

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**
В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ»

Виконала: здобувачка вищої освіти групи МО622(3,10з)-01
спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми Менеджмент

Аліна КАПЛІЙ

Керівник: доцент закладу вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації к. фарм. н., доцент Світлана ЖАДЬКО

Рецензент: доц. ЗВО кафедри соціальної фармації

Національного фармацевтичного університету, д. фарм. н.,
професор Вікторія НАЗАРКІНА

Харків — 2026 рік

АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена обґрунтуванню напрямів удосконалення системи адаптації працівників в аптечній мережі. У роботі розкриті теоретичні та методологічні засади процесу адаптації персоналу, здійснено аналіз діючої системи адаптації в аптечній мережі, а також розроблено комплекс заходів щодо її вдосконалення, зокрема в частині соціально-психологічної адаптації.

Робота викладена на 58 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 3 рисунками і 10 таблицями, містить 42 джерела літератури.

Ключові слова: кадрова політика, кадровий менеджмент, управління персоналом, адаптація персоналу, аптечна мережа

ANNOTATION

The qualification thesis is devoted to substantiating directions for improving the employee adaptation system in a pharmacy chain. The theoretical and methodological foundations of the personnel adaptation process are described, and the employee adaptation system in the pharmacy chain is analyzed. Measures aimed at improving the adaptation system are proposed, with particular emphasis on socio-psychological adaptation.

The work is presented on 58 pages of printed text and consists of an introduction, three sections, general conclusions, and a list of references and appendices. The work is illustrated with 3 figures and 10 tables and contains 42 sources of scientific literature.

Key words: HR policy, кадровий менеджмент, управління персоналом, адаптація персоналу, аптечна мережа

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Адаптація персоналу як складова кадрової політики підприємства.....	7
1.2 Особливості змісту та процесу адаптації персоналу аптечних мереж	16
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1».....	26
2.1 Загальна характеристика та основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».....	26
2.2 Аналіз заходів з кадрового забезпечення в аптечній мережі «Аптека 9-1-1».....	33
2.3 Діагностика основних елементів адаптаційного процесу в аптечній мережі.....	39
2.4 SWOT-аналіз системи адаптації персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	43
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	46
3.1 Напрями вдосконалення системи адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1».....	46
3.2 Розробка заходів з удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу та оцінка їх вартості.....	48
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів..	51
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Адаптація персоналу спрямована на забезпечення швидкого включення нових співробітників у робочий процес, підвищення їх продуктивності та рівня задоволеності працею, що безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасних викликів, що постають перед фармацевтичною галуззю України. В умовах кадрового дефіциту, високої плинності персоналу, зростання конкуренції за кваліфікованих фахівців, а також впливу воєнних та міграційних процесів особливої ваги набуває формування ефективної системи адаптації працівників.

Значний внесок у розробку досліджуваної проблеми внесли вітчизняні вчені Василик А., Гетьман О.О., Діденко Є. О., Дмитрук О. В., Мирошніченко Ю. В., Шапка І.В. та інші, які досліджували сучасні підходи до адаптації персоналу на підприємствах різних галузей, вивчали досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств та сучасний інструментарій.

Водночас існуючі підходи до організації адаптаційних процесів потребують удосконалення з урахуванням цифровізації HR-процесів, необхідності індивідуалізації адаптаційних програм та посилення соціально-психологічної підтримки працівників. У зв'язку з цим дослідження напрямів удосконалення системи адаптації персоналу в аптечній мережі є своєчасним та практично значущим.

Мета дослідження. Обґрунтувати та розробити напрями удосконалення системи адаптації персоналу аптечної мережі для забезпечення ефективності потреби в персоналі в умовах дефіциту кадрів на фармацевтичному ринку.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до адаптації персоналу як складової кадрової політики підприємства;
- узагальнити дані сучасної літератури щодо особливостей процесу адаптації персоналу аптечних мереж;
- дослідити особливості діяльності мережі аптек «Аптека 9-1-1» та фінансово-економічні показники;
- проаналізувати систему кадрового забезпечення в аптечній мережі «Аптека 9-1-1»;
- провести діагностику основних елементів адаптаційного процесу та SWOT-аналіз системи адаптації персоналу аптечної мережі;
- розробити пропозиції з удосконалення системи адаптації персонал в аптечній мережі;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Система адаптації фармацевтичного персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1».

Предмет дослідження. Сукупність методів, інструментів і технологій адаптації персоналу, що використовуються в аптечній мережі.

Методи дослідження. Використані методи кабінетних досліджень: аналіз статистичних даних; описовий аналіз; узагальнення; порівняння; економіко-статистичний метод; SWOT-аналіз; метод польових досліджень: опитування, графічний метод, економічне прогнозування. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стала сучасна наукова література, внутрішні документи аптечної мережі, вебсайт аптечної мережі, результати опитування.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені у кваліфікаційній роботі рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації персоналу можуть бути використані в діяльності аптечних мереж для підвищення ефективності управління персоналом.

Запропоновані заходи, зокрема посилення соціально-психологічної підтримки нових працівників, сприятимуть скороченню термінів адаптації, підвищенню продуктивності праці нових співробітників та зниженню рівня

плинності кадрів. Результати дослідження можуть бути використані HR-фахівцями, керівниками аптечних закладів, а також у практиці управління персоналом інших підприємств фармацевтичної галузі та суміжних сфер діяльності. Матеріали роботи також можуть бути використані в освітньому процесі під час підготовки фахівців у сфері менеджменту охорони здоров'я.

Елементи наукової новизни полягають в тому, що удосконалено підхід до оцінювання ефективності системи адаптації персоналу шляхом розробки структурованого чек-листа; набули подальшого розвитку методи комплексної діагностики адаптації на основі поєднання кількісної оцінки та візуалізації результатів.

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 15-17 квітня 2026 р.) [11].

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 58 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 3 рисунками і 10 таблицями, містить 42 джерела літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Адаптація персоналу як складова кадрової політики підприємства

Ефективна кадрова політика підприємства базується на балансі інтересів роботодавця та працівника. Ключовим етапом у формуванні лояльності персоналу є адаптація, під час якої відбувається інтеграція очікувань обох сторін:

- для працівника важливо, щоб реальні умови, зміст та оплата праці відповідали його попереднім запитам і кар'єрним цілям.
- для роботодавця пріоритетом є професійна відповідність новачка, його продуктивність, дотримання дисципліни та прийняття корпоративної культури [4, 35].

Адаптація персоналу є важливим етапом кадрової політики підприємства, що забезпечує ефективне включення новоприйнятих працівників у виробниче та соціальне середовище організації (рис. 1.1) [23].

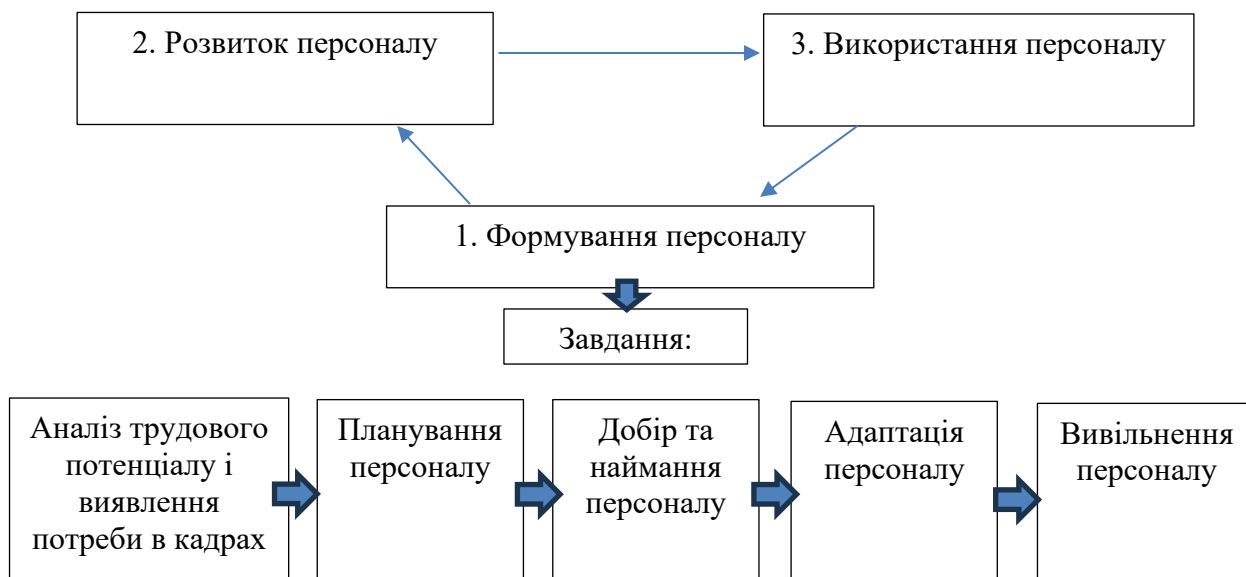


Рис. 1.1 Адаптація персоналу в системі управління персоналом підприємства [8]

Вона виступає логічним продовженням процесів добору та наймання і спрямована на зниження рівня стресу, прискорення освоєння посадових обов'язків і формування лояльності до компанії. У межах системи управління персоналом адаптація пов'язує етап формування кадрів із їх подальшим використанням і розвитком, створюючи умови для підвищення продуктивності праці та зменшення плинності кадрів [6, 18, 21].

Якісна програма введення в посаду дозволяє швидко синхронізувати ці потреби, забезпечуючи стабільну та ефективну роботу підприємства.

Адаптація персоналу є комплексним управлінським процесом, спрямованим на інтеграцію нового працівника в трудове та соціальне середовище організації, його професійну соціалізацію, засвоєння корпоративної культури та розвиток необхідних компетентностей. Тривалість цього процесу може варіюватися від одного місяця до року залежно від складності посади та специфіки діяльності підприємства. У широкому розумінні адаптація передбачає зміну поведінки працівника під впливом управлінських інструментів і організаційного середовища [1, 34].

Адаптація персоналу включає систему заходів, що сприяють професійному становленню працівників, формуванню в них необхідних соціальних і професійних якостей, установок і потреб до активної творчої праці, досягненню вищого рівня професіоналізму [2, 4].

На відміну від адаптації персоналу, онбординг розглядається як початковий етап адаптації працівників, або технічна підготовка до роботи нового співробітника. Він передбачає всі формальні процедури: оформлення документів з працевлаштування, видачу обладнання, перше знайомство з командою. Пакет документів містить трудовий договір, посадову інструкцію, правила внутрішнього розпорядку, задокументовані політики компанії.

Розрізняють декілька видів адаптації працівників [22]:

I. За змістом: професійна, соціальна, організаційна.

1. Професійна адаптація спрямована на розвиток навичок та знань, необхідних для виконання посадових обов'язків. Вона включає засвоєння

специфіки роботи, внутрішніх інформаційних систем, нових технологій і забезпечує ефективність роботи на ранніх етапах.

2. Соціальна адаптація — процес інтеграції нового працівника у колектив, встановлення взаємодії у команді, засвоєння неформальних правил компанії тощо. Швидкому налагодженню контактів сприяють такі заходи, як спільні обіди, кава-брейки, неформальні зустрічі.

3. Організаційна адаптація передбачає ознайомлення працівника із стратегією, місією, візією, цінностями, структурою, політиками і процедурами компанії. Усвідомлення цих питань важливе для правильної поведінки співробітника в корпоративному середовищі та прийняття рішень, що відповідають стратегії компанії. Цей вид адаптації включає ознайомлення працівника з посадовою інструкцією, розуміння місця його посади в організаційній структурі підприємства та ролі у виробничому процесі [4].

II. Залежно від досвіду професійної діяльності працівника розрізняють первинну і вторинну адаптацію. Первинна адаптація — пристосування до умов підприємства молодих кадрів, що не мають досвіду роботи (випускники закладів освіти). Вторинна адаптація — пристосування фахівців, що мають досвід професійної діяльності (наприклад, при зміні місця роботи або переході на керівну посаду) [4].

Первинна адаптація орієнтована на новачків і включає вливання молоді в діяльність компанії, початковий розподіл робочої сили, соціалізацію, професіоналізацію та профорієнтацію фахівців-початківців. Вторинна адаптація стосується досвідчених працівників (наприклад, при зміні посади) і фокусується на поліпшенні виробничого клімату, перерозподілі кадрів, підготовці робочих місць та підвищенні загальної стабільності колективу (рис. 1.2).

III. За напрямками: виробнича і невиробнича адаптація.

1. Виробнича адаптація — процес пристосування співробітника до всіх аспектів трудової діяльності. Вона включає опанування навичок, технологій та стандартів якості, розуміння структури управління, ролі працівника в

ієрархії та режиму роботи; звикання до фізичних умов (рівень шуму, освітлення, графік змінності).

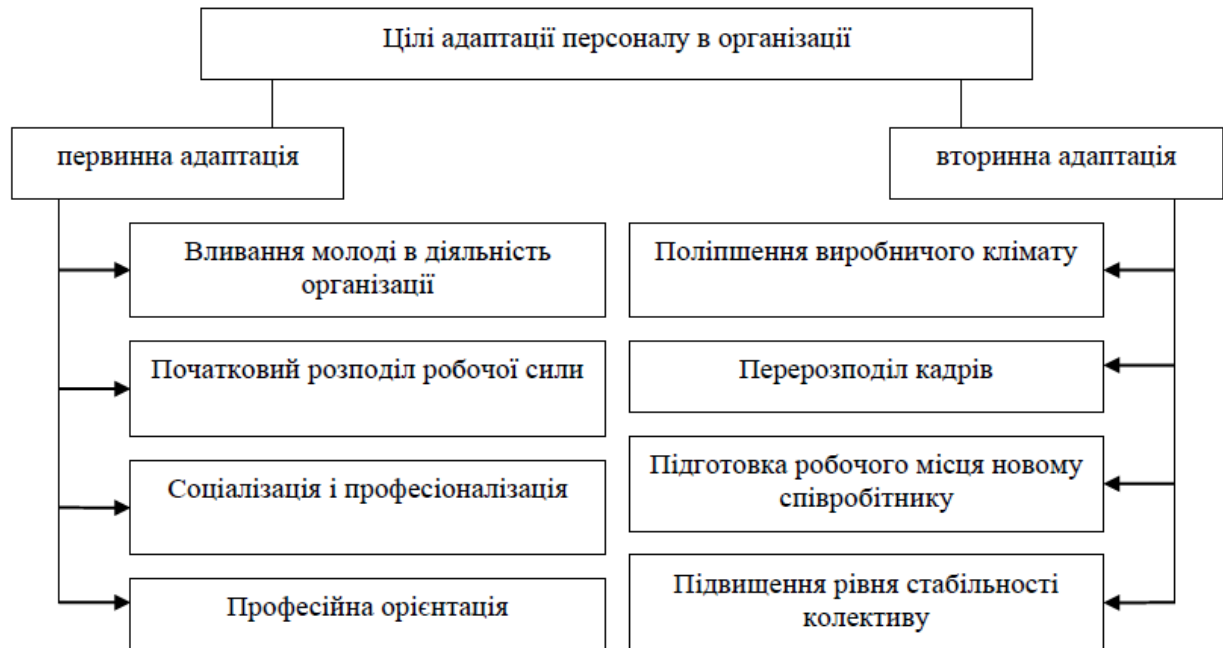


Рис. 1.2 Цілі первинної та вторинної адаптації персоналу на підприємстві [4]

2. Невиробнича адаптація — торкається питань, що знаходяться за межами робочого місця, але прямо впливають на працездатність. Це пристосування до побутових умов, способу проведення дозвілля з колегами, участі в соціальних програмах компанії або навіть адаптація сім'ї працівника до його нового графіка чи місця проживання (у разі релокації) [8].

IV. За характером поведінки співробітника: активна й пасивна.

1. Активна адаптація. Працівник не просто сприймає норми, а намагається впливати на середовище, пропонує зміни, прагне вдосконалити робочі процеси або змінити систему взаємин. Така людина швидко заявляє про себе, демонструє ініціативу та прагне підлаштувати умови праці «під себе» (у межах дозволеного).

2. Пасивна адаптація. Працівник погоджується з чинними правилами та цінностями організації, не намагається нічого змінювати, а лише сумлінно виконує вимоги, намагаючись стати непомітною частиною

системи. Це стратегія «не виділятися» та максимально швидкого прийняття статус-кво [8].

V. За результатами: прогресивна та регресивна.

1. Прогресивна адаптація (бажані зміни). Працівник повністю інтегрується, результатом адаптації висока продуктивність праці, психологічний комфорт та низький рівень стресу, професійний розвиток і готовність до нових викликів, синхронізація особистих цілей із цілями організації.

2. Регресивна адаптація (небажані зміни). Якщо процес адаптації йде некоректно, це призводить до зниження мотивації та розчарування у професії, високого рівня помилок та низької продуктивності, конфліктів із колективом або керівництвом, дезадаптації, що часто закінчується звільненням працівника протягом перших 6 місяців [8].

Ефективна система управління персоналом завжди прагне спрямувати процес у бік виробничої, активної та прогресивної адаптації, оскільки саме така комбінація приносить бізнесу найбільшу цінність.

Гібридна (віддалена) адаптація — адаптація співробітника в компанії, що відбувається в онлайн середовищі з використанням цифрових платформ, відеоконференцій, чатів тощо. Такий формат адаптації дає низку переваг, враховуючи те, що сучасний ринок праці все більше визначається поколінням зумерів. Представники покоління Z є висококваліфікованими користувачами цифрових платформ, зацікавлені в сучасних технологіях і часто приймають кар'єрні рішення, орієнтуючись на рівень цифровізації потенційного роботодавця [25, 40].

Зазвичай адаптація персоналу складається з таких ключових етапів:

1. Підготовка до прийняття на роботу нового співробітника. Цей етап включає створення робочого місця, налаштування доступу до систем, підготовку документів, інформування команди про нового колегу тощо.

2. Оцінка рівня підготовленості нового працівника. Цей етап дозволяє розробляти індивідуальну програму адаптації з урахуванням наявних знань, навичок і досвіду нового співробітника.

3. Ознайомлення з компанією та посадою. Новий працівник знайомиться з компанією та своїми безпосередніми посадовими обов'язками, отримує завдання. Застосовуються презентації, зустрічі з керівництвом, колегами.

4. Наставництво та підтримка. Наставник або ментор допомагає співробітнику інтегруватися в компанію, він надає необхідну підтримку, відповідає на питання та ділиться досвідом.

5. Зворотний зв'язок й оцінка результатів. У процесі адаптації важливо своєчасно виявляти проблеми і ускладнення, за необхідності коригувати процес. Для цього можуть застосовуватись формальні зустрічі з безпосереднім керівником, опитування, неформальні бесіди тощо [1].

У якості методів та інструментів адаптації персоналу можуть застосовуватись:

1. Ознайомчі тренінги, спрямовані на отримання базових знань.
2. Тимбілдинги, спрямовані на соціалізацію нових співробітників і згуртування колективу.

3. Внутрішній PR, спрямований на формування позитивного сприйняття компанії та її культури [22, 24, 33].

Застосування сучасних цифрових інструментів може значно спростити і покращити процес адаптації персоналу [37]. До основних цифрових інструментів відносять:

1. Системи управління навчанням (Learning Management System, LMS) — програмне забезпечення, що дозволяє автоматизувати поетапну видачу навчальних матеріалів (розсилку матеріалів), відстеження прогресу адаптації співробітника, надання йому доступу до необхідної інформації, отримання зворотного зв'язку. Наприклад, застосування «Wave-AI» від

«AcademyOcean» може допомогти новачкам у швидкому пошуку інформації та відповідях на запитання.

2. Штучний інтелект (AI Copilot).
3. Корпоративні месенджери для комунікації.
4. Платформи для відеоконференцій.
5. Мобільні застосунки.

Сучасні технології надають можливість візуалізації даних про досягнення співробітників у процесі адаптації та моніторингу прогресу співробітника у реальному часі [28]. Наприклад, дашборди з кількістю пройдених навчальних модулів, графіки з динамікою продуктивності нових співробітників, показники задоволеності роботою за результатами опитувань тощо.

У процесі адаптації нових співробітників беруть участь:

1. **Відділ управління персоналом** — забезпечує загальну координацію, організовує оформлення працівника та контролює дотримання процедур онбордингу. HR-фахівці відповідають за формування позитивного іміджу компанії, моніторинг стану новачка (збір зворотного зв'язку, опитування) та взаємодіють із керівниками для оперативного розв'язання труднощів.

2. **Підрозділ із навчання персоналу** — відповідає за розробку змісту адаптаційних програм, підготовку навчальних матеріалів та первинне ознайомлення працівника з корпоративною культурою, структурою та внутрішніми правилами.

3. **Безпосередній керівник** — відіграє ключову роль у професійній інтеграції, займається постановкою конкретних завдань, оцінкою результатів роботи та контролем проходження випробувального терміну.

4. **Ментор або наставник** — надає індивідуальну підтримку, ділиться практичним досвідом, допомагає з соціалізацією в колективі та опануванням неформальних правил підрозділу [1, 4, 8].

Програма адаптації персоналу — документ, що визначає етапи, терміни, заходи та методи адаптації персоналу в організації. При її розробленні враховують особливості організаційної структури, чисельність персоналу, ієрархію підпорядкованості, форми внутрішніх комунікацій. Програма зазвичай містить два взаємодоповнювальні блоки: загальний та спеціалізований (індивідуальний). Такий підхід дозволяє спочатку сформулювати цілісне уявлення про компанію, а потім глибоко занурити працівника в робочі процеси (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дворівнева модель програми адаптації персоналу

Етап	Блок 1. Загальна частина (корпоративний рівень)	Блок 2. Індивідуальна частина (професійний рівень)
Мета	Формування лояльності та цілісного бачення компанії	Адаптація до конкретного місця та робочих процесів
Організаційні питання	Історія, місія, цінності та оргструктура компанії	Вивчення посадової інструкції та показників KPI
Соціалізація	Корпоративна етика, дрес-код, традиції, комунікації	Знайомство з командою та суміжними відділами
Знайомство з процедурами	Розпорядок дня, оплата праці, техніка безпеки	Опанування програмного забезпечення, обладнання та стандартів звітності
Відповідальні	Відділ HR, підрозділ з навчання	Лінійний керівник, ментор (наставник)

Джерело: розроблено автором

1. Загальна частина (корпоративний рівень) спрямована на формування лояльності та розуміння того, як влаштована організація в цілому. Вона включає:

- організаційно-адміністративні питання: ознайомлення з історією компанії, місією, цінностями та оргструктурою;
- соціальний аспект: правила корпоративної етики, дрес-код, традиції та систему комунікацій;
- формальні процедури: ознайомлення з розпорядком дня, системою оплати праці, технікою безпеки та соціальним пакетом.

2. Індивідуальна частина (професійний рівень) адаптує працівника до конкретного робочого місця, розробляється спільно з лінійним керівником або ментором і охоплює:

- функціональні обов'язки: детальне вивчення посадової інструкції, ключових показників ефективності (KPI) та очікуваних результатів на період випробувального терміну.
- технічну адаптацію: опанування спеціалізованого програмного забезпечення, обладнання та внутрішніх стандартів звітності.
- робочу взаємодію: знайомство з безпосередньою командою, суміжними підрозділами та визначення меж відповідальності.

Ефективна програма адаптації повинна містити контрольні точки (Check-ins) — регулярні зустрічі з HR-менеджером або лінійним керівником (наприклад, через тиждень, місяць та три місяці). Це допомагає вчасно виявити труднощі, скоригувати індивідуальний план навчання та переконатися, що працівник комфортно почувається в новому середовищі.

Для оцінки ефективності програми адаптації можуть застосовуватись такі KPI:

- рівень задоволеності нового співробітника;
- продуктивність праці нового співробітника протягом перших місяців;
- відсоток плинності кадрів серед нових співробітників;
- швидкість досягнення цільових показників продуктивності праці тощо.
- відсоток досягнення встановлених показників ефективності новими співробітниками через 3 місяці роботи тощо.

До проблем, які суттєво знижують ефективність адаптації нових співробітників, відносять:

- відсутність затвердженого чіткого плану адаптації;
- недостатню увагу до процесу з боку наставників, керівника й команди;
- недостатність зворотного зв'язку;

- інформаційні перевантаження;
- нечітку, недоступну, незрозумілу інформацію;
- неактуальні навчальні матеріали, що не оновлюються вчасно.

Впровадження системи адаптації нових співробітників передбачає такі етапи:

1. Аналіз поточних потреб з адаптації персоналу в компанії та визначення цілей адаптації.
2. Створення команди, відповідальної за розробку програми адаптації, із залученням керівників різних рівнів.
3. Визначення ключових знань і навичок, які потрібні новим співробітникам для успішної роботи.

Отже, адаптація персоналу виступає ключовою складовою кадрової політики підприємства, що забезпечує узгодження інтересів працівника та роботодавця і сприяє ефективному включенню новачка в організаційне середовище. Вона є комплексним, багаторівневим процесом, який охоплює професійні, соціальні, організаційні та поведінкові аспекти, реалізується через чітко структуровані етапи, інструменти та програми, а також підтримується сучасними цифровими технологіями.

1.2 Особливості змісту та процесу адаптації персоналу аптечних мереж

Сучасні міжнародні дослідження підтверджують, що управління персоналом аптек стикається зі значними проблемами, пов'язаними із задоволеністю роботою, навантаженням і утриманням персоналу, високим рівнем професійного вигорання, необхідністю розвитку м'яких навичок [9, 12, 15, 20, 38, 39]. Згідно з міжнародними дослідженнями, ефективний розвиток робочої сили у фармації вимагає структурованого навчання, програм адаптації та постійної професійної підтримки.

Фармацевтична галузь України в умовах воєнного стану та системних соціально-економічних трансформацій характеризується критичним

дефіцитом кадрового ресурсу [16, 17, 19]. Міграція населення, зниження престижу професії, міжгалузєва плинність кадрів визначають актуальність переходу до людиноцентричної моделі управління персоналом [41].

У контексті забезпечення конкурентоспроможності аптечних підприємств стратегічного значення набуває розробка комплексних систем адаптації, спрямованих на прискорення професійної інтеграції фахівців, розвиток цільових компетентностей та скорочення термінів досягнення персоналом необхідного рівня продуктивності [5, 39].

Адаптація персоналу аптечних мереж являє собою систему заходів, що спрямовані на швидке включення нового працівника у професійну діяльність і робочі процеси аптеки та залучення до корпоративної культури і стандартів обслуговування. В аптечних мережах України процес адаптації персоналу має низку особливостей через складність професії, високу відповідальність діяльності, необхідність дотримання ліцензійних вимог та високої якості обслуговування відвідувачів аптек [11].

Розрізняють декілька видів адаптації персоналу аптек, які реалізуються поетапно [7]:

1. Підготовчий етап. На підготовчому етапі адміністрація готується до прийняття нового працівника. Здійснюється організація чи підготовка робочого місця, оформлення необхідних кадрових документів, розробка чи уточнення посадової інструкції. Часто призначається наставник з числа досвідчених працівників, готуються інформаційні матеріали, довідники та інструкції, що полегшують ознайомлення з роботою аптеки.

2. Організаційна (первинна) адаптація. Організаційна адаптація відбувається у перші дні або тижні роботи нового співробітника. Працівник знайомиться з колективом, організаційною структурою аптечної мережі, правилами внутрішнього трудового розпорядку та стандартами обслуговування клієнтів. Керівник аптеки або наставник проводить інструктаж щодо основних вимог до роботи, правил зберігання та відпуску лікарських засобів (ЛЗ), а також пояснює специфіку функціонування

аптечного закладу. Метою цього етапу є створення комфортних умов для входження працівника у нове професійне середовище.

3. Професійна адаптація. Цей етап спрямований на формування професійних навичок, необхідних для роботи на певній посаді, таких як:

- знання асортименту ЛЗ, медичних виробів, дієтичних добавок, дитячого харчування тощо;
- засвоєння технік додаткових та ініціативних продажів;
- робота з електронними рецептами за програмою «Доступні ліки»;
- консультування відвідувачів аптек та фармацевтична опіка;
- дотримання правил зберігання ЛЗ;
- дотримання правил відпуску ЛЗ;
- вхідний контроль якості ЛЗ тощо.

4. Соціальна, або соціально-психологічна адаптація спрямована на налагодження взаємовідносин з колективом, прийняття норм і цінностей організації, отримання підтримки з боку керівника та колег. Вона сприяє створенню сприятливого психологічного клімату та зниженню стресу на новому робочому місці [3].

5. Економічна адаптація включає ознайомлення співробітника з системою оплати праці, бонусами, преміями та іншими матеріальними стимулюючими факторами.

6. Психофізіологічна адаптація необхідна для пристосування працівника до умов праці, графіку роботи, фізичних та емоційних навантажень.

7. Корпоративно-культурна адаптація забезпечує поступове формування лояльності працівника до компанії через прийняття цінностей, традицій та стандартів поведінки аптечної мережі.

У вітчизняних і зарубіжних компаніях використовується широкий набір інструментів для адаптації працівників, які обираються залежно від посади, професійного рівня новачка і сфери діяльності організації (табл. 1.2).

Порівняльна характеристика сучасних інструментів адаптації персоналу

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки та ризики
Buddying (Баддінг)	Закріплення за новачком «рівного» колеги (не керівника) для неформальної допомоги	Швидка соціалізація, зняття психологічної напруги, розуміння «неписаних правил»	Передача «шкідливих звичок» або негативного ставлення колеги до компанії.
Наставництво (Mentoring)	Передача професійного досвіду від експерта до новачка	Глибоке засвоєння специфічних професійних навичок, спадкоємність знань	Високе навантаження на наставника; ризик авторитарного стилю навчання
Коучинг (Coaching)	Стимулювання самостійного пошуку рішень через систему відкритих питань	Розвиток усвідомленості, відповідальності та креативного мислення новачка	Потребує багато часу; не підходить для навчання базовим технічним інструкціям
Welcome-тренинг та Дні новачків	Групове занурення в корпоративну культуру, історію та цінності	Формування почуття єдності (командоутворення) з перших днів; масштабованість	Може бути занадто загальним («для всіх і ні про що»), перевантаження інформацією.
Secondment (Секондмент)	Тимчасове відрадження в інший відділ або компанію для обміну досвідом	Розширення кругозору, розуміння взаємозв'язків між підрозділами	Тимчасова втрата продуктивності на основному місці; складність логістики
E-learning та LMS-платформи	Дистанційні курси, цифрові пам'ятки та інтерактивні тести.	Доступність 24/7, стандартизація знань, легкий контроль прогресу	Відсутність «живого» контакту та зворотного зв'язку.
Адаптаційний лист (Check-list)	План завдань на випробувальний термін з чіткими критеріями оцінки	Прозорість очікувань, можливість для працівника самостійно планувати роботу	Формальний підхід до виконання, якщо немає регулярних зустрічей з керівником
Job Shadowing («Тінювання»)	Новачок «тінню» ходить за досвідченим фахівцем, спостерігаючи за його роботою	Наочне розуміння робочого дня та нюансів комунікації з клієнтами та колегами	Пасивна роль новачка; може заважати спеціалісту виконувати його обов'язки

Джерело: розроблено автором на основі [2].

Поширеними інструментами адаптації персоналу на невеликих підприємствах є стажування і наставництво; для працівників контактних центрів застосовується технологія групового коучингу. Такі інструменти як, «адаптаційний лист», «корпоративна брошура», «Welcome! Тренінг», та

«комплект новачка» використовуються на великих підприємствах, які прагнуть залучити висококваліфікованих фахівців, орієнтовані на розвиток підприємства та покращенням показників діяльності [2].

Характеристика інструментів адаптації персоналу аптечних мереж наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика інструментів адаптації персоналу аптечних мереж

Інструмент адаптації	Характеристика	Приклади застосування в аптечних мережах України
Програма онбордингу	Система заходів для введення нового працівника в роботу: знайомство з правилами, структурою компанії, стандартами обслуговування	Вступні тренінги та ознайомлення з корпоративними стандартами в мережах «Аптека Доброго Дня» та «Аптека 9-1-1»
Наставництво (менторство)	Закріплення за новим працівником досвідченого фармацевта, який допомагає освоїти робочі процеси	Стажування під керівництвом старшого фармацевта в мережі «Подорожник»
Стажування на робочому місці	Практичне навчання безпосередньо під час виконання професійних обов'язків	Робота разом з досвідченим фармацевтом у перші тижні роботи в мережі «Бажаємо здоров'я»
Професійні тренінги	Навчання з фармакології, фармацевтичної опіки, технік продажу та комунікації з клієнтами	Внутрішні навчальні програми та вебінари для працівників аптек
Онлайн-навчання (e-learning)	Дистанційні курси, тести та вебінари для підвищення кваліфікації фармацевтів	Онлайн-платформи для навчання персоналу у великих аптечних мережах
Інформаційні матеріали	Довідники, інструкції, стандарти обслуговування та бази знань	Корпоративні посібники та електронні бази препаратів
Ротація робочих місць	Тимчасова зміна робочих функцій для кращого освоєння процесів аптеки	Практика роботи в різних відділах аптеки (каса, рецептурний відпуск, склад)
Оцінка результатів адаптації	Контроль знань і навичок нового працівника після періоду адаптації	Тестування, атестація або оцінка за показниками КРІ

Джерело: розроблено автором

Одним із ключових інструментів адаптації є програма онбордингу. У великих аптечних мережах така програма може включати вступні тренінги, ознайомлення з корпоративними стандартами та інформаційними

матеріалами. Зокрема, такі програми використовуються в мережах «Аптека Доброго Дня» та «Аптека 9-1-1» [11].

Важливим інструментом адаптації є наставництво або менторство. Його сутність полягає у закріпленні за новим працівником досвідченого фахівця, який допомагає освоїти особливості роботи в аптеці, пояснює внутрішні правила та контролює правильність виконання професійних обов'язків. Такий підхід активно застосовується у мережі «Подорожник» [11].

Наступним інструментом адаптації є стажування на робочому місці, яке передбачає практичне навчання безпосередньо під час виконання професійних обов'язків. Новий працівник працює разом із досвідченим фармацевтом, спостерігає за робочими процесами та поступово залучається до виконання різних функцій аптеки. Подібна практика використовується, зокрема, у мережі «Бажаємо здоров'я» [11].

Значну роль у процесі адаптації відіграють професійні тренінги з фармакології, фармацевтичної опіки, правил відпуску ЛЗ, розвитку навичок комунікації з клієнтами та технік ефективного продажу. У багатьох аптечних мережах розроблені програми внутрішнього навчання, проводяться семінари та вебінари для працівників.

Сучасним інструментом адаптації є онлайн-навчання (e-learning) з використанням дистанційних освітніх платформ, які дають можливість проходити навчальні курси, переглядати відеолекції, виконувати тестові завдання та брати участь у вебінарах. Важливим допоміжним інструментом адаптації є інформаційні матеріали, до яких належать довідники ЛЗ, інструкції з відпуску, стандарти обслуговування клієнтів, а також корпоративні бази знань [11, 14].

Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація суттєво трансформує професійну діяльність фармацевтів, зумовлюючи необхідність їх постійного навчання, розвитку цифрових компетентностей та адаптації до нових ролей у системі охорони здоров'я. Зокрема, фармацевти все частіше виконують функції консультантів, працюють із електронними рецептами та

цифровими сервісами, що підвищує вимоги до їх гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін [42].

Ще одним ефективним інструментом є ротація робочих місць, яка полягає у тимчасовій зміні робочих функцій працівника для кращого ознайомлення з різними аспектами діяльності аптеки. Наприклад, працівник може відпускати ЛЗ, здійснювати приймання товару, перевірку термінів придатності тощо.

Завершальним етапом є оцінка результатів адаптації, тобто контроль рівня знань, навичок та професійної підготовки нового працівника після завершення періоду адаптації. Для визначення готовності працівника до самостійної роботи може застосовуватися тестування, контроль практичних навичок або оцінка за ключовими показниками ефективності (KPI) [11].

Використання комплексних інструментів адаптації (наставництва, стажування, навчання та оцінки результатів) сприяє швидкому включенню фармацевтів у робочий процес аптечної мережі та підвищує якість фармацевтичного обслуговування населення.

Так, в мережі аптек «Подорожник» для адаптації молодих фахівців діє програма «Подорожник START», яка поєднує онлайн і офлайн формати (внутрішні школи, вебінари, тренінги з фармацевтичної опіки й комунікацій, дистанційні курси, менторські програми). Станом на вересень 2025 р. понад 240 фармацевтів проходили програму адаптації «Твій старт». Адаптація розпочинається з інтенсивного очного навчання протягом тижня, після якого стажер продовжує опанування програми через спеціалізовану навчальну платформу «Подорожник». Досвідчений фармацевт (наставник) відстежує прогрес новачка, виконання навчальних модулів і проходження тестувань. Теоретичну частину (навчальні курси, відеоматеріали, тестування) новачки опановують самостійно, тоді як практичні навички формуються виключно під керівництвом досвідчених фахівців «Подорожника» [14]. Проєкт «Навчальна аптека «Подорожник» — це навчальні хаби, де стажисти під наставництвом досвідчених фармацевтів отримують необхідні знання і

навички для роботи в аптеці. Дві такі аптеки відкриті у Львові й Івано-Франківську.

В аптечній мережі «АНЦ» проводяться тренінги для нових співробітників на базі «Корпоративного університету». Застосовуються доступні інтерактивні курси та онлайн-тренажери в LMS для відпрацювання практичних навичок. Оцінка ефективності навчання вимірюється за допомогою індексу рівня задоволеності співробітників (eNPS).

В мережі аптек «Аптека 9-1-1» діє програма «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1», яка готує нових співробітників до роботи в аптеках мережі. Навчальний центр аптечної мережі працює вже понад 10 років. Навчальні класи відтворюють модель справжньої аптеки з необхідним обладнанням і програмним забезпеченням. Програма адаптації нових співробітників триває 40 годин, містить теоретичні й практичні матеріали та передбачає можливість офлайн чи онлайн навчання. Щомісяця тут навчаються понад 200 нових співробітників, а за 10 років роботи Навчального центру через нього пройшли понад 12 000 співробітників [26].

В мережі «Аптека Доброго Дня» є декілька активних програм для адаптації співробітників. Програма «Наставник» полягає у супроводі новачків досвідченими колегами, які допомагають швидко та якісно адаптуватись до нової посади та обов'язків, дізнатись про компанію та її цінності і принципи роботи. Фахівці кожного департаменту швидко реагують на запити нових співробітників та надають підтримку під час адаптації в телефонному режимі та під час живих зустрічей.

Мережа аптек «Бажаємо здоров'я» поєднує навчання персоналу на власній онлайн-платформі з офлайн-тренінгами, які проводяться по всій країні внутрішніми тренерами.

Отже, адаптація персоналу аптечних мереж є складним, багатокомпонентним процесом, що поєднує професійні, організаційні, соціально-психологічні та економічні аспекти і реалізується через поетапну систему заходів. Її специфіка зумовлена високими вимогами до якості

фармацевтичного обслуговування, необхідністю дотримання нормативних стандартів та значною відповідальністю працівників, що потребує комплексного підходу до підготовки персоналу.

Ефективність адаптації в аптечних мережах значною мірою залежить від використання сучасних інструментів, зокрема наставництва, стажування, професійного навчання та цифрових платформ, а також від наявності структурованих програм адаптації. Впровадження таких систем сприяє прискоренню професійної інтеграції працівників, підвищенню їх компетентності та забезпеченню високого рівня якості обслуговування споживачів.

Висновки до розділу 1

1. У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що адаптація персоналу є невід'ємною складовою кадрової політики підприємства та важливим елементом системи управління персоналом. Вона забезпечує ефективне включення нових працівників у професійне та соціальне середовище організації, сприяє формуванню їхньої лояльності, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів. Адаптація розглядається як комплексний і багатогранний процес, що включає професійні, соціальні, організаційні та психологічні аспекти, і реалізується через систему відповідних методів, інструментів та управлінських заходів.

2. У ході дослідження узагальнено підходи до класифікації адаптації персоналу за різними ознаками (за змістом, досвідом працівника, напрямками, характером поведінки та результатами), а також визначено основні етапи її здійснення, починаючи з підготовки до прийняття працівника і завершуючи оцінкою результатів адаптації. Встановлено, що ефективність адаптації значною мірою залежить від наявності структурованої програми, чіткого розподілу відповідальності між учасниками процесу,

системи зворотного зв'язку та використання сучасних цифрових інструментів, зокрема LMS-платформ і засобів онлайн-комунікації.

3. Дослідження особливостей адаптації персоналу аптечних мереж показало, що цей процес має специфічний характер, зумовлений високим рівнем відповідальності фармацевтичної діяльності, необхідністю дотримання нормативних вимог та орієнтацією на якість обслуговування клієнтів. В аптечних мережах адаптація включає не лише професійну підготовку, а й формування навичок комунікації з клієнтами, дотримання стандартів фармацевтичної опіки та корпоративної культури. Важливу роль у цьому процесі відіграють такі інструменти, як наставництво, стажування, професійні тренінги та цифрові освітні платформи.

4. Отже, ефективна система адаптації персоналу є важливою передумовою забезпечення стабільної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Водночас наявність галузевих особливостей у сфері фармації зумовлює необхідність подальшого вдосконалення процесу адаптації, що визначає доцільність проведення його практичного аналізу та розробки відповідних управлінських рішень у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»

2.1 Загальна характеристика та основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» — одна з найбільших аптечних мереж України. За кількістю роздрібних торгових точок вона посідає другу позицію на українському фармацевтичному ринку. На початку 2025 р. до її складу входило 1 813 аптек, що становило близько 10,07 % від їх загальної кількості в Україні [32]. Протягом багатьох років мережа розширювалась. Наприклад, у 2024 р. було придбано 65 аптек, зокрема бренди «Лекфарм» та «Медична академія». Проте станом на грудень 2025 р. до її складу входило вже 1779 аптек, що на 34 менше, ніж на початку року.

За обсягом доходу від реалізації продукції аптечна мережа посідає четверту позицію, поступаючись таким операторам аптечного ринку, як «Аптека Доброго Дня», «АНЦ» і «Бажаємо здоров'я». Так, у 2024 р. дохід від реалізації товарів становив 559,5 млн грн, тоді як у лідера ринку — мережі «Аптека Доброго Дня» — дохід складав 4244,7 млн грн. За чистим фінансовим результатом (прибутком) «Аптека 9-1-1» також посідає четверту позицію (1,6 млн грн у 2024 р.) [36].

Мережа включає аптеки, що працюють під брендами «Аптека 9-1-1», «Аптека оптових цін», «Аптека низькі ціни №1». Цифровим ядром бізнес-системи, за допомогою якого надаються ключові сервіси та відбувається частина монетизації, є ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», що є власником онлайн-платформи «МІС Аптека 9-1-1».

Основним видом діяльності аптек, що входять до складу аптечної мережі, є роздрібна торгівля лікарськими засобами. В асортименті аптек широко представлені медичні вироби, дієтичні добавки, у тому числі і власної торговельної марки (ВТМ), засоби для догляду, дитяче харчування, косметичні засоби тощо.

В аптечній мережі реалізовано низку унікальних соціально спрямованих проєктів, серед яких:

- «Перша мобільна аптека» — для забезпечення лікарськими засобами населення на прифронтових і деокупованих територіях.

- «Телемедицина» — для надання онлайн-консультації лікарями (сімейним лікарем або педіатром). На кінець 2025 р. телемедичними послугами через вебсайт «Аптеки 9-1-1» скористалися понад 210 тисяч пацієнтів [19].

- Соціальні програми для пацієнтів з хронічними захворюваннями, які дозволяють придбати ліки за нижчою ціною — «Терапія плюс» (AstraZeneca); Медикард: «Цінність для здоров'я» (Boehringer Ingelheim), «Ключ до життя» і «Ключ до Відновлення» (Артеріум); «Разом» (Abbott); «Захистіть судини — збережіть серце» (КРКА); «Заради життя» (Pfizer) [10].

На цей час аптечна мережа «Аптека 9-1-1» та створена на її основі електронна медична інформаційна система (МІС) є одним із найпотужніших інноваційних операторів аптечного сегменту вітчизняного фармацевтичного ринку. ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» надає партнерським аптекам (понад 1300 аптек в різних областях України) послуги з розміщення інформації про товари та ціни на сайті та забезпечує можливість оформлення замовлень користувачами з усієї України [27, 29, 30].

Через вебсайт реалізується широкий перелік послуг, зокрема бронювання ЛЗ, організація їх доставки (поштовими службами чи кур'єром), консультації з медичних питань, доступ до інформації щодо лікарських засобів (інструкції до застосування). Винагорода компанії складає 2 % від вартості товарів, реалізованих за допомогою МІС [10].

На сайті apteka911.com.ua вперше в Україні запроваджено технічні рішення щодо моментального онлайн бронювання товарів в зручних аптеках; онлайн консультації з сімейним лікарем; прийому заявок на лікарські засоби за державною програмою «Доступні Ліки» [10].

Основними видами економічної діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність (КВЕД 63.11); інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем (КВЕД 62.09); веб-портали (КВЕД 63.12); надання інших інформаційних послуг (КВЕД 63.99).

Основні відомості про компанію представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані про ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Параметр	Значення
ЄДРПОУ	43631965
Організаційна форма	ТОВ (Товариство з обмеженою відповідальністю)
Директор	Мордик Костянтин Дмитрович
Юридична адреса	61038, м. Харків, в'їзд Білостоцький, 3
Дата реєстрації	25 квітня 2020 р.
Статутний капітал	10 000,00 грн
Вебсайт	apteka911.com.ua
Партнери	68 юридичних осіб, 1779 аптек
Власники й кінцеві бенефіціари	Ануш Даніелян (60 %), Нуне Даніелян (40 %)
Формат бізнесу	Родинний, без іноземних інвесторів
Компанія для власної торговельної марки	«Solution Pharm»
Бренди	«Аптека 9-1-1», «Аптека оптових ц.», «Аптека низькі ціни»

Дані про динаміку чисельності персоналу, чистого доходу та продуктивності праці ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» упродовж 2021–2025 рр. наведені в табл. 2.2. За аналізований період спостерігається загальна тенденція до зростання масштабів діяльності підприємства, що підтверджується як збільшенням чисельності працівників, так і суттєвим приростом обсягів реалізації.

Чисельність персоналу зросла з 37 осіб у 2021 р. до 71 особи у 2025 р., тобто на 34 особи або на 91,89%. При цьому найбільш стрімке зростання

відбулося у 2024 р. (до 103 осіб), після чого у 2025 р. спостерігається певне скорочення персоналу. Це може свідчити про оптимізацію кадрової структури або підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності персоналу, чистого доходу і продуктивності праці
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021-2025 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2025 до 2021	
						абсолютне	відносне, %
Чисельність персоналу, осіб	37	51	66	103	71	34	91,89
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	224,0	302,5	421,0	559,5	808,1	584,1	260,70
Продуктивність праці персоналу, млн грн / осіб	6,055	5,932	6,378	5,439	11,382	5,327	87,97

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства демонструє стабільну та значну позитивну динаміку: з 224,042 млн грн у 2021 р. до 808,124 млн грн у 2025 р. Абсолютне зростання становить 584,082 млн грн, а відносне — 260,70 %, що свідчить про більш ніж двократне збільшення обсягів діяльності. Така тенденція вказує на розширення ринку збуту, зростання попиту на продукцію та ефективну комерційну політику підприємства.

Продуктивність праці персоналу також має позитивну динаміку, незважаючи на певні коливання у проміжні роки. Якщо у 2021 р. вона становила 6,055 млн грн на одну особу, то у 2025 р. досягла 11,382 млн грн на особу. Абсолютне зростання становить 5 326,84 тис. грн на особу. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що

може бути пов'язано з автоматизацією процесів, покращенням організації праці та зростанням обсягів реалізації при відносно меншому збільшенні чисельності персоналу.

У цілому, наведені дані свідчать про інтенсивний розвиток підприємства, підвищення результативності його діяльності та ефективності використання ресурсів у досліджуваному періоді. Зростання чисельності персоналу та її подальша оптимізація зумовлюють підвищення значення ефективної системи адаптації працівників, що дозволяє швидко інтегрувати нових співробітників у діяльність підприємства.

Фінансові показники діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансові показники ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2022-2025 роки

Показники	2025	2024	2023	2022
Дохід, тис. грн	808124,0	560244,6	420977,6	302509,2
Динаміка доходу, %	+44,24	+33,08	+39,16	-
Чистий прибуток, тис. грн	18905,0	1646,2	25738,6	-16 366, 2
Рентабельність, %	2,34	0,29	6,11	-5,41
Активи, тис. грн	692297,0	273946,5	279860, 1	224556,0
Зобов'язання, тис. грн	657277,0	256852, 6	264826,3	239144,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Як видно з табл. 2.3, загалом спостерігається тенденція до зростання, незважаючи на окремі коливання фінансових результатів.

Дохід підприємства має чітку тенденцію до зростання: з 302 509,2 тис. грн у 2022 р. до 808 124,0 тис. грн у 2025 р. Темпи приросту залишаються високими протягом усього періоду: у 2023 р. — 39,16 %, у 2024 р. — 33,08 %, а у 2025 р. — 44,24 %. Прогноз на 2026 р. передбачає подальше суттєве зростання доходу до 1 742 789,9 тис. грн, що становить приріст на 115,66 %

порівняно з 2025 р. Отже, спостерігається активне розширення діяльності підприємства та посилення його ринкових позицій.

Динаміка чистого прибутку є нерівномірною, проте загалом позитивною. У 2022 р. підприємство зазнало збитків у розмірі 16 366,2 тис. грн, однак уже у 2023 р. отримало прибуток 25 738,6 тис. грн. У 2024 р. спостерігається різке зниження прибутку до 1 646,2 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням витрат або інвестиційною активністю. У 2025 р. прибуток знову зріс до 18 905,0 тис. грн, що свідчить про стабілізацію фінансових результатів.

Рентабельність діяльності підприємства також демонструє значні коливання: від від'ємного значення у 2022 р. (-5,41 %) до високого рівня у 2023 р. (6,11 %). У 2024 р. показник різко знижується до 0,29 %, після чого у 2025 р. зростає до 2,34 %. Отже, спостерігається нестабільність ефективності використання ресурсів, однак загальна тенденція вказує на поступове відновлення прибутковості.

Активи підприємства мають стійку тенденцію до зростання: з 224 556,0 тис. грн у 2022 р. до 692 297,0 тис. грн у 2025 р. Аналогічно зростають і зобов'язання — з 239 144,5 тис. грн у 2022 р. до 657 277,0 тис. грн у 2025 р. Це вказує на розширення масштабів діяльності підприємства, однак водночас свідчить про значну залежність від залучених коштів.

У цілому, аналіз фінансових показників дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі активного зростання, що супроводжується збільшенням доходів та ресурсів, хоча й із певними коливаннями прибутковості. Прогнозні дані свідчать про збереження позитивної тенденції розвитку у майбутньому періоді.

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2025 р. свідчить про наявність суттєвих проблем із ліквідністю та фінансовою стійкістю підприємства (табл. 2.4). Частка основних засобів в активах становить 0,64, що перевищує орієнтовне нормативне значення (0,5).

Це свідчить про достатньо високий рівень забезпеченості підприємства матеріальною базою, однак водночас вказує на значну частку малоліквідних активів у структурі майна.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у 2025 р.

Група показників	Показник	Значення
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	0,64
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,97
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	19,77
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	18,77
	Поточна платоспроможність, грн	-407 307

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності дорівнює 0,97, що є нижчим за нормативний рівень (1,5–2,0). Це означає, що підприємство не здатне повною мірою покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, що свідчить про ризик втрати платоспроможності.

Коефіцієнт фінансової залежності становить 19,77, що значно перевищує допустимий рівень (близький до 1). Це вказує на критичну залежність підприємства від залучених (позикових) коштів і низький рівень фінансової автономії.

Аналогічно, коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів дорівнює 18,77, що суттєво перевищує нормативне значення (<1). Така ситуація означає, що на 1 грн власного капіталу припадає майже 19 грн позикових коштів, що свідчить про надмірне боргове навантаження та високий фінансовий ризик. Показник поточної платоспроможності має

від'ємне значення (-407 307 грн), що свідчить про дефіцит оборотних коштів і фактичну неспроможність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Слід враховувати, що ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» функціонує як цифрова платформа, яка отримує дохід у вигляді комісійної винагороди від аптек-партнерів. Така бізнес-модель передбачає меншу потребу в оборотних активах і може обумовлювати відхилення окремих фінансових показників від класичних нормативних значень. Зокрема, знижений рівень коефіцієнта ліквідності частково пояснюється відсутністю значних товарних запасів.

Водночас надмірно високі значення коефіцієнтів фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів, а також від'ємна платоспроможність свідчать про критичний рівень боргового навантаження та дефіцит фінансових ресурсів, що не може бути повністю обґрунтовано специфікою діяльності підприємства. Це вказує на наявність суттєвих фінансових ризиків і потребує оптимізації структури капіталу.

Наявність фінансових обмежень і високого боргового навантаження підвищує вимоги до ефективності управління персоналом, зокрема до організації процесів адаптації, які повинні забезпечувати швидке досягнення працівниками необхідного рівня продуктивності.

2.2 Аналіз заходів з кадрового забезпечення в аптечній мережі «Аптека 9-1-1»

В аптеках-партнерах ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», які розташовані у всіх областях України, як у великих містах, так і у малих населених пунктах, працює понад 7000 співробітників. Всі аптеки-партнери використовують надане компанією обладнання, спеціальний одяг для працівників, програмне забезпечення, а фармацевтичний персонал працює за корпоративними правилами і стандартами обслуговування.

Як і інші оператори роздрібного сегменту фармацевтичного ринку, мережа аптек «Аптека 9-1-1» відчуває проблему кадрового дефіциту у

фармацевтичному секторі України. Протягом останніх років, а особливо після початку повномасштабної війни, проблема кадрового голоду суттєво загострилася. За опублікованими даними, сьогодні ця проблема вийшла за межі професійної дискусії й перетворилася на питання національної безпеки, адже в умовах повномасштабної війни, що триває вже понад чотири роки, аптеки виконують не лише економічну, а передусім соціальну функцію — забезпечують безперервний доступ населення до лікарських засобів і фармацевтичної допомоги [16, 31].

В інтерв'ю голови правління ГО «Всеукраїнська фармацевтична палата», Олега Клімова, визначено чотири основні чинники, що призвели кадрової кризи у фармації:

1. Військова агресія та міграція населення, втрата частини фармацевтичних кадрів через мобілізацію, виїзд за кордон.

2. Криза фармацевтичної освіти й підготовки кадрів, різке скорочення кількості вступників для отримання фармацевтичної освіти. Це відбувається на тлі загального зменшення кількості потенційних абітурієнтів в Україні і високого порогу для вступу — не менше 150 балів Національного мультипредметного тесту. Так, до 2022 р. в Україні навчання розпочинали понад 4000 майбутніх фармацевтів, а у 2025 р. на перші курси вступило лише 438 здобувачів.

3. Економіко-соціальний чинник — невідповідний рівень заробітної плати, висока відповідальність, високе професійне навантаження, складні умови праці, недооцінка престижності професії у суспільстві. Спостерігається висока плинність кадрів через професійне вигорання й незадоволення умовами праці.

4. Відсутність системного підходу та державної політики щодо підтримки аптек у сільській місцевості, на прифронтових й деокупованих територіях щодо [16].

Для кадрового забезпечення роботи аптек в аптечній мережі значна увага приділяється формуванню персоналу. Більше 10 років функціонує

Навчальний центр, в якому пройшли підготовку понад 12 000 фармацевтичних фахівців для роботи в аптеках мережі. Через систему онлайн-навчання співробітники отримують доступ до графіків навчання, навчальних матеріалів, отримують персоналізовані рекомендації.

Для залучення майбутніх фахівців налагоджено співпрацю з понад 50 закладами фармацевтичної і медичної освіти. У м. Київ створено інноваційний «Pharmacy Training Center», у м. Харків відкрито сучасний освітній простір «PHARM-HUB», що включає також і сучасну аптеку, і музей фармації.

Для адаптації й подальшого розвитку персоналу започатковано освітній проєкт «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1», який включає програми професійного зростання — «Кар’єрний ліфт» та «Вища Ліга». Цей проєкт був відзначений нагородою «Премії HR-бренд Україна 2024» у номінації «HR-маркетинг у дії» [26].

Комунікації з персоналом реалізуються через корпоративний чат-бот (HRBot), функціонал якого дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, надавати інформаційну підтримку співробітникам, популяризувати корпоративну культуру. HRBot охоплює понад 9 100 користувачів, що складає близько 95% усіх співробітників компанії. Автоматизація бізнес-процесів вже привела до значного скорочення часу на вирішення кадрових питань (на 30 %).

Сервіс «Помагайко 9-1-1» на основі технологій штучного інтелекту обробляє запити співробітників (понад 6 000 запитів щодня), відповідає на питання, надає доступ до корпоративної інформації та швидко вирішує рутинні питання. У 2024 р. чат-бот отримав гран-прі в номінації «Корпоративний чат-бот» у конкурсі «Найкраще корпоративне медіа України».

У компанії діють унікальні програми мотивації, такі як «Приведи друга» та «Порекомендуй приміщення», що заохочують співробітників долучатися до розвитку компанії [26].

Для забезпечення роботи аптек персоналом в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» здійснюються системні заходи на різних етапах життєвого циклу фахівця:

- взаємодія із закладами медичної і фармацевтичної освіти, інформування студентів про важливість професії, можливості кар'єрного розвитку в мережі та підтримку збоку компанії;
- робота зі здобувачами фармацевтичної освіти під час проходження практики та інтернатури в аптеках мережі;
- ознайомлення майбутніх фахівців з програмним забезпеченням компанії через навчальні класи в закладах медичної і фармацевтичної освіти;
- навчання та адаптація нових співробітників через систему корпоративного навчання аптечної мережі;
- підтримка та удосконалення професійних навичок співробітників, сприяння безперервному професійному розвитку (БПР);
- виявлення та розвиток талантів, формування кадрового резерву на керівні посади з числа власних співробітників.

Мережа аптек співпрацює з понад 50 закладами медичної і фармацевтичної освіти, в яких допомагає відкрити навчальні аптеки — аудиторії з обладнанням та програмним забезпеченням мережі для набуття майбутніми фармацевтами практичних навичок ще на додипломному етапі. Так, у 2024 р. компанія відкрила «Pharmacy Training Center» в Київському медичному університеті та навчальну аптеку «Uapteka» у Київському міжнародному університеті [13].

Майбутні фармацевти проходять виробничу та переддипломну практику, інтернатуру на базі аптек мережі.

Одним із ключових інструментів забезпечення потреби в кадрах є програма «URTEKA: Академія розвитку 9-1-1», яка охоплює адаптацію, навчання, менторство, практику та кар'єрні маршрути, дозволяє підтримувати таланти й формувати сильну команду.

Мережа аптек посіла високі позиції в рейтингу видання «The Page» — «Найкращі роботодавці України 2025».

Програма адаптації персоналу триває понад 40 год, містить теоретичні заняття (лекції) та практичну підготовку. Залежно від безпекової ситуації та територіального розміщення, нові працівники проходять навчання онлайн або офлайн (у навчальних класах, що моделюють умови реальної аптеки) [13].

У компанії реалізується проєкт «Кар'єрний ліфт» — програма розвитку персоналу, яка дає можливість фахівцям пройти шлях від рядових посад (асистент фармацевта, фармацевт) до керівних позицій (завідувач аптеки, куратор аптеки, менеджер тощо). Після успішного засвоєння програми навчання і роботи під наглядом ментора кращі співробітники проходять відбір до кадрового резерву на керівні посади [13].

Один із прикладів зростання співробітників — Олександр Севрюков, який прийшов у компанію після університету працювати простим фармацевтом. Нині він очолює Навчальний центр «Аптеки 9-1-1», також має ступінь кандидата фармацевтичних наук.

Для реалізації корпоративних освітніх програм функціонує корпоративний портал, на якому представлені відеолекції із тренінгами та авторськими курсами, що дозволяє працівникам навчатися у зручний час і постійно вдосконалювати свої навички.

В «Аптеці 9-1-1» запроваджено фінансування здобуття вищої фармацевтичної освіти співробітниками, покривається 100% вартості навчання. Компанія забезпечує повний супровід співробітників: консультації, вебінари, допомогу з документами та участь у внутрішніх освітніх програмах [13].

Система адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» включає такі складові:

- професійна адаптація (навчання стандартам роботи, програмному забезпеченню, асортименту);

- організаційна адаптація (ознайомлення з корпоративною культурою, правилами та стандартами обслуговування);
- соціально-психологічна адаптація (взаємодія з колективом, підтримка наставника);
- цифрова адаптація (робота з МІС, HRBot, внутрішніми платформами);
- кар'єрна адаптація (участь у програмах «Кар'єрний ліфт», кадровий резерв; можливість отримання фармацевтичної освіти коштом компанії).

Ефективність системи адаптації в ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», підтверджується зростанням продуктивності праці персоналу (з 6,05 млн грн/особу у 2021 р. до 11,38 млн грн/особу у 2025 р.), що свідчить про швидке включення нових працівників у виробничий процес і результативність корпоративного навчання.

Особливої актуальності набуває адаптація молодих фахівців (представників покоління Z), для яких важливими є цифрові інструменти навчання, швидкий зворотний зв'язок і можливості кар'єрного розвитку. У цьому контексті використання чат-ботів, онлайн-платформ і персоналізованого навчання відповідає сучасним тенденціям управління персоналом.

Водночас система адаптації має певні обмеження. Зокрема, значна залежність від онлайн-форматів навчання може знижувати ефективність практичної підготовки персоналу. Крім того, в умовах високої плинності кадрів і кадрового дефіциту адаптаційні заходи можуть не повною мірою забезпечувати довгострокове закріплення працівників у компанії.

Отже, система адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» має комплексний характер і охоплює всі етапи професійного становлення працівника — від залучення до кар'єрного розвитку. Її сильними сторонами є використання цифрових інструментів та розвинена система корпоративного навчання. Водночас, з огляду на загальнонаціональний дефіцит

фармацевтичних кадрів і високу плінність персоналу, існує потреба у подальшому вдосконаленні адаптаційних механізмів, зокрема в частині індивідуалізації адаптаційних програм та підвищення рівня утримання персоналу.

2.3 Діагностика основних елементів адаптаційного процесу в аптечній мережі

З метою комплексної оцінки ефективності системи адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» нами розроблено авторський чек-лист, який дозволяє здійснити структуровану діагностику основних елементів адаптаційного процесу (додаток А).

Запропонований інструмент охоплює ключові складові системи адаптації, зокрема: нормативно-методичне забезпечення, організаційну, професійну, соціально-психологічну та цифрову адаптацію, а також оцінку результативності адаптаційних заходів. Отримані результати дозволять визначити рівень розвитку системи адаптації персоналу; виявити проблемні зони; визначити напрями її вдосконалення.

Оцінювання здійснюється за трьохбальною шкалою:

- 2 бали — елемент повністю реалізований;
- 1 бал — елемент реалізований частково;
- 0 балів — елемент відсутній.

Максимальна кількість балів за чек-листом становить 64 бали.

Розрахунок інтегрального показника (I) здійснюється за формулою:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{N_{max}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де x_i — бал за окремим критерієм; N_{max} — максимально можлива сума балів.

Інтерпретація результатів діагностики:

- 51–64 бали (80–100%) — високий рівень ефективності: система адаптації є комплексною, людиноцентричною та повністю інтегрованою в бізнес-процеси.

- 38–50 балів (60–79%) — достатній рівень: система функціонує, проте потребує вдосконалення в окремих блоках (найчастіше — технологічному чи психологічному).

- 26–37 балів (40–59%) — середній рівень: процес адаптації має фрагментарний характер; високий ризик втрати персоналу протягом випробувального терміну.

- менше 26 балів (<40%) — низький рівень: система адаптації фактично відсутня або носить виключно формальний характер.

Отримані результати свідчать, що система адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» характеризується достатнім рівнем розвитку (68,8%). Найбільш ефективно реалізовані напрями професійної, технологічної та нормативно-методичної адаптації, що забезпечує належну організацію процесу навчання персоналу та його інтеграції у професійну діяльність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка системи адаптації персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

Блок оцінювання	Набрані бали	Максимум	Рівень реалізації, %
Нормативно-методичне забезпечення	7	8	87,5
Організаційна адаптація	8	10	80,0
Професійна адаптація	10	10	100,0
Соціально-психологічна адаптація	2	12	16,7
Технологічний рівень	9	10	90,0
Оцінка результативності адаптації	8	14	57,1
ЗАГАЛОМ	44	64	68,8

Джерело: розраховано автором

Водночас найбільш проблемною зоною є соціально-психологічна адаптація (16,7%), що свідчить про недостатню увагу до питань психологічної підтримки нових працівників, розвитку системи наставництва, профілактики професійного вигорання та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Крім того, певного вдосконалення потребує система оцінки результативності адаптації (57,1%), зокрема в частині розширення використання аналітичних показників та економічної оцінки процесу адаптації. Отже, результати діагностики підтверджують необхідність удосконалення системи адаптації персоналу шляхом посилення соціально-психологічної підтримки працівників, розвитку інструментів оцінювання ефективності адаптаційних заходів та впровадження більш індивідуалізованих підходів до управління процесом адаптації.

Пелюсткова діаграма оцінювання системи адаптації персоналу аптечної мережі демонструє нерівномірний розвиток її основних складових (рис. 2.1). Найвищі показники спостерігаються у сфері професійної адаптації (100%) та технологічної адаптації (90%), що свідчить про добре налагоджену систему навчання персоналу й ефективне використання сучасних технологій у процесі адаптації. Досить високими є також результати у сфері нормативно-методичного забезпечення (85%) та організаційної адаптації (80%), що вказує на наявність чітких регламентів, інструкцій і структурованого підходу до введення нових працівників у роботу.

Водночас найнижчі показники зафіксовано у сфері соціально-психологічної адаптації (20%), що свідчить про недостатню увагу до підтримки нових співробітників, формування комфортного психологічного клімату та роботи з колективною взаємодією.

Середній рівень має моніторинг результативності (55%), що вказує на часткову наявність оцінювання ефективності адаптації, але потребує систематизації та вдосконалення.



Рис. 2.1 Пелюсткова діаграма оцінювання системи адаптації персоналу аптечної мережі

Джерело: розраховано та побудовано автором

Загалом система адаптації персоналу в аптечній мережі є функціональною та достатньо розвиненою, проте характеризується дисбалансом між технічно-організаційними та соціально-психологічними складовими. Основні резерви покращення пов'язані з розвитком психологічної підтримки персоналу та підвищенням якості оцінки ефективності адаптаційних процесів.

Отже, проведена діагностика дозволила виявити як сильні сторони системи адаптації персоналу аптечної мережі, так і її проблемні аспекти, що потребують удосконалення. Отримані результати створюють аналітичну основу для більш узагальненого стратегічного аналізу системи адаптації з використанням інструменту SWOT-аналізу.

2.4 SWOT-аналіз системи адаптації персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1»

На основі результатів проведеної діагностики системи адаптації персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» доцільно здійснити SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно узагальнити її внутрішні сильні та слабкі сторони, а також визначити зовнішні можливості та загрози подальшого розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу системи адаптації персоналу аптечної мережі

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • комплексний характер системи адаптації (охоплення всіх етапів професійного становлення); • високий рівень нормативно-методичного забезпечення процесу адаптації; • високий рівень технологічної підтримки процесу адаптації • розвинена система корпоративного навчання та елементи наставництва; • використання сучасних цифрових інструментів (MIC, HRBot, онлайн-платформи); • наявність програм кар'єрного розвитку («Кар'єрний ліфт», кадровий резерв); • інтеграція адаптації з системою безперервного професійного розвитку; • орієнтація на потреби молодих фахівців (покоління Z). 	<ul style="list-style-type: none"> • значна залежність від онлайн-форматів навчання, що може знижувати рівень практичної підготовки; • недостатній рівень індивідуалізації адаптаційних програм та супроводу працівників; • можливі перевантаження нових працівників інформацією на початковому етапі; • складність забезпечення однакової якості адаптації у великій мережі (регіональний фактор); • недостатній розвиток соціально-психологічної адаптації персоналу; • відсутність системи психологічного супроводу нових працівників; • недостатня увага до профілактики професійного вигорання; • відсутність оцінки економічної ефективності адаптації (ROI адаптації)
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • подальший розвиток цифрових технологій навчання та адаптації (AI, персоналізоване навчання); • розширення співпраці з навчальними закладами для раннього залучення кадрів; • розвиток бренду роботодавця та залучення молодих спеціалістів; • впровадження індивідуальних траєкторій адаптації та розвитку персоналу; • розвиток програм психологічної підтримки та well-being персоналу; • використання аналітики даних для оцінки ефективності адаптації. 	<ul style="list-style-type: none"> • загальнонаціональний дефіцит фармацевтичних кадрів; • висока плинність персоналу в галузі; • міграційні процеси та наслідки війни; • зростання конкуренції за кваліфікованих працівників; • підвищений ризик професійного вигорання та психологічного виснаження персоналу

Джерело: розроблено автором

Система адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» має комплексний характер і включає професійну, організаційну, соціально-психологічну, цифрову та кар'єрну складові. Це забезпечує всебічну інтеграцію працівника у діяльність підприємства — від первинного навчання до професійного розвитку.

Система адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» є ефективною та сучасною, проте функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, що потребує її подальшого вдосконалення, зокрема в частині індивідуалізації адаптаційних програм та підвищення рівня утримання персоналу. Отримані результати SWOT-аналізу будуть використані для розробки напрямів удосконалення системи адаптації персоналу.

Отже, результати SWOT-аналізу дозволили систематизувати ключові проблеми та резерви розвитку системи адаптації персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1». Результати SWOT-аналізу узгоджуються з даними діагностики та підтверджують наявність дисбалансу між високим рівнем професійної і технологічної адаптації та недостатнім розвитком соціально-психологічної складової.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» засвідчив, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, що характеризується суттєвим зростанням доходів, продуктивності праці та масштабів діяльності, попри нестабільність окремих фінансових показників.

2. Встановлено, що фінансовий стан підприємства супроводжується підвищеним рівнем боргового навантаження, недостатньою ліквідністю та ризиками платоспроможності, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема трудовими.

3. Дослідження системи кадрового забезпечення показало, що аптечна мережа активно інвестує у розвиток персоналу, використовуючи сучасні

підходи до навчання, співпрацю з освітніми закладами та цифрові HR-інструменти.

4. Визначено, що система адаптації персоналу має комплексний характер і охоплює професійну, організаційну, соціально-психологічну, цифрову та кар'єрну складові, що сприяє ефективній інтеграції нових працівників у діяльність підприємства.

5. Результати діагностики засвідчили достатній рівень розвитку системи адаптації (70,3%), при цьому найбільш розвиненими є професійна, організаційна та технологічна складові, що забезпечують швидке включення персоналу у робочий процес.

6. Встановлено, що найменш розвинутою складовою системи адаптації є соціально-психологічна адаптація (16,7%), а також недостатньо ефективною є система оцінки результативності адаптації (57,1%), що створює ризики зниження рівня утримання персоналу, підвищення плинності кадрів та зниження загальної ефективності адаптаційних заходів.

7. Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові сильні сторони системи адаптації (високий рівень професійної підготовки, технологічної підтримки та нормативно-методичного забезпечення) та виявити її слабкі місця, зокрема недостатній розвиток соціально-психологічної адаптації, відсутність системи психологічного супроводу персоналу, недостатню індивідуалізацію адаптаційних програм і обмежене використання КРІ для оцінки ефективності адаптації, а також врахувати вплив зовнішніх загроз, пов'язаних із дефіцитом кадрів, конкуренцією за персонал і наслідками воєнного стану.

8. Отримані результати засвідчують необхідність подальшого вдосконалення системи адаптації персоналу, насамперед у напрямі розвитку соціально-психологічної підтримки працівників, удосконалення системи оцінювання ефективності адаптаційних процесів та підвищення рівня індивідуалізації адаптаційних програм, що формує підґрунтя для розробки практичних рекомендацій у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Напрями вдосконалення системи адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1»

Результати проведеного аналізу та діагностики системи адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» засвідчили, що, попри високий рівень розвитку окремих складових (професійної, організаційної та технологічної адаптації), система характеризується наявністю низки проблемних аспектів, що потребують цілеспрямованого вдосконалення.

Зокрема, було виявлено недостатній рівень розвитку соціально-психологічної адаптації, відсутність системного підходу до оцінювання ефективності адаптаційних процесів, а також обмежену індивідуалізацію адаптаційних програм. В умовах кадрового дефіциту, високої плинності персоналу та підвищеного рівня професійного вигорання ці недоліки можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства.

З огляду на це, доцільно виокремити такі ключові напрями вдосконалення системи адаптації персоналу:

1. Розвиток соціально-психологічної адаптації персоналу. Найбільш критичною зоною, відповідно до результатів діагностики, є соціально-психологічна адаптація працівників. Це зумовлює необхідність формування системного підходу до підтримки нових співробітників у процесі їх інтеграції в колектив.

У межах цього напрямку доцільно:

- запровадити програму психологічного супроводу нових працівників (адаптаційні консультації, регулярний зворотний зв'язок);
- розвинути інститут наставництва (менторства) з чітким визначенням ролей, обов'язків і мотивації наставників;
- впровадити інструменти моніторингу психологічного стану персоналу (опитування, адаптаційні інтерв'ю);

- реалізувати програми профілактики професійного вигорання (well-being ініціативи, гнучкі формати підтримки).

2. Впровадження системи оцінки ефективності адаптації персоналу. Важливим напрямом є створення комплексної системи оцінювання результативності адаптаційного процесу, яка дозволить забезпечити обґрунтоване управління персоналом та підвищити ефективність HR-рішень.

Доцільно:

- розробити систему ключових показників ефективності (KPI) адаптації (швидкість досягнення продуктивності, рівень утримання персоналу, задоволеність адаптацією);

- впровадити регулярний моніторинг результатів адаптації на різних етапах (1, 3, 6 місяців);

- використовувати HR-аналітику для оцінки ефективності адаптаційних програм;

- здійснювати економічну оцінку адаптації (ROI адаптації).

3. Підвищення рівня індивідуалізації адаптаційних програм. З урахуванням різного рівня підготовки, досвіду та потреб працівників, особливо представників покоління Z, важливим є перехід від стандартних до персоналізованих адаптаційних траєкторій [40].

У цьому контексті доцільно:

- розробити індивідуальні плани адаптації залежно від посади, досвіду та компетенцій працівника;

- використовувати цифрові інструменти для формування персоналізованого навчального контенту;

- впровадити адаптивні освітні модулі та гнучкі формати навчання;

- забезпечити диференційований підхід до тривалості та змісту адаптаційного періоду.

4. Оптимізація змісту та структури адаптаційних програм. З метою зниження інформаційного перевантаження нових працівників доцільно вдосконалити структуру адаптаційного процесу.

Зокрема:

- впровадити поетапну подачу інформації (onboarding roadmap);
- розподілити навчальні матеріали за рівнями складності;
- поєднувати онлайн- та офлайн-формати навчання (blended learning);
- підвищити частку практичної підготовки.

5. Забезпечення єдиного стандарту адаптації в мережі. Зважаючи на масштаб діяльності аптечної мережі та територіальну розгалуженість, важливим є забезпечення однакової якості адаптації в усіх аптеках.

Для цього доцільно:

- стандартизувати адаптаційні процедури та інструменти;
- впровадити контроль якості адаптації на рівні регіонів;
- використовувати цифрові платформи для централізованого управління процесом адаптації;
- забезпечити навчання керівників аптек як ключових учасників процесу адаптації.

Отже, запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності системи адаптації персоналу. Їх реалізація дозволить забезпечити більш швидку інтеграцію працівників, підвищити рівень їх задоволеності та знизити плинність кадрів, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів фармацевтичного ринку.

3.2 Розробка заходів з удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу та оцінка їх вартості

Результати діагностики системи адаптації персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» засвідчили, що найменш розвиненою складовою є соціально-психологічна адаптація (16,7 %). Виявлено недостатній рівень підтримки нових працівників у процесі інтеграції в колектив, відсутність системного

психологічного супроводу та обмежене використання інструментів профілактики професійного вигорання.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадження комплексу заходів, спрямованих на формування ефективної системи соціально-психологічної адаптації персоналу.

1. Удосконалення системи наставництва (менторства). Відповідно до результатів діагностики, елементи наставництва в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» уже впроваджені та функціонують на високому рівні. Водночас, з огляду на низькі показники соціально-психологічної адаптації, доцільним є їх подальше вдосконалення та посилення соціально-психологічної складової наставництва.

Основні напрями вдосконалення:

- формалізація ролі наставника як суб'єкта соціально-психологічної підтримки (а не лише професійного інструктора);
- проведення короткого навчання наставників (soft skills: комунікація, емоційна підтримка, робота зі стресом);
- запровадження регулярного зворотного зв'язку «наставник–новачок»;
- оцінка ефективності наставництва за результатами адаптації.

Узагальнені дані щодо витрат на удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу наведені в табл. 3.1.

Розрахунок витрат: пропонується проведення 2 тренінгів для наставників на рік; вартість одного тренінгу — 10 000 грн.

Витрати: $2 \times 10\,000 = 20\,000$ грн/рік

2. Впровадження системи адаптаційних зустрічей (one-to-one). Передбачає проведення регулярних індивідуальних зустрічей нового працівника з лінійним керівником або HR-менеджером (на 1-му, 3-му та 6-му тижнях роботи). Такі зустрічі дозволять отримувати зворотній зв'язок, виявляти проблеми адаптації, підвищувати рівень залученості.

Розрахунок вартості заходів щодо вдосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу

№	Захід	Витрати, грн/рік
1	Удосконалення наставництва	20 000
2	One-to-one зустрічі	150 000
3	Team-building тренінги	60 000
4	Підтримка професійним психологом	120 000
5	Моніторинг адаптації	10 000
	Загалом	360 000

Ці заходи не потребують прямих фінансових витрат, однак супроводжується витратами робочого часу. Припустимо, що з кожним новим співробітником проводиться три зустрічі по 30 хв, тобто 1,5 год на працівника; середня погодинна ставка HR-менеджера чи лінійного керівника — 200 грн.

Річні витрати становлять: $500 \times 1,5 \times 200 = 150\,000$ грн/рік.

3. Проведення тренінгів із командоутворення (team-building). Рекомендується проводити адаптаційні тренінги для нових працівників (1 раз на квартал) з метою формування командної взаємодії, зниження рівня стресу, покращення комунікації. Припустимо, що проводиться чотири тренінги на рік; вартість одного тренінгу — 15 000 грн.

Річні витрати становлять: $4 \times 15\,000 = 60\,000$ грн/рік

4. Запровадження програми психологічної підтримки персоналу. Передбачає можливість отримання консультацій психолога (онлайн або офлайн). Доцільним є використання аутсорсингової моделі залучення психолога (оплата роботи психолога з новими співробітниками 10 000 грн на місяць) або співпраця з платформами підтримки ментального здоров'я.

Річні витрати становлять: $10\,000 \times 12 = 120\,000$ грн/рік

5. Проведення опитувань та моніторинг адаптації. Включає регулярні опитування нових працівників щодо задоволеності адаптацією з використанням Google Forms чи HR-системи та аналізом аналітики. Витрати практично відсутні, оскільки використовуються наявні цифрові інструменти. Орієнтовні витрати становлять 10 000 грн/рік (на адміністрування та аналітику).

Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень соціально-психологічної адаптації персоналу; знизити рівень плинності кадрів; скоротити період адаптації нових працівників; підвищити задоволеність персоналу умовами праці; зменшити ризики професійного вигорання. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства в цілому.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Запропоновані заходи з удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» потребують оцінки їх економічної доцільності. Основним очікуваним результатом їх впровадження є зниження рівня плинності кадрів серед нових працівників, що дозволяє скоротити витрати підприємства на підбір, навчання та повторну адаптацію персоналу.

З метою підвищення точності розрахунків оцінювання ефективності здійснюється для категорії нових працівників, які проходять адаптацію.

Для розрахунку використовуємо такі вихідні дані:

- кількість нових працівників на рік, які проходять адаптацію — 500 осіб;
- середній рівень плинності серед нових працівників до вдосконалення процесу адаптації (за даними аптечної мережі) — 20 %;

- очікуване зниження плинності внаслідок впровадження заходів з удосконалення адаптації — на 30 %, тобто до 14 % (прогноз оснований на аналізі причин звільнення нових співробітників в аптечній мережі);

- середні витрати на заміщення одного працівника — 15 000 грн.

Розрахунок здійснюється у такій послідовності:

1. Кількість працівників, яких вдасться додатково утримати за рахунок удосконалення системи адаптації:

Кількість втрачених працівників при плинності кадрів 20 % (до запровадження заходів):

$$(500 \times 20) / 100 = 100 \text{ осіб}$$

Кількість втрачених працівників при плинності кадрів 14 % (після запровадження заходів):

$$(500 \times 14) / 100 = 70 \text{ осіб}$$

Кількість працівників, яких вдасться додатково утримати внаслідок удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу:

$$100 - 70 = 30 \text{ осіб}$$

Отже, за рахунок вдосконалення системи адаптації компанія може додатково утримати 30 співробітників.

2. Економія витрат підприємства на заміщення працівників, яких вдалося утримати:

$$30 \times 15\,000 = 450\,000 \text{ грн/рік}$$

Отже, за рахунок зниження плинності кадрів серед нових працівників підприємство може отримати економічний ефект у розмірі 450 000 грн на рік.

3. Розрахунок чистого економічного ефекту.

Чистий економічний ефект визначається як різниця між отриманою економією та витратами на впровадження заходів:

$$450\,000 - 360\,000 = 90\,000 \text{ грн/рік}$$

Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечує підприємству позитивний економічний ефект у розмірі 90 000 грн на рік.

4. Розрахунок економічної ефективності

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів використано формулу:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{чистий економічний ефект}}{\text{витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Підставивши отримані значення, маємо:

$$\text{Ефективність} = (450\,000 - 360\,000) / 360\,000 \times 100\% \approx 25\%$$

Отримане значення *ROI* свідчить про економічну доцільність впровадження запропонованих заходів, оскільки кожна інвестована гривня забезпечує 0,25 грн чистого економічного ефекту.

Важливо зазначити, що розрахунок враховує лише прямий економічний ефект від зниження плинності кадрів. Водночас впровадження заходів забезпечує і додаткові непрямі переваги, зокрема:

- підвищення рівня задоволеності персоналу;
- покращення соціально-психологічного клімату в колективі;
- зниження рівня професійного вигорання;
- підвищення продуктивності праці;
- зміцнення бренду роботодавця.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу є економічно доцільними та ефективними. Їх впровадження дозволяє суттєво знизити рівень плинності кадрів серед нових працівників, скоротити витрати підприємства та забезпечити формування стабільного кадрового потенціалу, що є особливо важливим в умовах сучасних викликів фармацевтичного ринку.

Висновки до розділу 3

1. За результатами аналізу встановлено, що, незважаючи на достатній рівень розвитку професійної, організаційної та технологічної складових адаптації, система має суттєві недоліки, зокрема низький рівень розвитку соціально-психологічної адаптації, відсутність системного оцінювання її ефективності та недостатню індивідуалізацію адаптаційних програм.

2. Визначено ключові напрями вдосконалення, серед яких: розвиток соціально-психологічної підтримки персоналу, впровадження системи оцінки ефективності адаптації, підвищення рівня персоналізації адаптаційних програм, оптимізація їх структури та забезпечення єдиного стандарту адаптації в межах мережі.

3. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на покращення соціально-психологічної адаптації нових працівників, зокрема: удосконалення системи наставництва, впровадження регулярних індивідуальних зустрічей (one-to-one), проведення тренінгів із командоутворення, організація психологічної підтримки персоналу та здійснення моніторингу процесу адаптації. Загальний обсяг витрат на реалізацію запропонованих заходів становить 360 000 грн на рік.

4. Очікується, що впровадження заходів дозволить знизити рівень плинності кадрів серед нових працівників з 20 % до 14 %, що забезпечить утримання додатково 30 працівників на рік. У результаті підприємство отримає економію витрат у розмірі 450 000 грн щорічно. Чистий економічний ефект становить 90 000 грн на рік, а рівень рентабельності інвестицій (ROI) — близько 25%.

5. Показано, що запропоновані заходи є економічно доцільними та ефективними, оскільки не лише забезпечують позитивний фінансовий результат, але й сприяють покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню задоволеності персоналу, зниженню рівня професійного вигорання та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити загальну

ефективність системи управління персоналом та конкурентоспроможність аптечної мережі в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

1. У результаті аналізу літературних джерел встановлено, що адаптація персоналу є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, яка забезпечує ефективне включення нових працівників у професійне середовище, підвищення їх продуктивності, формування лояльності та зниження рівня плинності кадрів. Адаптація персоналу являє собою комплексний процес, що охоплює професійну, організаційну, соціально-психологічну та інші складові, ефективність якого залежить від наявності структурованих програм, системи оцінювання результатів та використання сучасних HR-інструментів.

2. Встановлено, що адаптація персоналу в аптечних мережах має специфічні особливості, пов'язані з високим рівнем відповідальності, необхідністю дотримання професійних стандартів та орієнтацією на якість обслуговування клієнтів, що підвищує значення якісної організації адаптаційних процесів.

3. Аналіз діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання основних показників діяльності, а також наявність окремих фінансових ризиків, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

4. Дослідження системи адаптації персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» показало, що вона має комплексний характер і загалом є достатньо розвиненою, проте характеризується дисбалансом між складовими, зокрема недостатнім розвитком соціально-психологічної адаптації та системи оцінювання її ефективності. Виявлено, що основними проблемами системи адаптації є недостатній рівень психологічної підтримки нових працівників, обмежене використання інструментів моніторингу адаптації, низький рівень індивідуалізації адаптаційних програм.

5. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи адаптації персоналу аптечної мережі, які передбачають розвиток соціально-психологічної підтримки, впровадження системи оцінки ефективності адаптації,

підвищення рівня персоналізації адаптаційних програм, оптимізацію їх структури та стандартизацію процесів у межах мережі.

6. Розроблено комплекс практичних заходів з удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу, який включає удосконалення наставництва, впровадження one-to-one зустрічей, проведення тренінгів з командоутворення, організацію психологічної підтримки та моніторинг процесу адаптації; загальні витрати на реалізацію заходів становлять 360 000 грн на рік.

7. Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволяє знизити рівень плинності кадрів серед нових працівників з 20% до 14%, утримати додатково 30 працівників та отримати економію витрат у розмірі 450 000 грн на рік; чистий економічний ефект становить 90 000 грн, а рентабельність інвестицій — близько 25 %. Крім прямого фінансового ефекту, запропоновані заходи сприятимуть покращенню соціально-психологічного клімату, підвищенню задоволеності персоналу, зниженню рівня професійного вигорання та зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

8. Результати проведеного дослідження можуть бути використані в практичній діяльності аптечної мережі для вдосконалення системи адаптації персоналу, підвищення ефективності HR-процесів та зниження плинності кадрів, а також можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері управління персоналом і адаптації працівників у фармацевтичній галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу: етапи, методи та цифрові рішення. URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/adaptaciya-personalu-etapi-metodi-ta-cifrovi-rishennya> (дата звернення: 24.03.2026).
2. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 640–646.
3. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.
4. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 969–975.
5. Гладкова О. В., Братішко Ю. С., Деренська Я. М. Конкурентні переваги аптечних закладів та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-22.
6. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216–224.
7. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach* : Collection of scientific articles. 2017. P. 241–246.
8. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5(10). С. 182–186.
9. Досвід прикладного дослідження професійного вигорання фармацевтів / А. А. Котвіцька та ін. *Соціальна фармація: стан, проблеми та перспективи* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 27 квіт. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 71–80.
10. Електронна медична інформаційна система «Аптека 9-1-1» : офіційний сайт. URL: <https://arteka911.ua/ua> (дата звернення: 15.02.2026).

11. Жадько С. В., Севрюков О. В., Каплій А. О. Аналіз інструментів та методів адаптації персоналу аптечних мереж в Україні. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15-17 квіт. 2026 р. Київ, 2026. С. 115–117.
12. Зарічкова М. В., Мішина І. Ю. Дослідження сучасних професійних компетенцій для фармацевтичних посад, які визначають їх ефективну діяльність на основі аналізу думки фахівців фармації. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. Т. 10, № 2. С.63–80.
13. Інвестиція у знання та людей: як «Аптека 9-1-1» вибудовує сучасну систему розвитку персоналу. *Щотижневик Аптека*. 2025. № 47(1518). С. 2.
14. Кадровий виклик: як аптечний ритейл перетворює кризу на можливість. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/merezha-aptek-podorozhnik-yak-kompaniya-investuye-v-lyudey-pid-chas-viyni-dolaye-kadroviy-deficit-50551220.html> (дата звернення: 15.02.2026).
15. Кіт Л. З. Чинники впливу на розвиток мережевих аптечних підприємницьких структур. *Регіональна економіка*. 2017. № 4. С. 110–120.
16. Клімов О. Кадровий голод фармацевтів в Україні: погляд ГО «ВФП» на причини та бачення щодо розв'язання цієї проблеми. *Щотижневик Аптека*. 2026. № 7(1528). С. 8–9.
17. Коваль І. Майбутнє аптечного ринку України: три сценарії розвитку до 2030 року. URL: https://thepharma.media/uk/business/37323-maibutnje-aptecznogo-rinku-ukrayini-tri-scenariyi-rozvitku-do-2030-roku-08022025?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.10.2025).
18. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
19. Лавренова А. Аптечний сектор переживає найскладніший період у своїй історії. URL: <https://forbes.ua/money/aptechniy-sektor-perezhivaе-nayskladnishiyy-period-u-svoiy-istorii-anna-lavrenova-direktorka-departamentu->

strategichnogo-upravlinnya-ta-rozvitku-merezhi-aptek-ants-10092025-32476 (дата звернення: 15.10.2025).

20. Малішевська Н. Емоційне вигорання у фармацевтів: стратегія профілактики та подолання. URL: <https://www.fp.com.ua/iemotsiinie-vighorannia-u-farmatsievtiv-strategiehiiia-profilaktiki-ta-podolannia/> (дата звернення: 26.11.2025).

21. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.

22. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27–33.

23. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с.

24. Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Корсаков Д. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків : Мезіна В. В., 2017. 322 с.

25. На перехресті епох: покоління зумерів у Фармі – виклики та шляхи адаптації. *Щотижневик Аптека*. 2025. № 47(1518). С. 12.

26. Навчальний центр Аптечної мережі 9-1-1 відзначає 10-річний ювілей. *Сучасна фармація*. 2024. URL: <https://modernpharmacy.org/2024/6/29/navchalnii-tsentr-aptechnoi-merezhi-9-1-1-vidznachaie-10-richnii-yuvilei> (дата звернення: 26.11.2025).

27. Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні / І. А. Попова та ін. *Modern Economics*. 2022. Vol. 31. P. 104–112.

28. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 49–57.

29. Ситуаційний аналіз діяльності регіональної аптечної мережі в умовах російської агресії проти України / Б. П. Громовик та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 2. С. 61–71.

30. Сучасні підходи аптечних закладів до побудови тривалих стосунків зі споживачами фармацевтичної продукції та покращення фармацевтичної допомоги / Н. О. Ткаченко та ін. *Фармацевтичний часопис*. 2024. № 4. С. 73–81.
31. Толочко В. М., Артюх Т. О., Должнікова О. М. Аспекти управлінських дій щодо ризиків в аптечній мережі. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10 листоп. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 358–360.
32. ТОП-15 аптек України 2025. URL: <https://uba.top/pharmacies-in-ukraine/> (дата звернення: 07.02.2026).
33. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. Vol. 3(9). P. 38–54.
34. Швед В. В., Бойко М. А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58–69.
35. Швед В., Шлінчук В. Про деякі питання сутності та змісту кадрової політики підприємства. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2025. Vol. 1(101). P. 44–48.
36. Які фінансові результати показували найбільші аптеки до та під час вторгнення. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2026/01/28/infografika/finansy/yaki-finansovi-rezultaty-pokazuvaly-najbilshi-apteky-ta-vtorhnennya> (дата звернення: 07.02.2026).
37. Almeman A. The digital transformation in pharmacy: embracing online platforms and the cosmeceutical paradigm shift. *J. Health. Popul. Nutr.* 2024. Vol. 43(60). DOI: 10.1186/s41043-024-00550-2/.
38. Barakat M., Sallam M. Pharmacy workforce: a systematic review of key drivers of pharmacists' satisfaction and retention. *J. Pharm. Policy Pract.* 2025. Vol. 18(1). P. 2470848. DOI: 10.1080/20523211.2025.2470848.

39. Hemphill T. A. the U. S. Retail pharmacy industry: drug store chains, 21st century competition, and innovative business models. *Journal of Competitiveness Studies*. 2021. Vol. 29(1/2). P. 32–51. URL: <https://www.proquest.com/openview/57641010e746e7d8a0b434defc466e3e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=32907> (Date of access: 15.10.2025).

40. Koczian B., Gubíniová K., Wick A. Generation Z as employees in public pharmacies in Germany – difficulties for the health care system in the area of pharmaceutical supply due to the absence of skilled workers. *Liberec Economic Forum : Proceedings of the 16th International Conference*. Liberec, Czechia, September 5–6, 2023. Liberec, 2023. P. 574–582.

41. Mala Zh. V., Posylkina O. V. Methodological approaches to the analysis and assessment of marketing competitive advantages of pharmacy networks. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 1. С. 41–51.

42. The future of pharmacy work: How pharmacists are adapting to and preparing for technology infusion / N. Martini et al. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*. 2024. Vol. 15. P. 100472. DOI: 10.1016/j.rcsop.2024.100472.

ДОДАТКИ



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГРАМОТА

нагороджується

Каплій Аліна

за участь у секційному засіданні студентського наукового товариства кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

**XXXII МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
КОНФЕРЕНЦІЇ
МОЛОДИХ ВЧЕНИХ ТА СТУДЕНТІВ
«АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ НОВИХ
ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ»**

Ректор закладу
вищої освіти



Олександр КУХТЕНКО

15 квітня 2026 р. м. Ужгород





НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО -МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС ОСВІТИ
UNIVERSITY OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN KATOWICE
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

КАПЛІЙ АЛІНА ОЛЕГІВНА

БРАЛА УЧАСТЬ У ІV МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»
15-17 КВІТНЯ 2026 РОКУ
ЗАГАЛЬНИМ ОБСЯГОМ 30 ГОДИН (1 КРЕДИТ ECTS)

Декан факультету економічних наук
Національного університету
«Києво-Могилянська академія»,
кандидат економічних наук, доцент

Світлана ГЛУЩЕНКО

Номер сертифікату: 233-26 ФЕН

Жадько С. В.,

*кандидатка фармацевтичних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, маркетингу
та забезпечення якості у фармації,*

Національний фармацевтичний університет (НФаУ)

Северюков О.В.,

*кандидат фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри організації, економіки та управління фармацією,
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ,*

Каплій А.О.,

здобувачка першого рівня вищої освіти

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АПТЕЧНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

Вступ. Фармацевтична галузь України в умовах війни та соціально-економічних трансформацій стикається з гострою проблемою дефіциту персоналу аптечних закладів. Міграція населення, зниження популярності професії фармацевта серед молоді, а також «витік» фармацевтичних кадрів в інші сфери економічної діяльності зумовлюють необхідність пошуку нових людиноцентричних підходів до управління персоналом. У таких умовах особливого значення набуває побудова ефективної системи адаптації працівників аптечних мереж, що сприятиме швидкому входженню нових співробітників у професійну діяльність, формуванню необхідних компетентностей та інтеграції у колектив.

Метою дослідження є аналіз інструментів та методів адаптації персоналу аптечних мереж в Україні та визначення їх ролі у професійному становленні фармацевтичних працівників.

Методи дослідження. У роботі використані методи аналізу та узагальнення наукової літератури, системний аналіз, порівняльний метод, метод узагальнення.

Основні результати. Під адаптацією персоналу у широкому сенсі розуміють процес зміни поведінки працівника, що відбувається під впливом інструментів менеджменту. Адаптація персоналу аптечних мереж включає систему заходів, спрямованих на швидке включення нового працівника у професійну діяльність, корпоративну культуру та робочі процеси аптеки. В аптечних мережах України цей процес має особливості через складність професії, необхідність дотримання регуляторних вимог та потребу у високій якості обслуговування пацієнтів.

Розрізняють декілька видів адаптації персоналу аптек, які реалізуються поетапно. На підготовчому етапі адміністрація готується до прийняття нового працівника. Здійснюється підготовка робочого місця, оформлення необхідних кадрових документів, розробка чи уточнення посадової інструкції. Часто призначається наставник з числа досвідчених працівників, готуються інформаційні матеріали, довідники та інструкції, що полегшують ознайомлення з роботою аптеки.

Організаційна (первинна) адаптація відбувається у перші дні або тижні роботи нового працівника. Працівник знайомиться з колективом, організаційною структурою аптечної мережі, правилами внутрішнього трудового розпорядку та стандартами обслуговування клієнтів. Керівник аптеки або наставник проводить інструктаж щодо основних вимог до роботи, правил зберігання та відпуску лікарських засобів (ЛЗ), а також пояснює специфіку функціонування аптечного закладу. Метою цього етапу є створення комфортних умов для входження працівника у нове професійне середовище.

Наступний етап, професійна адаптація, спрямована на формування професійних навичок, таких як знання асортименту ЛЗ, медичних виробів, дієтичних добавок, дитячого харчування тощо; робота з електронними рецептами; консультування відвідувачів аптек; дотримання правил зберігання і відпуску ЛЗ тощо. Соціальна, або соціально-психологічна адаптація спрямована на налагодження взаємовідносин з колективом, прийняття норм і цінностей організації, отримання підтримки з боку керівника та колег. Вона сприяє створенню сприятливого психологічного клімату та зниженню стресу на новому робочому місці. Економічна адаптація включає ознайомлення з системою оплати праці, бонусами, преміями та іншими матеріальними стимулюючими факторами. Психофізіологічна адаптація необхідна для пристосування працівника до умов праці, графіку роботи, фізичних та емоційних навантажень. Виділяють також корпоративно-культурну адаптацію, яка забезпечує формування лояльності працівника до компанії через прийняття цінностей, традицій та стандартів поведінки аптечної мережі.

Одним із ключових інструментів адаптації є програма онбордингу. У великих аптечних мережах така програма може включати вступні тренінги, ознайомлення з корпоративними стандартами та інформаційними матеріалами. Зокрема, подібні програми використовуються в мережах «Аптека Доброго Дня» та «Аптека 9-1-1». Важливим інструментом адаптації є наставництво або менторство. Його сутність полягає у закріпленні за новим працівником досвідченого фармацевта, який допомагає освоїти особливості роботи в аптеці, пояснює внутрішні правила та контролює правильність виконання професійних обов'язків. Такий підхід активно застосовується у

мережі «Подорожник». Наступний інструмент адаптації, стажування на робочому місці передбачає практичне навчання безпосередньо під час виконання професійних обов'язків. Новий працівник працює разом із досвідченим фармацевтом, спостерігає за робочими процесами та поступово залучається до виконання різних функцій аптеки. Подібна практика використовується, зокрема, у мережі «Бажаємо здоров'я». Значну роль у процесі адаптації відіграють професійні тренінги з фармакології, фармацевтичної опіки, правил відпуску ЛЗ, розвитку навичок комунікації з клієнтами та технік ефективного продажу. У багатьох аптечних мережах розроблені програми внутрішнього навчання, проводяться семінари та вебінари для працівників. Сучасним інструментом адаптації є онлайн-навчання (e-learning) з використанням дистанційних освітніх платформ, які дають можливість проходити навчальні курси, переглядати відеолекції, виконувати тестові завдання та брати участь у вебінарах. Важливим допоміжним інструментом адаптації є інформаційні матеріали, до яких належать довідники ЛЗ, інструкції з відпуску, стандарти обслуговування клієнтів, а також корпоративні бази знань. Ще одним ефективним інструментом є ротация робочих місць, яка полягає у тимчасовій зміні робочих функцій працівника для кращого ознайомлення з різними аспектами діяльності аптеки. Наприклад, працівник може відпускати ЛЗ, здійснювати приймання товару, перевірку термінів придатності тощо. Завершальним етапом є оцінка результатів адаптації, тобто контроль рівня знань, навичок та професійної підготовки нового працівника після завершення періоду адаптації. Для визначення готовності працівника до самостійної роботи може застосовуватися тестування, контроль практичних навичок або оцінка за ключовими показниками ефективності (КРІ).

Висновки. Використання комплексу сучасних інструментів адаптації персоналу (онбординг, наставництво, стажування, професійне навчання та оцінка результатів адаптації) сприяє швидкому входженню нових працівників у робочий процес аптечної мережі, підвищенню їх професійної компетентності та забезпеченню високої якості фармацевтичного обслуговування населення.

Список використаних джерел:

1. Дмитрук О. В., Свінцицька О. М. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5(10). С. 182-186.
2. Інвестиція у знання та людей: як «Аптека 9-1-1» вибудовує сучасну систему розвитку персоналу. Щотижневик Аптека. 2025. № 47 (1518). С. 2.

**Чек-лист для структурованої діагностики основних елементів
адаптаційного процесу персоналу аптечної мережі**

Критерій діагностики	Так (2 бали)	Ні (0 балів)	Реалізується частково (1 бал)
Блок 1. Нормативно-методичне забезпечення процесу адаптації (програма адаптації)			
1.1 Чи наявна регламентована (формалізована) програма адаптації, затверджена локальними нормативними актами?			
1.2 Чи відображені у програмі усі етапи процесу адаптації (пребординг, організаційна, професійна та психофізіологічна адаптація)?			
1.3 Чи проведено чіткий розподіл функціональних обов'язків між суб'єктами адаптації (HR-менеджер, завідувач аптеки, наставник)?			
1.4 Чи наявні індивідуальні плани введення на посаду та чек-листи для моніторингу прогресу адаптації?			
Блок 2. Організаційна адаптація			
2.1 Чи відбувається ознайомлення зі структурою компанії, історією, місією, корпоративними цінностями, стратегічними цілями?			
2.2 Чи регламентовані процедури соціальної інтеграції в колектив та встановлення комунікаційних зв'язків?			
2.3 Чи забезпечено безперешкодний доступ до корпоративних баз знань, інструкцій та довідкової інформації?			
2.4 Чи проведено ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку та трудової дисципліни?			
2.5 Чи забезпечена технічна готовність робочого місця співробітника (автоматизоване робоче місце, доступ до спеціалізованого програмного забезпечення)?			
Блок 3. Професійна адаптація			
3.1 Чи проводиться навчання щодо асортименту лікарських засобів, дієтичних добавок, товарів власної торговельної марки?			
3.2 Чи проводиться навчання щодо алгоритмів відпуску препаратів згідно з вимогами предметно-кількісного обліку та касової дисципліни?			
3.3 Чи проводиться навчання щодо стандартів фармацевтичної опіки та консультування пацієнтів?			
3.4 Чи приділяється увага розвитку комунікативних навичок (техніки продажів, робота з запереченнями,			

управління конфліктами)?			
3.5 Чи використовується наставництво (менторство) чи стажування під керівництвом досвідчених фахівців?			
Блок 4. Соціально-психологічна адаптація			
4.1 Чи проводиться моніторинг морально-психологічного клімату в аптечному закладі?			
4.2 Чи існує система психологічного супроводу нових співробітників?			
4.3 Чи існує система консультативної підтримки нових співробітників з боку лінійних керівників?			
4.4 Чи запроваджені корпоративні заходи для посилення групової згуртованості нових співробітників?			
4.5 Чи аналізується схильність до стресу нових співробітників?			
4.6 Чи запроваджені заходи для профілактики професійного вигорання нових співробітників?			
Блок 5. Технологічний рівень процесу адаптації			
5.1 Чи використовуються спеціалізовані платформи для дистанційного навчання (LMS, Moodle тощо)?			
5.2 Чи застосовуються інтерактивні методи навчання (вебінари, онлайн-симулятори, гейміфіковані курси)?			
5.3 Чи надаються цифрові версії навчально-методичних матеріалів та посібників?			
5.4 Чи застосовуються сучасні інструменти персоналізованого супроводу (бадінг, коучинг)?			
5.5 Чи використовується штучний інтелект для підтримки співробітників (чат-боти, рекомендаційні системи)?			
6. Оцінка результативності адаптації			
6.1 Чи застосовуються КРІ для оцінки результатів адаптації?			
6.2 Чи існує зворотний зв'язок для коригування професійної поведінки працівника?			
6.3 Чи застосовуються об'єктивні методи оцінювання результатів адаптації (іспит, тестування, контроль практичних навичок)?			
6.4 Чи оцінюється задоволеність нових співробітників процесом адаптації?			
6.5 Чи аналізуються показники плинності кадрів серед персоналу на початкових етапах роботи?			
6.6 Чи розраховується вартість адаптації одного співробітника в аптечній мережі?			
6.7 Чи відстежується швидкість досягнення продуктивності новими працівниками?			

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	808 124,00	559 455,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	808 124,00	559 455,00
збиток	2095	(-)	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	79,00	790,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	504 275,00	254 687,00
Витрати на збут	2150	286 987,00	301 920,00
Інші операційні витрати	2180	831,00	1 630,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	16 110,00	2 008,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6 945,00	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23 055,00	2 008,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 150,00	-362,00
Прибуток (збиток) від прямих операцій після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 905,00	1 646,00
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 905,00	1 646,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 689,00	2 715,00
Витрати на оплату праці	2505	12 138,00	16 593,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 791,00	3 463,00
Амортизація	2515	12 821,00	6 542,00
Інші операційні витрати	2520	762 654,00	528 924,00
Разом	2550	792 093,00	558 237,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-