



*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

СИСТЕМА ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ: СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

Жадько С. В.¹, Севрюков О. В.², Юрченко К. В.¹

¹Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

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

svzhadkopharm@gmail.com

Вступ. Формування ефективної системи внутрішніх комунікацій в аптечній мережі є важливим управлінським завданням, зумовленим територіальною розподіленістю підрозділів, необхідністю дотримання єдиних стандартів діяльності та оперативного доведення управлінських рішень до персоналу. Налагоджена система внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню узгодженості дій структурних підрозділів, розвитку професійної компетентності працівників і зниженню операційних ризиків.

Мета дослідження — обґрунтування підходів до формування та удосконалення системи внутрішніх комунікацій в аптечних мережах.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано аналіз і узагальнення даних наукової літератури, описовий метод, а також логіко-структурний аналіз.

Основні результати. Внутрішні комунікації розглядаються як цілісна система обміну інформацією, управлінськими сенсами та зворотним зв'язком між працівниками і підрозділами організації, спрямована на координацію діяльності, мотивацію персоналу та досягнення стратегічних цілей. Система внутрішніх комунікацій охоплює регламентовані правила і процедури передавання інформації, сукупність каналів і інструментів (наради, корпоративні платформи, електронні ресурси), а також культуру ділового спілкування в організації. Її ключовою функцією є забезпечення узгоджених дій персоналу та формування єдиного розуміння цілей і пріоритетів розвитку аптечної мережі.

До основних завдань внутрішніх комунікацій належать інформування персоналу про управлінські рішення та організаційні зміни, координація

діяльності між підрозділами, формування корпоративної культури і цінностей, підвищення рівня залученості та мотивації працівників, а також забезпечення ефективного двостороннього зворотного зв'язку між персоналом і керівництвом.

Критеріями ефективності системи комунікацій є своєчасність і точність інформації, рівень залученості персоналу, якість зворотного зв'язку, узгодженість дій структурних підрозділів, рівень довіри в колективі.

Аптечна мережа як територіально розподілена організація з багаторівневою ієрархією функціонує в умовах жорсткого регуляторного поля та єдиних вимог до стандартів фармацевтичної допомоги. У зв'язку з цим система внутрішніх комунікацій має забезпечувати оперативне доведення до персоналу змін у нормативно-правовому регулюванні (зокрема наказів МОЗ України), оновлень стандартних операційних процедур, змін асортиментної політики та стандартів обслуговування споживачів. Водночас ефективні комунікації сприяють підвищенню професійної компетентності працівників, зниженню ризику помилок при відпуску лікарських засобів, формуванню корпоративної культури та лояльності персоналу.

Внутрішні комунікації в аптечній мережі реалізуються на всіх рівнях управління: стратегічному (центральный офіс → регіональні менеджери), тактичному (регіональні менеджери → куратори, завідувачі аптек) та операційному (куратори, завідувачі аптек → фармацевти, асистенти фармацевтів). У практиці аптечних мереж використовуються як традиційні інструменти внутрішніх комунікацій (онлайн- та офлайн-наради, внутрішні накази і регламенти, навчальні інструктажі), так і сучасні цифрові канали (корпоративні портали/intranet, месенджери для оперативних повідомлень, LMS-платформи для навчання персоналу, CRM/ERP-системи для стандартизованого обміну даними, регулярні інформаційні дайджести).

Процес удосконалення системи внутрішніх комунікацій аптечної мережі доцільно реалізовувати поетапно:

1. Аудит наявних каналів комунікації та виявлення «вузьких місць» і проблем інформаційних потоків.
2. Проектування оновленої моделі комунікацій із регламентацією

інформаційних потоків між рівнями управління, створення комунікаційної карти аптечної мережі.

3. Впровадження нових цифрових інструментів і навчання персоналу роботі з ними.

4. Організація системного зворотного зв'язку на основі регулярних опитувань працівників, створення каналів для анонімних звернень, проведення зустрічей керівництва з персоналом.

5. Моніторинг ефективності та адаптація системи комунікацій до змін у регуляторному середовищі та організаційній структурі.

Серед основних проблем і ризиків функціонування системи внутрішніх комунікацій виділяють інформаційне перевантаження персоналу, поширення неформальних чуток як джерела дезінформації, недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій працівників, опір організаційним змінам, а також формальний характер зворотного зв'язку з аптек.

Показниками результативності внутрішніх комунікацій можуть слугувати швидкість доведення управлінських рішень, частота помилок, зумовлених інформаційними збоями, рівень залученості персоналу, дотримання стандартів фармацевтичної допомоги, показники плинності кадрів і результати внутрішніх аудитів. Удосконалення системи внутрішніх комунікацій забезпечує єдність стандартів діяльності в межах мережі, підвищення якості фармацевтичної опіки, зниження операційних ризиків, зростання лояльності та мотивації персоналу, а також покращення клієнтського сервісу й репутації аптечної мережі.

Висновки. Система внутрішніх комунікацій є ключовим чинником ефективного управління аптечною мережею, що забезпечує узгодженість дій персоналу, дотримання єдиних стандартів діяльності та мінімізацію операційних ризиків. Удосконалення внутрішніх комунікацій на основі інтеграції традиційних і цифрових інструментів сприяє підвищенню якості фармацевтичної опіки, рівня залученості персоналу та конкурентоспроможності аптечної мережі.