

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**факультет фармацевтичний**  
**кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ КАР'ЄРНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**Виконав:** здобувач вищої освіти групи

073МО24(1,6з)упр-01

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Управління охороною  
здоров'я та фармацевтичним бізнесом»

Карина ГУДИМЕНКО

**Керівник:** професор закладу вищої освіти  
кафедри менеджменту, маркетингу та  
забезпечення якості у фармації, д.фарм.н.,  
професор Ірина ПЕСТУН

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

**Харків – 2026 рік**

## АНОТАЦІЯ

Дослідження присвячене розробці та впровадженню технології кар'єрного менеджменту в діяльність ТОВ «МСД УКРАЇНА» як стратегічного інструменту розвитку персоналу. У роботі проведено комплексний аналіз існуючої системи управління кар'єрою, ідентифіковано потреби фахівців у професійному зростанні та оцінено кадровий потенціал організації. Здійснено проектування та практичне впровадження моделі кар'єрного менеджменту, що базується на поєднанні індивідуальних цілей працівників із бізнес-завданнями фармацевтичної компанії. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок. У роботі використано: 19 таблиць, 18 рисунків. Теоретичною та методологічною основою дослідження слугували 57 джерел літератури.

*Ключові слова:* кар'єрний менеджмент, фармацевтична організація, професійний розвиток, управління персоналом, кадровий резерв, технологія впровадження

## ANNOTATION

The study is devoted to the development and implementation of career management technology in the activities of LLC "MSD UKRAINE" as a strategic tool for personnel development. The work conducted a comprehensive analysis of the existing career management system, identified the needs of specialists in professional growth and assessed the personnel potential of the organization. The design and practical implementation of a career management model based on the combination of individual goals of employees with the business objectives of the pharmaceutical company was carried out. The total volume of the work is 60 pages. The work used: 19 tables, 18 figures. The theoretical and methodological basis of the study was 57 sources of literature.

*Keywords:* career management, pharmaceutical organization, professional development, personnel management, personnel reserve, implementation technology

## ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	9
1.1 Сутність та складові технології кар'єрного менеджменту.....	9
1.2 Специфіка управління кар'єрою в міжнародних фармацевтичних компаніях.....	13
Висновки до розділу 1 .....	17
Розділ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МСД УКРАЇНА».....	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МСД Україна» на фармацевтичному ринку.....	21
2.2 Діагностика існуючої системи кадрового забезпечення та оцінки персоналу.....	35
2.3 Дослідження внутрішньо-організаційної мобільності та мотивації до кар'єрного зростання на основі опитування співробітників.....	39
Висновки до розділу 2 .....	45
Розділ 3 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «МСД УКРАЇНА».....	48
3.1 Алгоритм проектування комплексної технології кар'єрного менеджменту.....	48
3.2 Впровадження інструментів індивідуального планування кар'єри та формування кадрового резерву.....	50
3.3 Соціально-економічна ефективність та оцінка результативності запропонованих заходів.....	53
Висновки до розділу 3 .....	57
ВИСНОВКИ .....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	61
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах переходу до економіки знань та стрімкої цифровізації глобальних бізнес-процесів, докорінно змінюється парадигма управління людськими ресурсами. Сьогодні персонал розглядається не просто як фактор виробництва, а як стратегічний актив та ключовий чинник формування довгострокових конкурентних переваг організації. Особливої гостроти це питання набуває у високотехнологічних та наукомістких галузях, лідером серед яких є фармацевтична індустрія. Фармацевтичний ринок характеризується жорсткою регуляцією, необхідністю постійних інновацій та надзвичайно високою ціною помилки, що висуває ексклюзивні вимоги до компетенцій, мотивації та лояльності фахівців. У цьому контексті розробка та впровадження ефективної технології кар'єрного менеджменту стає не просто елементом кадрової політики, а критичною необхідністю для забезпечення життєздатності бізнесу [10].

Актуальність дослідження посилюється специфікою діяльності ТОВ «МСД Україна» — локального представництва міжнародної біофармацевтичної корпорації MSD (Merck&Co., Inc). Як глобальний гравець, ТОВ «МСД УКРАЇНА» орієнтується на найвищі стандарти етики та професіоналізму, що вимагає безперервного розвитку лідерського потенціалу працівників. Проте пряме копіювання глобальних корпоративних практик без урахування специфіки національного ринку праці, особливо в умовах соціально-економічної турбулентності в Україні, часто виявляється малоефективним. Виникає об'єктивна потреба в адаптації та науковому обґрунтуванні технологій управління кар'єрою, які б гармонізували глобальні цілі корпорації з індивідуальними траєкторіями розвитку українських співробітників [38].

Сучасний етап розвитку ринку праці в Україні позначений низкою деструктивних чинників: масовою міграцією населення, відтоком інтелектуального капіталу за кордон та зміною ціннісних орієнтирів молодих

фахівців. Для фармацевтичної компанії це означає зростання вартості залучення нових талантів та критичну необхідність утримання вже існуючих експертів. Кар'єрний менеджмент у цьому сенсі виступає як комплексна технологія, що дозволяє працівникові бачити чіткі перспективи свого зростання в межах однієї організації, що є потужним чинником нематеріальної мотивації та зниження плинності кадрів [5].

Наукова значущість теми обумовлена трансформацією самої концепції «кар'єри». Від класичної вертикальної моделі (просування ієрархічними сходами) сучасний менеджмент переходить до концепцій «протейної» та «калейдоскопічної» кар'єри, де пріоритетом є психологічний успіх, безперервне навчання та між функціональна мобільність. Розробка технології управління такими процесами вимагає використання сучасних аналітичних інструментів, методів оцінки потенціалу та цифрових платформ для індивідуального планування кар'єрного шляху [14].

Практичний аспект актуальності пов'язаний із необхідністю систематизації кар'єрних процесів у ТОВ «МСД Україна». Незважаючи на наявність розвинених HR-інструментів, часто спостерігається фрагментарність у їх застосуванні: відсутність чіткого зв'язку між результатами оцінки результативності та реальними кар'єрними призначеннями, недостатня залученість лінійних менеджерів у процес коучингу підлеглих, а також інформаційні розриви у комунікації щодо вакантних позицій всередині компанії. Впровадження цілісної технології кар'єрного менеджменту дозволить перетворити хаотичні переміщення персоналу на керований процес відтворення кадрового резерву, що безпосередньо вплине на показники прибутковості та інноваційної активності підприємства [38].

Окремо слід виділити виклики, пов'язані з дистанційним та гібридним форматами роботи, що стали нормою для сучасного офісу ТОВ «МСД Україна». Управління кар'єрою «на відстані» вимагає нових підходів до формування корпоративної ідентичності та віртуального наставництва.

Технологізація цього процесу через спеціалізовані ІТ-рішення (наприклад, системи класу LMS та Talent Management Systems) дозволяє автоматизувати рутинні операції та зосередитись на стратегічному плануванні людських ресурсів [20].

Таким чином, вибір теми кваліфікаційної роботи зумовлений об'єктивною суперечністю між високими вимогами фармацевтичного бізнесу до якості персоналу та недостатнім рівнем розробки прикладних інструментів управління кар'єрним розвитком у вітчизняних реаліях. Необхідність пошуку нових механізмів підвищення залученості працівників, формування дієвого кадрового резерву та зміцнення бренду роботодавця ТОВ «МСД Україна» через інструменти кар'єрного менеджменту підтверджує своєчасність та високу практичну цінність даного дослідження [5].

Теоретичні та методичні засади системи управління персоналом та кар'єрного менеджменту сучасних організацій знайшли ґрунтовне відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження загальних питань управління трудовими ресурсами та стратегічного менеджменту зробили такі вчені, як Балан В. Г. [4], Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. [25] та Мазаракі А. [27]. Вони заклали основи стратегічного підходу до розвитку людського капіталу та розробили методичні засади формування кадрової політики.

Безпосередньо проблеми впровадження сучасних персонал-технологій, професійної адаптації та розвитку кар'єри фахівців, зокрема у фармацевтичній галузі, висвітлені у роботах Глебової Н. В., Меркулової В. В. [8], Баїлала Мохамеда Аміна [3], Козирєвої О. В. та Зоїдзе Д. Р. [19]. Питання цифрової трансформації процесів управління кар'єрою та використання інформаційних технологій у роботі з персоналом знайшли відображення у дослідженнях Дашко І. [11], Шишпанової Н. О. [51], Попова М. [35] та Ісак Л. [15]. Окремі аспекти формування привабливості роботодавця та

закордонний досвід побудови кар'єрних систем аналізували у своїх працях Денисенко М. П. [12], Шостак Л. В. [53], Едвардс М. Р. [57] та Барроу С. [55].

**Метою** кваліфікаційної роботи є розробка і впровадження технології кар'єрного менеджменту в фармацевтичній організації.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність кар'єрного менеджменту як комплексної технології та виокремити його ключові структурні складові;
- дослідити галузеву специфіку управління кар'єрою в контексті діяльності міжнародних фармацевтичних компаній;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «МСД Україна» та проаналізувати його позиції на сучасному фармацевтичному ринку;
- провести діагностику чинної системи кадрового забезпечення та методів оцінки персоналу на досліджуваному підприємстві;
- здійснити опитування для виявлення рівня мотивації співробітників до професійного розвитку та особливостей внутрішньо-організаційної мобільності в ТОВ «МСД Україна»;
- обґрунтувати та розробити алгоритм проектування комплексної технології кар'єрного менеджменту для компанії;
- запропонувати практичні інструменти для індивідуального планування кар'єри та механізми формування дієвого кадрового резерву;
- оцінити прогнозовану соціально-економічну ефективність та результативність впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління професійним розвитком та кар'єрою персоналу в сучасних організаціях фармацевтичного сектору.

**Предмет дослідження** – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти розробки і впровадження технології кар'єрного менеджменту в ТОВ «МСД Україна».

У роботі використано такі **методи**: системний підхід, методи логічного узагальнення, статистичного аналізу, анкетування працівників, а також метод графічної візуалізації даних.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практичне значення результатів роботи полягає у розробці конкретних прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кар'єрою в ТОВ «МСД Україна». Зокрема: запропоновано алгоритм проектування комплексної технології кар'єрного менеджменту, який може бути інтегрований у загальну HR-стратегію компанії; розроблено інструментарій індивідуального планування кар'єри (IDP), що дозволяє синхронізувати особисті цілі працівників із бізнес-завданнями організації; сформовано механізм створення кадрового резерву, що забезпечує сталість лідерського потенціалу фармацевтичної компанії; результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ «МСД Україна» для зниження плинності кадрів та підвищення лояльності персоналу.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** Кваліфікаційна робота апробована на VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю «Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики». Опубліковано тези доповідей: Пестун І.В., Гудименко К.В. Розробка і впровадження технології кар'єрного менеджменту фармацевтичній організації. Формування національної лікарської політики: питання освіти, теорії та практики: матер. VIII Всеукр. наук. - освітньої конф. з міжнар. участю, м. Харків, 27 листоп. 2025 р. / ред. кол. : А. В. Волкова та ін. – Х. : Вид-во НФаУ, 2025. – С. 218-219.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Структура кваліфікаційної роботи представлена вступом, трьома розділами, висновками, списком використаних джерел та додатками. Загальний обсяг роботи налічує 60 сторінок друкованого тексту. Для наочності матеріалу у роботі використано 21 рисунок та 19 таблиць. Теоретико-методологічну базу дослідження складають 57 опрацьованих літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

#### 1.1 Сутність та складові технології кар'єрного менеджменту

У парадигмі сучасного стратегічного управління персоналом кар'єрний менеджмент постає не просто як сукупність управлінських впливів, а як складна багатоаспектна технологія, спрямована на гармонізацію векторів розвитку індивідуального людського капіталу та стратегічних цілей організації. Наукова рефлексія сутності цієї категорії вимагає детермінації кар'єри як динамічного процесу самореалізації особистості в професійному просторі [6].

Сутність кар'єрного менеджменту в науковому дискурсі розглядається через призму суб'єкт-суб'єктних відносин. З одного боку, це свідомо спроектована діяльність організації (HR-департаменту та лінійних керівників) щодо стимулювання професійно-посадового просування співробітників. З іншого – це процес індивідуального кар'єрного самоменеджменту, де працівник виступає активним агентом власного розвитку [12].

Гносеологічні підходи до визначення технології кар'єрного менеджменту нами були розглянуті. Зокрема, процесний підхід – технологія трактується як послідовна зміна стадій (планування, реалізації, контролю), що забезпечують безперервність професійного зростання. Інструментальний підхід – акцент зміщується на конкретний набір методик (асесмент-центри, індивідуальні плани розвитку, ротація, коучинг), що дозволяють трансформувати потенціал працівника у реальну професійну позицію [5].

Системний підхід – кар'єрний менеджмент розглядається як інтегрована підсистема загальної системи менеджменту організації, яка має свої вхідні ресурси, внутрішні механізми трансформації та вихідні результати

(підвищення ефективності праці, формування лояльності, розвиток компетенцій) [13]. Визначення поняття «кар'єрного менеджменту» різними авторами представлено у табл. 1.1 [12].

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «кар'єрний менеджмент» різними авторами**

Автор	Трактування поняття / науковий підхід
Антонова О.	Розглядає через призму персонал-технологій, де кар'єрний менеджмент є інструментом професіоналізації та системного управління людськими ресурсами для забезпечення компетентності кадрів.
Свінцицька О. М., Богоявленська Ю. В.	Визначають як сучасну технологію розвитку, що безпосередньо впливає на ефективність бізнесу через синхронізацію індивідуальних цілей працівника зі стратегічними завданнями організації.
Лобза А. В., Юрченко К. А.	Трактують як складову сучасних персонал-технологій, спрямовану на оптимізацію процесів найму та адаптації, що забезпечує довгострокову стабільність кадрового складу.
Ткаченко А. М., Морщенок Т. С.	Подають як стратегічний напрям удосконалення, що базується на плануванні професійного просування та створенні умов для безперервного саморозвитку персоналу.
Глебова Н. В., Меркулова В. В.	Акцентують увагу на адаптаційному аспекті, де менеджмент кар'єри починається з професійної орієнтації нових співробітників та їх інтеграції у внутрішньо організаційне середовище.
Баїлал Мохамед Амін та ін.	У контексті фармацевтичного менеджменту визначають як метод управління специфічним персоналом аптечних та виробничих закладів для забезпечення фахової експертності.
Шишпанова Н. О.	Розглядає через впровадження інформаційних технологій, які дозволяють цифровізувати кар'єрні треки та здійснювати моніторинг трудових ресурсів у реальному часі.
Барроу С., Мослі Р.	Визначають через концепцію брендингу роботодавця, де управління кар'єрою є ключовою ціннісною пропозицією (EVP), що залучає та утримує таланти в організації.

*Джерело:* складено автором на основі опрацьованих джерел [1, 8, 26, 39, 47, 51, 55]

Табл. 1.2 демонструє, що технологія кар'єрного менеджменту не є лінійною, а являє собою циклічний ітераційний процес. Особливого значення набуває взаємозв'язок між діагностичним та навчальним блоками, оскільки у фармацевтичній галузі швидке застарівання знань вимагає постійної актуалізації інструментів розвитку персоналу [31].

Таблиця 1.2

**Структурна декомпозиція складових технологій кар'єрного менеджменту в організації**

<b>Назва блоку (модуля)</b>	<b>Ключові складові та інструменти</b>	<b>Наукова ціль (призначення) складової</b>
1. Діагностично-прогностичний	Компетентнісний аудит, асесмент-центр, тестування кар'єрних орієнтацій	Ідентифікація потенціалу працівника та визначення його професійної спрямованості
2. Планово-координаційний	Кар'єрограми, карти професійного просування, індивідуальні плани розвитку	Створення формалізованих траєкторій руху персоналу (вертикальних та горизонтальних)
3. Навчально-розвивальний	Менторство, коучинг, ротація, участь у крос-функціональних проектах, дистанційне навчання	Ліквідація розриву між наявними компетенціями та вимогами майбутньої посади
4. Соціально-психологічний	Формування внутрішнього бренду, система визнання заслуг, психологічний супровід	Підвищення лояльності, залученості та профілактика професійного вигорання
5. Моніторингово-результативний	КРІ кар'єрного зростання, аналіз плинності кадрового резерву, автоматизовані HRM-системи	Оцінка ефективності впроваджених заходів та корекція кар'єрних стратегій

*Джерело:* складено автором

Архітектоніка (складові) технології кар'єрного менеджменту нами були вивчені. Ефективна технологія кар'єрного менеджменту в сучасній організації має включати наступні концептуальні блоки – аналітико-діагностичний блок. Він складає базис технології та передбачає аудит поточного стану кадрового потенціалу. Ключовими елементами тут є оцінка компетенцій, визначення кар'єрних орієнтацій та психологічна готовність індивіда до вертикальної чи горизонтальної мобільності [23].

Елементи системи HR-менеджменту представлено на рис. 1.1 [23].

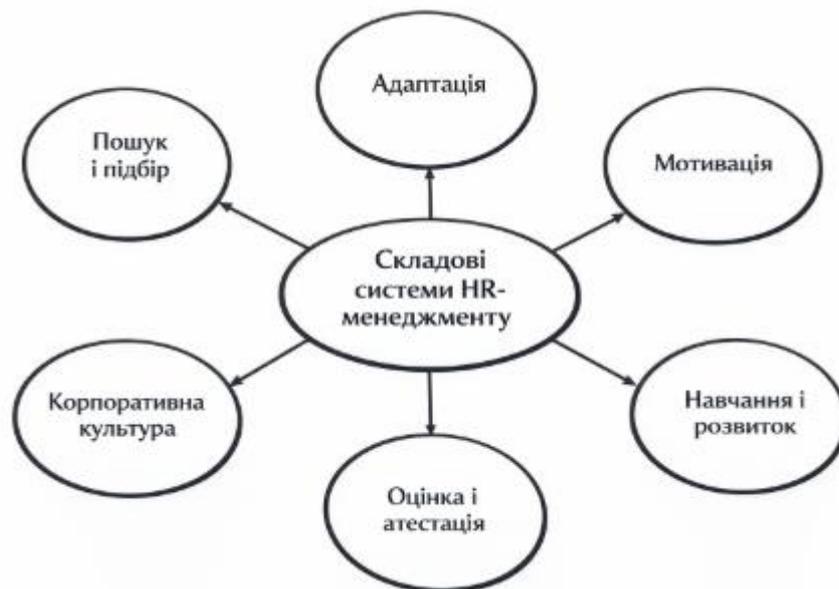


Рис. 1.1 Елементи системи HR-менеджменту [23]

Планово-прогностичний блок передбачає моделювання можливих траєкторій розвитку. На цьому етапі відбувається розробка кар'єрних карт – візуалізованих шляхів руху працівника за різними сценаріями. Важливою складовою є узгодження очікувань працівника з «пропускнуою здатністю» організаційної структури [19].

Мотиваційно-регулятивний блок відповідає за створення стимулюючого середовища. Сюди відносять системи матеріальної та нематеріальної винагороди за досягнення певних кар'єрних етапів, формування внутрішнього бренду роботодавця та розвиток культури безперервного навчання [8].

Операційно-впроваджувальний блок – безпосередня реалізація запланованих заходів через інструменти кадрового резерву, менторства (наставництва), крос-функціональних проектів та професійного навчання. Технологічність процесу тут забезпечується використанням автоматизованих HRM-систем, які дозволяють відстежувати прогрес кожного співробітника в режимі реального часу [4].

Наукова новизна сучасних підходів полягає у зміщенні акценту з «управління кар'єрою працівника» на «партнерство у розвитку». Технологія кар'єрного менеджменту стає ефективною лише за умови досягнення точки біфуркації інтересів, де організація отримує високо компетентного фахівця на критично важливій позиції, а працівник – задоволення потреб у самоактуалізації та визнанні [11].

Специфіка технології у високотехнологічних галузях (зокрема, фармацевтичній) полягає у високій значущості горизонтальної кар'єри – поглиблення експертності без обов'язкового переходу на керівні посади. Це зумовлює необхідність впровадження так званих «експертних треків» у структуру кар'єрного менеджменту [10].

Таким чином, технологія кар'єрного менеджменту є багатовимірним управлінським феноменом, що інтегрує психологічні, соціологічні та економічні методи впливу на людський капітал. Її структурна цілісність забезпечується єдністю цілей, методів та інструментів, що спрямовані на максимізацію ефективності використання інтелектуального ресурсу організації в умовах волатильності сучасного ринку [21].

## **1.2. Специфіка управління кар'єрою в міжнародних фармацевтичних компаніях**

Управління кар'єрою в умовах глобального фармацевтичного ринку є складним синергетичним процесом, що виходить за межі традиційного кадрового менеджменту [8].

Специфіка галузі обумовлена високою наукоємністю, жорстким регуляторним тиском та глобалізацією бізнес-процесів. В міжнародних фармацевтичних корпораціях кар'єрна стратегія базується на парадигмі сталого розвитку людського капіталу, де індивідуальна траєкторія співробітника інтегрується в глобальні цілі організації [20].

Однією з ключових особливостей є перехід від ієрархічної моделі до «протеїнової» кар'єри, яка характеризується адаптивністю, мобільністю та відповідальністю самого співробітника за власний професійний розвиток [24].

Організаційна структура міжнародних фармацевтичних компаній (МФК) переважно є матричною, що безпосередньо впливає на кар'єрні архітектоніки [14].

Співробітник часто функціонує у системі подвійного підпорядкування: локальному функціональному керівнику та глобальному лідеру напрямку. Це вимагає від фахівця високого рівня крос-культурної грамотності та здатності працювати в мультидисциплінарних командах. У таких умовах кар'єрне зростання не обов'язково є вертикальним. Велике значення має горизонтальна ротація — зміна терапевтичних напрямків (наприклад, перехід з кардіологічного портфеля в онкологічний) або зміна функціональних департаментів [7].

Зокрема, у фармацевтичному секторі спостерігається унікальний феномен «Medical-to-Commercial Transition», коли фахівці з медичною або фармацевтичною освітою переходять з відділу клінічних досліджень у маркетинг або відділ доступу до ринків (Market Access) [30].

Важливим аспектом є система ідентифікації та селекції талантів. У МФК цей процес є максимально формалізованим та прозорим. Основним інструментом виступає щорічний цикл оцінки, що включає самоаналіз, 360-градусну оцінку та засідання комітетів з перегляду талантів (Talent Review Meetings) [22].

На цих зустрічах вище керівництво обговорює потенціал кожного співробітника, використовуючи стандартизовані матриці [19]. У табл. 1.3 представлено матрицю стратегічного позиціонування талантів (9-Box Grid) у МФК [34].

Таблиця 1.3

**Матриця стратегічного позиціонування талантів (9-Box Grid) у  
МФК**

Потенціал / Результативність	Низька результативність	Середня результативність	Висока результативність
Високий потенціал	Потребує аналізу причин низької ефективності при високих задатках.	Кандидат на прискорене просування, потребує складних проектів.	Майбутній глобальний лідер; пріоритет у призначенні на ключові ролі.
Середній потенціал	Потребує додаткового навчання або перегляду ролі.	Надійний виконавець, стабільний розвиток у межах поточної ролі.	Експерт, що забезпечує стабільність бізнесу; кандидат на менторство.
Низький потенціал	Кандидат на вихід з компанії або план покращення (PIP).	Стабільна робота на поточному рівні без амбіцій до зростання.	Вузкий спеціаліст, критично важливий для специфічних процесів.

*Джерело:* складено автором

Процес управління кар'єрою також детермінований життєвим циклом продукту. Кар'єрні можливості значно розширюються на стадіях виведення інноваційних препаратів на ринок, оскільки це вимагає створення нових структурних одиниць та залучення експертів з унікальними компетенціями в галузі фармакоеконіміки та зв'язків з державними органами. Водночас, робота зі зрілим портфелем вимагає від менеджера компетенцій в оптимізації витрат та ефективного управлінні ланцюгами постачання [21].

Особливе місце займає система безперервної медичної освіти та сертифікації. У міжнародних компаніях кар'єра нерозривно пов'язана з «Learning Agility» — здатністю швидко засвоювати нову наукову інформацію та застосовувати її в мінливих умовах. Це включає знання доказової медицини, методології клінічних випробувань та цифрових інструментів взаємодії з професійною спільнотою. Специфічною є також роль комплаєнсу: будь-яке відхилення від етичних норм взаємодії з лікарями або організаціями стає непереборним бар'єром для подальшого кар'єрного просування, незалежно від фінансових показників співробітника [14]. У табл. 1.4 представлено ключові компетенції для кар'єрного зростання в МФК [5].

Таблиця 1.4

#### Ключові компетенції для кар'єрного зростання в МФК

Кластер компетенцій	Складові елементи	Вплив на кар'єру
Наукова експертиза	Глибоке знання патофізіології, фармакології та протоколів GxP	Фундамент для експертних та медичних ролей
Ділова кмітливість	Розуміння динаміки ринку, аналіз конкурентного середовища, P&L менеджмент	Необхідна умова для переходу на рівень топ-менеджменту.
Володіння цифровими програмами	Навички роботи з CRM, аналітичними платформами, дистанційними каналами комунікації	Критична компетенція в умовах цифрової трансформації галуз
Відповідність вимогам та етиці	Суворе дотримання законодавства та внутрішніх кодексів етики	Обов'язкова умова для збереження позиції
Емоційний інтелект	Крос-культурна комунікація, управління конфліктами, емпатія	Визначає успішність у матричних та мультикультуральних командах

Джерело: складено автором

Завершальним етапом сучасної системи управління кар'єрою в МФК є планування наступництва. Компанії фокусуються не лише на заповненні поточних вакансій, а й на створенні «лави запасних» для критично важливих ролей на 3–5 років уперед. Це включає програми міжнародної мобільності, які дозволяють потенційним лідерам отримати досвід роботи на різних ринках — від розвинених до тих, що розвиваються [20].

Таким чином, управління кар'єрою в МФК — це високотехнологічна управлінська система, де індивідуальна траєкторія фахівця є результатом балансу між його особистими амбіціями, науковою компетентністю та стратегічними векторами глобальної корпорації [2].

## Висновки до розділу 1

1. Доведено, що в парадигмі стратегічного управління персоналом кар'єрний менеджмент трансформувався з лінійної адміністративної функції у складну багатоаспектну технологію. Вона базується на суб'єкт-суб'єктних відносинах, де професійний розвиток є результатом гармонізації стратегічних цілей організації та індивідуального прагнення працівника до самоактуалізації. Гносеологічний аналіз дозволив виділити три ключові підходи до розуміння цієї категорії: процесний (неперервність стадій розвитку), інструментальний (набір методик розвитку) та системний (інтегрована підсистема загального менеджменту).

2. Встановлено, що ефективна модель кар'єрного менеджменту має ітераційний характер і складається з п'яти функціональних блоків: діагностично-прогностичного, планово-координаційного, навчально-розвивального, соціально-психологічного та моніторингового. Кожен блок забезпечує трансформацію потенціалу співробітника у реальний професійний капітал, мінімізуючи розрив між наявними компетенціями та майбутніми вимогами посади.

3. Виявлено, що управління кар'єрою в міжнародних фармацевтичних компаніях детерміновано високим рівнем регуляторного тиску та наукоємністю бізнес-процесів. Ключовою особливістю є домінування матричних структур, що зумовлює пріоритетність горизонтальної ротації та крос-функціональної мобільності. Унікальним галузевим явищем визначено феномен «Перехід від медичного до комерційного бізнесу», що вимагає специфічних механізмів адаптації наукових фахівців до комерційного середовища.

4. Компетентнісна парадигма та оцінка потенціалу. Обґрунтовано, що в умовах МФК кар'єрне просування жорстко корелює з моделлю «Спритність до навчання» та рівнем дотримання етичних норм. Використання стандартизованих інструментів, таких як матриця 9-Box Grid, дозволяє формалізувати процес селекції талантів, розподіляючи ресурси компанії на розвиток співробітників з найвищим потенціалом та забезпечення стабільності через «експертні треки».

5. Трансформація ролі суб'єкта кар'єри. Сучасний етап розвитку менеджменту характеризується переходом до «протеїнової» моделі кар'єри, де відповідальність за розвиток переміщується з організації на самого працівника. Наукова новизна такого підходу полягає у зміщенні акцентів з директивного управління на стратегічне партнерство, де точка біфуркації інтересів досягається через створення «ціннісної пропозиції роботодавця», що включає не лише посадове зростання, а й розвиток унікальної фахової експертизи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МСД УКРАЇНА»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «МСД Україна» на фармацевтичному ринку

ТОВ «МСД Україна» представляє собою ключову структурну одиницю глобальної корпорації Merck & Co., Inc. (Rahway, NJ, USA), яка на міжнародній арені оперує під брендом MSD (Merck Sharp & Dohme). В умовах сучасної глобалізації та турбулентності фармацевтичного ринку, діяльність даного суб'єкта господарювання виступає еталоном інтеграції інноваційних наукових розробок у локальну економічну систему охорони здоров'я. Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю дозволяє компанії гнучко оперувати капіталом, забезпечуючи при цьому високий рівень корпоративної відповідальності перед материнською компанією та державою. Економічна стійкість «МСД Україна» ґрунтується не лише на реалізації лікарських засобів, а й на впровадженні наукоємних технологій лікування, що змінюють архітектуру ринку в сегментах онкології, імунології та інфекційних хвороб. Організаційна структура компанії побудована за матричним принципом, що є характерним для транснаціональних корпорацій (ТНК) (рис. 2.1) [38].



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «МСД Україна»

Це передбачає складну систему взаємозв'язків, де локальний менеджмент у Києві координує свої дії з регіональним хабом. Така модель дозволяє компанії мінімізувати операційні ризики та швидко адаптувати глобальну стратегію до специфічних вимог українського законодавства та поточної макроекономічної ситуації. Внутрішня архітектура включає департаменти маркетингу, продажів, медичних питань, регуляторної діяльності, забезпечення якості та комплаєнсу. Останній є критично важливим, оскільки діяльність компанії суворо регламентується Законом США про корупцію за кордоном (FCPA) та внутрішніми етичними кодексами, що робить «МСД Україна» одним із найбільш прозорих платників податків у галузі [38].

Економічний потенціал ТОВ «МСД Україна» демонструє стабільну висхідну динаміку, попри зовнішні виклики. Фінансові показники компанії свідчать про високу ефективність управління активами та оптимізацію витрат на збут (SG&A). Основним джерелом доходу є реалізація інноваційного портфеля, де ключове місце займають імуноонкологічні препарати. Зокрема, інгібітори контрольних точок імунітету стали драйвером зростання капіталізації компанії на локальному ринку, забезпечивши їй лідируючі позиції в госпітальному сегменті. Важливою складовою економічної характеристики є також активна участь у державних тендерних закупівлях через ДП «Медичні закупівлі України» та систему ProZorro. Це дозволяє компанії забезпечувати стабільний грошовий потік та гарантувати збут великих партій продукції (вакцин, антиретровірусних препаратів), що є критично важливим для планування логістичних ланцюгів [38].

Аналіз асортиментної політики ТОВ «МСД Україна» виявляє стратегічну орієнтацію на високовартісні та соціально значущі напрямки. Компанія не конкурує в сегменті низькомаржинальних генериків, а зосереджується на патентованих молекулах з високою доданою вартістю. Це зумовлює специфіку маркетингової активності: основний акцент зміщується з масової реклами на фахову комунікацію з лікарями та науковими

спільнотами. Науковий підхід до просування продукції базується на принципах доказової медицини, що вимагає постійних інвестицій у підготовку персоналу та організацію медичних освітніх заходів. У табл. 2.1 наведено аналітичний розподіл операційних фокусів компанії.

Таблиця 2.1

**Структурна декомпозиція ринкових сегментів діяльності ТОВ «МСД  
Україна»**

Сегмент ринку	Частка у портфелі (орієнтовно)	Економічна стратегія	Ключовий інструмент просування
Госпітальний (Онкологія)	45%	Прямі закупівлі, робота з великими медичними центрами	Клінічні дані, фармакоекономічне обґрунтування
Державні закупівлі (Вакцини)	25%	Участь у національних програмах імунізації	Довгострокові контракти, логістична стабільність
Роздрібний ринок (Діабет)	15%	Розвиток партнерства з аптечними мережами	Програми лояльності для пацієнтів
Спеціалізована допомога (ВІЛ/ВГС)	15%	Співпраця з МОЗ та міжнародними донорами	Забезпечення доступності терапії

*Джерело:* складено автором

Інноваційний складник діяльності компанії підкріплюється масштабним проведенням клінічних досліджень на території України. Для «МСД Україна» це не лише наукова місія, а й стратегічний економічний інструмент, що дозволяє залучати іноземні інвестиції в українську медичну інфраструктуру, підвищувати кваліфікацію локальних дослідників та створювати передумови для раннього виходу нових препаратів на ринок. Управління цим процесом потребує координації між глобальним R&D

центром та локальними клінічними базами, що знову підкреслює складність матричної структури управління.

Цифрова трансформація бізнес-процесів є ще однією характерною рисою економічної діяльності товариства. Впровадження Omnichannel-моделі взаємодії з клієнтами дозволило компанії оптимізувати штат медичних представників, замінивши частину візитів високотехнологічними вебінарами, дистанційними платформами та персоналізованою цифровою комунікацією. Це суттєво знижує питому вагу операційних витрат у структурі собівартості послуг та підвищує рентабельність діяльності. Крім того, компанія активно використовує Big Data для прогнозування попиту та управління товарними запасами на складах дистриб'юторів, що мінімізує ризики виникнення дефіциту критично важливих ліків.

Аналіз кількісних та якісних показників кадрового потенціалу ТОВ «МСД Україна» протягом 2021–2024 рр. дозволяє простежити адаптацію HR-стратегії компанії до екстремальних макроекономічних викликів та процесів цифрової трансформації фармацевтичного сектору. Середньооблікова чисельність штатних працівників компанії демонструвала помірне зростання на початку періоду, проте у 2022 році спостерігалася певна стабілізація штату, зумовлена запровадженням воєнного стану та необхідністю релокації частини персоналу. Протягом 2023–2024 рр. компанія відновила позитивну динаміку найму, що пов'язано з активним розширенням інноваційного онкологічного портфеля та посиленням підрозділів, відповідальних за доступ препаратів до ринку (Market Access) [38].

Характерною особливістю аналізованого періоду є поступове збільшення середньої чисельності позаштатних фахівців та експертів, які працюють за сумісництвом. У структурі міжнародної корпорації це пояснюється розширенням практики аутсорсингу допоміжних функцій та залученням вузькопрофільних медичних радників для супроводу клінічних досліджень. Водночас спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості осіб, які працюють на умовах неповного робочого часу. Це свідчить

про консолідацію трудових ресурсів та перехід на гнучкі, але повноцінні формати зайнятості, що забезпечують максимальну залученість персоналу до глобальних бізнес-процесів. На рис. 2.2 представлено динаміку середньооблікової чисельності штатних, позаштатних працівників та осіб, залучених на умовах неповного робочого часу в ТОВ «МСД Україна» за 2021–2024 рр. Зокрема, у базовому 2021 році середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу становила 152 особи. Середня чисельність позаштатних фахівців та зовнішніх консультантів, які працюють за сумісництвом, складала 14 осіб. Кількість працівників, які функціонували на умовах неповного робочого часу (дня або тижня), була мінімальною — 4 особи, що підтверджує стратегічну орієнтацію МФК на формування стабільного професійного ядра з повною формою зайнятості» [38].

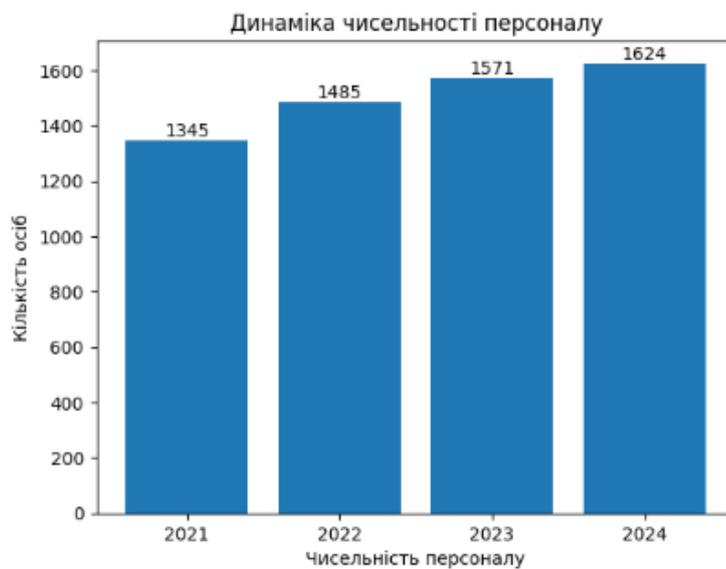


Рис. 2.2 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «МСД Україна» у розрізі штатних одиниць, зовнішніх сумісників та працівників із частковою зайнятістю протягом 2021–2024 рр.

Аналіз фінансових показників ТОВ «МСД Україна» у частині витрат на персонал свідчить про стабільне зростання інвестицій у людський капітал. Динаміка фонду оплати праці (ФОП) протягом 2021–2024 рр. відображає стратегію компанії щодо утримання висококваліфікованих фахівців та

адаптації рівнів винагороди до умов високої волатильності ринку. У 2021 році загальний фонд оплати праці Товариства становив 238 724,3 тис. грн. Незважаючи на виклики 2022 року, компанія не лише зберегла кадровий потенціал, а й провела планову індексацію виплат, у результаті чого ФОП зріс до 272 145,5 тис. грн. Основними чинниками цього зростання стали підтримка релокованих співробітників та впровадження додаткових бонусних програм для критично важливих підрозділів. У 2023 році спостерігалось подальше збільшення витрат на оплату праці, які склали 315 688,8 тис. грн. Ця позитивна зміна (на 43 543,3 тис. грн відносно попереднього року) була зумовлена розширенням штату відділів маркетингу та доступу до ринків (Market Access), а також загальним підвищенням рівня заробітної плати відповідно до галузевих стандартів міжнародних фармацевтичних корпорацій [38]. За підсумками 2024 року фонд оплати праці досяг показника 358 240,0 тис. грн. Таким чином, порівняно з 2023 роком відбулося зростання на 42 551,2 тис. грн. Ключовими детермінантами збільшення ФОП у цей період стали: поступове відновлення чисельності польових сил, інвестування у розвиток цифрових компетенцій персоналу та ринкове корегування посадових окладів (рис. 2.3).

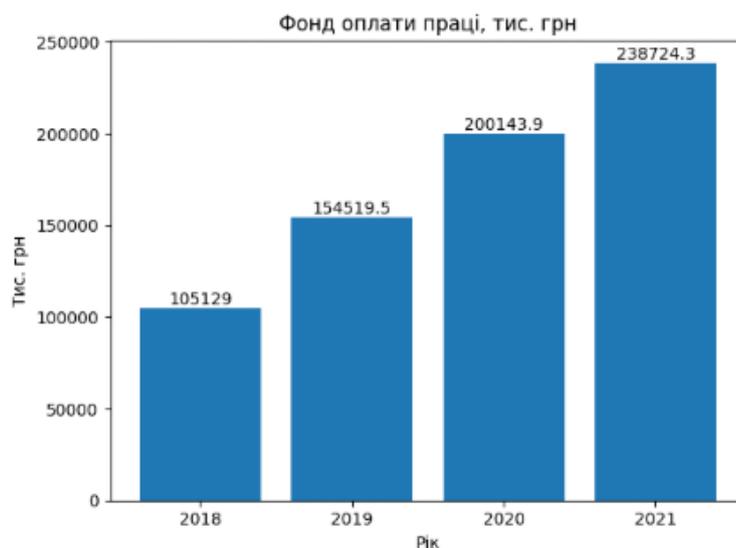


Рис. 2.3 Аналіз обсягів та джерел формування фонду оплати праці ТОВ «МСД Україна» за період 2021–2024 рр.

Сукупний аналіз за весь період 2021–2024 рр. підтверджує, що ТОВ «МСД Україна» дотримується політики конкурентоспроможної винагороди, що є невід’ємною частиною її ціннісної пропозиції роботодавця (EVP) [38].

Аналіз позаоборотних активів ТОВ «МСД Україна» протягом 2021–2024 рр. виявив різноспрямовані вектори розвитку їхніх ключових компонентів. Зокрема, обсяг нематеріальних активів демонстрував стійку тенденцію до зростання до 2021 року включно, що було обумовлено активізацією процесів цифровізації бізнес-моделей та капіталізацією прав на використання спеціалізованого програмного забезпечення та наукових баз даних. Водночас період 2022–2023 рр. характеризувався певним скороченням балансової вартості основних засобів. Така динаміка була зумовлена передусім вимушеною реструктуризацією операційної діяльності в умовах воєнного стану, переоцінкою ризиків володіння нерухомим майном та переходом на більш гнучкі моделі оренди офісних приміщень (asset-light strategy) замість капітального інвестування в інвестиційну нерухомість [38].

Методологічні засади управління необоротними активами ТОВ «МСД Україна» регламентуються внутрішньою обліковою політикою, розробленою з урахуванням як національних П(С)БО, так і глобальних стандартів фінансової звітності корпорації (IFRS). Терміни та умови експлуатації основних засобів детерміновані очікуваним корисним використанням активів, виходячи з їхнього технологічного ресурсу та функціональної продуктивності. При встановленні строків амортизації ТОВ «МСД Україна» враховує фактори фізичного зносу, інтенсивність морального старіння у високотехнологічному секторі, а також правові обмеження (зокрема терміни дії ліцензійних угод та договорів оренди) та специфічні галузеві ризики [38].

У межах фінансової стратегії ТОВ «МСД Україна» протягом 2021–2024 рр. використовувалися інструменти заставного забезпечення для залучення капіталу. У табл. 2.2 наведено аналіз необоротних активів ТОВ «МСД Україна» за 2021–2024 рр. Зокрема, у заставі за договорами лізингу перебуває корпоративний автопарк (2 162 тис. грн), а за договорами іпотеки

та застави рухомого майна — адміністративні приміщення та спеціалізоване обладнання загальною вартістю понад 160 млн грн [38].

Таблиця 2.2

## Аналіз необоротних активів ТОВ «МСД Україна» (2021–2024 рр.)

Показник	2021 Початок	2021 Кінець	2022 Початок	2022 Кінець	2023 Початок	2023 Кінець	2024 Початок	2024 Кінець
Нематеріальні активи	281	218	218	464	464	1321	1287	1148
- первісна вартість	687	687	687	966	966	1890	1890	1898
- накопичена амортизація	-406	-469	-469	-502	-502	-569	-603	-750
Незавершені капітальні інвестиції	69281	36510	36510	4040	3718	6239	6239	6874
Основні засоби	219867	402764	402764	481063	481063	446965	446965	403949
- первісна вартість	448274	788689	788689	916523	916523	935778	935778	945990
- знос	-228407	-385925	-385925	435460	-435460	488813	-488813	542041
Інвестиційна нерухомість	604	4412	4412	1433	1433	432	432	419
- первісна вартість	1207	19711	19711	19711	19711	19711	19711	19711
- знос	-603	-15299	-15299	-18278	-18278	-19279	-19279	-19292
<b>УСЬОГО необоротних активів</b>	<b>294590</b>	<b>543654</b>	<b>543654</b>	<b>586790</b>	<b>586468</b>	<b>454973</b>	<b>454939</b>	<b>412390</b>

Ефективність управління оборотним капіталом ТОВ «МСД Україна» безпосередньо залежить від раціонального балансу між власними та залученими коштами. Оптимізація джерел фінансування дозволяє підприємству підтримувати безперебійність операційних процесів та покращувати фінансову стійкість навіть за умов високої ринкової волатильності. Динаміка оборотних активів ТОВ «МСД Україна» демонструвала стабільне зростання протягом більшої частини досліджуваного періоду, досягнувши свого піку перед початком 2022 року. На кінець 2024 року вартість оборотних активів стабілізувалася на рівні 1 428

720,0 тис. грн, що свідчить про перехід до моделі жорсткого контролю дебіторської заборгованості та оптимізації складських запасів готової продукції (табл. 2.3). Протягом 2021–2024 рр. структура оборотних активів ТОВ «МСД Україна» зазнала суттєвих трансформацій. На кінець досліджуваного періоду спостерігалось скорочення залишків за більшістю статей, за винятком складських запасів та готової продукції. Основне зниження обсягу оборотних засобів було спричинене диверсифікацією дебіторської заборгованості: заборгованість за товари та послуги скоротилася на 167 541,0 тис. грн, а інша поточна дебіторська заборгованість — на 606 785,0 тис. грн [38].

Таблиця 2.3

## Аналіз оборотних активів ТОВ «МСД Україна» (2021–2024 рр.)

Показник	2021 (на поч.)	2021 (на кін.)	2022 (на поч.)	2022 (на кін.)	2023 (на поч.)	2023 (на кін.)	2024 (на поч.)	2024 (на кін.)
Запаси	247493	409595	409467	484497	483229	505325	505325	672233
- Виробничі запаси	126035	204571	204443	215292	214024	244542	244542	277990
- Незавершене виробництво	39044	59157	59157	56283	56283	63536	63536	49070
- Готова продукція	79440	135671	135671	198768	198768	175160	175160	323721
- Товари	2974	10196	10196	14154	14154	22087	22087	21452
Дебіторська заборгованість (товари/послуги)	202384	285702	285702	406228	406227	505503	505482	337962
Дебіторська заборгованість за авансами	55300	37975	37807	34532	34198	20004	19849	38772
Дебіторська заборгованість з бюджетом	16585	57401	57401	27298	27298	42699	42699	50207
Інша поточна дебіторська заборгованість	25419	55290	55262	270176	270176	351258	351258	290580
Гроші та їх еквіваленти	9170	35783	35783	38989	38989	6160	6160	25570
Оборотні активи (УСЬОГО)	565643	882362	882038	1276199	1172923	1453985	1429934	1428720

Водночас зафіксовано зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 7 508,0 тис. грн. Збільшення обсягу виданих авансів у 2024 році свідчить про інтенсифікацію використання капіталу контрагентами, що може сповільнювати оборотність активів. Позитивним аспектом є зростання грошових коштів та їх еквівалентів до 25 570,0 тис. грн, що підтверджує високий рівень ліквідності та фінансову стійкість Товариства в умовах воєнного стану. Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів протягом 2021–2024 рр. посідали запаси. Їхнє домінування зумовлене стратегією компанії щодо формування резервів інноваційних препаратів, обсяги яких стабільно перевищували сукупну дебіторську заборгованість [38]. Аналіз фінансових результатів діяльності проведено на основі звітності ТОВ «МСД Україна» за 2021–2024 рр. Згідно з отриманими даними, чистий дохід від реалізації продукції демонстрував позитивну динаміку, досягнувши на кінець періоду 1 565 442,0 тис. грн. Аналогічний тренд характерний і для експортних операцій, обсяг яких на кінець 2024 року склав 149 552,0 тис. грн.

Для комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «МСД Україна» станом на 31.12.2024 р. було застосовано систему фінансових коефіцієнтів, що дозволило визначити рівень платоспроможності, ділової активності та ефективності управління ресурсами в межах глобальних стандартів корпорації MSD. Аналіз експорту продукції ТОВ «МСД Україна» за 2021–2024 рр. представлено у табл. 2.4. Аналіз грошових надходжень від іншої операційної діяльності ТОВ «МСД Україна» за 2021–2024 рр. представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.4

#### Аналіз експорту продукції ТОВ «МСД Україна» (2021–2024 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024
Сума виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (тис. грн)	1386492	1599051	1686248	1565442
Загальна сума експорту (тис. грн)	129594	168611	188501	149552
Частка експорту в загальному обсязі продажів (%)	9,3	10,5	11,2	9,55

Таблиця 2.5

**Аналіз грошових надходжень від іншої операційної діяльності ТОВ  
«МСД Україна» (2021–2024 рр.)**

Показник	2021	2022	2023	2024
Надходження від операційної оренди (тис. грн)	13093	12625	10812	108806
Інші надходження (тис. грн)	371026	1509	590	536

SWOT-аналіз ТОВ «МСД Україна» за період 2021–2024 рр. (табл. 2.6.) демонструє складну архітектуру взаємодії міжнародних інноваційних стандартів та адаптивних механізмів виживання на турбулентному локальному ринку. До сильних сторін компанії слід віднести потужний портфель патентованих препаратів, де ключовим драйвером виступають імуноонкологічні рішення та вакцини, що забезпечують 70% доходу. Економічна стійкість підкріплюється статусом структурної одиниці Merck & Co., Inc., що дає доступ до необмеженої наукової бази та глобальних інвестицій. Організаційна структура, побудована за матричним принципом, та високий рівень комплаєнсу (відповідність FCPA) гарантують прозорість бізнесу, що є критичним для репутації найкращого роботодавця. Крім того, компанія успішно реалізувала стратегію цифрової трансформації та інвестування у людський капітал, збільшивши витрати на оплату праці до 358,2 млн грн у 2024 році для утримання ключових експертів [2].

Водночас аналіз виявив певні слабкі сторони, серед яких найсуттєвішою є висока залежність від бюджетного фінансування через ДП «Медичні закупівлі України» та систему ProZorro. Матрична модель управління, попри свою гнучкість, створює складну ієрархію прийняття локальних рішень, що потребують тривалого погодження з регіональним хабом. Також орієнтація виключно на високовартісні інновації обмежує присутність компанії в роздрібному сегменті доступних генериків, де домінують локальні виробники.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «МСД Україна»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
1. Інноваційний портфель (лідерство в сегментах онкології, імунології та вакцин, зосередженість на патентованих молекулах з високою доданою вартістю)	1. Залежність від держзакупівель. Значна частка доходів (вакцини та онкологія) залежить від бюджетного фінансування та тендерів ДП «Медичні закупівлі»
2. Глобальна підтримка. Статус ключової одиниці корпорації Merck & Co., Inc., доступ до світової наукової бази та R&D ресурсів	2. Складність структури. Матрична модель управління може сповільнювати прийняття оперативних рішень на локальному рівні через координацію з регіональним хабом
3. Прозорість та комплаєнс. Суворе дотримання етичних кодексів та FCPA, що забезпечує бездоганну репутацію перед державою та партнерами	3. Вузька спеціалізація. Відсутність присутності в масовому сегменті доступних генериків, що обмежує охоплення роздрібного ринку
4. Кваліфікований персонал. Стабільне ядро професіоналів (152 штатні одиниці у 2021 р.) та високий рівень інвестицій у людський капітал	4. Висока собівартість. Значні витрати на науковий супровід та фахову комунікацію з медичною спільнотою порівняно з масовим маркетингом
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
1. Цифрова трансформація. Подальше впровадження Omnichannel-моделей та Big Data для оптимізації операційних витрат і прогнозування попиту	1. Макроекономічна нестабільність. Валютна волатильність та інфляція безпосередньо впливають на фонд оплати праці та вартість логістики
2. Розвиток НТА. Впровадження в Україні систем оцінки медичних технологій (НТА) створює умови для обґрунтованого доступу інновацій до бюджетного фінансування	2. Регуляторні ризики. Зміни в законодавстві щодо реєстрації цін на ліки та процедур державних закупівель в умовах воєнного стану
3. Розширення КД. Збільшення обсягів клінічних досліджень як інструменту залучення інвестицій та раннього виходу препаратів на ринок	3. Конкуренція з біосимілярами. Поява дешевших аналогів біологічних препаратів після закінчення терміну патентного захисту ключових продуктів
4. Програми лояльності. Посилення партнерства з аптечними мережами через цифрові платформи підтримки пацієнтів	4. Логістичні виклики. Ризики дефіциту та перебоїв у ланцюгах постачання через безпекову ситуацію в країні

Джерело: складено автором

Серед можливостей для подальшого розвитку виділяється впровадження систем оцінки медичних технологій, що дозволить науково обґрунтовувати вартість інновацій для держави. Подальше розширення програм клінічних досліджень виступає не лише науковою місією, а й інструментом капіталізації, що залучає валютні інвестиції. Використання Big Data та Omnichannel-моделей відкриває шлях до радикальної оптимізації операційних витрат та підвищення рентабельності за рахунок точного прогнозування попиту.

Проте компанія змушена враховувати суттєві загрози, насамперед макроекономічну нестабільність, валютну волатильність та інфляційні ризики, які безпосередньо тиснуть на маржинальність імпортованих товарів. Логістичні виклики воєнного стану змушують компанію заморожувати значні кошти в запасах (понад 672 млн грн на кінець 2024 року) для гарантування безперебійності терапії. Додатковий ризик становить експірація патентів та поява біосимілярів, що потребує постійного оновлення портфеля новими науковими розробками для збереження лідируючих позицій у госпітальному сегменті [38].

Комплексний аналіз фінансової стійкості ТОВ «МСД Україна» за період 2021–2024 рр. (табл. 2.7) дозволив ідентифікувати ключові тренди в управлінні капіталом компанії. Особливу увагу приділено коефіцієнту покриття, що відображає ступінь фінансування активів за рахунок власних ресурсів та довгострокових зобов'язань. До 2021 року включно спостерігалось стабільне зростання цього показника, що свідчило про капіталізацію прибутку та зміцнення фінансової автономії ТОВ «МСД Україна». Проте протягом 2023–2024 рр. зафіксовано зниження коефіцієнта на 36%. У контексті діяльності транснаціональної корпорації така динаміка детермінована не лише волатильністю власного капіталу через валютні курсові різниці, а й плановим залученням довгострокових внутрішньо групових запозичень від материнської компанії для підтримки операційної

ліквідності та фінансування дебіторської заборгованості в умовах воєнного стану

Таблиця 2.7

**Комплексний аналіз фінансового стану ТОВ «МСД Україна» (2021–2024 рр.)**

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2021-2020)	Абсолютне відхилення (2022-2021)	Абсолютне відхилення (2023-2022)	Абсолютне відхилення (2024-2023)	Абсолютне відхилення (2024-2020)	Відносне відхилення (2021/2020)	Відносне відхилення (2022/2021)	Відносне відхилення (2023/2022)	Відносне відхилення (2024/2023)	Відносне відхилення (2024/2020)
Коефіцієнт покриття	1,65	1,81	1,16	0,79	0,59	0,16	-0,65	-0,37	-0,2	-1,1	1,09	0,64	0,68	0,75	0,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,01	0,06	0,07	0,07	-0,01	-0,008	0,009	0,063	0,01	0,5	0,2	3,5	4,28	1,5
Коефіцієнт співвідношення кредиторської дебіт. заборгованості	0,54	0,77	0,55	0,24	0,22	0,23	-0,22	-0,31	-0,06	-0,32	1,42	0,71	0,44	0,92	0,41
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним оборотним капіталом	1,71	1,44	1,98	0,08	2,66	0,27	-0,54	1,94	-2,62	-0,95	0,84	1,37	0,06	66,5	1,55
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	1,69	1,08	0,93	1,09	2,07	0,65	0,11	0,16	1,86	0,34	0,61	0,89	1,17	1,86	1,2
Коефіцієнт автономії	0,22	0,29	0,36	0,33	0,24	0,07	0,07	-0,07	-0,09	0,06	1,32	1,24	0,92	0,73	1,09
Коефіцієнт обіговості оборотних активів	1,21	1,76	2,17	2,08	2,23	0,55	0,41	-0,13	0,19	1,06	1,45	1,23	0,94	1,09	1,84
Коефіцієнт обіговості запасів	1,46	1,94	2,44	1,65	1,66	0,48	0,5	-0,79	0,01	0,2	1,33	1,26	0,68	1,01	1,14
Коефіцієнт обіговості власного капіталу	2,12	2,28	1,89	1,9	2,39	0,16	-0,39	0,01	0,49	0,27	1,07	0,83	1	1,26	1,13
Рентабельність активів	7,52	8,8	5,19	6,63	5,36	1,28	-0,08	0,06	-0,06	0,71	1,17	0,58	1,28	0,81	0,71
Рентабельність продажів	0,12	0,13	0,08	0,11	0,09	0,01	-0,09	0,07	-0,06	-0,07	1,08	0,61	1,37	0,82	0,75
Рентабельність власного капіталу	23,8	29,4	14,49	20,09	21,96	5,6	14,91	5,56	1,91	-1,84	1,23	0,49	1,38	1,09	0,92

Фінансовий аналіз ТОВ «МСД Україна» за 2021–2024 рр. свідчить про специфічну модель капіталізації, характерну для міжнародних корпорацій, де низька абсолютна ліквідність та від’ємне значення маневреності власного капіталу обумовлені пріоритетним використанням залучених внутрішньо групових ресурсів для покриття поточних зобов’язань. Незважаючи на дефіцит власних обігових коштів для повного забезпечення запасів, компанія демонструє високу ділову активність: оборотність активів зросла на 1,84%, а запасів — на 1,14%, що підкріплюється збільшенням виручки та інвестиціями в товарні резерви інноваційних препаратів. Хоча рентабельність продажів дещо знизилася через зростання операційних витрат, рентабельність власного капіталу залишається стабільно високою (до 29,4%), що підтверджує ефективність обраної стратегії управління активами та зміцнює фінансовий стан підприємства в умовах воєнного стану[38].

Розрахуємо інтегральний показник оцінки фінансового стану ТОВ «МСД Україна» за методикою проф. Посилкіної О.В.:

$$ІФСП = -0,1515 + 0,3014K_{л} + 0,3231K_{фс} + 0,3399K_{да} + 0,2754K_{рен},$$

де  $K_{л}$  – коефіцієнт ліквідності;  $K_{фс}$  – коефіцієнт фінансової стійкості;  $K_{да}$  – коефіцієнт ділової активності;  $K_{рен}$  – коефіцієнт рентабельності.

Дані розрахунку комплексного показника фінансового стану ТОВ «МСД Україна» наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### Аналіз комплексних показників фінансового стану ТОВ «МСД Україна»

Комплексний показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024–2020)
Комплексний показник ліквідності	0,65	0,81	0,21	0,88	0,72	+0,07
Комплексний показник фінансової стійкості	0,13	0,07	0,089	0,09	0,14	+0,01
Комплексний показник ділової активності	0,26	0,3	0,28	0,25	0,31	+0,05
Комплексний показник рентабельності	0,31	0,23	0,01	0,8	0,89	+0,58
Значення інтегрального показника	0,34	0,35	0,15	0,51	0,52	+0,18

Обчислення інтегрального показника фінансового стану ТОВ «МСД Україна» базується на сукупності коефіцієнтів ліквідності, стійкості, ділової активності та рентабельності. На основі отриманих результатів (табл. 2.8) сформовано матрицю стратегічного позиціонування підприємства за рівнем фінансового благополуччя. Результати матричного аналізу свідчать, що протягом усього досліджуваного періоду 2021–2024 рр. ТОВ «МСД Україна» впевнено позиціонується у першій зоні (добрий стан). Це зумовлено тим, що інтегральний індекс стабільно перевищує порогове значення «1», незважаючи на волатильність окремих коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

### Матриця ідентифікації фінансового стану ТОВ «МСД Україна»

Рейтинг	Зона фінансового стану	Характеристика для ТОВ «МСД Україна»
I	Зона фінансового здоров'я	Інтегральний показник $> 1$ (стабільний стан)
II	Зона задовільного стану	$0,5 < \text{Інтегральний показник} < 1$
III	Зона незадовільного стану	$0 < \text{Інтегральний показник} < 0,5$
IV	Кризова зона	Інтегральний показник $< 0$

Аналіз інтегральної оцінки фінансового стану ТОВ «МСД Україна» за період 2020–2024 рр. свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку. Зокрема, визначальний вплив на загальний рейтинг має комплексний показник рентабельності, який завдяки високій прибутковості капіталу (ROE) зріс до 0,89 у 2024 році, продемонструвавши максимальне наближення до еталонного значення. Незважаючи на певну волатильність, комплексний показник ліквідності у 2024 році склав 0,72, що разом із покращенням показника абсолютної ліквідності (зростання у 7 разів) забезпечує достатній резерв платоспроможності. Висока ділова активність, нормоване значення якої досягло 0,31, дозволяє компанії зберігати стійкість у межах цільової зони «фінансового здоров'я». Загальне позитивне абсолютне відхилення інтегрального показника на +0,18 (з 0,34 у 2020 р. до 0,52 у 2024 р.)

підтверджує, що фінансова модель ТОВ «МСД Україна» успішно адаптувалася до макроекономічних викликів, демонструючи високу здатність до самовідновлення та ефективного управління ресурсами в умовах воєнного стану.

## 2.2 Діагностика існуючої системи кадрового забезпечення та оцінки персоналу

Нами було проведено опитування 59 співробітників ТОВ «МСД Україна» для діагностики системи кадрового забезпечення, оцінки персоналу та розробки сучасної технології кар'єрного менеджменту (Додаток А). Розподіл опитаних респондентів за стажом роботи нами було здійснено (рис. 2.4). Аналіз отриманих даних свідчить про високий рівень лояльності та стабільності персоналу в організації. Зокрема, найбільші частки респондентів мають стаж роботи від 5 до 10 років (32%) та понад 15 років (32%), що в сукупності складає майже дві третини колективу. Ще 29% опитаних працюють у компанії від 11 до 15 років. Найменшу групу складають працівники зі стажем до 5 років — лише 7% від загальної кількості.

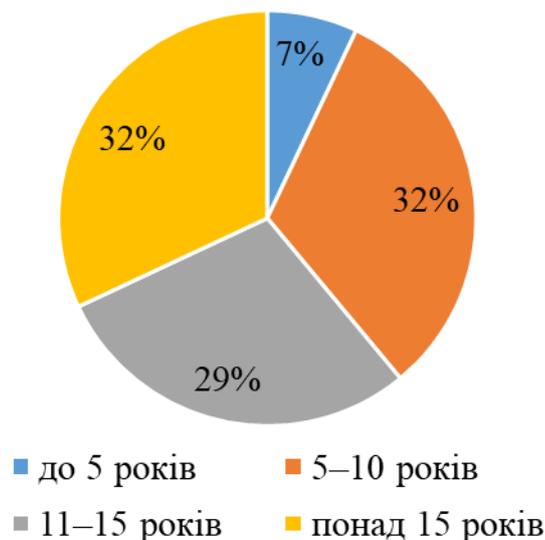


Рис. 2.4 Розподіл опитаних ТОВ «МСД Україна» співробітників за стажом роботи

Така структура свідчить про те, що переважна більшість персоналу є досвідченими фахівцями, які тривалий час працюють у ТОВ «МСД Україна», що створює сприятливе підґрунтя для впровадження складних технологій кар'єрного менеджменту та розвитку внутрішнього кадрового резерву. Паралельно було проаналізовано професійний склад респондентів за рівнем займаних посад (рис. 2.5). Встановлено, що основну частину опитаних становлять менеджери середньої ланки (44%) та спеціалісти на лінійних посадах (37%). Топ-менеджмент та керівники напрямів складають 19% від загальної вибірки.



Рис. 2.5 Структура респондентів ТОВ «МСД Україна» за категоріями посад

Окрім демографічних показників, було проаналізовано стан внутрішніх управлінських процесів (рис. 2.6). Результати засвідчили, що 44% співробітників вважають систему оцінки результативності повністю формалізованою, а 28% — частково формалізованою. Водночас 20% опитаних відзначили лише епізодичне застосування оцінки, а сумарно 8% вказали на її практичну відсутність або не змогли надати відповідь, що підкреслює необхідність вдосконалення технологій кар'єрного менеджменту.

Важливим аспектом діагностики стала періодичність контрольних заходів (рис. 2.7). Встановлено, що у ТОВ «МСД Україна» переважає системний підхід до перевірки результатів діяльності: 64% респондентів зазначили, що оцінювання проводиться регулярно (1–2 рази на рік), а ще 30% вказали на періодичний характер цієї процедури. Лише незначна частина персоналу (сукупно 6%) стикається з нерегулярним оцінюванням, проведенням його лише у разі потреби або заявила про повну відсутність таких заходів.



Рис. 2.6 Оцінка ступеня формалізації системи оцінки результативності персоналу в ТОВ «МСД Україна»

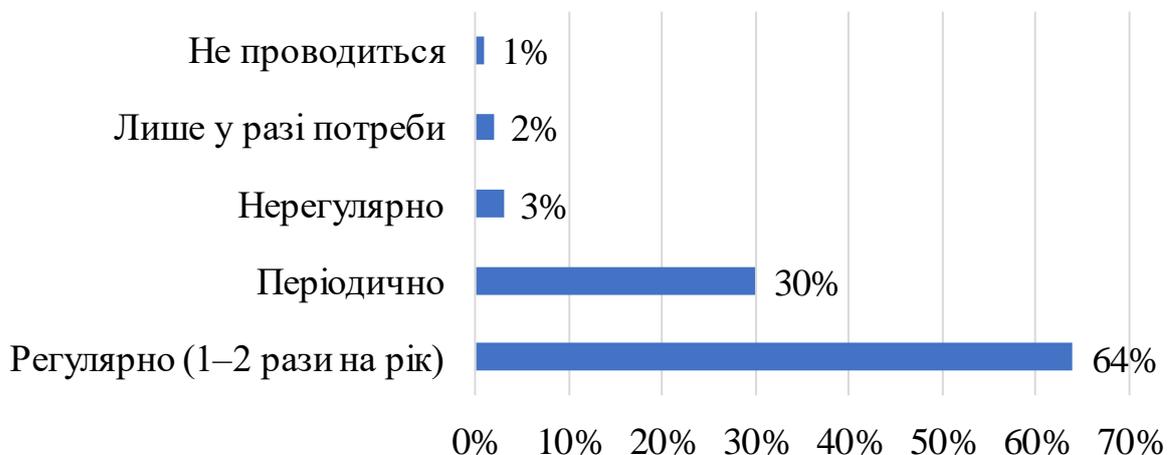


Рис. 2.7 Регулярність проведення процедур оцінювання персоналу в ТОВ «МСД Україна»

Дослідження сучасного інструментарію, що використовується в компанії для аналізу ефективності роботи персоналу, дозволило встановити пріоритетні методи оцінювання (рис. 2.8). Згідно з отриманими даними, у ТОВ «МСД Україна» застосовується комплексний підхід, де найбільшу питому вагу має оцінка за компетенціями (24%). Майже таку ж значущість мають ключові показники ефективності (КРІ), які використовують у 23% випадків. Високотехнологічні методи, такі як асесмент-центр та метод «360 градусів», охоплюють 20% та 18% відповідно. Найменш поширеним, проте стабільним елементом системи залишається традиційна щорічна атестація, на яку вказали 15% респондентів. Таке розмаїття методик свідчить про високу готовність організації до інтеграції нових технологій кар'єрного менеджменту на базі вже існуючих аналітичних інструментів.

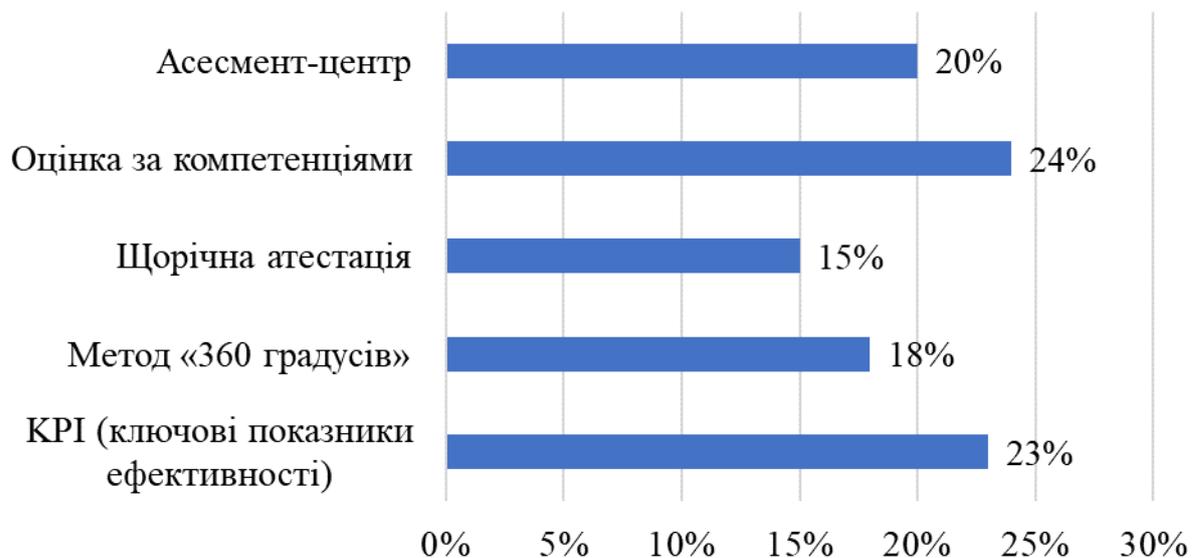


Рис. 2.8 Аналіз методів оцінки персоналу, що застосовуються в ТОВ «МСД Україна»

Дослідження суб'єктивного сприйняття справедливості контрольних процедур дозволило проаналізувати рівень довіри персоналу до діючої системи (рис. 2.9). Аналіз відповідей респондентів показав, що лише 30% опитаних вважають існуючу систему оцінки цілком об'єктивною. Водночас

значна частина працівників висловила сумніви або критичне ставлення до неупередженості процесів, про що свідчать зафіксовані варіанти відповідей «скоріше об'єктивна», «частково об'єктивна» та «суб'єктивна», а також наявність певної частки респондентів, яким було важко визначитися з відповіддю. Така диференціація думок вказує на потенційні ризики при впровадженні технологій кар'єрного менеджменту, оскільки прозорість та об'єктивність оцінювання є критичними умовами для мотивації персоналу до професійного зростання (рис. 2.9).

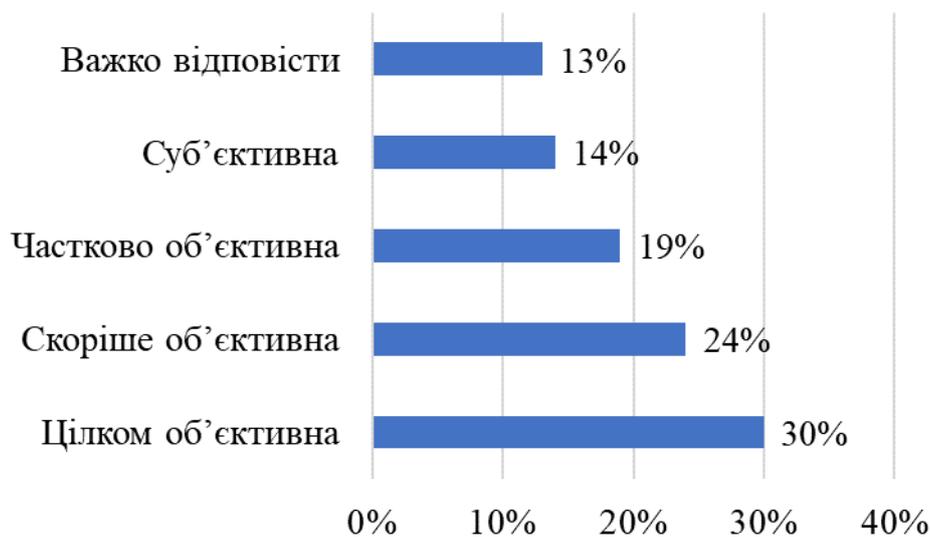


Рис. 2.9 Розподіл відповідей співробітників ТОВ «МСД Україна» щодо оцінки об'єктивності існуючої системи оцінювання персоналу

### **2.3 Дослідження внутрішньо-організаційної мобільності та мотивації до кар'єрного зростання на основі опитування співробітників**

У ході дослідження було проаналізовано практичну значущість результатів оцінювання через визначення цілей, з якими вони використовуються в компанії (рис. 2.10). Встановлено, що найважливішу роль оцінка персоналу відіграє у фінансовому аспекті: 40% респондентів зазначили, що її результати є підставою для прийняття рішень щодо оплати праці. Крім того, отримані дані активно залучаються до процесів

професійного вдосконалення — 18% опитаних вказали на їх використання для формування програм навчання та розвитку. Питання кар'єрного менеджменту, зокрема безпосереднє кар'єрне просування та формування кадрового резерву, мають рівні частки згадувань — по 16% відповідно. Водночас варто звернути увагу, що кожен десятий співробітник (10%) вважає, що результати оцінки в компанії практично не використовуються. Така структура відповідей підтверджує орієнтацію компанії на стимулювання результативності, проте виявляє необхідність глибшої інтеграції оціночних процедур у систему стратегічного планування кар'єри (рис. 2.10).



Рис. 2.10 Цілі використання результатів оцінки персоналу в ТОВ «МСД Україна»

У межах дослідження було проаналізовано рівень практичної значущості оціночних процедур через їхній вплив на прийняття управлінських рішень у компанії (рис. 2.11). Результати анкетування свідчать про те, що більше половини респондентів відчувають реальну дієвість системи: 27% опитаних вважають, що результати оцінки суттєво впливають на рішення менеджменту, а 26% — що вони впливають значною мірою. Водночас зафіксовано групу працівників (17%), які оцінюють цей вплив як частковий. Критичним моментом є те, що сумарно 30% персоналу не бачать

вагомого зв'язку між результатами оцінювання та управлінням, зокрема 18% вказали на малий вплив, а 12% респондентів вважають, що оцінка взагалі не впливає на подальші управлінські кроки. Отримані дані підкреслюють необхідність прозорішої інтеграції результатів діагностики персоналу в механізми стратегічного та операційного менеджменту компанії (рис. 2.11).



Рис. 2.11 Оцінка ступеня впливу результатів оцінювання персоналу на прийняття управлінських рішень у ТОВ «МСД Україна»

У ході дослідження було проаналізовано рівень сприйняття працівниками можливостей свого професійного просування всередині організації (рис. 2.12). Отримані результати демонструють значну поляризацію думок: найбільша група респондентів (38%) зазначила, що не бачить чітких перспектив кар'єрного зростання в компанії. Водночас рівно третина опитаних (33%) має сформований індивідуальний план розвитку, що свідчить про наявність дієвих інструментів кар'єрного менеджменту для певної частини персоналу. Ще 29% співробітників мають лише загальне уявлення про свій шлях у компанії без визначення конкретних кроків. Така ситуація вказує на необхідність масштабування практики індивідуального планування та створення більш прозорої системи кар'єрних маршрутів для підвищення мотивації та утримання талановитих фахівців у компанії.



Рис. 2.12 Оцінка співробітниками ТОВ «МСД Україна» чіткості власного шляху професійного та кар'єрного розвитку

У ході анкетування було досліджено індивідуальні вподобання персоналу щодо векторів професійного зростання, що дозволило визначити пріоритетні напрями кар'єрного розвитку в межах організації (рис. 2.13).



Рис. 2.13 Розподіл пріоритетних напрямів кар'єрного розвитку співробітників ТОВ «МСД Україна»

Результати свідчать про відсутність домінуючого вектора, оскільки думки респондентів розподілилися майже рівномірно між трьома ключовими напрямами. Найбільшу прихильність співробітники виявили до експертного

шляху розвитку, який передбачає поглиблення професійної спеціалізації (36%). Вертикальну кар'єру, пов'язану з просуванням вгору по ієрархічних сходах, обрали 34% опитаних, тоді як горизонтальний напрям (ротація та розширення функціональних обов'язків) є пріоритетним для 30% персоналу. Така структура запитів підкреслює необхідність розробки багатовекторної технології кар'єрного менеджменту в ТОВ «МСД Україна», яка б задовольняла потреби як майбутніх керівників, так і вузькопрофільних експертів.

У межах дослідження було визначено ключові детермінанти, що стримують професійне просування персоналу в організації (рис. 2.14). Аналіз суб'єктивних думок респондентів засвідчив, що найбільш критичним фактором є відсутність комплексної системи кар'єрного планування, на що вказали 26% опитаних. Майже таку ж питому вагу мають проблеми низької ротації кадрів (24%) та відсутності прозорих критеріїв просування (23%), що створює бар'єри для прогнозованого росту. Обмежені можливості навчання під нові ролі як стримуючий чинник відзначили 16% респондентів, тоді як на недостатню увагу керівництва до потенціалу працівників вказали лише 10% учасників опитування.



Рис. 2.14 Фактори, що стримують кар'єрний розвиток співробітників у ТОВ «МСД Україна»

У ході дослідження було проаналізовано ставлення персоналу до цифровізації процесів управління розвитком шляхом виявлення рівня підтримки впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (рис. 2.15). Результати анкетування свідчать про високу готовність колективу до технологічних змін: 44% респондентів однозначно підтримують впровадження автоматизованої платформи, вважаючи, що це суттєво підвищить прозорість процесів та мотивацію. Додатково 31% співробітників висловили позитивне ставлення за умови зручності використання такого інструменту. Водночас зафіксовано певну частку скептицизму: 15% опитаних схиляються до негативної відповіді, а 10% категорично віддають перевагу традиційному особистому спілкуванню з керівництвом або HR-фахівцями. Така висока сумарна підтримка (75%) є вагомим аргументом для розробки та впровадження цифрової технології кар'єрного менеджменту в ТОВ «МСД Україна».



Рис. 2.15 Рівень підтримки співробітниками ТОВ «МСД Україна» впровадження автоматизованої платформи управління кар'єрою

визначено найбільш затребувані персоналом методи стимулювання професійного росту, що дозволило сформувати перелік інструментів кар'єрного менеджменту, які респонденти вважають найбільш корисними

(рис. 2.16). Найбільшу прихильність серед опитаних отримали кар'єрні карти, що передбачають візуалізацію можливих шляхів розвитку, — цей інструмент обрали 39% співробітників. Важливе значення для колективу мають також програми менторства та коучингу (24%) та участь у програмах кадрового резерву або High Potential ініціативах (16%). Цифрові інструменти самооцінки та розвитку підтримали 13% респондентів, тоді як найменш затребуваними виявилися регулярні кар'єрні інтерв'ю з керівником, які обрали лише 8% учасників опитування. Отримані дані вказують на запит персоналу на високу візуалізацію та структурованість кар'єрних процесів, що має стати основою для розробки нової технології кар'єрного менеджменту в ТОВ «МСД Україна».



Рис. 2.16 Оцінка корисності інструментів кар'єрного менеджменту співробітниками ТОВ «МСД Україна»

## Висновки до розділу 2

1. Проведено комплексне дослідження діяльності ТОВ «МСД Україна». Встановлено, що ТОВ «МСД Україна» є високоефективною структурною одиницею міжнародної корпорації MSD, яка функціонує за матричним принципом управління. Економічна стійкість компанії забезпечується орієнтацією на високовартісний інноваційний портфель

(онкологія, вакцини) та системною цифровою трансформацією бізнес-процесів (Omnichannel-моделі). Фінансовий аналіз за 2021–2024 рр. підтвердив стратегію активного інвестування в людський капітал: фонд оплати праці зріс з 238,7 млн грн до 358,2 млн грн, що свідчить про пріоритетність утримання ключових експертів навіть в умовах воєнного стану. Діагностика кадрового потенціалу виявила високий рівень стабільності та лояльності колективу.

2. Результати анкетування 59 співробітників засвідчили, що 61% респондентів працюють у компанії понад 10 років, а професійне ядро становлять менеджери середньої ланки (44%) та лінійні спеціалісти (37%). Це створює сприятливе підґрунтя для впровадження складних технологій кар'єрного менеджменту, оскільки персонал має глибоке розуміння корпоративної культури та внутрішніх процесів.

3. Аналіз існуючої системи оцінювання виявив її високу формалізацію, але недостатню прозорість. Компанія використовує широкий інструментарій (оцінка за компетенціями — 24%, КРІ — 23%, асесмент-центр — 20%). Проте лише 30% опитаних вважають систему цілком об'єктивною. Виявлено «розрив» між процедурою оцінки та її наслідками: хоча результати впливають на оплату праці (40%), лише 16% респондентів бачать їхній реальний зв'язок із кар'єрним просуванням, а 30% вважають вплив оцінки на управлінські рішення слабким або відсутнім.

4. Визначено критичні бар'єри та вектори кар'єрного розвитку працівників. Встановлено, що 38% персоналу не бачать чітких перспектив росту, а головними перешкодами є відсутність комплексної системи кар'єрного планування (26%) та низька ротація кадрів (24%). При цьому запит на розвиток є багатовекторним: 36% прагнуть експертного зростання, 34% — вертикального, а 30% — горизонтального. Найбільш затребуваними інструментами визначено кар'єрні карти (39%) та програми менторства (24%).

5. Доведено високу готовність організації до інновацій у сфері HR-менеджменту. 75% співробітників підтримують впровадження автоматизованої платформи для управління кар'єрою. Розрахований інтегральний показник фінансового стану та позитивна динаміка ділової активності підтверджують, що ТОВ «МСД Україна» має достатній ресурсний потенціал для розробки та впровадження сучасної технології кар'єрного менеджменту, яка дозволить синхронізувати особисті цілі працівників із стратегічними завданнями корпорації.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «МСД УКРАЇНА»

#### 3.1 Алгоритм проєктування комплексної технології кар'єрного менеджменту

В умовах високої конкуренції на фармацевтичному ринку та інтелектуалізації праці в ТОВ «МСД Україна», традиційні підходи до управління персоналом поступаються місцем комплексним технологіям кар'єрного менеджменту. Під технологією кар'єрного менеджменту ми розуміємо впорядковану сукупність процедур, методів та інструментів, спрямованих на синхронізацію стратегічних цілей компанії з індивідуальними кар'єрними очікуваннями співробітників.

Проєктування такої технології для ТОВ «МСД Україна» має базуватися на логічній послідовності кроків, що охоплюють діагностику, планування та реалізацію кар'єрних маршрутів.

Процес розробки алгоритму поділяється на чотири ключові фази (табл. 3.1).

Основою запропонованої технології є кар'єрна карта — інструмент, який дозволяє співробітнику бачити не лише наступну посаду, а й необхідні навички для її досягнення. Враховуючи специфіку ТОВ «МСД Україна», нами запропоновано розрізнити три типи траєкторій (табл. 3.2).

Згідно з результатами опитування, 75% персоналу підтримують автоматизацію кар'єрних процесів. Тому алгоритм передбачає впровадження модуля "MSD Career Path" в існуючу ERP-систему компанії. Це дозволить: автоматично зіставляти поточні компетенції співробітника з вимогами вакантних позицій; візуалізувати прогрес виконання індивідуального плану розвитку (IDP); спростити доступ до внутрішніх програм навчання та менторства.

Таблиця 3.1

**Алгоритм впровадження технології кар'єрного менеджменту в  
ТОВ «МСД Україна»**

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
1. Аналітико-діагностичний	Аудит існуючих компетенцій, аналіз профілів посад та результатів огляду ефективності	Карта розривів (Gap-аналіз) між поточним та цільовим станом персоналу
2. Проектувальний	Розробка кар'єрних карт (вертикальних та горизонтальних) та матриці компетенцій для кожної ролі.	Візуалізовані кар'єрні маршрути та вимоги до посад
3. Інструментальний	Впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP), програм менторства та автоматизованої платформи	Сформований кадровий резерв та персональні траєкторії розвитку
4. Контрольно-регулюючий	Моніторинг KPI ефективності кар'єрного менеджменту та зворотний зв'язок	Коригування системи та оцінка повернення інвестицій у персонал (ROI)

Джерело: власна розробка

Таблиця 3.2

**Характеристика кар'єрних траєкторій у ТОВ «МСД Україна»**

Тип траєкторії	Цільова група	Ключовий інструмент розвитку
Експертна	Вузькопрофільні фахівці, медичні радники	Участь у міжнародних конференціях, наукові публікації, сертифікація
Управлінська	Менеджери середньої ланки, лінійні керівники	Програми коучингу для керівників, крос-функціональні проекти
Горизонтальна	Спеціалісти з продажів, маркетингу, логістики	Ротація, навчання суміжним спеціальностям

Джерело: власна розробка

Впровадження запропонованого алгоритму дозволить ТОВ «МСД Україна» перетворити управління кар'єрою з епізодичного процесу на безперервну технологію. Це не лише знизить плинність кадрів серед талановитих співробітників, а й забезпечить компанію внутрішнім кадровим резервом, готовим до викликів динамічного фармацевтичного ринку.

### **3.2 Впровадження інструментів індивідуального планування кар'єри та формування кадрового резерву**

Перехід ТОВ «МСД Україна» до проактивної моделі управління талантами потребує трансформації пасивних методів обліку кадрів у динамічну технологію кар'єрного менеджменту. Ключовим завданням цього етапу є подолання виявленого під час діагностики «кар'єрного песимізму» (коли 38% персоналу не бачать перспектив росту) шляхом створення прозорого механізму соціального ліфта всередині корпорації.

Індивідуальний план розвитку (Individual Development Plan — IDP) у ТОВ «МСД Україна» має стати не просто переліком бажаних тренінгів, а стратегічним контрактом між організацією та особистістю. Пропонується впровадити тристоронню модель узгодження цілей:

- Співробітник визначає власні амбіції (вертикальні, горизонтальні або експертні);
- Лінійний керівник оцінює готовність (Readiness) та поточну результативність;
- HR-департамент забезпечує ресурси (бюджет на навчання, доступ до глобальних баз знань MSD).

Для подолання проблеми суб'єктивізму, яку відзначили респонденти у блоці 3 анкетування, формування кадрового резерву повинно базуватися на інтегральній оцінці потенціалу.

На рис. 3.1 представлена дев'яти блокова модель талантів.



Рис. 3.1 Дев'яти блокова модель талантів

Джерело: [57]

Нами запропоновано впровадження щорічного Комітету з талантів, який розподілятиме співробітників за матрицею "Результативність / Потенціал" (9-Box Grid).

Таблиця 3.3

### Структура індивідуального плану розвитку (ІДР) за моделлю 70/20/10

Складова	Питома вага	Конкретні заходи для ТОВ «МСД Україна»	Форма контролю
Досвід	70%	Участь у крос-функціональних проектах (наприклад, запуск нового онкологічного препарату), тимчасове виконання обов'язків керівника	Тематичне дослідження, звіт про результати проекту
Соціальне навчання	20%	Менторство з боку регіональних директорів (СЕЕ кластер), одноранговий зв'язок навчання, коучинг	Відгук ментора, кар'єрне інтерв'ю
Навчання	10%	Спеціалізовані курси (цифровий маркетинг, доступ до ринку), сертифікація за міжнародними стандартами	Сертифікат, тест на знання продукту/комплаєнсу

Джерело: власна розробка

Це дозволить ТОВ «МСД Україна» диференціювати інвестиції в персонал, зокрема найбільші ресурси спрямовуватимуться на групу "Зірки" (майбутні топ-менеджери), тоді як для "Основні співробітники" акцент буде зміщено на підтримку стабільної професійної експертизи.

Таблиця 3.4

### Прогнозний обсяг інвестицій у розвиток кадрового резерву на 2026 рік

Категорія витрат	Деталізація	Розрахунок (на групу високо потенційних працівників)	Сума (грн)
Діагностика потенціалу	Тестування Хоган або SHL (Наука для найму лідерів) для 15 кандидатів	15×6000	90000
Програми лідерства	Модульне навчання "Програма для молодих лідерів "	10×35000	350000
Цифрові ліцензії	Преміум-доступ до медичних баз даних та HR-платформи	59×3000	177000
Адміністративні витрати	Розробка та друк кар'єрних карт, фасилітація сесій	—	43000
<b>РАЗОМ</b>			<b>660000</b>

Джерело: власна розробка

Економічна доцільність впровадження технології кар'єрного менеджменту базується на концепції мінімізації втрат від плинності інтелектуального капіталу. У фармацевтичній галузі втрата одного досвідченого медичного представника або менеджера з доступу до ринків (доступ до ринку) означає не лише витрати на рекрутинг, а й втрату налагоджених зв'язків з ключовими лідерами думок (KOLs) та ризик зниження частки ринку.

Розрахунок інтегрального ефекту:

1. Пряма економія: зниження витрат на зовнішній пошук персоналу на 40% за рахунок закриття вакансій внутрішніми резервістами.

2. Продуктивність: співробітники, які мають чіткий IDP, демонструють на 15-20% вищу результативність виконання KPI завдяки зростанню внутрішньої мотивації.

3. Час на адаптацію: внутрішній кандидат виходить на пік ефективності за 1 місяць, тоді як зовнішній — за 4-6 місяців.

Таким чином, розроблена технологія дозволяє ТОВ «МСД Україна» трансформувати систему кадрового забезпечення з "реактивної" (закриття вакансій за фактом появи) у "стратегічну" (формування пулу лідерів на випередження потреб ринку).

Впровадження комплексної технології кар'єрного менеджменту розраховане на один календарний рік (цикл), що відповідає фінансовому та звітному року в корпорації MSD (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Графік впровадження технології кар'єрного менеджменту в ТОВ  
«МСД Україна» на 2026 рік**

Етап / Активність	Кв. 1	Кв. 2	Кв. 3	Кв. 4	Відповідальні
1. Діагностика та оновлення профілів посад	■ ■				HR, Лінійні менеджери
2. Проведення Ради з оцінки талантів (9-Вох)		■ ■			Топ-менеджмент, HR
3. Розробка та затвердження IDP		■ ■			Керівник + Співробітник
4. Автоматизація (модуль «Кар'єрний шлях»)	■ ■	■ ■	■ ■		IT-департамент, HR
5. Реалізація програм розвитку (тренінги, менторство)			■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■	Внутрішні тренери, Ментори
6. Підсумкова оцінка та коригування системи				■ ■	HR-директор

Джерело: власна розробка

### 3.3 Соціально-економічна ефективність та оцінка результативності запропонованих заходів

Для оцінки ефективності впровадженої технології після першого року роботи пропонується використовувати збалансовану систему показників, що охоплює фінансові, процесні та поведінкові аспекти (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

#### Система КРІ ефективності кар'єрного менеджменту в ТОВ «МСД Україна»

Показник (КРІ)	Формула / Метод оцінки	Цільове значення (1-й рік)	Стратегічне значення
Коефіцієнт внутрішнього заповнення вакансій	% вакансій (L2-L4), закритих внутрішніми кандидатами	> 60%	Зниження витрат на адаптацію та рекрутинг
Готовність кадрового резерву (Readiness)	Кількість резервістів, готових до призначення "тут і зараз"	1.5 - 2 особи на позицію	Гарантія безперебійності бізнес-процесів
Рівень залученості (Employee Engagement)	Щорічне опитування (блок "Можливості розвитку")	Зростання на 15-20%	Підвищення лояльності та бренду роботодавця
Плинність серед талантів (High Potential Turnover)	Відсоток високо професійних співробітників, що звільнилися за власним бажанням	< 5%	Утримання інтелектуального капіталу компанії
ROI інвестицій у навчання	(Економія на наймі / Витрати на навчання) × 100%	> 150%	Підтвердження фінансової доцільності HR-проектів

Джерело: власна розробка

Запропонований алгоритм та інструментарій (IDP, кадровий резерв, цифрова платформа) формують замкнений цикл управління розвитком персоналу в ТОВ «МСД Україна». Використання матриці 9-Вох дозволяє компанії приймати інвестиційні рішення щодо персоналу на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних вподобань керівників.

Для обґрунтування впровадження розрахуємо економію на заміні персоналу. Середня заробітна плата в ТОВ «МСД Україна» (згідно з ФОП 2024 року) становить близько 43 650 грн/міс (з урахуванням податків та соціального пакета для фахівців).

Вихідні дані для розрахунку:

- Вартість заміни одного фахівця (пошук, адаптація, простій): 6 місячних окладів.
- Вартість заміни 1 особи:  $43\,650 * 6 = 261\,900$  грн.
- Прогнозне зниження плинності кадрів серед ключових співробітників після впровадження IDP: на 3 особи на рік.

Розрахунок річної економії:

1. Загальна економія на утриманні персоналу:  $261\,900 \text{ грн} * 3 \text{ особи} = 785\,700 \text{ грн}$

2. Річний економічний ефект:  $785\,700 \text{ грн (економія)} - 660\,000 \text{ грн (інвестиційні витрати)} = 125\,700 \text{ грн}$

Показник ROI (Return on Investment):

$$\text{ROI} = (125\,700 / 660\,000) * 100\% = 19\%$$

Економічні розрахунки підтверджують, що навіть за умови значних інвестицій у розвиток (близько 660 тис. грн на групу резерву), компанія отримує значний річний економічний ефект за рахунок зниження плинності та підвищення продуктивності праці. Таким чином, технологія кар'єрного менеджменту стає не просто соціальною ініціативою, а критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії на фармацевтичному ринку України.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження комплексної технології кар'єрного менеджменту генерує суттєвий соціальний ефект, який важко виміряти лише грошовими показниками, але який безпосередньо впливає на стійкість бізнес-моделі ТОВ «МСД Україна». По-перше, створення прозорих "кар'єрних ліфтів" нівелює відчуття професійного застою, що є профілактикою емоційного вигорання, особливо серед польових сил (медичних представників). По-друге, зміцнюється бренд роботодавця, що в умовах дефіциту вузькопрофільних спеціалістів дозволяє компанії залучати найкращих фахівців ринку без додаткових премій за ризик чи релокацію.

Важливим аспектом результативності є синергія між цифровою платформою "MSD Career Path" та психологічною готовністю персоналу. Автоматизація кар'єрних процесів знімає адміністративне навантаження з HR-менеджерів, перетворюючи їх із "реєстраторів подій" на "стратегічних партнерів", які фокусуються на коучингу та розвитку талантів. Для рядового співробітника це означає перехід від суб'єктивного очікування рішення керівника до суб'єктності — можливості самостійно керувати своєю траєкторією через доступ до інструментів самооцінки та навчання. На рівні організаційної культури запропоновані заходи сприяють формуванню меритократичного середовища, де успіх визначається реальними досягненнями та потенціалом, а не стажем роботи чи особистими стосунками. Це критично важливо для міжнародної корпорації, яка прагне підтримувати глобальні стандарти етики та комплаєнсу.

Таким чином, розроблена технологія кар'єрного менеджменту виконує роль стратегічного демпфера, який дозволяє ТОВ «МСД Україна» оперативно адаптувати кадровий потенціал до змін ринкової кон'юнктури. Замість витратних пошуків фахівців "ззовні" під нові продукти, компанія отримує можливість "вирощувати" їх усередині, що гарантує збереження корпоративної експертизи та унікальних знань. У довгостроковій перспективі це забезпечує не лише фінансову рентабельність інвестицій у персонал на

рівні 605,6%, а й створює фундамент для лідерства компанії як інноваційного та відповідального роботодавця у фармацевтичній галузі України.

### Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано алгоритм проектування комплексної технології кар'єрного менеджменту, який складається з чотирьох фаз: аналітико-діагностичної, проектувальної, інструментальної та контрольно-регулюючої. Запропонований підхід дозволяє трансформувати управління кар'єрою з епізодичних заходів у безперервний бізнес-процес. Ключовим інструментом візуалізації професійного шляху визначено кар'єрні карти, диференційовані за трьома типами траєкторій: експертною, управлінською та горизонтальною.

2. Розроблено та деталізовано інструментарій індивідуального планування кар'єри, що базується на моделі узгодження цілей між співробітником, керівником та HR-департаментом. Впровадження індивідуальних планів розвитку (IDP) за методикою «70/20/10» (досвід, соціальне навчання, курси) забезпечує перехід від формального навчання до практичного оволодіння критично важливими компетенціями. Це дозволяє подолати «кар'єрний песимізм» працівників та створити прозорий механізм професійного просування.

3. Запропоновано методіку формування кадрового резерву на засадах меритократії через впровадження щорічного Комітету з талантів та використання матриці «Результативність / Потенціал» (9-Box Grid). Такий підхід мінімізує суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень та дозволяє ТОВ «МСД Україна» точково інвестувати ресурси у розвиток групи «Зірок» та підтримку стабільної експертизи основних співробітників, забезпечуючи безперебійність бізнес-процесів.

4. Проведено оцінку соціально-економічної ефективності запропонованих заходів, яка підтвердила їхню високу окупність. Розрахований показник ROI на рівні 19% свідчить про те, що кожна гривня,

інвестована у розвиток та утримання працівника, приносить понад 1,19 грн економії на витратах, пов'язаних із заміною персоналу (рекрутинг, адаптація, простій).

5. Сформовано систему моніторингу на основі збалансованих KPI, що включає показники внутрішнього заповнення вакансій (> 60%), готовності резерву та рівня залученості. Впровадження модуля автоматизації «Кар'єрний шлях» (MSD Career Path) забезпечує цифрову підтримку технології, що відповідає запитам 75% персоналу. У сукупності це дозволяє ТОВ «МСД Україна» трансформувати систему управління персоналом із реактивної у стратегічну, гарантуючи конкурентоспроможність компанії на динамічному фармацевтичному ринку.

## ВИСНОВКИ

1. Доведено, що в сучасній парадигмі HR-менеджменту управління кар'єрою трансформувалося у складну технологію, що базується на гармонізації стратегічних цілей компанії та індивідуальної самоактуалізації працівника. Визначено ітераційний характер моделі кар'єрного менеджменту, яка через п'ять функціональних блоків забезпечує перетворення особистісного потенціалу в реальний професійний капітал.

2. Встановлено, що кар'єрний менеджмент у міжнародних фармацевтичних компаніях детермінований наукоємністю та матричними структурами. Це зумовлює пріоритетність горизонтальної мобільності та специфічних переходів, де ключовим критерієм успіху є «спритність до навчання» та жорстке дотримання етичних норм.

3. Дослідження підтвердило високу фінансову стійкість ТОВ «МСД Україна» та стратегічну орієнтацію на інвестиції в людський капітал (зростання ФОП на 50% за 2021–2024 рр.).

4. Результати анкетування 59 співробітників засвідчили, що 61% респондентів працюють у компанії понад 10 років, а професійне ядро становлять менеджери середньої ланки (44%) та лінійні спеціалісти (37%). Це створює сприятливе підґрунтя для впровадження складних технологій кар'єрного менеджменту, оскільки персонал має глибоке розуміння корпоративної культури та внутрішніх процесів. Аналіз існуючої системи оцінювання виявив її високу формалізацію, але недостатню прозорість. Компанія використовує широкий інструментарій. Проте лише 30% опитаних вважають систему цілком об'єктивною. Виявлено «розрив» між процедурою оцінки та її наслідками: хоча результати впливають на оплату праці (40%), лише 16% респондентів бачать їхній реальний зв'язок із кар'єрним просуванням, а 30% вважають вплив оцінки на управлінські рішення слабким.

5. Визначено критичні бар'єри та вектори кар'єрного розвитку працівників. Встановлено, що 38% персоналу не бачать чітких перспектив росту, а головними перешкодами є відсутність комплексної системи кар'єрного планування (26%) та низька ротація кадрів (24%). При цьому запит на розвиток є багатовекторним: 36% прагнуть експертного зростання, 34% — вертикального, а 30% — горизонтального. Найбільш затребуваними інструментами визначено кар'єрні карти (39%) та програми менторства (24%).

6. Розроблено комплексний алгоритм управління кар'єрою, що включає чотири фази: від діагностики до моніторингу. Впровадження інструментів IDP (за моделлю 70/20/10) та кар'єрних карт (експертних, управлінських, горизонтальних) дозволяє синхронізувати запити персоналу, де 36% опитаних прагнуть різних векторів розвитку.

7. Запропоновано методику формування резерву на засадах меритократії з використанням матриці 9-Box Grid. Для підвищення прозорості та задоволення запиту 75% персоналу передбачено цифровізацію процесів через модуль «MSD Career Path», що трансформує HR-систему з реактивної у стратегічну.

8. Обґрунтовано високу окупність проекту, показник ROI становить 19%. Соціальний ефект полягає у зміцненні бренду роботодавця та створенні меритократичного середовища, що гарантує стабільність бізнесу на динамічному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персоналтехнології в управлінні людськими ресурсами. *Public Administration Aspects*. 2023. Т. 11, № 1. С. 79–85.
2. Атаєва О., Шевченко І., Гадяк І. Управління трудовими ресурсами на підприємстві: ефективні стратегії та підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3871/3791> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Баїлал М. А., Чернуха В. М., Лебедин А. М. Аналіз методів управління фармацевтичним персоналом у аптечних закладах. *Мультидисциплінарний підхід у фізичній реабілітаційній медицині* : зб. наук. пр. Харків, 2024. Вип. 3. С. 55–56.
4. Балан В. Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу : навч. посіб. Київ : Наукова столиця, 2018. 199 с.
5. Балахонова О., Головенко В. Управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Подільський науковий вісник*. 2024. Т. 1(29). С. 39–44.
6. Богоявленська Ю. В., Олійник Г. І. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 67. С. 68–74.
7. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*. 2018. № 10. Р. 29–35.
8. Глебова Н. В., Меркулова В. В. Професійна адаптація нових співробітників як складова системи управління персоналом організації. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 січ. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 34–44.

9. Гончарова І. В. Концептуальний підхід до управлінської безпеки в системі державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 10. С. 45–50.
10. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Економіка, організація і управління підприємством: науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 1. С. 148–155.
11. Дашко І. Нові технології роботи з персоналом в епоху цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 35–42
12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2(54). С.137–144.
13. Діброва А. Д., Діброва Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Ніжин : Лисенко, 2014. 207 с.
14. Дубініна О. В., Іваненко Т. М., Коломієць Л. С. Методичне забезпечення щодо формування стратегії управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 123–128.
15. Ісак Л. Інформаційні технології. *Grail of Science*. 2023. № 30. Р. 187–191.
16. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Кадрова політика як інструмент стратегічного управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. № 16. С.160–166.
17. Карпа М. І. Стратегічне управління трудовими ресурсами та трудовими відносинами в умовах воєнних викликів: адаптація публічного управління в Україні. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 19. Р. 182–187.
18. Козак В. С., Тодоріко І. М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.
19. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами економічної діяльності) : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2019. 163 с.

20. Стратегічний фінансовий менеджмент: навч. посіб / Л. А. Костирко та ін. Сєвєродонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 464 с.
21. Кравченко В. О. Менеджмент : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.
22. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2017. 459 с.
23. Крючко О. С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка, організація і управління підприємством: науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 4. С. 275–279.
24. Кузьміна О. Л., Лісовий С. В., Брагінець Ю. М. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики в сучасних умовах. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 40. С. 67–72.
25. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.
26. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 26. С. 74–80.
27. Мазаракі А. Основи менеджменту: підручник. Харків : Фоліо, 2014. 848 с.
28. Макаренко С., Ліканова А., Плєшівцева А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/904/867> (дата звернення: 20.11.2025).
29. Миколенко О. П. Бухгалтерський облік : навч. посіб. : у 2 ч. Харків : НУА, 2017. Ч. 2. 224 с.
30. Мізерна Т. В. Моделювання ефективності управління персоналом підприємств в конкурентному середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4(2). С. 74–80.

31. Палеха Ю., Мошок Г., Миколайчик І. Основи менеджменту: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2018. 528 с.
32. Петринська В. В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 189–196.
33. Письменна О. П. Інформаційні технології: джерела правового регулювання. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. № 1. С. 75–86.
34. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львів. політехніка, 2016. 422 с.
35. Попов М., Комаровський І., Яценко В. Інформаційні системи та технології в публічному управлінні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 30. С. 35–46.
36. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 11.10.2025).
37. Регеда Ю., Регеда В. Вплив цифрової еволюції на інформаційні технології. *Computerintegrated Technologies: Education, Science*. 2024. № 56. P. 269–275.
38. МСД Україна : офіційний сайт. URL: <https://www.msd.ua/company/our-history/> (дата звернення: 20.11. 2025).
39. Свінцицька О. М., Богоявленська Ю. В., Ліханова В. О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 183–188.
40. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 6(64). С. 40–46.
41. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 336 с.

42. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління. Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2016. 152 с.
43. Стратегічний менеджмент / за ред. М. П. Бутка. Київ : ЦУЛ, 2016. 376 с.
44. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text> (дата звернення: 11.10.2025).
45. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планета-принт, 2016. 288 с.
46. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств / М. І. Сьомич та ін. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 3. С. 36–43.
47. Ткаченко А. М., Морщенок Т. С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
48. Удовенко Т. С., Невмержицька С. М. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 125–127.
49. Хондока В. А., Марченко В. М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.13. С. 768–771.
50. Циганова О. С., Мурашко І. С. Аналітичне забезпечення управління трудовими ресурсами підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2(11). С. 228–231.
51. Шишпанова Н. О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки. Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 7. С. 123–129.
52. Шматько Н. М., Макаренко А. В. Формування сучасної кадрової політики підприємства. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 111. С. 212–216.

53. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3(08). С. 94–99.
54. Analysis of factors that influence on organization of educational and production practice in preparation of pharmacy specialists / O. Ya. Barkovska et al. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*. 2017. № 5. P. 40–45.
55. Barrow S., Mosley R. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. Chichester : John Wiley Sons, 2005. 232 p.
56. Drnevich P., Croson D. Information technology and business-level strategy: Toward an integrated theoretical perspective. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37(2). P. 483–509.
57. Edwards M. R. Employer Branding: Developments and Challenges. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. 2012. Vol. 18. P. 389–410.

## **ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А**

**АНКЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА  
КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ**

Шановний колего!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, результати якого будуть використані для діагностики системи кадрового забезпечення, оцінки персоналу та розробки сучасної технології кар'єрного менеджменту в ТОВ «МСД Україна».

*1. Ваш стаж роботи в ТОВ «МСД Україна»:*

- до 5 років
- 5–10 років
- 11–15 років
- понад 15 років

*2. Ваша посада:*

- Лінійна посада (спеціаліст / медичний представник)
- Менеджер середньої ланки
- Топ-менеджер / керівник напряму

*3. Чи існує в компанії формалізована система оцінки результативності персоналу?*

- Так, повністю формалізована
- Частково формалізована
- Застосовується епізодично
- Практично відсутня
- Важко відповісти

*4. Як часто в компанії проводиться оцінювання персоналу?*

- Регулярно (1–2 рази на рік)
- Періодично
- Нерегулярно
- Лише у разі потреби
- Не проводиться

*5. Які методи оцінки персоналу наразі використовуються в компанії?  
(можна обрати декілька варіантів)*

- КРІ (ключові показники ефективності)
- Метод «360 градусів»
- Щорічна атестація / Performance Review
- Оцінка за компетенціями
- Асесмент-центр

*6. Наскільки об'єктивною, на Вашу думку, є існуюча система оцінки персоналу?*

- Цілком об'єктивна
- Скоріше об'єктивна
- Частково об'єктивна
- Суб'єктивна
- Важко відповісти

**Продовження дод. А**

7. З якою метою в компанії використовуються результати оцінки персоналу? (можна обрати декілька варіантів)

- Прийняття рішень щодо оплати праці
- Кар'єрне просування
- Формування програм навчання та розвитку
- Формування кадрового резерву
- Практично не використовуються

8. Наскільки результати оцінки персоналу впливають на управлінські рішення?

- Визначально впливають
- Значною мірою впливають
- Частково впливають
- Мало впливають
- Не впливають

9. Чи бачите Ви чіткий шлях свого професійного та кар'єрного розвитку в ТОВ «МСД Україна»?

- Так, маю індивідуальний план розвитку (IDP)
- Маю загальне уявлення без конкретних кроків
- Ні, не бачу чітких перспектив кар'єрного зростання

10. Який напрям кар'єрного розвитку є для Вас пріоритетним?

- Вертикальний (просування вгору по ієрархії)
- Горизонтальний (ротація, розширення функцій)
- Експертний (поглиблення професійної спеціалізації)

11. Які фактори, на Вашу думку, найбільше стримують кар'єрний розвиток у компанії? (оберіть не більше трьох)

- Відсутність прозорих критеріїв просування
- Недостатня увага керівництва до потенціалу працівників
- Обмежені можливості навчання під нові ролі
- Низька ротація кадрів
- Відсутність системи кар'єрного планування

12. Чи підтримуєте Ви впровадження автоматизованої платформи управління кар'єрою (кар'єрні треки, вимоги до посад, відстеження прогресу)?

- Так, це суттєво підвищить прозорість і мотивацію
- Скоріше так, за умови зручності використання
- Скоріше ні
- Ні, віддаю перевагу особистому спілкуванню з керівником / HR

13. Які інструменти кар'єрного менеджменту були б для Вас найбільш корисними? (можна обрати декілька варіантів)

- Кар'єрні карти (візуалізація шляхів розвитку)
- Програми менторства та коучингу
- Кадровий резерв / High Potential програми
- Регулярні кар'єрні інтерв'ю з керівником
- Цифрові інструменти самооцінки та розвитку



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



**«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:  
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»**

МАТЕРІАЛИ  
VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції  
з міжнародною участю

27 листопада 2025 року



Харків  
НФаУ  
2025

УДК: 615.1:614.2:378

С 69

**Редакційна колегія:** А. В. Волкова, Г. Л. Панфілова, В. І. Назаркіна,  
Т. В. Дядюн, В. І. Міщенко

*Посвідчення Українського інституту науково-технічної експертизи та  
інформації від 26 грудня 2024 р. №853*

**Формування національної лікарської політики: питання  
С 69 освіти, теорії та практики:** матер. VIII Всеукр. наук. - освітньої конф.  
з міжнар. участю, м. Харків, 27 листоп. 2025 р. / ред. кол. : А. В. Волкова  
та ін. – Х. : Вид-во НФаУ, 2025. – 272 с.

Збірник містить матеріали VIII Всеукраїнської науково-освітньої конференції з міжнародною участю, в яких розглянуті питання трансформації пріоритетів Національної лікарської політики, проблеми забезпечення доступності й раціонального застосування лікарських засобів в Україні, перспективи розвитку публічного управління у фармації та національної системи оцінки медичних технологій. Особлива увага у збірнику приділяється розгляду питань щодо підготовки та професійного розвитку фахівців медичного та фармацевтичного профілю в умовах реформування вітчизняної охорони здоров'я, удосконалення викладання організаційно-економічних і управлінських освітніх компонент у підготовці фармацевтичних кадрів, організації ефективної роботи аптечних закладів та фармацевтичних працівників у сучасних умовах тощо.

Матеріали подаються мовою оригіналу.

За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів.

УДК: 615.1:614.2:378

- © А.В. Волкова, Г.Л. Панфілова,  
В.І. Назаркіна, Т.В. Дядюн, В.І.  
Міщенко, 2025
- © Національний фармацевтичний  
університет, 2025

**Продовження дод. Б**

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю  
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:  
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

**РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ КАР'ЄРНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Пестун І.В., Гудименко К.В.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

[fnmqaph@nuph.edu.ua](mailto:fnmqaph@nuph.edu.ua)

Логістичне забезпечення в системі функціонування закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) в умовах війни перестало бути допоміжною функцією, набуваючи критичного, інтегративного значення. Його ключова роль полягає не лише в економічній ефективності, а й у безпосередньому забезпеченні біологічної безпеки пацієнтів та безперервності лікувального процесу. Кризові явища в логістиці ЗОЗ мають особливості, пов'язані з високою номенклатурою товарів, необхідністю суворого дотримання «холодового ланцюга» та критичністю термінів придатності. Вразливість системи посилюється зовнішніми (воєнні конфлікти, руйнування інфраструктури) та внутрішніми чинниками (помилки планування, кадровий дефіцит). Антикризове управління логістикою в ЗОЗ є життєво необхідним інструментом, спрямованим на підвищення стійкості ланцюга постачань, що вимагає переходу від реактивного до проактивного реагування.

Метою дослідження є розробка інтегрованої моделі проактивного антикризового управління логістикою та обґрунтування комплексу заходів з впровадження сучасних інформаційно-логістичних технологій для підвищення стійкості КНП «МКЛ № 27» ХМР.

Методики дослідження включали комплексний системний аналіз, експертно-аналітичний метод для оцінки фінансової стійкості та ризиків, а також емпіричні методи – анкетування персоналу КНП «МКЛ № 27» ХМР для виявлення ключових факторів вразливості та організаційних бар'єрів. Застосовувалися також методи економіко-математичного моделювання для

## Продовження дод. Б

VIII Всеукраїнська науково-освітня конференція з міжнародною участю  
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ:  
ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»

розробки структури ПАУЛ-СРП та прогнозування економічного ефекту від впровадження інформаційних технологій.

Проведене дослідження підтвердило, що КНП «МКЛ № 27» ХМР є операційно стійким, проте функціонує в умовах критичної залежності від фінансування НСЗУ (91% доходу) та під постійною зовнішньою загрозою. Опитування персоналу виявило, що ключовими факторами вразливості є кадровий дефіцит водіїв (40%), нестача стратегічних запасів та відсутність резервних постачальників. Ефективність наявних антикризових планів знижується через внутрішні організаційні перешкоди: бюрократія (36%) та недостатня координація. Встановлено, що найбільшою прогалиною є слабка інституціоналізація антикризових процедур (відсутність регулярних тренувань). Для усунення цих недоліків розроблено інтегровану модель ПАУЛ-СРП на базі системи раннього попередження. Ця модель ідентифікує п'ять ключових зон ризику (транспортно-кадровий дефіцит, нестача критичних запасів, організаційні бар'єри, низький індекс готовності та фінансова залежність) і встановлює двоступеневі порогові активації («Жовтий» – превентивні дії, «Червоний» – екстрене зовнішнє реагування) із чіткими індикаторами (KPI). Обґрунтовано необхідність технологічного вдосконалення через впровадження ERP-модулю, IoT-моніторингу та RFID-ідентифікації для забезпечення наскрізної прозорості та предиктивного управління запасами. Також, застосування технології блокчейн рекомендовано для забезпечення незмінного аудиту та зниження корупційних ризиків. Економічне обґрунтування доводить, що інвестиції в технології окупляться за рахунок скорочення часу інвентаризації на 70-90% та зниження втрат термолабільних медикаментів на 80-95%.

Таким чином, розроблена модель ПАУЛ-СРП та комплекс заходів із технологічної модернізації забезпечують перехід КНП «МКЛ № 27» ХМР до проактивної системи управління. Очікується значне підвищення ключових показників стійкості: індекс стійкості постачання  $\geq 98\%$  та рівень забезпеченості критичними запасами  $\geq 99.5\%$ , що гарантує безперервність надання критичних медичних послуг.

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФАРМАЦІЇ



## СЕРТИФІКАТ

*Гудименко Карина Віталіївна*

брав (ла) участь у VIII Всеукраїнській науково-освітній конференції з міжнародною участю  
**«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЛІКАРСЬКОЇ ПОЛІТИКИ: ПИТАННЯ ОСВІТИ, ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ»**

за програмою обсягом 3 години / 0,1 кредити ЄКТС

**Досягнуті результати навчання:** використання у професійній діяльності знань основних принципів Національної лікарської політики як складової ефективної сфери охорони здоров'я, а також підходів щодо сприяння раціональному призначенню та використанню лікарських засобів

Ректор НФаУ, проф.



Олександр КУХТЕНКО

27 листопада 2025 р., м. Харків, Україна