



*Міністерство охорони здоров'я України
Міністерство освіти і науки України
Національний фармацевтичний університет
Кафедра менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації*



МАТЕРІАЛИ

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,
ПРАКТИКИ»
(19 березня 2026 р.)**



MATERIALS

**of XII scientific and practical internet-conference
with international participation
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»
(19 March 2026)**

Харків

2026

БЕЗПЕРЕРВНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК НОВІТНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС РОБОТОДАВЦЯ

Жадько С. В.¹, Севрюков О. В.², Тільна Н.Г.¹

¹Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

²Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації, м. Харків, Україна

svzhadkopharm@gmail.com

Вступ. В умовах реформування системи охорони здоров'я України та посилення регуляторних вимог до діяльності аптечних закладів безперервний професійний розвиток (БПР) фармацевтичних працівників (ФП) набуває нового управлінського сенсу. Система розвитку персоналу в аптечній мережі має одночасно виконувати бізнес-функції (забезпечення стандартів якості фармацевтичної допомоги, операційної ефективності, формування кадрового резерву) та функції комплаєнсу, пов'язаних з дотриманням ліцензійних умов, кваліфікаційних вимог, вимог до БПР і атестації персоналу. Запровадження електронної системи БПР та нового порядку атестації працівників сфери охорони здоров'я трансформує БПР із індивідуальної освітньої активності ФП у формалізований управлінський процес роботодавця.

Мета дослідження. Обґрунтування концептуальних підходів до розгляду БПР ФП як складової системи управління персоналом аптечної мережі та визначення напрямів удосконалення корпоративної системи БПР з урахуванням вимог регуляторного середовища України.

Методи дослідження. Використано аналіз і узагальнення нормативно-правових актів у сфері обігу лікарських засобів (ЛЗ) і БПР ФП, описовий метод, логіко-структурний та порівняльний аналіз (бенчмаркінг).

Основні результати. БПР ФП доцільно розглядати як цілісний управлінський процес у межах системи розвитку персоналу аптечної мережі, що охоплює планування професійного розвитку, забезпечення умов для участі

працівників в освітніх заходах, облік результатів БПР, моніторинг відповідності кваліфікаційним вимогам та інтеграцію БПР із процесами атестації і формування кадрового резерву.

Встановлено, що регуляторні вимоги (ліцензійні умови провадження діяльності з роздрібною торгівлю ЛЗ, положення про систему БПР та порядок атестації) формують обов'язкову рамку для функцій управління персоналом, зокрема навчання та розвитку персоналу аптечної мережі. Роботодавець залучений до щорічного планування БПР, перевірки портфолію працівників, контролю обліку балів та підготовки звітності про виконання планів навчання. Бенчмаркінгове дослідження практик розвитку персоналу великих аптечних мереж в Україні свідчить про поширення навчальних центрів (так званих «корпоративних університетів»), симуляційного навчання у форматі «реальної аптеки», програм наставництва та кар'єрних траєкторій для розвитку талантів, які на сучасному етапі доповнюються обов'язковою участю ФП у заходах БПР офіційних провайдерів. Визначено ключові ризики системи БПР для аптечних мереж: формальний характер навчання (тільки для отримання балів), неповний або несвоєчасний облік балів, невідповідність навчання спеціальностям і вимогам допуску до посад, перевантаження персоналу навчальними активностями без урахування виробничого графіка, а також низький рівень цифрової грамотності окремих працівників. Обґрунтовано необхідність формування в аптечній мережі системи планування й обліку БПР ФП, що враховує кваліфікаційні вимоги і вимоги допусків до посад. Це дасть можливість спрямовувати БПР відповідно до актуальних потреб розвитку персоналу для набуття технічних, регуляторних, цифрових компетенцій і м'яких навичок з урахуванням обов'язкових напрямів БПР.

Висновки. На сьогодні БПР ФП трансформується у повноцінний управлінський процес роботодавця, інтегрований у системи розвитку персоналу та управління якістю аптечної мережі. Формування системної моделі БПР з урахуванням регуляторних вимог сприятиме підвищенню професійної компетентності персоналу, зниженню операційних і регуляторних ризиків, дотриманню стандартів фармацевтичної допомоги.