброго Дня» неодноразово відзначалася престижними нагородами та визнанням у професійній спільноті, що підтверджує її лідерські позиції на фармацевтичному ринку України. Компанія стала лауреатом премії «Вчасно Краці. ЄДИНІ 2025» у номінації «Диригент цифрових змін», що підкреслює її активну роль у впровадженні інноваційних цифрових рішень у сфері аптечного сервісу. Мережа також здобула перемогу у X Національному рейтингу якості управління корпоративною репутацією «Репутаційні АКТИВісти», підтвердивши високий рівень довіри серед партнерів і споживачів. Визнання «Знак Довіри» стало ще

одним доказом бездоганної репутації компанії та її відданості принципам етичного бізнесу. Крім того, аптечна мережа отримала нагороду від спільноти «Ліга Кращих» національного масштабу — «Підприємство року 2024», що відзначає стабільний розвиток і внесок у підвищення стандартів фармацевтичної галузі. Соціальний проєкт «Сильні серця» здобув звання найкращої соціальної ініціативи за версією Marketing Media Review, демонструючи відповідальну громадянську позицію компанії. Також аптечна мережа «Доброго Дня» була удостоєна почесної відзнаки «Рітейлер року в аптечній сфері» у межах престижної премії «RAU Awards 2023», що підтверджує її успіх як інноваційного, клієнтоорієнтованого та надійного партнера у сфері фармації [1].

Аптечна мережа «Доброго Дня» є сучасною, клієнт-орієнтованою організацією, яка поєднує високу якість фармацевтичного сервісу, соціальну відповідальність і прагнення до впровадження європейських стандартів обслуговування населення. Діяльність аптечної мережі «Доброго Дня» демонструє послідовну орієнтацію на стандарти (НАП, GPP), що проявляється у підвищенні якості фармацевтичного обслуговування, ефективній організації внутрішніх процесів і формуванні позитивного іміджу на ринку фармацевтичних послуг України.

Для ефективної роботи та забезпечення стабільного розвитку аптечна мережа «Доброго Дня» має чітко вибудовану організаційну структуру, засновану на принципі вертикального управління. Така система дозволяє забезпечити злагоджену координацію між усіма підрозділами. На чолі структури стоїть керівництво, яке визначає стратегічні напрями діяльності, політику закупівель, маркетингову стратегію та стандарти обслуговування клієнтів. Йому підпорядковуються фінансовий відділ, що відповідає за бюджетування, облік і контроль фінансових потоків, та маркетинговий відділ, який займається просуванням бренду, організацією акцій і програм лояльності.

Важливу роль у системі управління відіграє регіональний менеджер, який координує діяльність аптек у певному регіоні та забезпечує ефективну комунікацію між керівництвом і менеджерами аптек. Менеджери аптек відповідають за роботу кожного торгового пункту — управління персоналом, асортиментом і якістю обслуговування. Підрозділ логістики забезпечує безперебійне постачання ЛЗ, контроль запасів і взаємодію з постачальниками. Завершальну ланку структури становлять аптеки, де відбувається безпосередній продаж (реалізація) продукції та консультування клієнтів (рис. 2.1).

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА  
АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ»**



Рис. 2.1 Організаційна структура аптечної мережі «Доброго Дня»

Таким чином, організаційна структура аптечної мережі «Доброго Дня» сприяє чіткому розподілу обов'язків, прозорості управління та стабільній якості обслуговування у всіх підрозділах компанії.

## **2.2 Оцінка організаційних стандартів та якості обслуговування шляхом анкетування відвідувачів і працівників щодо (НАП, GPP)**

Оцінка організаційних стандартів та якості обслуговування аптечної мережі «Доброго Дня» є важливою складовою управління ефективністю діяльності організації та відповідності її роботи сучасним вимогам фармацевтичної практики. Метою такого аналізу є визначення рівня дотримання стандартів організації роботи аптек, внутрішніх корпоративних політик, а також принципів (НАП, GPP). У процесі дослідження проводиться анкетування 50 респондентів (відвідувачів і працівників аптек) за посиланням [https://docs.google.com/forms/d/1ns0Y9twTSds3\\_76HceI-G1nBy2F5vyx8Xso8hDSV-os/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1ns0Y9twTSds3_76HceI-G1nBy2F5vyx8Xso8hDSV-os/edit#responses)), що дозволяє отримати об'єктивну інформацію про реальний стан обслуговування, професійну компетентність персоналу, рівень комунікації з пацієнтами, наявність необхідного асортименту ЛЗ та дотримання етичних норм обслуговування.

Дане опитування допоможе оцінити не лише якість взаємодії з пацієнтами, а й організаційну ефективність — наскільки раціонально побудовані внутрішні процеси, наскільки персонал забезпечений ресурсами для виконання своїх обов'язків, чи дотримуються вимоги до умов зберігання ЛЗ і внутрішнього контролю якості.

Отримані результати дозволяють визначити сильні сторони мережі — наприклад, високий рівень професійної культури або клієнтоорієнтованість персоналу, — а також виявити напрями для вдосконалення, зокрема підвищення кваліфікації працівників, покращення організації робочих процесів чи розширення спектра послуг. Загалом оцінка організаційних стандартів та якості обслуговування є основою для подальшого вдосконалення діяльності аптечної мережі «Доброго Дня», забезпечення її конкурентоспроможності та відповідності принципам НАП, GPP [2, 3, 8, 11, 25, 26, 36, 38]

Результати дослідження показали, що аптечна мережа «Доброго Дня» активно впроваджує принципи (НАП, GPP), що спрямовані на підвищення якості фармацевтичного обслуговування, безпеки пацієнтів та ефективності використання ЛЗ. Аналіз діяльності мережі свідчить про системний підхід до інтеграції цих стандартів у ключові напрями роботи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ТА  
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ОПІКИ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ»**

№ з/з	Напрямок діяльності	Ключові елементи та відповідність стандартам	Орієнтація / мета
1	2	3	4
1	Організація управління якістю	Система внутрішнього контролю якості, стандартизовані процедури (SOP)	Охоплення всіх етапів (закупівля, транспортування, зберігання, реалізація). Відповідність GPP, прозорість процесів, дотримання ліцензійних та санітарних норм
2	Професійна компетентність персоналу	Постійне підвищення кваліфікації (семінари, тренінги, CPD)	Відповідність принципам НАП, поглиблення знань з фармакотерапії, фармаконагляду, етики спілкування та вимог до обігу ЛЗ
3	Фармацевтична опіка та орієнтація на пацієнта	Впровадження концепції пацієнт-орієнтованої фармації, індивідуальні консультації	Надання консультацій щодо застосування, побічних ефектів, взаємодій. Підвищення ефективності лікування та довіри споживачів
4	Раціональне використання ЛЗ	Співпраця з лікарями та моніторинг відпуску рецептурних ЛЗ	Підтримка принципів раціональної фармакотерапії, зменшення ризику самолікування та медикаментозних помилок, відповідність НАП, GPP

1	2	3	4
5	Етичні стандарти та корпоративна культура	Дотримання високих етичних принципів, система мотивації персоналу	Відповідальність, доброзичливість, чесність у відносинах. Розвиток професіоналізму та підвищення рівня сервісу
6	Інновації та цифровізація процесів	Електронні системи управління запасами, автоматизований облік, CRM-платформи	Вдосконалення якості обслуговування, відповідність сучасним тенденціям, підтримка принципів прозорості та простежуваності (НАП, GPP)

Як видно з табл. 2.1 аптечна мережа «Доброго Дня» демонструє високий рівень інтеграції принципів НАП, GPP у свою діяльність. Вона успішно поєднує якість фармацевтичних послуг, професійну компетентність персоналу та етичну відповідальність перед пацієнтами. Разом із розвитком внутрішніх стандартів і цифрових рішень це створює основу для сталого зростання, підвищення довіри споживачів і відповідності європейським вимогам до фармацевтичного сервісу.

Наступний етап дослідження зосереджено на вивченні сприйняття якості послуг, професіоналізму персоналу та рівня фармацевтичної опіки безпосередньо цільовими групами.

Ці дані були отримані шляхом анкетування відвідувачів та працівників аптечної мережі «Доброго Дня» (далі – аптека).

На рис. 2.2 подано розподіл учасників опитування за їхнім статусом у взаємодії з аптекою. Більшість опитаних — відвідувачі аптек (62,0%), тоді як працівники аптек (завідувачі, фармацевти, асистенти тощо) становлять 40,0% вибірки.

**1. Яким є Ваш статус у взаємодії з аптекою?**

[Копіювати діаграму](#)

50 відповідей

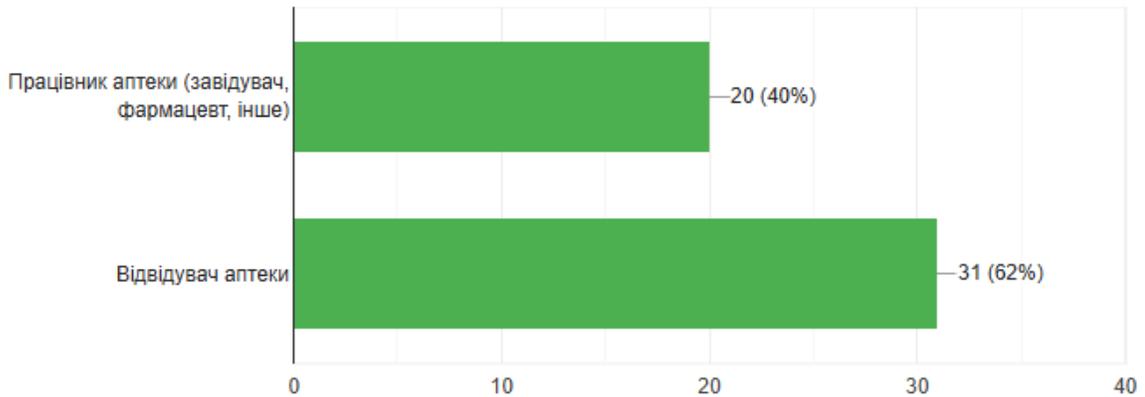


Рис. 2.2 Статус респондентів у взаємодії з аптекою

На рис. 2.3 показано структуру працівників аптек за посадою. Найбільшу частку становлять фармацевти (36,4%), решта — асистенти фармацевта та завідувачі аптек (по 9,1–18,2%) відповідно.

**2. Якщо Ви працівник — вкажіть вашу посаду та стаж роботи у фармацевтичній сфері:**

[Копіювати діаграму](#)

11 відповідей



Рис 2.3 Посада та стаж роботи працівників аптек

Наведений графік (рис. 2.4) ілюструє професійний досвід опитаних працівників. Найбільшу частку становлять фахівці з досвідом роботи від 1 до 3 років (36,0%). Значною є також група осіб зі стажем до 1 року (28,0%). Співвідношення досвідчених кадрів розподілене наступним чином: працівники, що мають понад 10 років стажу, складають 20,0%, а ті, хто працює від 4 до 10 років, становлять 16,0% від загальної кількості респондентів.

Стаж:

25 відповідей

 Копіювати діаграму

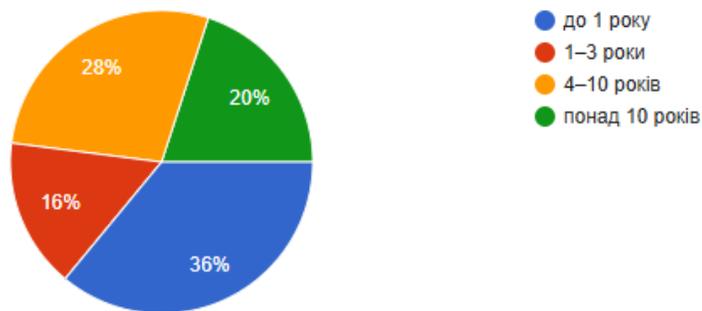


Рис. 2.4 Розподіл респондентів за стажем роботи

На рис. 2.5 ілюстровано, з якою частотою відвідувачі звертаються до аптек. Найпоширенішою є помірна частота: 1–2 рази на місяць відвідують аптеку 55,6% опитаних. Значна частина респондентів, а саме 31,1%, здійснюють візити рідше. Натомість, часті візити є менш поширеними: 1–2 рази на тиждень аптеку відвідують 11,1% опитаних, а тих, хто звертається щодня або майже щодня, — лише 2,2%.

### 3. Якщо Ви відвідувач — як часто Ви здійснюєте візити до аптек?

45 відповідей

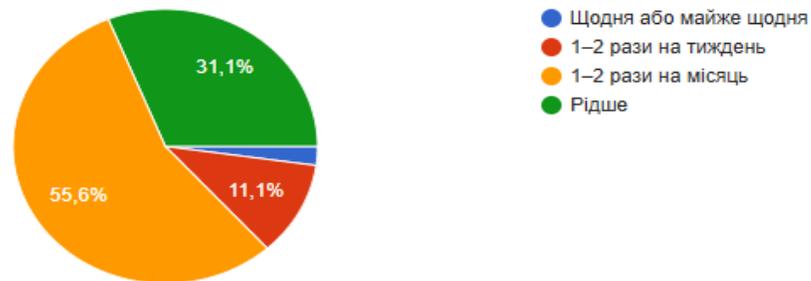


Рис.2.5 Частота відвідування аптек респондентами

Представлені дані на рис. 2.6 показують, з якою метою респонденти найчастіше звертаються до аптек. Абсолютна більшість опитаних 98,0% — відвідують аптеки, щоб придбати безрецептурні лікарські засоби. Інші популярні цілі включають: придбання медичних виробів (66,0%). Придбання рецептурних ЛЗ (56,0 %). Також варто відзначити, що значна частина респондентів (майже 38,0%) звертається до аптеки спеціально для отримання консультації фармацевта.

### 4. З якою метою Ви найчастіше звертаєтесь до аптеки? ( можна обрати декілька відповідей)

50 відповідей

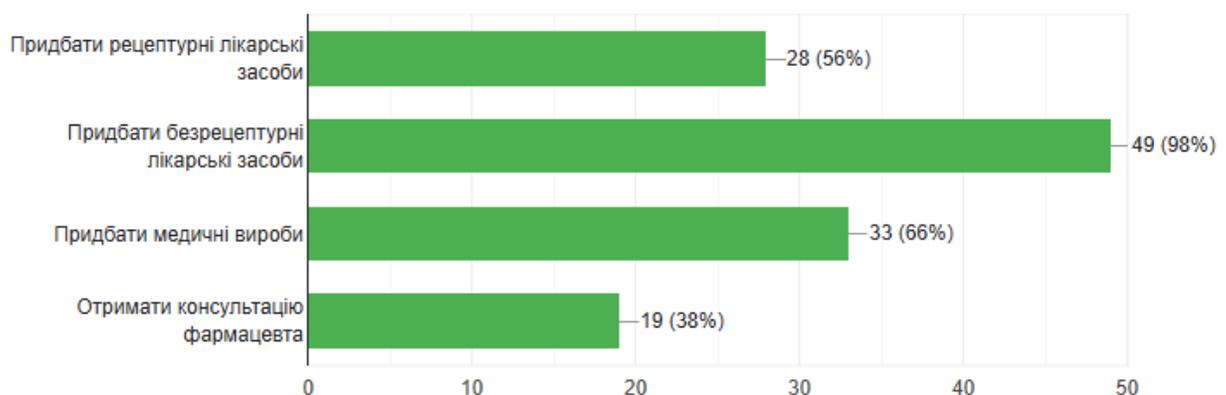


Рис. 2.6 Основні цілі звернення до аптек

Представлений розподіл (рис. 2.7) відображає фундаментальний показник — ступінь обізнаності опитаних фахівців (НПА, GPP). Так, переважна більшість респондентів – 58,0% (29 осіб) – вказали, що вони «добре знайомі» з принципами НПА, GPP. Це свідчить про високий рівень професійної свідомості та підготовки у галузі. Водночас, значна частина опитаних – 32,0% (16 осіб) – визнали, що знайомі з НПА, GPP «частково» (ця група є потенційною зоною зростання, яка потребує поглиблення знань через цільові навчальні програми). Невелика меншість – 6,0% («лише чув/ла») та 4,0% «ні») – вказує на існування незначних прогалин в обізнаності, які необхідно повністю усунути для забезпечення уніфікованої якості обслуговування.

Загалом, результати свідчать про те, що НПА, GPP є визнаним і переважно засвоєним стандартом серед опитаного персоналу.

## II. Оцінка реалізації стандартів GPP

### 5. Чи знайомі Ви з принципами Належної аптечної практики (GPP)?

 [Копіювати діаграму](#)

50 відповідей

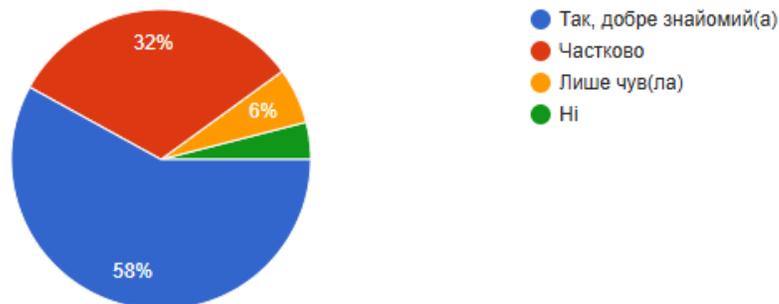


Рис. 2.7 Обізнаність фахівців з принципами (НПА, GPP)

Далі необхідно з'ясувати, наскільки ефективно ці знання трансформуються у практичне впровадження стандартів у щоденну роботу аптек (рис. 2.8).

## 6. Чи впроваджено у Вашій аптеці стандарти, що відповідають вимогам GPP?

 Копіювати діаграму

42 відповіді

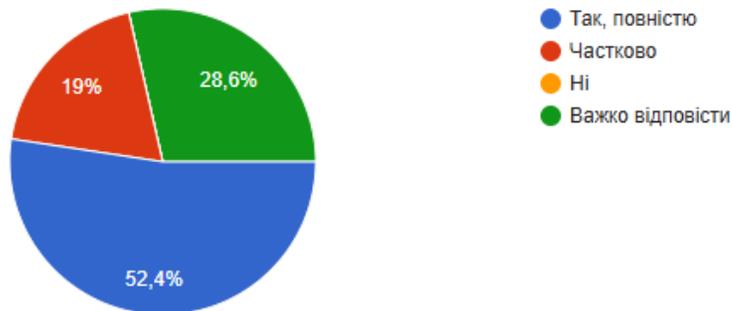


Рис.2.8 Результати оцінки рівня впровадження стандартів, що відповідають вимогам НАП, GPP в аптеках

Представлений розподіл, деталізує практичний аспект реалізації принципів НАП, GPP в аптеках. Результати дослідження чітко демонструють, що більше половини аптек — 52,4% — «повністю» впровадили стандарти, що відповідають вимогам НАП, GPP практики. Цей показник підтверджує системний підхід керівництва до забезпечення високої якості роботи. Проте, існує певний резерв для поліпшення, оскільки 19,0% респондентів вказали, що впровадження відбувається «частково». Це може бути пов'язано з окремими елементами стандартів (наприклад, документуванням чи контролем якості), які ще потребують доопрацювання. Особливо варто відзначити значну частку — 28,6% — тих, кому «Важко відповісти». Ця невизначеність може свідчити про недостатню інформованість персоналу про внутрішні процеси стандартизації або про те, що процедури впровадження є не до кінця прозорими. Факт відсутності відповідей «Ні» свідчить про те, що жодна з опитаних аптек не ігнорує ці стандарти повністю.

Повне впровадження стандартів має безпосередньо впливати на рівень підготовки фахівців. Рис. 2.9 розкриває, як самі респонденти оцінюють професійну кваліфікацію персоналу щодо засвоєння GPP.

**7. Як Ви оцінюєте рівень професійної підготовки персоналу аптеки щодо стандартів GPP?**

 [Копіювати діаграму](#)

50 відповідей

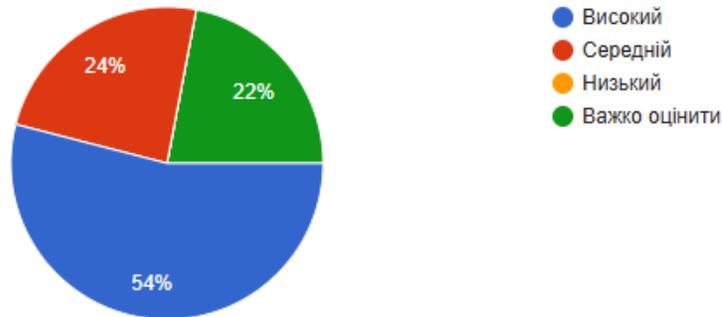


Рис. 2.9 Оцінка рівня професійної підготовки персоналу щодо стандартів НАП, GPP

Більше половини опитаних – 54,0% – дали високу оцінку, вважаючи, що рівень професійної підготовки є «Високим». Це безпосередньо корелює з даними про обізнаність (58,0% добре знайомі) та свідчить про ефективність навчальних процесів або наявність якісного фахового досвіду. 24,0% респондентів оцінили підготовку як «Середню», що вказує на необхідність підтримки та систематичного оновлення знань для цієї групи. Цікаво, що 22,0% опитаних обрали варіант «Важко оцінити». Це може вказувати на внутрішню гетерогенність команди (значний розрив між досвідом різних співробітників) або ж на відсутність чітких, уніфікованих критеріїв оцінки знань НАП, GPP. Повний нуль відповідей у категорії «Низький» є чудовим показником, що підтверджує загальний високий рівень компетентності.

Встановлено, що систематичне навчання НАП, GPP має прямий вплив на якість комунікації. На рис. 2.10 показано, як відвідувачі оцінюють ключовий елемент сервісу – уважність та доброзичливість персоналу.

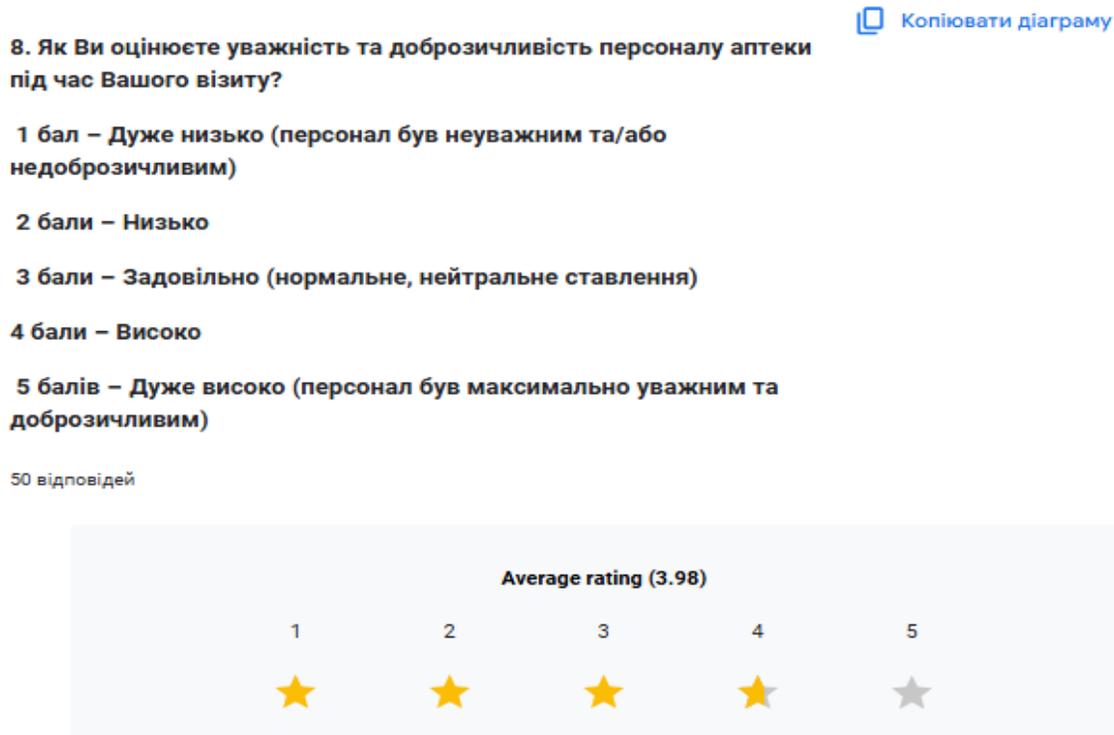


Рис. 2.10 Оцінка уважності та доброзичливості персоналу аптеки під час візитів

Рис. 2.10 ілюструє оцінки персоналу за критерієм «уважність та доброзичливість» за п'ятибальною шкалою (50 відповідей). Понад три чверті респондентів (78,0%) оцінили цей аспект на 4 або 5 балів. Зокрема, 27 осіб (54,0%) поставили 4 бали («Високо»), а 12 осіб (24,0%) – 5 балів («Дуже високо»). Це свідчить про орієнтацію персоналу на пацієнта та дотримання високих етичних стандартів обслуговування. Варто звернути увагу, що 11 респондентів (22,0%) поставили 3 бали («Задовільно»), що вказує на нейтральне ставлення, яке може бути спричинене втомою, поспіхом або недостатньою емпатією. Відсутність оцінок 1 та 2 бали підкреслює високу мінімальну планку якості обслуговування. Отже, середній рейтинг (Average rating) становить високі 3.98

бали, що свідчить про загалом позитивне сприйняття. Уважність і доброзичливість є частиною ширшого показника. Розглянемо далі, як оцінюється загальний рівень обслуговування в аптеці, що інтегрує швидкість, професійність та ставлення. Результати наведено на рис. 2.11.

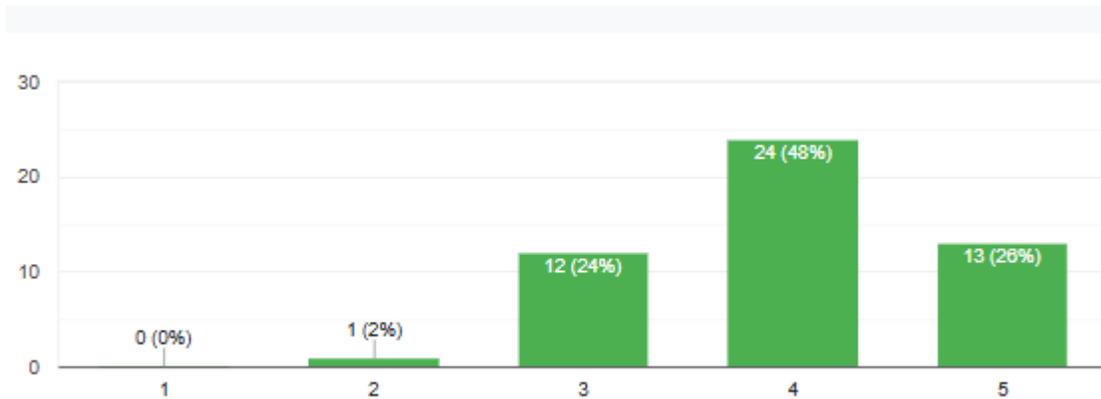


Рис. 2.11 Розподіл оцінок ефективності внутрішнього контролю якості обслуговування

На рис. 2.11 проілюстровано розподіл респондентів щодо ефективності організації внутрішнього контролю якості обслуговування відвідувачів, використовуючи шкалу від 1 (Зовсім не ефективна) до 5 (Максимально ефективна). Так, домінуюча позиція припадає на оцінку 4 бали, яку обрали 24 респонденти (48,0%). Це показує, що майже половина опитаних вважає внутрішній контроль «Переважно ефективним» – тобто системним контролем, який впливає на навчальні програми та стандарти. Високу ефективність підтверджує значна кількість оцінок 5 балів, які поставили 13 респондентів (26,0%). Ці фахівці оцінюють контроль як «Максимально ефективний», постійний та інтегрований у систему мотивації. Чверть респондентів (12 осіб, 24,0%) поставили 3 бали («Частково ефективна»), що може вказувати на наявність формальних механізмів, які, однак, не завжди призводять до відчутних, реальних змін у роботі. Крайні негативні оцінки майже відсутні: лише 1

респондент (2,0%) поставив 2 бали, а оцінка 1 бал не була обрана жодного разу (0%). Отже, загальний розподіл відповідей є надзвичайно позитивним, оскільки 74,0% респондентів оцінюють внутрішній контроль як переважно або максимально ефективний (4 або 5 балів). Це свідчить про високий рівень довіри фахівців до внутрішніх систем управління якістю та їхню інтеграцію у повсякденну діяльність аптеки. Якість підготовки фахівців зазвичай забезпечується систематичним навчанням. Перейдемо до аналізу регулярності проведення тренінгів з питань НАП, GPP в аптеках (рис. 2.12). Як видно із відповідей респондентів (32 відповіді). Майже дві третини (62,5%) опитаних підтверджують, що навчання з НАП, GPP проводиться «Регулярно» в аптеках. Цей високий показник пояснює, чому рівень професійної підготовки був оцінений як «Високий». Однак, кожен четвертий респондент (25,0%) вказав, що навчання проводиться «Іноді». Для цієї чверті аптек існує ризик накопичення прогалин у знаннях, оскільки несистематичне навчання може не встигати за змінами у стандартах та практиці. Сумарна частка тих, хто навчається «Дуже рідко» (9,4%) або «Ніколи» (3,1%), становить 12,5%, що є невеликим, але важливим сегментом, де необхідно терміново запровадити систему підвищення кваліфікації.

#### 9. Чи проводяться у Вашій аптеці навчання або тренінги з питань GPP?

 Копіювати діаграму

32 відповіді

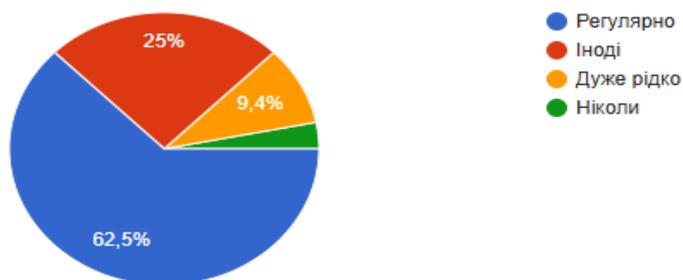


Рис. 2.12 Частота проведення навчання або тренінгів з (НАП, GPP) в аптеках

Внутрішній контроль та високий рівень обслуговування вимагають постійного вдосконалення навичок. Графічне представлення на рис. 2.13 (на основі 50 відповідей, з можливістю обрання до 3-х варіантів) демонструє, які теми є пріоритетними для включення у майбутні навчальні програми. Ключові пріоритети для навчання: 1) поглиблені знання про аналоги та супутні товари: Цей напрямок визнано найвищим пріоритетом (76,0%, 38 відповідей). Це вказує на те, що фахівці прагнуть поглибити професійну експертизу, яка є критичною для виконання консультативної ролі фармацевта та надання якісної опіки; 2) етика та стандарти обслуговування (зовнішній вигляд). Другим за важливістю (62,0%, 31 відповідь) є тема, що підкреслює важливість немедичних аспектів сервісу та дотримання високих етичних норм; 3) комунікативні навички та активне слухання і навички вирішення конфліктів та роботи зі скаргами: Обидві теми отримали однакову високу підтримку — по 56,0% (28 відповідей). Темі, пов'язані зі знаннями нових інформаційних технологій (48,0%) та навичками продажів і техніка «крос-продаж» (Cross-Selling) (28,0%), є менш пріоритетними. Це підтверджує, що головний фокус навчання спрямований на професійну експертизу та етику, а не на комерційний тиск.

**10. Які з перелічених тем, на Вашу думку, є найбільш важливими для включення у навчальні програми з підвищення якості обслуговування? (оберіть не більше 3-х варіантів)**

 [Копіювати діаграму](#)

50 відповідей



Рис. 2.13 Пріоритетні теми для включення у навчальні програми з підвищення якості обслуговування пацієнтів

З'ясовано, що для підвищення якості обслуговування необхідно вдосконалювати знання продукту, етику, комунікативні навички та вміння працювати зі скаргами. Для того щоб зрозуміти, наскільки успішно ці елементи реалізуються на практиці, перейдемо до оцінки загального рівня фармацевтичного обслуговування очима споживачів (рис. 2.14). На діаграмі представлено, що середній бал за результатами 50 відповідей складає 4.02. Абсолютна більшість – 48,0% (24 особи) – поставили 4 бали («Добре»), а 26,0% (13 осіб) – найвищий бал 5 («Відмінно»). Це означає, що 74,0% респондентів вважають загальне обслуговування високим або бездоганним. Як і в попередньому питанні, 24,0% (12 осіб) оцінили обслуговування як «Задовільно» (3 бали). Ці 24,0% вказують на потенційні проблеми з одним із компонентів (швидкістю або професійністю), навіть якщо ставлення було прийнятним. Незначна кількість (1 особа, 2,0%) поставила 2 бали («Погано»), що вимагає детального аналізу конкретного випадку.

### III. Якість фармацевтичного обслуговування

**11. Як Ви оцінюєте загальний рівень обслуговування в аптеці (включно зі швидкістю, професійністю та ставленням персоналу)?**

 [Копіювати діаграму](#)

1 бал – Дуже погано (абсолютно незадовільно)

2 бали – Погано

3 бали – Задовільно (нормально, без яскравих позитивних чи негативних емоцій)

4 бали – Добре

5 балів – Відмінно (обслуговування було бездоганним та високопрофесійним)

50 відповідей



Рис. 2.14 Оцінка загального рівня обслуговування в аптеці (інтегрована оцінка)»

Наступний рис. 2.15 показує, як фахівці оцінюють ефективність внутрішнього контролю якості обслуговування, що є основою цих позитивних результатів. Наданий рис. 2.15 відображає розподіл 50 відповідей респондентів, які оцінювали загальний рівень обслуговування в аптеці, інтегруючи такі важливі показники як швидкість, професійність та ставлення персоналу. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал – «Дуже погано», а 5 балів – «Відмінно». Результати дослідження показали, що абсолютним лідером є оцінка 4 бали («Добре»), яку обрали 27 респондентів, що складає 54,0% від загальної кількості опитаних. Це свідчить про високий ступінь задоволеності якістю послуг.

Високий рівень підтверджується також значною часткою найвищих оцінок: 12 респондентів (24,0%) поставили 5 балів («Відмінно»), що означає, що обслуговування було бездоганним та високопрофесійним. Таким чином, 78,0% респондентів (54,0% та 24,0%) оцінили загальний рівень обслуговування як високий або відмінний (4 або 5 балів). 11 респондентів (22,0%) обрали 3 бали («Задовільно»), що характеризується як нормальне, нейтральне обслуговування без яскравих позитивних чи негативних емоцій. Це становить потенційний ризик відтоку клієнтів, оскільки незадоволені покупці (з оцінками 1-2 бали) можуть легко перейти до конкурентів. Варто відзначити, що негативні оцінки 1 та 2 бали повністю відсутні (0%). Отже, результати опитування вказують на загалом високий та якісний рівень фармацевтичного обслуговування. Жоден з опитаних респондентів не оцінив обслуговування як «Погане» або «Дуже погане».

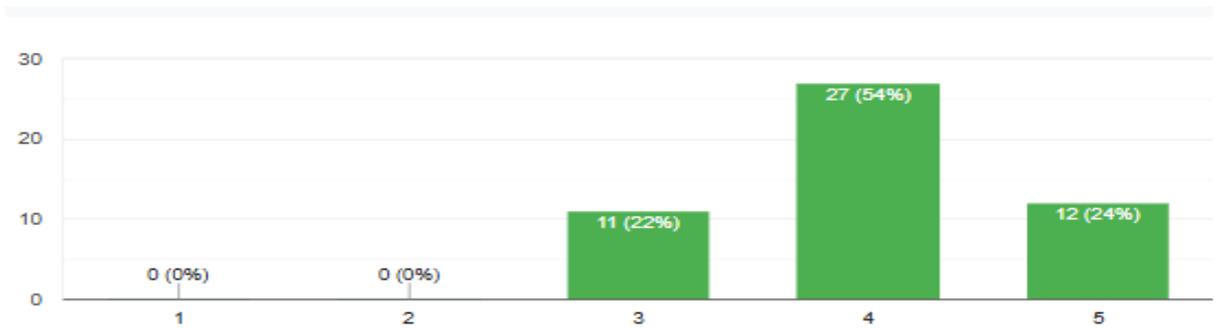


Рис. 2.15 Розподіл оцінок загального рівня фармацевтичного обслуговування

Щоб зрозуміти, що саме забезпечує таку високу оцінку і як можна її підвищити до рівня «Відмінно», необхідно дослідити внутрішні механізми, які регулюють якість. Таким внутрішнім механізмом є система контролю якості. Досліджено, що загальний рівень обслуговування в аптеках оцінюється високо (середній бал 4.02). Тепер важливо з'ясувати, наскільки ефективно працює внутрішня система, яка має підтримувати та постійно вдосконалювати цю якість (рис. 2.16).

#### 12. Наскільки ефективно організовано внутрішній контроль якості обслуговування відвідувачів?

[Копіювати діаграму](#)

1 бал – Зовсім не ефективна (контроль відсутній, або результати ігноруються)

2 бали – Скоріше не ефективна (контроль проводиться нерегулярно, або не охоплює ключові аспекти)

3 бали – Частково ефективна (наявні формальні механізми, але вони не завжди призводять до реальних змін)

4 бали – Переважно ефективна (систематичний контроль, який впливає на навчальні програми та стандарти)

5 балів – Максимально ефективна (контроль є постійним, результати інтегровані в систему мотивації та навчання, що забезпечує високу якість)

50 відповідей

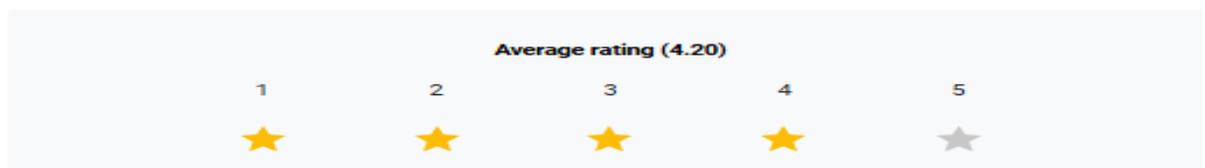


Рис. 2.16 Ефективність організації внутрішнього контролю якості обслуговування»

На рис. 2.16 дана гістограма, яка відображає оцінку (50 відповідей) системного механізму, що забезпечує якість. Середній рейтинг 4.20 бали є найвищим серед усіх оціночних питань, підкреслюючи, що респонденти сприймають внутрішні процеси як максимально ефективні. Лідуючу позицію займає оцінка 4 бали («Переважно ефективна») – 48,0% (24 особи). Кожен четвертий респондент (26,0%, 13 осіб) вважає контроль «Максимально ефективним» (5 балів), де результати інтегровані в мотивацію та навчання. Разом ці дві категорії становлять 74,0% позитивних оцінок, що є потужним підтвердженням системної роботи. 24,0% (12 осіб) поставили 3 бали («Частково ефективна»), що вказує на наявність формальних механізмів, які не завжди приводять до реальних змін. Лише один респондент (2,0%) вважає контроль скоріше неефективним, що є винятком. Таким чином, високий середній бал 4.20 свідчить про те, що внутрішній контроль якості обслуговування сприймається респондентами як дуже ефективний. Відсутність незадовільних оцінок (1 та 2) і домінування оцінок 4 і 5 підтверджує, що в більшості випадків механізми контролю є систематичними, інтегрованими в процеси і, що найголовніше, призводять до реальних позитивних змін у стандартах роботи персоналу.

Результати дослідження показали, що одним із найважливіших і професійно вагомих аспектів фармацевтичного обслуговування є якість консультаційних послуг. Саме тут найбільше проявляються знання, професійність та комунікативні навички персоналу. Оскільки внутрішній контроль якості обслуговування був оцінений як високоефективний (середній бал 4.20), логічно припустити, що це мало позитивно вплинути на найважливіші професійні аспекти. Тому наступний етап аналізу присвячений оцінці безпосереднього результату цього контролю (рис. 2.17).

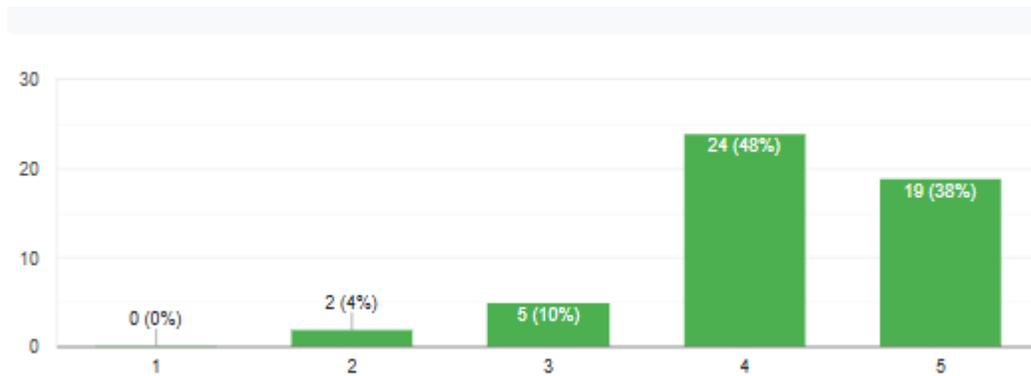


Рис. 2.17 Розподіл оцінок задоволеності якістю фармацевтичного консультування

Рис. 2.17 показує оцінки задоволеності якістю фармацевтичного консультування: оцінювання проводилося за шкалою від 1 до 5 балів, де 5 балів відповідає найвищій оцінці. Найбільша частка відповідей (48,0%) припадає на 4 бали, що становить 24 респонденти. Це вказує на те, що більшість опитаних оцінюють якість консультування як високу або дуже добру. Другу за величиною частку (38,0%) отримала найвища оцінка 5 балів, яку обрали 19 респондентів. Це свідчить про значну кількість випадків, коли консультування було визнано відмінним і всеосяжним. Сумарно, 86,0% респондентів (48,0% та 38,0%) оцінили якість фармацевтичного консультування на 4 або 5 балів, що демонструє надзвичайно високий рівень задоволеності професійною експертизою персоналу. Однак, 5 респондентів (10,0%) поставили 3 бали («Задовільно»), що означає нормальний або нейтральний рівень задоволеності, де інформація була надана, але, можливо, не повною мірою або не з тією глибиною, на яку очікував пацієнт. Негативні оцінки є мінімальними: 2 респонденти (4,0%) поставили 2 бали, а оцінка 1 бал повністю відсутня (0%). Таким чином, результати чітко підтверджують високий рівень професіоналізму фармацевтичного персоналу в частині консультування. Переважна більшість відвідувачів отримує якісну, експертну та вичерпну інформацію.

Висока оцінка задоволеності фармацевтичним консультуванням (рис. 2.17) свідчить про його професійний рівень. Але якість консультування вимірюється насамперед його практичним результатом. Тому наступний крок – з'ясувати, наскільки успішно фармацевти справляються з ключовим завданням – забезпеченням пацієнтів достатньою інформацією щодо застосування ЛЗ (рис. 2.18).

### 13. Чи отримуєте Ви (або, якщо працівник – чи надаєте Ви) достатньо інформації щодо застосування лікарських засобів?

 Копіювати діаграму

50 відповідей

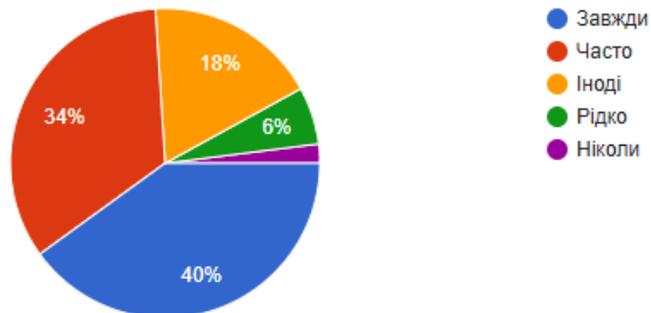


Рис. 2.18 Забезпечення пацієнтів інформацією щодо застосування ЛЗ

На рис. 2.18 показана оцінка забезпечення пацієнтів (або надання працівниками) інформацією про застосування ЛЗ. Це є ключовим аспектом фармацевтичної опіки. Результати показали, що найбільші частки припадають на позитивні відповіді: 40,0% («Завжди») та 34,0% («Часто»). Сумарно – 74,0% респондентів вказують на високу регулярність надання достатньої інформації, що підкреслює високу реалізацію консультативної функції аптеки.

Проте, 18,0% опитаних відповіли «Іноді», що свідчить про наявність певних нерівномірностей у процесі консультування. Такі ситуації можуть бути пов'язані з високим навантаженням персоналу або недостатньою комунікативною підготовкою в окремих випадках. Незначна кількість, 6,0%

опитаних, відповіла «Рідко», а мінімальна частка (менше 1,0%) – «Ніколи» (на діаграмі ця відповідь не відображена через малу частку). Отже, результати дослідження свідчать, що більшість пацієнтів та працівників отримують/надають достатню інформацію, однак, існує потреба в уніфікації якості консультування, щоб зменшити частку відповідей «Іноді» та «Рідко».

Доведено, що якість обслуговування не обмежується лише консультуванням, а включає також організаційні та фізичні умови, необхідні для належного зберігання та чистоти (рис. 2.19).

 Копіювати діаграму

#### 14. Чи дотримуються в аптеці належних умов зберігання лікарських засобів, медичних виробів, чистоти та порядку?

50 відповідей

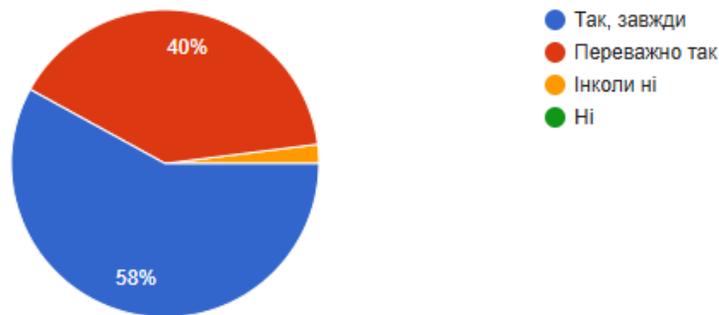


Рис. 2.19 Оцінка дотримання належних умов зберігання ЛЗв, медичних виробів, чистоти та порядку в аптеці

Кругова діаграма (рис. 2.19) відображає ступінь дотримання ключових організаційних стандартів в аптеці, які є критичними для НАП, GPP. Так, абсолютна більшість (98,0%) респондентів підтверджує належне дотримання цих умов, розділяючись на дві основні групи: 1) 58,0% відповіли «Так, завжди», що свідчить про бездоганне дотримання санітарних та організаційних норм; 2) 40,0% відповіли «Переважно так», вказуючи, що стандарти виконуються у більшості випадків, але можуть бути незначні винятки. Лише 2,0% опитаних обрали варіант

«Інколи ні», що є мінімальним відхиленням і не вказує на системні проблеми. Відповідь «Ні» відсутня серед відповідей. Таким чином, аптеки демонструють надзвичайно високий рівень дотримання внутрішніх вимог щодо чистоти, порядку та умов зберігання, що є фундаментом якісного фармацевтичного обслуговування.

Окрім загальної чистоти, важливим є й рівень комфорту та зручності організації простору для відвідувачів. Розглянемо детальні оцінки цих аспектів (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Бальна оцінка рівня зручності організації простору аптеки

На рис. 2.20 представлена діаграма, яка демонструє бальну оцінку за чотирма ключовими аспектами організації простору. Оцінки 4 («Зручно») та 5 («Дуже зручно») домінують у всіх категоріях:

1. Розташування товарів (легкість пошуку): найбільша частка — 4 бали (фіолетовий стовпець) та 5 балів (синій стовпець). Це свідчить про високу логістичну організацію та зручну навігацію у торговельній зоні.
2. Зона очікування та черги (комфорт та організація): найбільша частка — 3 бали (зелений стовпець), за яким ідуть 4 бали (фіолетовий), що вказує на те,

що комфорт зони очікування оцінюється скоріше як задовільний, ніж дуже зручний, що є потенційною зоною покращення.

3. Доступність інформаційних матеріалів (брошури, стенди): оцінки 4 та 5 балів є найбільш частими, підтверджуючи хорошу доступність важливої інформації.

4. Чистота та загальний вигляд приміщення: найвища оцінка 5 балів (синій стовпець) є домінуючою, за якою йде 4 бали (фіолетовий), що вказує на відмінний зовнішній вигляд та чистоту. Отже, найвищі оцінки отримали фізичні аспекти (чистота та вигляд), тоді як організація зони очікування та черги потребує більшої уваги.

Оцінивши фізичну зручність простору, ми бачимо, що найбільше задоволення викликає чистота та вигляд приміщення. Але для пацієнта, який приймає рішення про купівлю, не менш важливою є прозорість критично важливої комерційної інформації (наприклад, прозорості інформації про ціну, наявність та заміну ЛЗ тощо). Результати наведено на рис. 2.21.

**16. Наскільки прозорою для Вас є інформація про ціну, наявність та заміну лікарських засобів?**

 [Копіювати діаграму](#)

50 відповідей

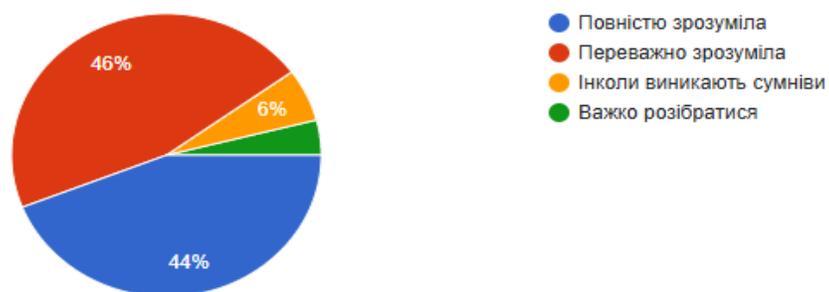


Рис. 2.21 Оцінка прозорості інформації про ціну, наявність та можливість заміни ЛЗ

Результати анкетування показали наскільки зрозумілою для респондентів є критично важлива комерційна та фармацевтична інформація. Так, 90,0%

опитаних вважають інформацію зрозумілою або переважно зрозумілою: 44,0% відповіли «Повністю зрозуміла»; 46,0% відповіли «Переважно зрозуміла». Це є високим показником, який свідчить про ефективну комунікацію персоналу та прозору цінову політику. Лише 6,0% респондентів відповіли «Інколи виникають сумніви», і мінімальна частка («Важко розібратися») – відсутня. Інформація про ціни, наявність та заміну ЛЗ є високопрозорою та доступною для переважної більшості відвідувачів. Прозорість та ефективність обслуговування часто залежать від використання сучасних інструментів (рис. 2.22). Більше половини (56,0%) респондентів вказали, що цифрові інструменти використовуються «Так, активно», що свідчить про високий ступінь впровадження сучасних технологій для управління пацієнтами та продажами. 32,0% відповіли «Частково», що вказує на потенціал для розширення функціоналу цифрових інструментів або їхнього застосування не всіма працівниками. Невелика частина, 8,0%, обрала варіант «Не знаю», що може свідчити про те, що внутрішні системи CRM не є видимими для всього персоналу або ж це відповіді пацієнтів. Лише 4,0% вказали «Ні».

#### IV. Цифрові та організаційні аспекти

17. Чи використовуються цифрові інструменти (CRM-системи, онлайн-замовлення, мобільний застосунок) у роботі аптеки?

 Копіювати діаграму

50 відповідей

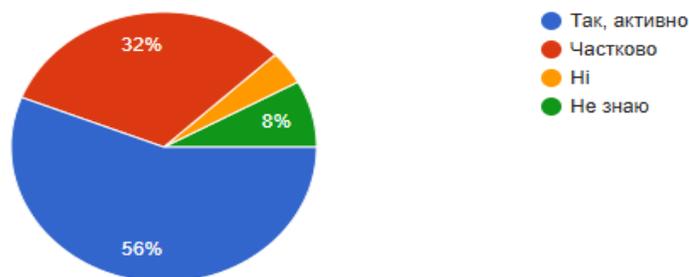


Рис. 2.22 Використання цифрових інструментів (CRM, онлайн-замовлення, мобільний застосунок) у роботі аптеки

Результати опитування, представлені на рис. 2.22, свідчать про те, що цифрові інструменти (CRM-системи, онлайн-замовлення, мобільні застосунки) вже активно використовуються у роботі аптек (що підтверджує 56,0% відповідей) або ж принаймні частково (32,0%). Такий високий рівень впровадження цифрових технологій з боку фармацевтичних установ логічно створює підґрунтя для їхнього використання і споживачами. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз того, наскільки активно самі споживачі користуються онлайн-послугами аптек (замовлення через сайт, мобільний застосунок, доставка). Результати наведено на рис. 2.23.

**18. Чи користувалися Ви онлайн-послугами аптеки (замовлення через сайт, мобільний застосунок, доставка)?**

 Копіювати діаграму

50 відповідей

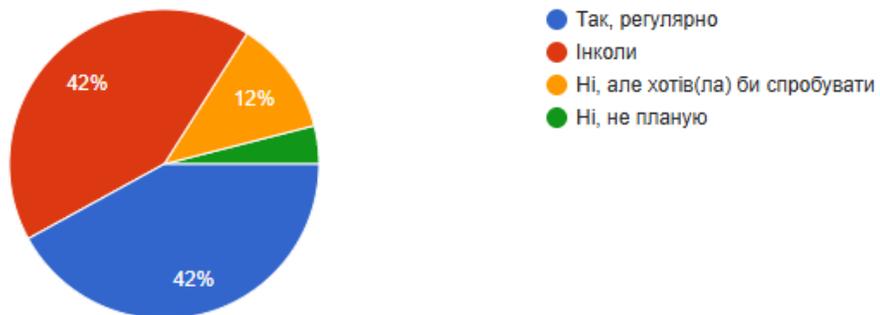


Рис. 2.23 Частота користування онлайн-послугами аптеки (замовлення через сайт, мобільний застосунок, доставка)

Аналіз даних на рис. 2.23 дає змогу зробити висновки: 1) використання онлайн-послуг рівномірно розподілене між двома основними категоріями: 42,0% («Так, регулярно») та 42,0% («Інколи»). Сумарно 84,0% респондентів хоча б іноді користуються цифровими каналами. 12,0% респондентів відповіли «Ні, але хотів(ла) би спробувати», що свідчить про велику групу потенційних користувачів, які потребують додаткової інформації або стимулу для першої

спроби. Лише 4,0% відповіли «Ні, не планую». Онлайн-послуги є популярними та активно використовуються, але існує значний потенціал (12,0%) для розширення аудиторії користувачів, які готові спробувати ці сервіси.

На наступному етапі дослідження важливо визначити, які аспекти роботи аптеки, на думку респондентів, потребують найбільшого покращення (рис. 2.24).

 Копіювати діаграму

**19. Оберіть до трьох аспектів роботи аптеки, які, на Вашу думку, потребують найбільшого покращення.**

50 відповідей

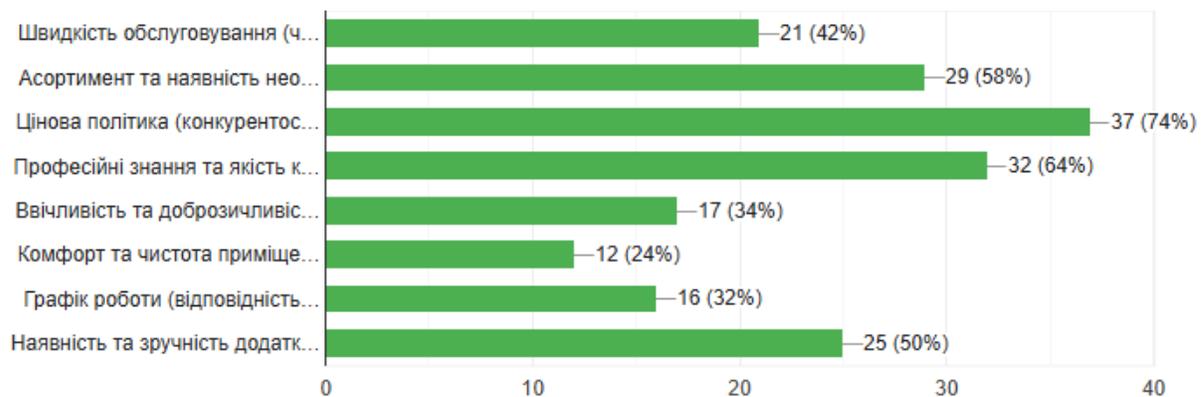


Рис. 2.24 Пріоритетні аспекти роботи аптеки, що потребують покращення

Так, абсолютним лідером серед проблемних зон є «Цінова політика (конкурентоспроможність)» — 37 відповідей (74,0%), це свідчить про те, що ціна залишається найчутливішим фактором і основним бар'єром для задоволеності клієнтів.

Другим за пріоритетом є «Професійні знання та якість консультування» — 32 відповіді (64,0%). Це вказує на те, що пацієнти мають високі очікування щодо професіоналізму, або ж нерівномірність якості консультування є помітною.

Третє місце займає «Асортимент та наявність необхідних товарів» — 29 відповідей (58,0%), що вказує на важливість логістики та управління запасами.

Четверте місце — «Наявність та зручність додаткових послуг (доставка, бронювання)» — 25 відповідей (50,0%), що підтверджує зростання попиту на

онлайн-сервіси. Швидкість обслуговування (42,0%) також є важливим, тоді як ввічливість та доброзичливість (34,0%) та комфорт і чистота приміщення (24,0%) є менш критичними, що корелює з їхніми високими оцінками у попередніх питаннях. Найбільш критичними зонами для покращення є цінова політика, професійні знання/консультування та асортимент/наявність товарів.

Таким чином, результати анкетування підтверджують високий загальний рівень якості фармацевтичного обслуговування, що відповідає стандартам НАП, GPP. Більшість респондентів (78,0%) оцінюють обслуговування як «Добре» або «Відмінно» (середній бал 4.02). Особливо високо оцінена якість професійного консультування (86,0% оцінок 4 або 5 балів), що є прямим наслідком систематичного підходу аптек до навчання персоналу. Організаційні аспекти, включно з умовами зберігання та прозорістю цін, також отримали позитивні оцінки. Проте, незважаючи на загальну задоволеність, виявлено критичні зони для розвитку. Найбільш чутливим фактором є цінова політика (74,0% потребує покращення), за якою слідує асортимент та наявність товарів (58,0%). Це вказує на те, що зовнішні економічні та логістичні фактори є більшими бар'єрами, ніж безпосереднє спілкування. Крім того, 76,0% опитаних вважають найбільш важливою темою для навчання персоналу поглиблені знання про аналоги та супутні товари, що свідчить про високі очікування клієнтів щодо компетентності фахівців. Ключовим завданням для аптечної мережі «Доброго Дня» є збереження високих стандартів НАП, GPP, з пріоритетним фокусом на оптимізації ціноутворення, управлінні запасами та поглибленні клінічної експертизи персоналу.

За результатами проведеного анкетування аптечної мережі «Доброго Дня» було проведено SWOT-аналіз, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності аптечної мережі, а також можливості та загрози для її подальшого розвитку у контексті стандартів НАП/GPP. Результати наведено у табл. 2.2.

**SWOT-АНАЛІЗ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ»  
(ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АНКЕТУВАННЯ)**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори, що сприяють успіху та відповідають стандартам НАП/GPP:	Внутрішні фактори, що перешкоджають максимальній ефективності та задоволеності:
1	2
<p>1. Висока якість професійного консультування: 86,0% опитаних оцінили якість консультування на 4 або 5 балів.</p> <p>2. Високий загальний рівень обслуговування: 78,0% оцінок «Добре» або «Відмінно» (середній бал 4.02), що підтверджує дотримання етичних та професійних стандартів НАП, GPP.</p> <p>3. Ефективність внутрішнього контролю якості: найвищий середній бал (4.20) серед усіх оціночних питань, що свідчить про системність процесів НАП, GPP.</p> <p>4. Висока обізнаність персоналу з НАП, GPP: 58,0% фахівців «Добре знайомі» з принципами, а 62,5% аптек регулярно проводять відповідні тренінги.</p> <p>5. Належні організаційні умови: надзвичайно висока оцінка (98,0%) дотримання умов зберігання ЛЗ, чистоти та порядку, що є фундаментальною вимогою НАП, GPP.</p> <p>6. Активне впровадження цифрових інструментів: 56,0% аптек активно використовують CRM та онлайн-замовлення, що сприяє раціоналізації процесів.</p>	<p>1. Нерівномірність якості консультування: 64,0% назвали «професійні знання» пріоритетом для покращення, що вказує на наявність прогалин, незважаючи на загально високі оцінки.</p> <p>2. Нерівномірне використання цифрових інструментів: 32,0% респондентів використовують цифрові інструменти лише «частково».</p> <p>3. Прогалини в обізнаності GPP: 32,0% респондентів знайомі з НАП, GPP лише «частково», що створює ризик невідповідності єдиним стандартам. Нейтральне сприйняття зони очікування: організація зони очікування та черги оцінена скоріше як «Задовільна», ніж «Дуже зручна», що може знижувати загальний комфорт.</p> <p>7. Відсутність чітких критеріїв оцінки кваліфікації: 22,0% респондентів «Важко оцінити» рівень професійної підготовки, що ускладнює цільове навчання.</p>

1	2
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зовнішні фактори, які мережа може використати для розвитку:	Зовнішні фактори, які можуть перешкоджати досягненню цілей:
<p>1. Конвертація потенційних онлайн-клієнтів: 12,0% респондентів «Хотіли б спробувати» онлайн-послуги, що є значною групою для розширення цифрових продажів.</p> <p>2. Посилення ролі фармацевта-консультанта: Високий запит пацієнтів (76,0%) на поглиблені знання про аналоги створює можливість посилити клінічну роль фахівців відповідно до НАП, GPP.</p> <p>3. Розвиток додаткових послуг: 50,0% пацієнтів назвали «Наявність та зручність додаткових послуг (доставка, бронювання)» пріоритетом для покращення, що свідчить про зростаючий ринковий попит.</p> <p>4. Удосконалення комунікації: потреба в оптимізації комунікативних навичок та вирішення конфліктів (56,0%) дає можливість підвищити лояльність через емоційний інтелект.</p>	<p>1. Висока цінова чутливість клієнтів: 74,0% респондентів назвали цінову політику головним аспектом, що потребує покращення. Це є найбільшою зовнішньою загрозою конкурентоспроможності.</p> <p>2. Логістичні та економічні ризики: 58,0% пацієнтів відзначають «Асортимент та наявність товарів» як проблемну зону, що вказує на вразливість до перебоїв у постачанні чи логістичних збоїв.</p> <p>3. Відтік пацієнтів через незадоволеність асортиментом: Невдоволеність асортиментом (58,0%) може призвести до переходу клієнтів до конкурентів, які пропонують ширший вибір або кращу наявність.</p> <p>4. Зростаючі вимоги до фахівців: Високі та постійно зростаючі очікування клієнтів щодо професіоналізму можуть стати загрозою, якщо система навчання не встигатиме за цими вимогами.</p>

Проведений SWOT-аналіз показав, що аптечна мережа «Доброго Дня» має міцну внутрішню основу для розвитку завдяки високому рівню професійного консультування (86,0% позитивних оцінок) та системному впровадженню НАП, GPP. Сильні сторони, такі як ефективний внутрішній контроль та обізнаність персоналу, створюють високу якість обслуговування (середній бал 4.02). Однак, найбільша зовнішня загроза полягає у надмірній чутливості пацієнтів до цінової політики (74,0%) та логістичних проблем (58,0% скарг на наявність товару).

Слабкі сторони, включно з нерівномірністю якості консультування та частковим використанням цифрових інструментів, можуть бути легко нейтралізовані за рахунок внутрішніх резервів. Аптечна мережа «Доброго Дня» має значні можливості для розширення, зокрема шляхом конвертації 12,0% потенційних онлайн-клієнтів та посилення клінічної ролі фармацевта. Стратегічні зусилля мають бути сфокусовані на мінімізації економічних загроз (ціна, логістика) та капіталізації можливостей шляхом цільового навчання та активізації цифрових каналів.

### **2.3 Аналіз проблемних аспектів у діяльності аптечної мережі «Доброго Дня» та обґрунтування напрямів удосконалення (НАП, GPP)**

Результати аналізу проблемних аспектів у діяльності аптечної мережі «Доброго Дня», представлені у Розділі 2, чітко засвідчили, що найбільш критичними бар'єрами для повної задоволеності пацієнтів є фактори, пов'язані з економічною доступністю та логістикою. Зокрема, 74,0% респондентів назвали цінову політику головним аспектом, що потребує покращення, а 58,0% висловили зауваження до асортименту та наявності товарів. Хоча стандарти НАП, GPP переважно стосуються якості обслуговування та професійної опіки, ефективна реалізація їхніх принципів вимагає усунення цих базових організаційних та економічних перешкод. Без забезпечення наявності необхідних ЛЗ та їхньої конкурентної доступності, високий рівень професійного консультування не зможе повністю компенсувати загальне незадоволення. Таким чином, цей підрозділ присвячений розробці конкретних управлінських та організаційних заходів, які стануть фундаментом для подальшого підвищення професійної та цифрової складової обслуговування.

Завершальним етапом аналізу проблемних аспектів є стратегічне узагальнення отриманих даних. Для забезпечення цілісності дослідження та логічного переходу до Розділу 3, необхідно чітко встановити кореляцію між

основними проблемними зонами, виявленими в результаті анкетування, та майбутніми напрямками удосконалення. Таке зіставлення дозволяє обґрунтувати пріоритетність і доцільність запропонованих заходів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**ОБґРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ ЗАХОДІВ ІЗ УДОСКОНАЛЕННЯ  
НАП/GPP НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНИХ ФАКТОРІВ (SWOT) АПТЕЧНОЇ  
МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ»**

Стратегічний фактор (Swot)	Джерело / слабкість/загроза	Відповідний підрозділ	Обґрунтування зв'язку та фокус НАП/GPP
1	2	3	4
Слабкі сторони (w)	Нерівномірність якості консультування: 64,0% назвали «Професійні знання» пріоритетом для покращення	3.2. Підвищення професійної компетентності персоналу	Пряма відповідність НАП, GPP: цільові тренінги з поглиблених знань про ЛЗ (аналоги) та їхню дію і комунікативних навичок для забезпечення уніфікованої якості
Слабкі сторони (w)	Прогалини в обізнаності НАП, GPP (32,0%) та нерівномірне використання цифрових інструментів (32,0%)	3.3. Використання цифрових технологій у підтримці принципів (НАП, GPP)	Пряма відповідність НАП,GPP/менеджмент якості: навчання персоналу, який використовує CRM лише частково, для підвищення ефективності опіки та обліку
Загрози (t)	Цінова політика (74,0%) та логістика/запаси (58,0%) — найбільші зовнішні бар'єри	3.1. Планування та організація заходів із реалізації стандартів (НАП, GPP)	Управлінський фокус НАП, GPP: заходи (SOP, оптимізація запасів, програми лояльності) для усунення зовнішніх перешкод, які нівелюють високу якість консультування

1	2	3	4
Можливості (o)	Потенціал для розширення онлайн-сервісів: 12,0% пацієнтів готові спробувати послуги	3.3. Використання цифрових технологій у підтримці принципів (НАП, GPP)	Стратегічний розвиток: створення стимулів для конвертації потенційної аудиторії, що відповідає зростаючому попиту на зручність
Слабкі сторони (w)	Нейтральне сприйняття зони очікування та черги (оцінка «Задовільно»)	3.1. Планування та організація заходів із реалізації стандартів (НАП, GPP)	Організаційний фокус НАП, GPP: покращення фізичного комфорту та організації простору, що є частиною високих стандартів обслуговування
Загальна оцінка	Необхідність вимірювання ефективності впроваджених заходів	3.4. Оцінка ефективності імплементації	Логічне завершення: кількісна оцінка успішності всіх заходів, розроблених у підрозділах 3.1-3.3.

Таким чином, табл. 2.3 є комплексною матрицею, яка стратегічно обґрунтовує структуру Розділу 3 на основі SWOT-аналізу. Вона чітко зв'язує виявлені внутрішні слабкості та зовнішні загрози з цільовими напрямками удосконалення НАП/GPP. Найбільша зовнішня загроза, що полягає у критичній чутливості до цін (74,0%) та логістичних проблемах (58,0%), визначена як пріоритет для організаційного підрозділу 3.1.

Водночас, внутрішні недоліки, такі як нерівномірність якості консультування та прогалини в GPP-обізнаності (32,0%), будуть усунені через підвищення професійної компетентності в підрозділі 3.2.

Стратегічні можливості для розширення, зокрема залучення 12,0% потенційних онлайн-клієнтів, стають основою для розвитку цифрових технологій у підрозділі 3.3.

Завдяки цьому зіставленню, всі запропоновані заходи набувають обґрунтованої пріоритетності і спрямовані на мінімізацію ризиків та капіталізацію переваг аптечної мережі «Доброго Дня». Таким чином, табл. 2.3 підтверджує цілісність дослідження і забезпечує прямий логічний перехід до розробки заходів Розділу 3.

## **Висновки до розділу 2**

1. Досліджено, що аптечна мережа «Доброго Дня» послідовно та результативно впроваджує принципи Належної аптечної практики (НАП, GPP) у свою діяльність. Система управління якістю, професійна компетентність персоналу, орієнтація на потреби пацієнтів і дотримання етичних норм свідчать про високий рівень організації фармацевтичного обслуговування. Аптечна мережа демонструє цілісну модель роботи, засновану на поєднанні професійного підходу, сучасних управлінських технологій і соціальної відповідальності. Запровадження (СОП, SOP), систем моніторингу якості та цифрових інструментів забезпечує ефективний контроль обігу ЛЗ і знижує ризики помилок.

2. Встановлено, що важливим аспектом ефективності є розвиток персоналу — безперервне навчання, підвищення кваліфікації та формування культури професійної етики. Завдяки цьому фармацевти мережі виконують роль не лише реалізаторів ЛЗ, а й повноцінних консультантів у системі охорони здоров'я. Реалізація принципів (НАП, GPP) сприяє зміцненню довіри пацієнтів, підвищенню конкурентоспроможності аптечної мережі та формуванню її позитивного іміджу на фармацевтичному ринку. Впровадження стандартів (НАП, GPP) у діяльність аптечної мережі «Доброго Дня» можна визнати ефективним і стратегічно доцільним напрямом розвитку, що відповідає сучасним вимогам фармацевтичної галузі України та європейським тенденціям.

3. Результати проведеного анкетування свідчать про високий загальний рівень якості фармацевтичного обслуговування, що значною мірою відповідає

стандартам (НАП, GPP). Переважна більшість (58,0%) респондентів добре обізнана з принципами (НАП, GPP), а понад половина (52,4%) стверджують, що ці стандарти повністю впроваджені. Це підтверджується тим, що 78,0% опитаних оцінюють загальний рівень обслуговування як «Добре» або «Відмінно» (середній бал 4.02). Особливо високі оцінки отримали якість професійного консультування (86,0% оцінок 4 або 5 балів) та ефективність внутрішнього контролю якості (середній бал 4.20). Це відображає систематичний підхід до навчання: 62,5% аптек проводять тренінги з НАП, GPP регулярно. Крім того, організаційні аспекти роботи, такі як дотримання належних умов зберігання, чистоти та порядку, а також прозорість інформації про ціни та наявність товарів, також оцінені переважно позитивно. Проте, незважаючи на загальну високу задоволеність, існують критичні зони для розвитку. Найбільш чутливим фактором для клієнтів є цінова політика (74,0% назвали її аспектом, що потребує покращення), за якою йде асортимент та наявність товарів (58,0%). Ці дані вказують на те, що зовнішні економічні фактори та логістика є більшими бар'єрами, ніж якість безпосереднього спілкування. У частині професійного розвитку, 76,0% опитаних вважають найбільш важливою темою для навчання поглиблені знання про аналоги та супутні товари, що свідчить про високі очікування пацієнтів щодо експертизи фахівців. Також є потреба в оптимізації комунікативних навичок та вирішення конфліктів. Активне впровадження цифрових інструментів (56,0%) також потребує стимулювання, оскільки значна частина пацієнтів (12,0%) готова спробувати онлайн-послуги. Отже, ключовим завданням є збереження високих стандартів НАП, GPP, при цьому пріоритетом для інвестицій та вдосконалення мають стати ціноутворення, управління запасами та постійне поглиблення клінічної експертизи персоналу.

4. Проведений SWOT-аналіз ідентифікував високу якість консультування (86,0%) та системне дотримання НАП, GPP як головні внутрішні переваги аптечної мережі «Доброго Дня». Загальний рівень обслуговування

оцінений як високий (4.02), що підтверджує ефективність внутрішнього контролю. Основна зовнішня вразливість — це критична чутливість пацієнтів до цін (74,0%) та проблеми з асортиментом (58,0%). Слабкі сторони (зокрема, нерівномірна якість консультування та часткове застосування цифрових інструментів) можуть бути легко виправлені. Аптечна мережа «Доброго Дня» має чіткі можливості для зростання, включаючи залучення 12,0% нових онлайн-клієнтів та посилення клінічної ролі фармацевтів. Стратегія подальшого розвитку має бути спрямована на пом'якшення економічних ризиків та капіталізацію цих можливостей через цільову діджиталізацію та навчання.

5. Аналіз проблемних аспектів, підсумований у матриці зіставлення стратегічних факторів (SWOT), забезпечив комплексну основу для розробки заходів із удосконалення НАП, GPP. Встановлено, що найбільші зовнішні загрози походять від критичної чутливості до цін (74,0%) та логістичних проблем (58,0%), які, хоча й не є безпосередніми вимогами НАП, GPP, але найбільше впливають на задоволеність пацієнтів. Ці проблеми обґрунтовують пріоритетність організаційних заходів для забезпечення фінансової та товарної доступності. Внутрішні слабкі сторони, такі як нерівномірність якості консультування (64,0% потребує покращення) та прогалини в НАП, GPP-обізнаності (32,0%), прямо вказують на необхідність інвестицій у підвищення професійної компетентності. Окрім того, існує значна можливість для зростання за рахунок цифрових каналів, оскільки 12,0% пацієнтів готові спробувати онлайн-сервіси, що вимагає активізації діджиталізації. Усі напрями удосконалення, є прямою та логічною реакцією на конкретні проблеми, виявлені в результаті анкетування. Комплексна реалізація цих заходів дозволить аптечній мережі нівелювати економічні ризики та зміцнити перевагу у якості фармацевтичної опіки, повністю відповідаючи вимогам НАП, GPP.

**РОЗДІЛ 3**  
**РОЗРОБЛЕННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ІЗ**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ (ВПРОВАДЖЕННЯ)**  
**ПРИНЦИПІВ (НАП, GPP) У ДІЯЛЬНІСТЬ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ**  
**«ДОБРОГО ДНЯ»**

**3.1 Планування та організація заходів із реалізації стандартів (НАП, GPP)**

Ефективне функціонування аптечної мережі «Доброго Дня» свідчить про успішне впровадження основних положень (НАП, GPP). Водночас подальше вдосконалення цього процесу потребує системного підходу, орієнтованого на розвиток професійного потенціалу персоналу, підвищення якості фармацевтичної опіки та посилення соціальної відповідальності.

На рис. 3.1 представлені основні, взаємопов'язані принципи, що лежать в основі філософії Загального управління якістю (TQM). TQM — це підхід до управління організацією, що орієнтований на якість, базується на участі всього персоналу та спрямований на довгостроковий успіх через задоволення споживачів. Принципи зображені у вигляді циклічного або інтегрованого процесу, що підкреслює їхню безперервну взаємодію:

1. CUSTOMER FOCUS (Орієнтація на споживача): цей принцип є початковою точкою і кінцевою метою TQM. Якість визначається потребами та очікуваннями пацієнтів.

2. SYSTEM APPROACH (Системний підхід): визнання того, що якість досягається не окремими діями, а управлінням взаємопов'язаними процесами як єдиною системою.

3. PROCESS APPROACH (Процесний підхід): управління якістю як низкою процесів, а не окремих функцій. Означає чітке визначення, вимірювання та постійне вдосконалення всіх робочих процесів.

4. PERSONNEL INVOLVEMENT (Залучення персоналу): успіх TQM залежить від активної участі всіх співробітників на всіх рівнях. Це стосується підвищення компетентності та надання повноважень.

5. PERMANENT INVOLVEMENT / PERMANENT IMPROVEMENT (Постійне залучення / Постійне вдосконалення): на рис. 3.1 написано «Permanent Involvement», контекст TQM часто трактує цей принцип як «Безперервне вдосконалення» (Continuous Improvement). Це означає, що якість — це не кінцева точка, а безперервний цикл поліпшення процесів і результатів. Ці принципи, особливо орієнтація на якість (TQM) і системний підхід (ISO 9001), тісно пов'язані з вимогами (НАП, GPP), які також вимагають системного управління якістю та орієнтації на пацієнта (споживача).



Рис. 3.1 Ключові принципи «Загального управління якістю» (Total Quality Management, TQM)

З огляду на те, що (НАП, GPP) є галузевою імплементацією принципів (TQM), подальше вдосконалення діяльності аптечної мережі «Доброго Дня» має ґрунтуватися саме на цих засадничих елементах.

Орієнтація на пацієнта (Customer Focus) вимагає підвищення якості фармацевтичної опіки. Системний та процесний підходи (System/Process Approach) зобов'язують до стандартизації та електронного контролю робочих процесів. А залучення персоналу (Personnel Involvement) потребує їхнього постійного професійного розвитку.

Таким чином, практична реалізація цих принципів TQM формує наступні Заходи з удосконалення реалізації стандартів (НАП, GPP) в аптечній мережі «Доброго Дня»:

- Розробити та впровадити єдину корпоративну політику якості, яка узгоджуватиметься з принципами (НАП, GPP) та міжнародними стандартами ISO серії 9001.
- Розширити застосування внутрішніх аудитів для регулярного моніторингу ефективності процедур і виявлення напрямів для покращення.
- Запровадити систему електронного контролю якості на основі автоматизованих індикаторів (прострочення, температурний режим, залишки ЛЗ). Результати наведено у табл. 3.1.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
(З ПОСИЛАННЯМ НА TQM)**

№ п/п	Назва підрозділу	Захід з удосконалення	Відповідність НАП/GPP	Відповідність TQM/ISO 9001
1	2	3	4	5
1	Удосконалення системи управління якістю	Розробка та впровадження єдиної корпоративної політики якості, узгодженої з НАП та ISO 9001	Гарантує системний підхід до забезпечення якості та відповідності міжнародним вимогам	Системний підхід (System Approach) та Залучення керівництва (Leadership)
2		Розширення застосування внутрішніх аудитів для регулярного моніторингу ефективності процедур	Забезпечує постійний контроль, оцінку та виявлення напрямів для безперервного покращення якості	Постійне вдосконалення (Permanent Improvement) та Процесний підхід (Process Approach)
3	Удосконалення системи управління якістю	Запровадження системи електронного контролю якості на основі автоматизованих індикаторів (термін придатності, температурний режим, залишки)	Мінімізує ризик помилок, пов'язаних зі зберіганням та обігом ЛЗ, що є критичним елементом НАП, GPP.	Процесний підхід (Process Approach) та Прийняття рішень на основі фактів (Factual Approach to Decision Making)

Отже, удосконалення системи управління якістю через стандартизацію (ISO) та впровадження автоматизованого контролю є фундаментом для стабільної та прогнозованої реалізації НАП, GPP.

Запропоновані заходи повністю відповідають ключовим принципам «Загального управління якістю» (TQM), зокрема системному підходу та

постійному вдосконаленню, що забезпечує не лише дотримання українських вимог (НАП, GPP), але й відповідність міжнародним стандартам якості.

Створення надійної внутрішньої системи якості (табл. 3.1) є необхідною, але недостатньою умовою успіху на фармацевтичному ринку.

Для конвертації високих стандартів (НАП, GPP) у лояльність пацієнтів та стабільну конкурентну позицію, необхідно усунути зовнішні та внутрішні економічні й логістичні бар'єри.

Саме тому наступний етап стратегічного планування та організації заходів із реалізації стандартів (НАП, GPP) спрямований на подолання найбільших проблемних зон, визначених опитуваннями: цінової чутливості (74,0%) та відсутності асортименту (58,0%).

З цією метою, для систематизації та обґрунтування організаційних заходів, спрямованих на подолання економічних та логістичних бар'єрів, у табл. 3.2 деталізовано конкретні рекомендації щодо оптимізації ціноутворення, управління запасами, а також забезпечення прозорості впровадження внутрішніх стандартів (НАП, GPP).

*Таблиця 3.2*

### **ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЗАХОДІВ ІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАНДАРТІВ (НАП, GPP)**

Проблемна зона	Мета заходу	Конкретний захід (Рекомендація)	Очікуваний результат
1	2	3	4
Цінова політика (74,0%)	Підвищення конкурентоспроможності та лояльності пацієнтів	Впровадження диференційованої програми лояльності: Надання знижок, спеціальних пропозицій або бонусів на соціально значущі групи ЛЗ	Зниження сприйняття ціни як головного бар'єра; зростання середнього чека та повторних візитів

1	2	3	4
Асортимент наявність (58,0%) /	Забезпечення постійної наявності ключового асортименту (НАП, GPP)	Оптимізація управління запасами: Впровадження автоматизованої системи прогнозування попиту на основі продажів та сезонності, що мінімізує дефіцит	Зменшення кількості випадків відсутності товару; підвищення довіри пацієнтів до логістики мережі
Непрозорість впровадження НАП, GPP (28,6%) «Важко відповісти»	Забезпечення прозорості та контролю виконання стандартів	Розробка чітких, візуалізованих стандартних операційних процедур (SOP): Створення коротких інструкцій (чек-листів) щодо дотримання умов зберігання та контролю термінів придатності (ключові елементи НАП, GPP)	Уніфікація робочих процесів, спрощення навчання нового персоналу та зменшення відхилень від стандартів НАП, GPP

Таким чином «План організаційно-економічних заходів» сфокусований на усуненні основних клієнтських бар'єрів — ціни (74,0%) та наявності товару (58,0%).

Для підвищення лояльності та конкурентоспроможності ключовим заходом є запровадження диференційованої програми лояльності. Одночасно, для вирішення логістичних проблем та забезпечення постійної наявності критичного асортименту, необхідна автоматизація управління запасами.

Для персоналу, в свою чергу, розробляються візуалізовані «Стандартні операційні процедури» (СОП, SOP), що підвищить прозорість і забезпечить

уніфікацію виконання стандартів НАП, GPP. Реалізація цих заходів є фундаментом для базової задоволеності пацієнтів та створення сприятливого середовища для подальшого підвищення якості фармацевтичного сервісу.

Однак, для забезпечення системної та довгострокової реалізації всіх принципів (НАП, GPP), необхідно інтегрувати цей економічний фундамент із заходами, спрямованими на розвиток професійної компетентності, етики, опіки та соціальної відповідальності.

Саме тому, для повної систематизації та представлення цілісного плану впровадження стандартів (НАП/GPP), доцільно сформувавши схему процесу «Стратегічна дорожня карта» (рис. 3.2), яка об'єднує всі напрямки вдосконалення у загальному плані. Запропонована схема дозволить візуалізувати взаємозв'язок між усіма тактичними ініціативами та стратегічними цілями НАП, GPP.

На рис. 3.2 зображена схема процесу «Стратегічна дорожня карта», яка ілюструє послідовну, логічно структуровану схему стратегічного планування, що підкреслює його системний характер. Процес розпочинається з формулювання:

1. Mission Statement (Формулювання Місії): визначає основну мету існування організації, її роль та цінності.
2. Vision Statement (Формулювання Бачення): описує ідеальний майбутній стан організації, чого вона прагне досягти у довгостроковій перспективі. (Зв'язок: Місія веде до Бачення.)
3. Strategic Drivers (Ключові стратегічні фактори): основні фактори або напрямки, які визначають, як організація буде конкурувати та досягати свого Бачення.
4. Critical Business Issues (Критичні Бізнес-Проблеми): визначення ключових викликів, бар'єрів або проблем, які необхідно подолати для досягнення цілей. (Зв'язок: Ключові стратегічні фактори ведуть до визначення проблем.)
5. Critical Success Factors (Критичні Фактори Успіху): елементи, які є необхідними для ефективної роботи та досягнення стратегічних цілей.

○ SWOT Analysis (SWOT-аналіз): Аналіз сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін організації, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища. Цей інструмент допомагає обґрунтувати стратегію. (Зв'язок: Критичні фактори успіху та Бізнес-проблеми використовуються в SWOT-аналізі.)

6. Long Term Objectives (Довгострокові Цілі): конкретні, вимірювані цілі, яких необхідно досягти протягом декількох років для реалізації Бачення.

7. Tactical Initiatives (Тактичні Ініціативи): конкретні, короткострокові плани та дії, необхідні для досягнення довгострокових цілей. (Зв'язок: Довгострокові цілі реалізуються через Тактичні ініціативи.)



Рис. 3.2 Схема процесу «Стратегічна дорожня карта»

Отже, ця схема демонструє, що успішне стратегічне планування – це послідовний і логічно структурований процес, де кожен етап спирається на результати попереднього. Це підтверджує, що вдосконалення НАП, GPP є єдиною, керованою стратегією.

Для забезпечення повної систематизації та представлення цілісного плану впровадження стандартів НАП, GPP, доцільно сформулювати «Стратегічну дорожню карту вдосконалення НАП, GPP (табл. 3.3).

## СТРАТЕГІЧНА ДОРОЖНЯ КАРТА ВДОСКОНАЛЕННЯ НАП/GPP

№ з/п	Стратегічний напрямок (Розділ)	Ключова мета НАП, GPP	Захід із Планування та Організації (Тактична ініціатива)
1	2	3	4
I.	Управління якістю (3.1)	Досягнення відповідності ISO 9001 та мінімізація ризиків.	Впровадження електронного контролю умов зберігання (температура, терміни придатності)
II.	Професійна компетентність (3.2)	Уніфікація кваліфікації та поглиблення професійно-клінічних знань	Розробка та запуск корпоративної навчальної платформи та клінічних тренінгів
III.	Орієнтація на пацієнта та Опіка (3.3)	Перехід до персоналізованої фармацевтичної допомоги	Запуск мобільного застосунку з функцією онлайн-консультацій та контролю прийому ЛЗ
IV.	Етичні стандарти та Корпоративної культура (3.4)	Формування культури довіри, емпатії та сервісу	Затвердження Кодексу корпоративної етики та впровадження модулю «Етика та вирішення конфліктів»
V.	Соціальна відповідальність та Економіка (3.5 / 3.2)	Зміцнення соціальної ролі та підвищення лояльності пацієнтів	Впровадження диференційованої програми лояльності та активна участь у державних соціальних програмах

Так, «Стратегічна дорожня карта» (табл. 3.3) являє собою синтез усіх заходів, забезпечуючи цілісний план удосконалення НАП, GPP. Вона чітко структурована за п'ятьма ключовими стратегічними напрямками, що охоплюють усі аспекти діяльності аптечної мережі «Доброго Дня». Впровадження електронного контролю якості та розробка візуалізованих (СОП, SOP) створюють необхідну організаційну основу. Заходи з розвитку професійно-

клінічних знань персоналу гарантують високу якість фармацевтичної компетентності. Орієнтація на пацієнта реалізується через цифрові інструменти та персоналізовану опіку. Карта також інтегрує економічні потреби (програма лояльності) та соціальну відповідальність. Таким чином, цей документ слугує дорожньою картою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам.

Для підтвердження системного та обґрунтованого підходу до реалізації НАП, GPP, необхідно продемонструвати відповідність усіх запропонованих заходів класичній моделі стратегічного планування. Процес удосконалення впровадження стандартів НАП, GPP в аптечній мережі «Доброго Дня» відповідає класичній «Схемі процесу стратегічного планування» (рис. 3.3).



Рис. 3.3 «Схема процесу стратегічного планування аптечної мережі «Доброго Дня»»

Процес удосконалення впровадження стандартів НАП, GPP в аптечній мережі «Доброго Дня» відповідає класичній схемі процесу стратегічного планування, де кожен елемент плану є логічним продовженням стратегічної мети.

Кожен стратегічний напрямок, визначений у попередніх розділах, відображає конкретний етап класичного стратегічного циклу. З метою підтвердження системності та обґрунтованості підходу, у табл. 3.4 представлено пряме відображення елементів «Стратегічного планування» на заходи, запропоновані для реалізації стандартів НАП, GPP.

Таблиця 3.4

### ВІДОБРАЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ЗАХОДИ НАП/GPP

Етап «Стратегічного планування»	Призначення	Відповідність у Плані вдосконалення НАП/GPP
1	2	3
Mission Statement (Місія)	Основна мета існування	Забезпечення вищого рівня довіри пацієнтів та відповідність європейським стандартам фармацевтичної діяльності
Vision Statement (Бачення)	Ідеальний майбутній стан	Стабільна конкурентна позиція на ринку через поєднання технологій, професіоналізму та соціальної відповідальності
Strategic Drivers (Ключові стратегічні фактори)	Основні напрямки розвитку	5 ключових напрямків удосконалення: якість, компетентність персоналу, опіка, етика та соціальна відповідальність
Critical Business Issues (Критичні бізнес-проблеми)	Бар'єри, які необхідно подолати	Цінова політика (74,0% бар'єр), Наявність асортименту (58,0% проблема)
Long Term Objectives (Довгострокові цілі)	Вимірювані цілі	Досягнення оцінки якості консультування понад 4.5; Зниження сприйняття ціни як головного бар'єра; Уніфікація робочих процесів через SOP
Tactical Initiatives (Тактичні ініціативи)	Конкретні дії	Впровадження електронного контролю якості; створення навчальної платформи; розробка програм персоналізованої опіки; Модуль «Етика та вирішення конфліктів»

Результати дослідження табл. 3.4 свідчать, що удосконалення НАП, GPP є цілісною та системною стратегією. Вона підтверджує, що Місія аптечної мережі (довіра та стандарти НАП, GPP) логічно веде до визначення Ключових стратегічних факторів. Виявлені Критичні бізнес-проблеми (ціна, асортимент) є обґрунтованою основою для планування. Кожен захід із «Дорожньої карти» (табл.3.3.) чітко корелюється з фінальним етапом планування — Тактичними ініціативами. Таким чином, реалізація НАП, GPP базується на науково обґрунтованій моделі стратегічного управління. Ця відповідність забезпечує керуваність, прогнозованість та успішність усього процесу вдосконалення.

Таким чином, продемонстровано системний та комплексний підхід до вдосконалення НАП, GPP, який повністю ґрунтується на філософії «Загального управління якістю» (TQM). Створено організаційну основу через стандартизацію (ISO) та впровадження електронного контролю якості, що дозволяє ефективно усунути ключові економічні та логістичні бар'єри. Всі ініціативи об'єднані у «Стратегічну дорожню карту», чия структура підтверджує відповідність класичній моделі стратегічного планування. Ця науково обґрунтована відповідність забезпечує керуваність і прогнозованість процесу, гарантуючи досягнення стабільно високого рівня фармацевтичного сервісу, що відповідає європейським стандартам.

### **3.2 Підвищення професійної компетентності персоналу аптечної мережі «Доброго Дня»**

Інвестиції у безперервну освіту персоналу через інноваційні платформи та менторство є ключовим фактором для надання кваліфікованої фармацевтичної допомоги. Це не лише відповідає нормативним вимогам (НАП, GPP) щодо постійного професійного розвитку, але й безпосередньо впливає на якість обслуговування, зміцнення довіри клієнтів та конкурентоспроможність аптечної мережі.

Представлені заходи охоплюють три критичні сфери: системний розвиток, передачу досвіду та зовнішню валідацію знань.

- Системний розвиток («Корпоративна навчальна платформа» та «Клінічні тренінги»): створення корпоративної навчальної платформи забезпечить доступ до актуальної інформації та стандартизованих знань 24/7, що є основою для безперервного розвитку. Акцент на фармацевтичну компетентність (препарати аналоги, дієтичні добавки, схеми лікування тощо) прямо відповідає виявленій проблемній зоні (76,0% «запит на аналоги»), що дозволить зміцнити роль фармацевта, виходячи за межі простого продажу, і стати повноцінним клінічним експертом/консультантом.

- Передача досвіду («Менторство» та «Комунікативні навички»): менторство прискорює адаптацію новачків і сприяє збереженню корпоративної культури та високих стандартів обслуговування. Окремий модуль «Етика та вирішення конфліктів» є прямим інструментом для покращення якості комунікації (проблема 56,0%), що мінімізує скарги та підвищує загальну задоволеність клієнтів («Уважність та доброзичливість»).

- Зовнішня валідація (Співпраця з профільними вищими навчальними закладами та «Таємний покупець-експерт»): Співпраця з профільними кафедрами гарантує відповідність кваліфікації сучасним науковим та освітнім стандартам (НАП, GPP). Впровадження системи «Таємний покупець-експерт» та Q-тестування – це об'єктивний механізм контролю якості, що виявляє прогалини в знаннях окремих працівників (проблема «Нерівномірність кваліфікації») і створює прозору базу для мотивації (преміювання) та цільової корекції навчання. Результати наведено у табл. 3.5.

**ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ  
ПЕРСОНАЛУ**

№ п/п	Назва підрозділу	Проблемна зона / спрямованість	Конкретний захід / рекомендація	Очікуваний результат / відповідність НАП/GPP
1	2	3	4	5
1	Системний розвиток (загальний захід)	Постійний професійний розвиток	Створення корпоративної навчальної платформи для постійного професійного розвитку (онлайн-курси, тестування)	Забезпечує обов'язковий та безперервний розвиток професійного потенціалу фармацевтів відповідно до (НАП, GPP).
1.1	Клінічна експертиза	Низька клінічна експертиза (76,0% запит на аналоги)	Регулярні клінічні тренінги: Щомісячні семінари з акцентом на фармакологічні аналоги, особливості застосування супутніх товарів (дієтичні добавки, медичні вироби) та схеми лікування поширених нозологій	Підвищення оцінки якості консультування (до середнього балу понад 4.5); зміцнення ролі фармацевта як клінічного консультанта (НАП, GPP)
2	Передача досвіду (загальний захід)	Введення в професію	Запровадження системи внутрішнього менторства (наставництва)	Сприяє швидкій адаптації та передачі досвіду, підвищуючи якість фармацевтичної допомоги з перших днів роботи

1	2	3	4	5
2.1	Комунікативні навички	Комунікативні навички/ конфлікти (56,0% потребує покращення)	Модуль «Етика та вирішення конфліктів»: Практичні тренінги (рольові ігри) з активного слухання, роботи зі скаргами та нейтралізації негативних емоцій пацієнта	Зменшення кількості нейтральних / негативних оцінок («Задовільно», 3 бали); покращення показника «Уважність та доброзичливість»
3	Зовнішня валідація (загальний захід)	Актуалізація знань	Розширення співпраці з профільними університетами та професійними асоціаціями для підготовки кадрів	Гарантує, що кваліфікація персоналу відповідає сучасним вимогам НАП, GPP та освітнім стандартам
3.1	Уніфікація кваліфікації	Нерівномірність кваліфікації (22,0% «Важко оцінити»)	Впровадження системи «Таємний покупець-експерт» та Q-тестування: регулярне анонімне тестування знань (НАП, GPP) та оцінка якості консультування зовнішнім аудитором	Виявлення слабких місць у знаннях окремих працівників; створення обґрунтованої бази для преміювання та підвищення кваліфікації

Запропонований комплекс заходів забезпечує виконання ключової вимоги (НАП, GPP) щодо безперервного професійного розвитку. Вони фокусуються на усуненні виявлених проблем: підвищенні фармацевтичної компетентності для роботи з аналогами, дієтичними добавками тощо. Покращенні комунікативних навичок для вирішення конфліктів та уніфікації знань через об'єктивний контроль («Таємний покупець-експерт»). Таким чином, ці кроки створюють надійний фундамент для надання кваліфікованої, етичної та стандартизованої фармацевтичної допомоги..

Інвестиції у безперервну освіту персоналу через інноваційні платформи та менторство є ключовим фактором для надання кваліфікованої фармацевтичної опіки. Реалізація заходів (табл. 3.5) забезпечує не лише якісне виконання вимог НАП, GPP, але й має прямий позитивний вплив на бізнес-показники та управління персоналом. Для демонстрації глибшого розуміння стратегічного впливу пропонувананих ініціатив на діяльність аптечної мережі «Доброго Дня», нижче наведено додаткові очікувані результати, орієнтовані на фінансову ефективність та персонал (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### **СТРАТЕГІЧНІ ВИСНОВКИ ЩОДО ВПЛИВУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НА БІЗНЕС-ПОКАЗНИКИ**

Сфера впливу	Ключовий висновок
1	2
Економічна ефективність	Якісне консультування, безпосередньо призводить до збільшення середнього чека та комплексності покупки (прогнозоване зростання на 10,0-15,0%). Це підтверджує, що інвестиції в знання та фармацевтичну компетентність є самоокупними та генерують додатковий дохід
Кадрова стабільність та мотивація	Надання персоналу можливостей для постійного професійного розвитку є потужним мотиваційним фактором, який знижує плинність кадрів до 15,0% на рік. Це зменшує витрати на рекрутинг, навчання нових співробітників і забезпечує стабільність та високу кваліфікацію колективу, що є вимогою НАП, GPP.

1	2
Лояльність та репутація	Покращення комунікативних навичок та ефективно вирішення конфліктів призводить до зниження формальних скарг клієнтів (на 20,0%). Це безпосередньо сприяє зростанню лояльності та формуванню позитивного іміджу аптечної мережі, що є критично важливим для довгострокового успіху
Уніфікація стандартів	Досягнення 85% успішності при стандартизованому GPP-тестуванні уніфікує кваліфікацію по всій мережі. Це гарантує, що якість фармацевтичної допомоги буде однаково високою незалежно від місця розташування аптеки, забезпечуючи надійну гарантію якості для споживачів

Отже, професійний розвиток персоналу трансформує роль фармацевта, підвищуючи його фармацевтичну компетентність та забезпечуючи повну відповідність вимогам НАП, GPP. Ці інвестиції мають прямий економічний ефект, оскільки кваліфіковане консультування стимулює збільшення середнього чека та комплексності покупки до 15,0%. Надання можливостей для навчання та розвитку є ключовим фактором зниження плинності кадрів до 15,0%, забезпечуючи мережі стабільний і висококваліфікований колектив. Покращення комунікативних навичок ефективно знижує кількість скарг клієнтів (на 20,0%), що безпосередньо підвищує лояльність та позитивний імідж аптечної мережі. Система тестування гарантує уніфікацію стандартів обслуговування по всій мережі, створюючи надійну гарантію якості фармацевтичної допомоги для всіх споживачів.

Таким чином, впровадження цих заходів не лише формально забезпечить відповідність мережі вимогам НАП, GPP, але й стратегічно підвищить її конкурентоспроможність за рахунок високої якості кадрів і, як наслідок, зростання фінансових показників та довіри споживачів.

### 3.3. Використання цифрових технологій у підтримці принципів (НАП, GPP)

Після успішного вирішення фундаментальних організаційних питань (таких як цінова політика та управління запасами) та забезпечення підвищення професійної кваліфікації персоналу, стратегічним наступним кроком є впровадження сучасних цифрових інструментів. Це дозволить масштабувати досягнуту якість послуг та оптимізувати взаємодію з пацієнтами.

Особливу увагу слід приділити стимулюванню (12,0%) потенційних онлайн-користувачів. Одночасно критично важливо забезпечити повне та ефективне використання існуючих цифрових систем (CRM, онлайн-замовлення) персоналом, який пройшов відповідне навчання. Використання цифрових технологій є ключовим для реалізації принципу доступності фармацевтичної допомоги та персоналізованої опіки (НАП, GPP). Це вимагає не лише наявності веб-сайту, але й інтеграції функцій, що підтримують професійну діяльність фармацевта. Результати дослідження наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

#### СТРАТЕГІЧНЕ РОЗШИРЕННЯ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ

Напрямок	Конкретний захід	Обґрунтування GPP/Ефективність
1	2	3
Керування медикаментозною терапією	Розробка мобільного застосунку (або інтеграція функції у наявний) з автоматичними нагадуваннями про прийом ліків та поповнення запасів (ремайндер-сервіс)	НАП, GPP-опіка: Пряма підтримка прихильності пацієнтів до лікування (комплаєнсу), особливо для хронічних хворих

1	2	3
Онлайн-консультації та комунікація	Впровадження функції онлайн-чату з фармацевтом (з можливістю збереження історії) для відповідей на невідкладні, але некритичні запитання	Доступність: знижує навантаження на фізичні аптеки, прискорює отримання фахової поради, забезпечує документальне фіксування консультацій
Електронний рецепт та контроль	Інтеграція системи контролю рецептурних призначень через застосунок, що дозволяє пацієнту відстежувати терміни поновлення ЛЗ та бронювати їх	НАП, GPP-безпека: мінімізує помилки при відпуску, полегшує для пацієнта виконання складних схем лікування

Виявлений потенціал у 12,0% пацієнтів, готових спробувати онлайн-сервіси, вимагає цілеспрямованих маркетингових заходів для стимулювання першого досвіду (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### СТИМУЛЮВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ПАЦІЄНТІВ

Проблемна зона	Стимулюючий захід	Очікуваний результат
1	2	3
Низьке залучення онлайн-пацієнтів	Акційна програма «Перше онлайн-замовлення»: надання додаткової знижки (наприклад, 10,0%) або невеликого подарунка за перше замовлення через сайт/застосунок	Конвертація потенційних користувачів (12,0%) у регулярних; формування звички до самообслуговування
Потреба у зручності	Чітке відображення статусу виконання замовлення/бронювання та часу доставки/самовивозу (трекінг)	Підвищення довіри та зниження кількості скарг, пов'язаних із логістикою (проблемна зона 50,0%).

Для ефективної реалізації НАП, GPP-опіки через цифрові канали критично важливо, щоб персонал володів інструментами, які ці канали обслуговують (табл. 3.9).

**НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ВНУТРІШНЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ**

Проблемна зона	Захід для персоналу	Відповідність GPP/CRM
1	2	3
Часткове використання цифрових інструментів (32,0% респондентів)	Цільове навчання роботі з CRM: обов'язкові тренінги (рольові ігри, симуляції) щодо функціоналу CRM (ведення картки пацієнта, фіксація консультацій)	НАП, GPP-документування: забезпечує доступ до повної історії замовлень та консультацій пацієнта, що є основою для якісної та безпечної фармацевтичної опіки.
Інтеграція онлайн / офлайн	Впровадження KPI, пов'язаного з використанням CRM та конвертацією пацієнтів у мобільний застосунок	Мотивація: стимулює персонал не лише продавати, а й реєструвати пацієнтів у цифровій системі, посилюючи зв'язок між аптекою та пацієнтом

Ці заходи забезпечать, що цифрові технології в аптечній мережі «Доброго Дня» стануть не просто інструментом продажу, а повноцінним каналом надання фармацевтичної допомоги відповідно до сучасних вимог.

Таким чином, аналіз проблемних аспектів, обґрунтований результатами анкетування, чітко визначив, що для удосконалення діяльності аптечної мережі «Доброго Дня» в контексті (НАП/GPP) необхідні систематичні інвестиції у три ключові напрями: оптимізацію економічних та логістичних процесів (ціна 74,0%, асортимент 58,0%), безперервний професійний розвиток (компетентність 76,0%) та ефективну діджиталізацію (потенціал онлайн-сервісів 12,0%). Успішна імплементація GPP можлива лише через цей комплексний підхід, що забезпечує одночасно фінансову конкурентоспроможність, високу якість опіки та максимальну зручність для пацієнтів.

### 3.4 Оцінка ефективності імплементації (впроваджених) заходів та напрямів подальшого удосконалення

Ефективність впровадження запропонованих заходів (щодо оптимізації процесів, підвищення компетентності та діджиталізації) необхідно оцінювати за системою Ключових показників ефективності (КРІ), які мають корелювати з принципами (НАП, GPP) та стратегічними бізнес-цілями мережі. Оцінка ефективності має бути структурована за трьома ключовими напрямами, що відображають найбільші проблемні зони, виявлені в ході дослідження.

Таблиця 3.10

#### СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ (КРІ)

Напрямок заходів	Критерії оцінки НАП, GPP	Ключові показники ефективності (КРІ)	Цільове значення (за результатами дослідження)
1	2	3	4
1. Операційна ефективність (Ціна, асортимент, 3.1)	Доступність та якість запасів.	Зменшення % формальних скарг на ціну та відсутність товару	Зниження частки скарг (74,0% / 58,0%) до нижче 15,0% у річному вимірі
		Збільшення середньомісячного товарообігу (після оптимізації ціноутворення)	Зростання на 10,0 - 12,0%
2. Професійна компетентність (3.2)	Якість фармацевтичної опіки та консультування	Середній бал оцінки консультування за системою «Таємний покупець-експерт»	Понад 4.5 балів (з 5) за показником «Клінічна компетентність».
		Збільшення комплексності чека (продаж супутніх товарів / аналогів)	Зростання на 10,0% (відповідь на запит 76,0% на аналоги)

1	2	3	4
3. Цифрова опіка та Сервіс (3.3)	Доступність та зручність фармацевтичних послуг	Коефіцієнт конверсії потенційних онлайн-користувачів (12,0%) у регулярних пацієнтів	Досягнення 80% конверсії від 12,0% потенційних клієнтів за 6 місяців
		Зниження % скарг на зручність бронювання/доставки (проблема 50,0%)	Зниження до нижче 10,0%

Слід відмітити, що «Метод оцінки» необхідно проводити щоквартально шляхом аналізу даних CRM, звітів «Таємного покупця» та регулярних опитувань пацієнтів та персоналу. Навіть після успішної імплементації початкових заходів, аптечна мережа «Доброго Дня» повинна забезпечувати принцип безперервного вдосконалення (Continuous Improvement), що є невід’ємною частиною НАП, GPP.

Подальші кроки мають бути зосереджені на поглибленні персоналізації та етичної стійкості (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**НАПРЯМИ ПОДАЛЬШОГО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АПТЕЧНОЇ МЕРЕЖІ «ДОБРОГО ДНЯ» ЗГІДНО З ПРИНЦИПАМИ НАП, GPP**

№ п/п	Напрямок удосконалення	Конкретний захід (рекомендація)	Мета та Очікуваний результат (відповідність GPP)
1	2	3	4
1.	Поглиблення персоналізації та проактивна опіка	Розширення функціоналу CRM: перехід від фіксації консультацій до проактивного керування хронічними пацієнтами. Створення автоматизованих програм моніторингу (діабет, гіпертонія тощо)	GPP-персоналізація: забезпечення індивідуальних планів моніторингу та консультацій; перетворення фармацевта на проактивного учасника лікувального процесу

1	2	3	4
2.		Інтеграція з ЕСОЗ/лікарями: подальша робота над інтеграцією з Електронною системою охорони здоров'я (ЕСОЗ) (у межах чинного законодавства)	НАП, GPP-Безпека: Отримання повної картини фармакотерапії пацієнта, що критично важливе для запобігання медикаментозним помилкам та взаємодії ЛЗ
3.	Забезпечення етичної стійкості та корпоративної культури	Впровадження Кодексу етики: фіналізація та впровадження Кодексу корпоративної етики як обов'язкового компоненту. Регулярне підтвердження знань через НАП, GPP-тестування з акцентом на етичних дилемах	НАП, GPP-Етика: формалізація принципів доброчесності, підвищення довіри пацієнтів та забезпечення прозорості в роботі з лікарями та постачальниками
4.		Програми внутрішнього лідерства: Розробка програми розвитку внутрішнього лідерства та наступності кадрів, використовуючи успішний досвід системи менторства (3.2.).	Стабільність та Культура: Забезпечення стабільності керівного складу, збереження високої корпоративної культури та цінностей мережі через передачу досвіду.

Отже, успішна імплементація НАП, GPP в аптечній мережі «Доброго Дня» досягається не одноразовими змінами, а комплексною, вимірюваною та постійно вдосконалюваною системою. Запропоновані КРІ та напрями подальшого

вдосконалення гарантують, що мережа не лише ліквідує існуючі проблемні зони (ціна, компетентність), але й забезпечить довгострокову конкурентоспроможність через високу якість фармацевтичної допомоги, клієнтоорієнтованість та технологічність.

### **Висновки до розділу 3**

1. Встановлено, що успішна реалізація стандартів (НАП, GPP) в аптечній мережі «Доброго Дня» вимагає комплексного, системного та багаторівневого підходу, який має бути інтегрований з філософією «Загального управління якістю» (Total Quality Management, TQM) з акцентом на орієнтації на споживача (пацієнта), процесному підході та безперервному вдосконаленні. З'ясовано, що якість фармацевтичної допомоги не може бути забезпечена лише окремими діями, а вимагає управління всіма взаємопов'язаними процесами як єдиною системою. Тому подальше вдосконалення діяльності мережі має включати заходи, спрямовані як на операційну ефективність, так і на розвиток людського капіталу, щоб забезпечити стабільний і прогнозований рівень сервісу.

2. Досліджено, що ключові бар'єри для пацієнтів є висока цінова чутливість та проблеми з асортиментом, що мають бути усунені насамперед шляхом автоматизації управління запасами та впровадження диференційованої програми лояльності.

3. Встановлено, що цифрові технології (мобільний застосунок, CRM) є необхідним інструментом для масштабування якості НАП, GPP-опіки та підвищення зручності для пацієнтів, які готові перейти до онлайн-сервісів. Ефективність усіх впроваджених заходів має оцінюватися за системою KPI, які безпосередньо корелюють з фінансовими показниками (середній чек) та якістю сервісу (зниження скарг). Це забезпечує безперервне вдосконалення (Continuous Improvement) та довгострокову конкурентоспроможність мережі, підтверджуючи її відповідність європейським стандартам.

## ВИСНОВКИ

1. Належна аптечна практика (НАП, GPP) є ключовою системою стандартів, що забезпечує високу якість фармацевтичних послуг та раціональне використання лікарських засобів (ЛЗ). Ця концепція кардинально змінює роль фармацевта, перетворюючи його з працівника на активного терапевтичного партнера у системі охорони здоров'я. Відповідно до рекомендацій FIP/ВООЗ, основний фокус GPP — це благополуччя пацієнта, що охоплює не лише якісне забезпечення ЛЗ, а й контроль їх застосування та всебічне інформування споживачів. Успіх впровадження НАП, GPP залежить від тісної та довірчої співпраці між фармацевтами та лікарями. Як невід'ємна частина менеджменту якості, ця система вимагає від персоналу високої професійної компетентності, відповідальності та готовності до безперервного розвитку. Дотримання принципів НАП, GPP є критично важливим для зміцнення довіри пацієнтів, підвищення репутації аптек та зниження ризиків медичних помилок і фальсифікацій. НАП, GPP виступає як стратегічний інструмент модернізації фармацевтичної галузі України та її успішної інтеграції у європейські стандарти обслуговування.

2. Дослідження показало, що аптечна мережа «Доброго Дня» послідовно та ефективно інтегрує принципи (НАП, GPP). Вона демонструє цілісну модель фармацевтичного обслуговування, що поєднує високий рівень професійної компетентності, сучасні управлінські технології та соціальну відповідальність. Впровадження (СОП, SOP), систем моніторингу якості та цифрових рішень забезпечує надійний контроль за обігом ЛЗ і значно знижує ризики помилок.

3. Встановлено, що важливим чинником ефективності є безперервний розвиток персоналу через регулярне навчання та підвищення кваліфікації. Успішна реалізація (НАП, GPP) зміцнює довіру пацієнтів, підвищує конкурентоспроможність мережі та формує її позитивний імідж на ринку.

Впровадження стандартів у діяльність аптечної мережі є ефективним і стратегічно виправданим напрямом, який відповідає як українським, так і європейським вимогам фармацевтичної галузі.

4. Результати проведеного анкетування підтвердило високий загальний рівень якості обслуговування, відповідний НАП, GPP, із середнім балом 4.02 («Добре» або «Відмінно» від 78,0% опитаних). Більшість респондентів (58,0%) добре обізнана з принципами НАП, GPP. Особливо високо оцінено професійне консультування (86,0% оцінок 4 або 5 балів) та внутрішній контроль якості (середній бал 4.20), що є результатом регулярного навчання персоналу (GPP-тренінги проводить 62,5% аптек). Проте, критичні зони для покращення є: цінова політика (74,0%) та асортимент/наявність товарів (58,0%), що вказує на те, що зовнішні економічні та логістичні фактори є головними бар'єрами. Пацієнти також мають високі очікування щодо експертизи фахівців, вимагаючи поглиблених знань про аналоги (76,0%).

5. Аптечна мережа «Доброго Дня» демонструє відмінну внутрішню стійкість, що базується на системі НАП, GPP та високо оціненому професійному консультуванні (86,0%). При середньому балі обслуговування 4.02, сильні сторони чіткі: ефективний контроль та компетентний персонал. Проте, найбільші загрози лежать у зовнішній площині: 74,0% пацієнтів незадоволені ціновою політикою, а 58,0% скаржаться на відсутність товару. Слабкі сторони – нестабільність якості консультування та неповне використання цифрових систем, є вирішуваними. Мережа може значно розширитися, використовуючи потенціал 12,0% пацієнтів, готових перейти в онлайн, та інвестуючи у клінічну експертизу фахівців. Отже, стратегічний пріоритет полягає у захисті від економічних ризиків та спрямованому розвитку цифрових і навчальних програм.

6. Проведений SWOT-аналіз забезпечив комплексну основу для стратегії удосконалення НАП, GPP. Встановлено, що найбільші загрози походять із зовнішнього середовища: критична чутливість до цін (74,0%) та логістичні

проблеми (58,0%) є головними факторами незадоволеності клієнтів. Ці економічні бар'єри обґрунтовують пріоритетність організаційних заходів для забезпечення фінансової та товарної доступності. Внутрішні слабкі сторони, зокрема нерівномірність якості консультування (64,0%) та прогалини в НАП, GPP-обізнаності (32,0%), вимагають цільових інвестицій у підвищення професійної компетентності персоналу. Крім того, аптечна мережа «Доброго Дня» має значну можливість для зростання завдяки 12,0% пацієнтів, готових спробувати онлайн-сервіси, що потребує активізації діджиталізації. Усі запропоновані заходи є прямою та логічною реакцією на конкретні виявлені проблеми, що дозволить аптечній мережі «Доброго Дня» нівелювати економічні ризики та зміцнити свою перевагу у якості фармацевтичної опіки, повністю дотримуючись стандартів НАП, GPP.

7. Продемонстровано системний та комплексний підхід до вдосконалення (НАП,GPP). Вся розроблена стратегія повністю ґрунтується на філософії «Загального управління якістю» (TQM), забезпечуючи «Системний та Процесний підходи» до роботи. Створено організаційну основу через стандартизацію (ISO) та впровадження електронного контролю якості, що дозволяє ефективно усунути ключові економічні та логістичні бар'єри, ідентифіковані в дослідженні, такі як цінова чутливість та проблеми з наявністю асортименту.

8. Запропоновано диференційовану програму лояльності та автоматизацію управління запасами. Всі ініціативи об'єднані у «Стратегічну дорожню карту», що містить 5 ключових напрямків удосконалення. Карта охоплює всі сфери — від «Управління якістю та Компетентності персоналу» до «Етики та Соціальної відповідальності». Проведена інтеграція плану НАП, GPP із класичною моделлю «Стратегічного планування» підтвердила, що план є логічно обґрунтованою стратегією. Ця відповідність забезпечує керованість і прогнозованість процесу реалізації, гарантуючи досягнення стабільно високого

рівня фармацевтичного сервісу, що відповідає європейським стандартам, і створює фундамент для базової задоволеності пацієнтів.

9. З'ясовано, що ефективне впровадження стандартів (НАП, GPP) в аптечній мережі «Доброго Дня» можливе лише за умови використання цілісного, структурованого та багаторівневого підходу, який узгоджується з принципами «Загального управління якістю» (TQM). Оскільки TQM базується на орієнтації на пацієнта, процесності та постійному вдосконаленні, він слугує концептуальною основою для стандартів НАП, GPP. Встановлено, що високий рівень фармацевтичної допомоги неможливо забезпечити окремими заходами — необхідне управління всією сукупністю процесів як єдиною системою. Подальший розвиток мережі має включати зміни, спрямовані одночасно на підвищення операційної ефективності та вдосконалення компетенцій персоналу, що гарантуватиме прогнозований та стабільний рівень обслуговування.

10. Виявлено, що основними труднощами для пацієнтів залишаються висока чутливість до цін та незадовільний асортимент, що потребує насамперед удосконалення системи управління запасами через автоматизацію та впровадження сегментованої програми лояльності. Визначено необхідність переорієнтації діяльності фармацевтів — від відпуску товару до надання професійної клінічної консультації. Це можливо шляхом запровадження структурованих освітніх програм і менторської підтримки.

11. Доведено, що цифрові рішення (мобільний застосунок, CRM) є ключовим інструментом для розвитку сервісу за стандартами НАП, GPP, а також підвищення зручності для пацієнтів, які орієнтуються на онлайн-канали обслуговування. Результативність усіх змін повинна вимірюватися через систему КРІ, тісно пов'язаних як з фінансовими результатами (зростання середнього чека), так і з якістю обслуговування (зменшення кількості скарг). Це забезпечує безперервне вдосконалення (Continuous Improvement) та укріплює довгострокову конкурентоспроможність мережі відповідно до європейських вимог.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз сайту аптечної мережі «Доброго Дня». URL: <https://https://www.add.ua/ua/> (дата звернення: 19.10.2025).
2. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економ. спец. Чернівці : Технодрук, 2017. 174 с.
3. Безугла Л. С. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Дніпро : Видавець Біла К.О., 2019. 300 с.
4. Білинська М. М., Юрочко Т. П. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2017. 108 с.
5. Гала Л. О. Методологія розробки комплексу стандартних операційних процедур в умовах упровадження належної аптечної практики. *Фармацевтичний часопис*. 2019. № 3. DOI: 10.11603/2312- 0967.2019.3.10403.
6. Гала Л. О. Методологія формування системи національних стандартів належної аптечної практики та стандартних операційних процедур. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2019. Т. 12, № 2. С. 202–208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apfimntp\\_2019\\_12\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apfimntp_2019_12_2_17) (дата звернення: 22.10.2025).
7. Гала Л. О., Гаврилюк Я. Д. Дослідження компетентності фахівців аптечних закладів при наданні додаткових послуг населенню. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 4. С. 52–58. DOI: 10.24959/sphhcj.17.96.
8. Гармідер Л. Д. Підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 3. С. 177–181.
9. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. чинний від 2016-07-01. Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ»,

2016. 51 с. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu\\_iso\\_9000\\_2015.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_9000_2015.pdf) (дата звернення: 21.10.2025).

10. Іванова Л. О., Семак Б. Б., Вовчанська О. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Львів. торговельно-економ. ун-т, 2018. 508 с.

11. Коваленко В. В., Тридід С. О., Горяник Ж. І. Маркетинг : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Львів : Новий Світ-2000, 2011. 266 с.

12. Косяченко К. Л., Гала Л. О., Ейбен Г. С. Наукове узагальнення термінів з належних практик у фармації : метод. рек. Київ : НМУ ім. О.О. Богомольця, 2019. 41 с.

13. Крамченко Л. І. Статистика ринку товарів і послуг : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Львів : Новий Світ-2000, 2016. 296 с.

14. Лойко Д. П., Вотченікова О. В., Удовіченко О. П. Управління якістю : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2018. 336 с.

15. Миронюк І. С., Новічкова О. М. Застосування моделі поліпшення якості надання послуг у закладах охорони здоров'я : навч. посіб. Київ : Друкарський двір Олега Федорова, 2017. 156 с.

16. Належна аптечна практика: Стандарти якості аптечних послуг : Наказ МОЗ України від 30.05.2013 р. № 455. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0455282-13#Text> (дата звернення: 21.10.2025).

17. Належна аптечна практика: Стандарти якості аптечних послуг (Спільна настанова МФФ/ВООЗ з НАП). URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/897\\_009](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/897_009) (дата звернення: 25.10.2025).

18. Лікарські засоби. Належна практика фармаконагляду (GVP) : Настанова СТ-Н МОЗУ 42-8.5:2015. URL: [https://moz.gov.ua/uploads/0/3067-dn\\_20170630\\_733\\_dod.pdf](https://moz.gov.ua/uploads/0/3067-dn_20170630_733_dod.pdf). (дата звернення: 29.10.2025).

19. Лікарські засоби управління ризиками для якості (ICH Q9) : Настанова СТ-Н МОЗУ 42-4.2:2011. URL: <https://www.dls.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/> (дата звернення: 22.10.2025).
20. Лікарські засоби. Фармацевтична система якості (ICH Q10) : Настанова СТ-Н МОЗУ 42-4.3:2011. URL: <https://www.dls.gov.ua/wp-content/uploads/2019/02/> (дата звернення: 22.10.2025).
21. Національна стратегія розвитку системи охорони здоров'я України (до 2030 р.). URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (дата звернення: 21.10.2025).
22. Національне агентство з акредитації України. URL: <https://naau.org.ua/> (дата звернення: 17.11.2025).
23. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992. № 2801-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 10.11.2025).
24. Петков В. П. Охорона здоров'я в Україні : навч. посіб. Київ : Скіф, 2017. 288 с.
25. Півень О. П., Ткаченко І. В., Шуванова. О. В. Забезпечення якості надання послуг аптечним підприємством шляхом дотримання відповідності встановленим стандартам. *Сучасні досягнення фармацевтичної технології і біотехнології* : зб. наук. пр. VI наук.-практ. конф. з міжнар. участю. м. Харків, 13 жовт. 2017 р. Харків : НФаУ, 2017. С. 221–223.
26. Півень О. П., Шуванова О. В., Ткаченко І. В. Визначення показників для оцінки якості надання фармацевтичних послуг аптечними закладами. *Управління якістю в фармації* : матеріали XIV наук.-практ. конф., м. Харків, 22 трав. 2020 р. Харків : НФаУ, 2020. С. 130–132.

27. Про внесення змін до Переліку товарів, які мають право придбавати і продавати аптечні заклади та їх структурні підрозділи : Наказ МОЗ України від 23.11.2015 р. № 764. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1532-15>. (дата звернення: 17.11.2025).

28. Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF> (дата звернення: 10.11.2025).

29. Про затвердження Порядку акредитації закладу охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.07.1997 р. № 765. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/765-97-%D0%BF#Text> (дата звернення 21.10.2025).

30. Про затвердження Правил виписування рецептів на лікарські засоби і медичні вироби, Порядку відпуску лікарських засобів і медичних виробів з аптек та їхніх структурних підрозділів, Інструкції про порядок зберігання, обліку та знищення рецептурних бланків : Наказ МОЗ України від 19.07.2005 р. № 360. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0782-05#Text> (дата звернення: 22.10.2025).

31. Про затвердження Правил виробництва (виготовлення) та контролю якості лікарських засобів в аптеках : Наказ МОЗ України від 17.10.2012 р. № 812. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1846-12#Text> (дата звернення: 22.10.2025).

32. Про лікарські засоби : Закон України від 04.04.1996 р. № 123/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 17.11.2025).

33. Радиш Я. Ф., Васюк Н. О., Мельник Л. А. Менеджмент в охороні

здоров'я. Управління організаціями у сфері охорони здоров'я : конспекти лекцій. Київ : НАДУ, 2015. 92 с.

34. Рєпіна І. М. Удосконалення підходів до формування системи управління якістю на фармацевтичному підприємстві. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. № 2. Р. 94–101.

35. Сердюк О. І., Рогожин Б. А. Маркетинг в охороні здоров'я : навч. посіб. для самостійної роботи. Харків : ХМАПО, 2015. 27 с.

36. Сердюк О. І., Рогожин Б. А., Самусенко С. О. Маркетинг в охороні здоров'я: прийняття рішень : навч. посіб. Харків : ХМАПО, 2017. 100 с.

37. Впровадження стандартів належної аптечної практики (GPP) в світі / Л. М. Унгурян та ін. *The scientific heritage*. 2017. Vol. 9(9). URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/7175/Unhurian%20L.M..pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 25.10.2025).

38. Фармацевтичний маркетинг та менеджмент : навч. посіб. для здобувачів вищої освіти / В. В. Малий та ін. Харків : НФаУ, 2022. 226 с.

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

40. God apotekpraksis – kvalitetsstandard for apotekenes kjernevirksomhet. 2015.

URL: [https://www.apotek.no/Files/Filer\\_2014/Apotekbransjen/God%20apotekpraksis.pdf](https://www.apotek.no/Files/Filer_2014/Apotekbransjen/God%20apotekpraksis.pdf). (Date of access: 27.10.2025).

41. Kamisetti R. R. Strategies Followed for the Assessment of the Advanced Therapies by European Medicines Agency. *J. Clin. Case Rep*. 2023. Vol. 13(04). P. 10.

42. Pezzola A., Sweet C. M. Global pharmaceutical regulation: the challenge of integration for developing states. *Globalization and health*. 2016. Vol. 12(1). P. 1–18.

43. Pharmacy Practice Guidance. URL:

[http://www.thepsi.ie/gns/Pharmacy\\_Practice/practice-guidance.aspx](http://www.thepsi.ie/gns/Pharmacy_Practice/practice-guidance.aspx) (Date of access: 22.10.2025).

44. Priority Review Drugs Approved by the FDA and the EMA: Time for International Regulatory Harmonization of Pharmaceuticals? / S. Alqahtani et al. *Pharmacoepidemiology and drug safety*. 2015. Vol. 24(7). P. 709–715.

45. WHO Global Benchmarking Tool (GBT) for evaluation of national regulatory systems of medical products / World Health Organization. Geneva : WHO, 2021. 350 p.

46. Zdoryk O. A. Development of standard operating procedures and their introduction in compounding pharmacies. *Вісник фармації*. 2015. № 3. С. 56–59.

**ДОДАТКИ**

**АНКЕТА*****Шановні респонденти!***

*Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету проводить дослідження аптечної мережі «Доброго Дня» щодо впровадження принципів належної аптечної практики (GPP) для покращення якості фармацевтичних послуг.*

**I. Загальна інформація****1. Яким є Ваш статус у взаємодії з аптекою?**

- Працівник аптеки (завідувач, фармацевт, інше)
- Відвідувач аптеки

**2. Якщо Ви працівник — вкажіть вашу посаду та стаж роботи у фармацевтичній сфері:**

Посада: \_\_\_\_\_

Стаж:  до 1 року  1–3 роки  4–10 років  понад 10 років

**3. Якщо Ви відвідувач — як часто Ви здійснюєте візити до аптек?**

- Щодня або майже щодня
- 1–2 рази на тиждень
- 1–2 рази на місяць
- Рідше

**4. З якою метою Ви найчастіше звертаєтесь до аптеки?**

- Придбати рецептурні лікарські засоби
- Придбати безрецептурні лікарські засоби
- Придбати медичні вироби
- Отримати консультацію фармацевта
- Інше (вкажіть): \_\_\_\_\_

**II. Оцінка реалізації стандартів GPP****5. Чи знайомі Ви з принципами Належної аптечної практики (GPP)?**

- Так, добре знайомий(а)

- Частково
- Лише чув(ла)
- Ні

**6. Чи впроваджено у Вашій аптеці стандарти, що відповідають вимогам GPP?**

- Так, повністю
- Частково
- Ні
- Важко відповісти

**7. Як Ви оцінюєте рівень професійної підготовки персоналу аптеки щодо стандартів GPP?**

- Високий
- Середній
- Низький
- Важко оцінити

**8. Як Ви оцінюєте уважність та доброзичливість персоналу аптеки під час Вашого візиту?**

- 1 бал – Дуже низько (персонал був неуважним та/або недоброзичливим)
- 2 бали – Низько
- 3 бали – Задовільно (нормальне, нейтральне ставлення)
- 4 бали – Високо
- 5 балів – Дуже високо (персонал був максимально уважним та доброзичливим)

**9. Чи проводяться у Вашій аптеці навчання або тренінги з питань GPP?**

- Регулярно
- Іноді
- Дуже рідко
- Ніколи

**9. Які з перелічених тем, на Вашу думку, є найбільш важливими для включення у навчальні програми з підвищення якості обслуговування? (оберіть не більше 3-х варіантів)**

- Комунікативні навички та активне слухання
- Навички вирішення конфліктів та роботи зі скаргами
- Поглиблені знання про аналоги та супутні товари (ефективне консультування)
- Етика та стандарти обслуговування (зовнішній вигляд, культура мови, конфіденційність)
- Навички продажів та техніка «крос-продажу» (cross-selling)
- Знання нових інформаційних технологій та програмного забезпечення аптеки

### **III. Якість фармацевтичного обслуговування**

**10. Як Ви оцінюєте загальний рівень обслуговування в аптеці (включно зі швидкістю, професійністю та ставленням персоналу)?**

- 1 бал – Дуже погано (абсолютно незадовільно)
- 2 бали – Погано
- 3 бали – Задовільно (нормально, без яскравих позитивних чи негативних емоцій)
- 4 бали – Добре
- 5 балів – Відмінно (обслуговування було бездоганним та високопрофесійним)

**11. Наскільки ефективно організовано внутрішній контроль якості обслуговування відвідувачів?**

- 1 бал – Зовсім не ефективна (контроль відсутній, або результати ігноруються)
- 2 бали – Скоріше не ефективна (контроль проводиться нерегулярно, або не охоплює ключові аспекти)
- 3 бали – Частково ефективна (наявні формальні механізми, але вони не завжди призводять до реальних змін)

- 4 бали – Переважно ефективна (систематичний контроль, який впливає на навчальні програми та стандарти)
- 5 балів – Максимально ефективна (контроль є постійним, результати інтегровані в систему мотивації та навчання, що забезпечує високу якість)

**12. Чи отримуєте Ви (або, якщо працівник — чи надаєте Ви) достатньо інформації щодо застосування лікарських засобів?**

- Завжди
- Часто
- Іноді
- Рідко
- Ніколи

**13. Чи дотримуються в аптеці належних умов зберігання лікарських засобів, медичних виробів, чистоти та порядку?**

- Так, завжди
- Переважно так
- Іноколи ні
- Ні

**14. Будь ласка, оцініть рівень зручності кожного з наступних аспектів організації простору аптеки (де 1 – дуже незручно, 5 – дуже зручно):**

Аспект	1 (Дуже незручно)	2	3 (Задовільно)	4	5 (Дуже зручно)
Розташування товарів (легкість пошуку)					
Зона очікування та черги (комфорт та організація)					
Доступність інформаційних матеріалів (брошури, стенди)					
Чистота та загальний вигляд приміщення					

**15. Наскільки прозорою для Вас є інформація про ціну, наявність та заміну лікарських засобів?**

- Повністю зрозуміла
- Переважно зрозуміла
- Інколи виникають сумніви
- Важко розібратися

#### **IV. Цифрові та організаційні аспекти**

**16. Чи використовуються цифрові інструменти (CRM-системи, онлайн-замовлення, мобільний застосунок) у роботі аптеки?**

- Так, активно
- Частково
- Ні
- Не знаю

**17. Чи користувалися Ви онлайн-послугами аптеки (замовлення через сайт, мобільний застосунок, доставка)?**

- Так, регулярно
- Інколи
- Ні, але хотів(ла) би спробувати
- Ні, не планую

**18. Оберіть до трьох аспектів роботи аптеки, які, на Вашу думку, потребують найбільшого покращення.**

- Швидкість обслуговування (час очікування в черзі)
- Асортимент та наявність необхідних товарів
- Цінова політика (конкурентоспроможність цін)
- Професійні знання та якість консультації провізорів
- Ввічливість та доброзичливість персоналу
- Комфорт та чистота приміщення аптеки

- Графік роботи (відповідність потребам клієнтів)
- Наявність та зручність додаткових сервісів (онлайн-замовлення, бронювання)

*Дякуємо за вашу участь!*

Постерна доповідь на VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю «Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики» (м. Харків, 27 листопада 2025 р.)



#### НАЛЕЖНА АПТЕЧНА ПРАКТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Чекалін В.В., Малініна Н.Г.  
Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна  
malinina\_nata@ukr.net

##### Вступ

Належна аптечна практика (НАП, або GPP) — це міжнародний стандарт якості від FIP та ВООЗ, що уніфікує всі вимоги до фармацевтичного обслуговування. Головна орієнтація НАП (GPP) полягає у зміщенні фокусу діяльності аптеки від простої реалізації лікарських засобів (ЛЗ) до активної ролі фармацевта в системі охорони здоров'я, забезпечуючи безпеку пацієнта та мінімізуючи ризики некоректного застосування ЛЗ.

##### Мета дослідження

Проаналізувати теоретичні основи НАП (GPP), визначити її ключову роль у забезпеченні якості фармацевтичних послуг та оцінити процес гармонізації міжнародних стандартів у законодавстві України.

##### Матеріали та методи

Аналізі міжнародних нормативно-правових актів (спільні рекомендації FIP/ВООЗ, Директиви та Регламенти ЄС, стандарт ISO 9001:2015) та Закон України «Про лікарські засоби» № 2469-IX. У процесі роботи застосовувався комплекс наукових методів, які включали теоретичний аналіз, системний підхід, порівняльно-правовий аналіз та метод узагальнення.

##### Результати та їх обговорення

Проведений аналіз підтверджує, що НАП (GPP) є пацієнтоорієнтованою системою, де благополуччя та безпека пацієнта є пріоритетом. Основні функції фармацевта трансформуються в активну фармацевтичну опіку та моніторинг ефекту ЛЗ, що вимагає терапевтичного партнерства з лікарями та безперервного професійного розвитку (БПР) фахівців. Досліджено, що законодавство України (Закон № 2469-IX) гармонізовано зі стандартами ЄС (ISO 9001:2015, ЕМА) та запроваджує обов'язкове дотримання вимог НАП (GPP) під контролем Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками (Держлікслужби). Стратегічні пріоритети реформування сфокусовані на прозорості, боротьбі з фальсифікацією та стимулюванні конкуренції. Дотримання НАП (GPP), особливо принципу «Орієнтація на клієнта», гарантує високу якість послуг, що підвищує довіру та лояльність пацієнтів і мінімізує ризики медичних помилок.

##### Висновки

Належна аптечна практика є стратегічною основою для модернізації фармацевтичної галузі, що забезпечує найвищу якість фармацевтичних послуг та оптимізацію використання ЛЗ пацієнтами. Ключовою вимогою є зміщення фокусу діяльності аптеки від торговельно-посередницької функції до надання повноцінної фармацевтичної допомоги у рамках терапевтичного партнерства з лікарями. Успішна імплементація міжнародних стандартів, що контролюються Держлікслужбою, критично важлива для європейської інтеграції України та є запорукою безпеки пацієнтів.

