

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В**  
**АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ»**

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

освітньо-професійної програми Менеджмент

Наталія ТІЛЬНА

**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 розвитку персоналу аптечної мережі. У роботі описано теоретичні й методологічні засади процесу розвитку персоналу, проведено аналіз системи розвитку персоналу в аптечній мережі, запропоновано управлінські інструменти для вдосконалення системи розвитку персоналу.

Робота викладена на 60 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 2 рисунками і 9 таблицями, містить 40 джерел літератури. Ключові слова: кадрова політика, управління персоналом, розвиток персоналу, безперервний професійний розвиток, аптечна мережа.

## **ANNOTATION**

The qualification thesis is devoted to substantiating the directions for improving the personnel development system of a pharmacy chain. The paper describes the theoretical and methodological foundations of the personnel development process, analyzes the personnel development system within the pharmacy chain, and proposes managerial tools for improving the personnel development system.

The work is presented on 60 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 2 figures and 9 tables and contains 40 sources of scientific literature.

Key words: personnel policy, human resource management, personnel development, continuous professional development, pharmacy chain.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Розвиток персоналу як одне із завдань кадрової політики підприємства.....	7
1.2 Особливості розвитку фармацевтичного персоналу аптечних мереж з урахуванням нормативних вимог .....	15
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1».....	25
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності.....	25
2.2 Аналіз системи розвитку персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1».....	32
2.3 Бенчмаркінгове дослідження заходів з розвитку персоналу великих аптечних мереж в Україні .....	37
2.4 SWOT-аналіз системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	47
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1».....	51
3.1 Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1».....	51
3.2 Удосконалення системи оцінювання компетенцій та потенціалу працівників для участі у програмах розвитку персоналу.....	53
3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів..	56
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах трансформації економіки України фармацевтичний сектор постає перед викликами, зумовленими системним дефіцитом кваліфікованих кадрів, міграційними процесами та стрімкою цифровізацією бізнес-процесів. За таких обставин людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом, а ефективна система розвитку персоналу — обов'язковою умовою забезпечення конкурентоспроможності та життєздатності аптечних мереж.

Питанням розвитку персоналу підприємств різних галузей присвячені праці Балабанової Л.В., Водолажської Т.О., Вороніної А.В., Гетьмана О., Драгана О., Зарічкової М.В., Зленко А.М., Лівінського А.І., Морозова О.Ф. та інших. Проте специфіка фармацевтичного ритейлу вимагає від менеджменту розробки підходів, що дозволяють поєднувати ліцензійні вимоги до фахової підготовки із розвитком адаптивності, комунікаційних навичок та емоційного інтелекту працівників. Потреба у створенні ефективних механізмів відбору до кадрового резерву, індивідуалізації траєкторій професійного зростання та оптимізації інвестицій у навчання персоналу визначає наукову та практичну значущість дослідження. Необхідність пошуку балансу між витратами на розвиток персоналу та реальним бізнес-ефектом в умовах нестабільного зовнішнього середовища обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

**Мета дослідження.** Запропонувати напрями та запропонувати управлінські інструменти для удосконалення системи розвитку персоналу аптечної мережі.

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

- узагальнити дані літературних джерел щодо розвитку персоналу як завдання кадрової політики підприємства;

- описати особливості розвитку фармацевтичного персоналу аптечних мереж;
- дослідити основні аспекти діяльності й фінансово-економічні показники аптечної мережі «Аптека 9-1-1»;
- проаналізувати систему розвитку персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» та провести її SWOT-аналіз;
- провести бенчмаркінгове дослідження системи розвитку персоналу великих аптечних мереж в Україні;
- розробити пропозиції з удосконалення системи розвитку персоналу в аптечній мережі та оцінити ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження.** Система розвитку фармацевтичного персоналу в мережі аптек «Аптека 9-1-1».

**Предмет дослідження.** Методи, інструменти і технології розвитку персоналу, що використовуються в аптечній мережі.

**Методи дослідження.** У роботі використані методи кабінетних досліджень: аналіз статистичних даних; описовий аналіз; узагальнення; порівняння; економіко-статистичний метод; бенчмаркінг; SWOT-аналіз; економічне моделювання. Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стала сучасна наукова література, опубліковані кейси аптечних мереж щодо навчання й розвитку персоналу; документація підприємства, вебсайт.

**Практичне значення отриманих результатів.** Запропоновані у кваліфікаційній роботі напрями та розроблені управлінські інструменти з удосконалення системи розвитку персоналу можуть бути використані в діяльності аптечних мереж для підвищення ефективності управління персоналом.

Запропоновані управлінські інструменти, зокрема впровадження матриці 9-boxes для оцінки кандидатів на участь у програмах розвитку дозволять диференціювати персонал за рівнем лідерського потенціалу та продуктивності, що забезпечить адресність інвестицій компанії в людський капітал.

Елементи наукової новизни полягають в тому, що в роботі удосконалено методичний підхід до формування кадрового резерву аптечної мережі через впровадження інтегрованої моделі оцінювання «результативність-потенціал» (на основі матриці 9-бок), дозволяє диференціювати інвестиції в освіту персоналу залежно від прогностичної цінності співробітника для компанії. Дістали подальшого розвитку підходи до оцінювання економічної ефективності інвестицій у розвиток персоналу через прогнозування зниження втрат від плинності кадрів після проходження навчання.

**Апробація результатів дослідження і публікації.** За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано тези на XII Міжнародної науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (м. Харків, 19 березня 2026 р.) [13].

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 60 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота ілюстрована 3 рисунками і 10 таблицями, містить 40 джерел літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ Й МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

### 1.1 Розвиток персоналу як одне із завдань кадрової політики підприємства

Управління людським капіталом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі [37]. Саме професіоналізм персоналу формує конкурентні переваги організації, визначає якість обслуговування, рівень продуктивності й ефективність бізнес-процесів. У зв'язку з цим система управління персоналом посідає провідне місце в загальній системі менеджменту організації, а розвиток персоналу набуває особливого значення. Ефективне управління розвитком персоналу сприяє розкриттю професійного потенціалу, підвищенню рівня кваліфікації та адаптивності працівників до змін [3, 4, 35].

В умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, цифровізації та високого рівня невизначеності зростають вимоги до професійних компетентностей персоналу, особливо у сфері фармації, де важливими є не лише спеціальні знання, а й навички комунікації, відповідальність та здатність швидко реагувати на зміни [15]. Це зумовлює необхідність впровадження безперервного навчання й удосконалення системи розвитку персоналу. Отже, забезпечення постійного професійного зростання працівників є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності як окремого працівника, так і підприємства загалом [5, 35].

У науковій літературі розвиток персоналу описується як каталізатор безперервного організаційного та особистісного росту працівників, що досягається завдяки удосконаленню компетенцій, розширенню обсягу знань, підвищенню компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці [7, 33]. Розвиток персоналу визначається як цілеспрямований систематичний вплив на працівників упродовж їхньої трудової діяльності для досягнення

ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу та більш повного використання його здібностей [37].

Отже, узагальнюючи наведені підходи, розвиток персоналу доцільно розглядати як цілеспрямований, безперервний процес формування та вдосконалення професійних і особистісних компетенцій працівників, спрямований на забезпечення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Основна мета розвитку персоналу полягає у збільшенні віддачі від кожного працівника, структурного підрозділу та організації в цілому шляхом формування стійкої і вмотивованої лояльності працівників [7, 8]. Розвиток персоналу пов'язують з його підготовкою до виконання нових функцій і завдань, роботи на нових посадах [33].

Розвиток персоналу потребує низки організаційно-економічних заходів з боку служби управління персоналом, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та просування кадрів, роботи з кадровим резервом [22].

Основними завданнями розвитку персоналу є:

- покращення професійної підготовки працівників;
- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- повне використання потенціалу розвитку, професійних навичок та здібностей співробітників;
- формування позитивного ставлення працівників до керівництва і підприємства в цілому за рахунок можливостей для кар'єрного зростання [10, 16].

Реалізація програм з розвитку персоналу потребує значних матеріальних, фінансових та організаційних ресурсів. Реалізація зазначених завдань розвитку персоналу здійснюється з урахуванням різних наукових підходів до управління професійним розвитком.

У науковій літературі управління професійним розвитком персоналу розглядається як систематичний процес планування, організації, реалізації й

контролю заходів, спрямованих на розвиток знань, навичок та компетенцій співробітників відповідно до потреб організації та індивідуальних цілей. Цей процес передбачає створення в організації сприятливого середовища для постійного навчання, адаптації та інноваційного розвитку працівників, що забезпечує їх професійне зростання та здатність ефективно функціонувати в умовах змін [20].

Управління професійним розвитком персоналу — багатоаспектне поняття, що охоплює широке коло питань: професійних та особистих; соціальних, економічних, психологічних [20]. У сучасній науковій літературі зустрічаються різні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. До таких підходів належать: системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний, психологічний, адаптаційний, інституційний та процесуальний.

Системний підхід розглядає розвиток персоналу як комплексний процес, який складається з взаємопов'язаних елементів і підсистем, що працюють як цілісна структура. Згідно з системним підходом, професійний розвиток розглядається не як одинична дія чи окремий захід, а систематичний процес планування, організації, контролю й удосконалення. Цей підхід забезпечує узгодженість між потребами організації й індивідуальними цілями розвитку співробітників. Основні аспекти системного підходу відповідають принципам: цілісності і взаємозв'язку, безперервності, комплексності, адаптивності, орієнтації на результат [20, 22].

Компетентнісний підхід акцентує увагу на формуванні, розвитку й удосконаленні компетенцій, важливих для виконання професійних обов'язків і досягнення стратегічних цілей організації. Компетенція розглядається як сукупність знань, умінь, навичок та особистісних якостей, що дають змогу працівнику ефективно виконувати завдання, визначені його посадою [20].

Основні положення компетентнісного підходу включають:

– розвиток співробітників необхідно спрямовувати на здобуття компетенцій, які важливі для конкретної посади або процесу в організації;

- розвиток компетенцій повинен сприяти підвищенню ефективності працівників та досягненню стратегічних цілей організації;
- повинна здійснюватись оцінка рівня розвитку працівника та ступінь оволодіння компетенціями, необхідними для його посади;
- оновлення і розвиток компетенцій повинні відповідати змінам у професійному середовищі, вимогам ринку і законодавства.

Особистісно-орієнтований підхід враховує унікальність, індивідуальні потреби і можливості кожного співробітника, адже професійний розвиток, крім суто професійних навичок, повинен враховувати особистісні якості, інтереси, мотиви і потенціал співробітника. Такий підхід забезпечує не лише професійне, а й особистісне зростання, гармонійний розвиток особистості, що має позитивний вплив на мотивацію, задоволеність роботою і продуктивність працівника.

Особистісно-орієнтований підхід враховує такі питання:

- індивідуалізація програми розвитку — кожний співробітник може обирати індивідуальну програму розвитку, що буде враховувати його інтереси, цінності й життєві пріоритети;
- самореалізація — приділяється увага у реалізації потенціалу співробітника, що впливає на його задоволеність роботою і лояльність до організації;
- психологічна підтримка — створення умов, що формують сприятливу психологічну атмосферу, сприяють зниженню стресу і збереженню ментального здоров'я;
- мотивація і залученість — співробітники, які отримують можливості для зростання в організації, мають кращу мотивацію та залученість у робочі процеси;
- баланс між особистими цілями й цілями організації — сприяє досягненню гармонії між інтересами обох сторін [5, 31].

Інноваційний підхід — впровадження інновацій, спрямованих на забезпечення співробітників сучасними знаннями, технологіями,

використання новітніх методів навчання, що допомагає співробітникам адаптуватися до змін у професійному середовищі та залишатися конкурентоспроможними на ринку праці (забезпечувати гнучкість, адаптивність, креативність працівників) [19, 23].

Основні положення інноваційного підходу до розвитку персоналу:

- використання новітніх технологій: цифрових інструментів, віртуальних платформ для навчання, симуляцій, інтерактивних тренінгів, онлайн-курсів;

- розвиток у співробітників здатності оновлювати знання, адаптуватися до змін, швидко реагувати на нові виклики й умови діяльності;

- розвиток у співробітників творчого підходу і креативного мислення, що дозволяє знаходити нестандартні рішення у складних ситуаціях;

- розвиток у співробітників навичок із різних галузей знань (мультидисциплінарний підхід), що дозволяє їм застосовувати різноманітні підходи до вирішення завдань;

- створення інноваційного середовища – створення в організації умов для розвитку культури організації, в якій співробітники можуть пропонувати й обговорювати нові ідеї, експериментувати [19].

Психологічний підхід — враховує психологічні чинники, що впливають на ефективність співробітників, їхню задоволеність роботою, емоційний стан. Цей підхід спрямований на розвиток психологічної стійкості, здатності протидіяти стресу, адаптивності, покращення міжособистісних комунікацій, психологічного клімату в колективі. Основним завданням психологічного підходу є забезпечення психологічного благополуччя співробітників, що сприятиме підвищенню їхньої довгострокової ефективності та лояльності до організації [1, 2, 6, 14, 38].

Основні аспекти психологічного підходу включають:

- розвиток психологічної стійкості — вміння управляти стресом, підтримувати власну емоційну стабільність та витривалість у складних ситуаціях;

- підтримка внутрішньої мотивації співробітників;

- розвиток здатності співробітників адаптуватися до нових умов праці для зменшення тривожності і стресу на робочому місці;
- розвиток комунікативних навичок, ефективної взаємодії між членами команди, запобігання конфліктам у команді;
- психологічна підтримка, коучинг психологічний супровід, коучингові програми для допомоги співробітникам з вирішенням особистих і професійних питань.

Адаптаційний підхід — спрямований на розвиток здатності співробітників швидко пристосовуватися до змін, нових умов роботи і вимог професійного середовища. Цей підхід передбачає формування навичок, які дозволяють швидко освоювати нові знання, перебудовувати професійні функції та адаптуватися до нововведень.

Основні питання адаптаційного підходу включають:

- розвиток здатності співробітників швидко змінювати свої дії і підходи в нових умовах;
- постійне навчання й оновлення знань відповідно до вимог ринку й технологічних змін;
- підтримка у співробітників мотивації й емоційної стійкості для легкого прийняття змін у професійному середовищі;
- розвиток навичок вирішувати нові завдання в умовах невизначеності;
- розвиток міжособистісних комунікацій та вміння працювати в команді [20, 38].

Інституційний підхід — базується на ролі інститутів (державної політики, стандартів освіти, ринкового регулювання, соціальних норм) у формуванні, підтримці й спрямуванні професійного розвитку співробітників.

Основними складниками інституційного підходу до професійного розвитку персоналу є такі:

- впровадження державних стандартів, кваліфікаційних вимог, професійних ліцензій;
- заклади освіти, які здійснюють підготовку й перепідготовку кадрів;

- державна підтримка професійного (гранти, програми стажування й підвищення кваліфікації);

- професійні асоціації, спілки, галузеві організації, які можуть організувати тренінги та сприяти професійному розвитку на рівні галузі [32].

Процесуальний підхід — розглядає професійний розвиток як безперервний динамічний процес, який триває з моменту прийняття на роботу упродовж всього кар'єрного шляху працівника, і передбачає послідовне зростання знань, навичок і компетенцій у відповідь на потреби організації, зміну вимог професійного середовища і кар'єрні амбіції співробітника.

Основні аспекти процесуального підходу:

- професійний розвиток персоналу передбачає певні етапи (адаптація, становлення, майстерність і професійна реалізація);

- кожен працівник проходить ці етапи по-різному залежно від здібностей, мотивації та підтримки з боку організації.

- процес розвитку триває протягом усього професійного життя;

- поступове просування в кар'єрі потребує розвитку нових компетенцій, необхідних для досягнення нових професійних рівнів.

- оцінка результатів розвитку допомагає коригувати індивідуальну траєкторію [31].

Узагальнення наукових підходів до управління розвитком персоналу дозволяє визначити ключові напрями формування ефективної системи професійного розвитку працівників, що поєднує системність, орієнтацію на компетенції, індивідуальний підхід та інноваційність [31]. Систематизацію підходів до управління розвитком персоналу наведено в табл. 1.1.

Отже, розвиток персоналу є важливим складником кадрової політики підприємства, що забезпечує підвищення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності [22]. Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що ефективна система розвитку персоналу має базуватися

на поєднанні системності, компетентнісної орієнтації, індивідуального підходу та інноваційності.

Таблиця 1.1

### Узагальнення підходів до управління розвитком персоналу

Підхід	Сутність	Основний акцент	Переваги
Системний	Розглядає розвиток персоналу як цілісну систему взаємопов'язаних елементів	Узгодження цілей організації та працівників	Комплексність, цілісність управління
Компетентнісний	Орієнтується на формування та розвиток компетенцій працівників	Відповідність знань і навичок вимогам посади	Підвищення результативності праці та якості виконання завдань
Особистісно-орієнтований	Враховує індивідуальні потреби, інтереси та потенціал працівника	Самореалізація та розвиток особистості	Зростання мотивації та задоволеності працею
Інноваційний	Передбачає використання сучасних технологій та методів навчання	Цифровізація, гнучкість, креативність	Підвищення конкурентоспроможності персоналу
Психологічний	Враховує психологічні аспекти діяльності працівників	Емоційний стан, мотивація, клімат у колективі	Зниження стресу, підвищення продуктивності
Адаптаційний	Спрямований на формування здатності до змін	Гнучкість і швидка адаптація до нових умов	Підвищення стійкості до змін
Інституційний	Враховує вплив зовнішніх інститутів (освіта, держава, ринок)	Нормативно-правове та освітнє середовище	Відповідність стандартам і вимогам ринку
Процесуальний	Розглядає розвиток як безперервний процес протягом кар'єри	Етапність і динаміка розвитку	Послідовність і системність професійного зростання

Джерело: розроблено автором на основі [20, 22]

Реалізація таких підходів сприяє формуванню висококваліфікованого, адаптивного та мотивованого персоналу, здатного забезпечувати стійкий розвиток підприємства в сучасних умовах.

## **1.2 Особливості розвитку фармацевтичного персоналу аптечних мереж з урахуванням нормативних вимог**

В умовах реформування системи охорони здоров'я України та посилення регуляторних вимог до діяльності аптечних закладів безперервний професійний розвиток (БПР) фармацевтичних працівників (ФП) набуває нового управлінського значення [12]. Система розвитку персоналу в аптечній мережі має одночасно виконувати бізнес-функції (забезпечення стандартів якості фармацевтичної допомоги, операційної ефективності, формування кадрового резерву) та функції комплаєнсу, пов'язаних з дотриманням ліцензійних умов, кваліфікаційних вимог, вимог до БПР і атестації персоналу [12, 13].

Запровадження електронної системи БПР та нового порядку атестації працівників сфери охорони здоров'я трансформує БПР із індивідуальної освітньої активності ФП у формалізований управлінський процес роботодавця [13].

Аптеки та їх структурні підрозділи повинні мати укомплектований штат працівників, які мають відповідну фармацевтичну освіту. В Україні кваліфікаційні вимоги до фармацевтичного персоналу аптечних закладів визначаються такими нормативними актами й регуляторними документами:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 р. № 929 «Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібної торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)» [21];

2. Наказ МОЗ України від 29.03.2002 р. № 117, що затверджує «Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» [9].

У цих документах регламентується необхідний рівень освіти та кваліфікації для заміщення посад асистентів фармацевтів, фармацевтів, завідувачів аптек, заступників завідувачів аптек. Вимоги передбачають

наявність профільної освіти, додаткові сертифікати для фахівців з вищою освітою та обов'язкову перепідготовку для тих, хто не працював за фахом більше 5 років [9, 21].

Згідно з Ліцензійними умовами, в осіб, які безпосередньо здійснюють виробництво (виготовлення) ЛЗ в умовах аптеки, роздрібну торгівлю ЛЗ, має бути документ про вищу освіту не нижче початкового рівня (короткого циклу) вищої освіти за спеціальністю «Фармація, промислова фармація» [21].

Фахівці з вищою освітою другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Фармація, промислова фармація» повинні додатково мати сертифікат фармацевта-спеціаліста, виданий закладом післядипломної освіти після проходження інтернатури, або посвідчення про присвоєння (підтвердження) відповідної кваліфікаційної категорії.

Відпуск ЛЗ можуть в аптечних закладах, що розташовані у місті, здійснювати фармацевти, асистенти фармацевтів, що мають відповідну освіту за спеціальністю «Фармація, промислова фармація» з дотриманням вимог законодавства.

Ліцензійні умови передбачають, що фахівці, які не працюють понад 5 років із дати, зазначеної у дипломі, сертифікаті (посвідченні) за спеціальністю, допускаються до провадження діяльності з виробництва (виготовлення) ЛЗ в умовах аптеки, роздрібною торгівлю ЛЗ тільки після проходження перепідготовки.

У Довіднику кваліфікаційних характеристик зазначено вимоги та знання, якими мають володіти особи, які претендують на посади фармацевта, асистента фармацевта, завідувача аптеки, заступника завідувача аптеки.

Зокрема, фармацевт повинен знати:

- хімічні, фізико-хімічні, фармакокінетичні, фармакодинамічні властивості ЛЗ синтетичного і природного походження;
- технологічний процес виробництва (виготовлення) ЛЗ та його вплив на їх біофармацевтичні властивості;

- фізіологічні особливості організму людини, основи етіології та патогенезу основних захворювань та фармакотерапевтичні схеми їх терапії;

- правила раціонального застосування та принципи фармацевтичної опіки під час вибору та відпуску рецептурних та безрецептурних ЛЗ, супутніх товарів з урахуванням фізико-хімічних, фармакологічних, біофармацевтичних характеристик, біохімічних, патофізіологічних особливостей конкретного захворювання, фармакотерапевтичних схем його лікування та протоколів фармацевта шляхом оцінки співвідношення ризик / користь, сумісності, показань та протипоказань ЛЗ і супутніх захворювань тощо [9].

Завідувач аптеки повинен знати:

- законодавство про охорону здоров'я та інші нормативно-правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, які регулюють порядок обігу ЛЗ та діяльність аптек;
- рекомендації належних фармацевтичних практик;
- організацію ефективної діяльності аптечних закладів;
- організацію процесу виготовлення і контролю якості ЛЗ, відпуску виготовлених і готових ЛЗ;
- принципи проведення аналізу соціально-економічних процесів у фармації, показників потреби, ефективності та доступності фармацевтичної допомоги в умовах медичного страхування та реімбурсації вартості ЛЗ тощо [9].

Згідно з Ліцензійними вимогами, уповноважена особа для суб'єктів господарювання, що здійснюють роздрібну торгівлю ЛЗ, — особа, яка має вищу освіту та ступінь магістра за спеціальністю «Фармація» (спеціалізацією (ОП) «Фармація», «Клінічна фармація» або «Технології парфумерно-косметичних засобів»), сертифікат фармацевта-спеціаліста та/або документ про присвоєння (підтвердження) професійної кваліфікації (кваліфікаційної категорії) за спеціальністю «Фармація», «Клінічна фармація», «Фармацевтична косметологія», «Аналітично-контрольна фармація» або «Організація і управління фармацією», загальний стаж роботи за

фармацевтичними спеціальностями не менше двох років та пройшла цикл тематичного удосконалення з питань забезпечення якості ЛЗ [21].

Допускається виконання обов'язків уповноваженої особи в аптеці, що розташована у сільській місцевості, яка має освіту не нижче ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Фармація» (спеціалізацією (ОП) «Фармація»); пройшла цикл тематичного удосконалення з питань забезпечення якості ЛЗ; без вимог до стажу роботи) [21].

Наказом МОЗ України від 28.10.2025 р. № 1633 «Про затвердження Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» уточнені кваліфікаційні вимоги до завідувачів аптек:

1. Вища освіта не нижче другого (магістерського) рівня в галузі знань «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» за спеціальністю «Фармація» за спеціалізацією (освітньою програмою) за дипломом «Фармація», «Клінічна фармація» або «Технології парфумерно-косметичних засобів».

2. Інтернатура за спеціальністю «Фармація» з наступною спеціалізацією за спеціальністю «Організація і управління фармацією»; сертифікат за спеціальністю «Організація і управління фармацією»; або посвідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії за цією спеціальністю; або сертифікат про присвоєння (підтвердження) професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з фармації».

3. Безперервний професійний розвиток.

4. Загальний стаж роботи за фармацевтичними спеціальностями — не менше 2 років [26].

Для посад завідувачів аптек, що розташовані в сільській місцевості та на територіях активних бойових дій, спрощено вимоги до кваліфікаційних характеристик:

- освіта не нижче освітньо-професійного ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Фармація» за спеціалізацією (ОП) за дипломом «Фармація»; без вимог до стажу роботи;

- або освіта не нижче освітньо-професійного ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Медсестринство» за спеціалізаціями (ОП) за дипломом «Медсестринство» («Сестринська справа», «Лікувальна справа»), «Акушерство» («Акушерська справа») та сертифікат про право працювати за профілем роботи «Фармація (роздрібна реалізація ЛЗ)»; без вимог до стажу роботи [26].

Також наказом МОЗ України від 28.10.2025 р. № 1633 «Про затвердження Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» вносяться зміни, згідно з якими кандидати на посаду асистента фармацевта повинні мати:

- освіту не нижче освітньо-професійного ступеня фахового молодшого бакалавра в галузі знань «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» за спеціальністю «Фармація» за спеціалізацією (ОП) «Фармація»;

- не висуваються вимоги щодо стажу роботи;

- обов'язкове здійснення безперервного професійного розвитку.

До роботи на посаді асистента фармацевта допускаються здобувачі вищої освіти 2-го (магістерського) рівня 4–6 років навчання в галузі знань «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» за спеціальністю «Фармація», спеціалізація «Фармація» за наявності довідки про здобувача освіти, сформованої в Єдиній державній електронній базі з питань освіти (ЄДЕБО), що подається щорічно [26].

До роботи на посаді асистента фармацевта з роздрібною реалізацією ЛЗ в аптеці (аптечному пункті), що розташована в сільській місцевості та на території активних бойових дій (з правом відпуску ЛЗ, але без права здійснення виробництва (виготовлення) ЛЗ, допускаються особи, які мають:

- освіту не нижче освітньо-професійного ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Медсестринство» за спеціалізаціями (ОП) за дипломом «Медсестринство» («Сестринська справа», «Лікувальна справа»), «Акушерство» («Акушерська справа»);

- сертифікат про право працювати за профілем роботи «Фармація (роздрібна реалізація ЛЗ)» без вимог до стажу роботи [21, 26].

Згідно з Ліцензійними вимогами, до роботи щодо здійснення виробництва (виготовлення) ЛЗ в умовах аптеки, роздрібної торгівлі ЛЗ можуть залучатися фармацевти-інтерни, які працюють під керівництвом куратора з числа фармацевтів відповідно до «Положення про інтернатуру», затвердженого МОЗ [21].

Посади завідувачів аптеки, заступників завідувачів аптеки можуть замінювати особи, які мають вищу освіту не нижче другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Фармація» за спеціалізацією (ОП) «Фармація», «Клінічна фармація» або «Технології парфумерно-косметичних засобів», сертифікат фармацевта-спеціаліста та/або документ про присвоєння (підтвердження) професійної кваліфікації (кваліфікаційної категорії) за спеціальністю «Організація і управління фармацією» та загальний стаж роботи за фармацевтичними спеціальностями не менше двох років.

Посади завідувачів аптекних пунктів замінюються особами, що мають освіту не нижче освітньо-професійного ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Фармація», без вимог до стажу роботи.

Отже, нормативно-правова база встановлює чіткі вимоги до рівня освіти, кваліфікації та професійного розвитку фармацевтичних працівників залежно від посади та умов здійснення діяльності (табл. 1.2). Це обумовлює необхідність системного підходу до управління розвитком персоналу в аптекних мережах, зокрема в частині контролю відповідності кваліфікаційним вимогам та планування професійного зростання працівників.

З 1 липня 2025 року в Україні запроваджена електронна система БПР ФП — безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей працівників, що дає змогу підтримувати або підвищувати рівень професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я [27]. Слід зазначити, що під час дії воєнного стану атестація ФП не проводилась, її планують відновити через 6 місяців після припинення або

скасування воєнного стану. Тому строк дії сертифікатів та посвідчень про кваліфікаційну категорію ФП, який сплив у період дії воєнного стану, продовжується на період дії воєнного стану та протягом 6 місяців після його припинення або скасування [28].

Таблиця 1.2

**Кваліфікаційні вимоги до посад фармацевтичних працівників в аптечних закладах**

Посада, вид діяльності в аптеці	Місто	Сільська місцевість, територія активних бойових дій
Завідувач аптеки, заступник завідувача аптеки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта не нижче другого (магістерського) рівня за спеціальністю «Фармація» за спеціалізацією (ОП) «Фармація», «Клінічна фармація» або «Технології парфумерно-косметичних засобів»;</li> <li>- інтернатура за спеціальністю «Фармація» з наступною спеціалізацією «Організація і управління фармацією»; сертифікат за спеціальністю «Організація і управління фармацією»; або посвідчення про присвоєння (підтвердження) кваліфікаційної категорії за цією спеціальністю; або сертифікат про присвоєння (підтвердження) професійної кваліфікації «Менеджер (управитель) з фармації»;</li> <li>- безперервний професійний розвиток;</li> <li>- загальний стаж роботи за фармацевтичними спеціальностями - не менше 2 років.</li> </ul>	<p>Допускається:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта не нижче ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Фармація» за спеціалізацією (ОП) за дипломом «Фармація»; без вимог до стажу роботи;</li> <li>- або освіта не нижче ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Медсестринство» за спеціалізаціями (ОП) за дипломом «Медсестринство» («Сестринська справа», «Лікувальна справа»), «Акушерство» («Акушерська справа») та сертифікат про право працювати за профілем роботи «Фармація (роздрібна реалізація ЛЗ)»; без вимог до стажу роботи.</li> </ul>
Завідувач аптечного пункту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта не нижче освітньо-професійного ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Фармація»;</li> <li>- без вимог до стажу роботи</li> </ul>	те саме
Уповноважена особа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вища освіта та ступінь магістра за спеціальністю «Фармація» (спеціалізацією, ОП «Фармація», «Клінічна фармація» або «Технології парфумерно-косметичних засобів»);</li> <li>- сертифікат фармацевта-спеціаліста та/або документ про присвоєння (підтвердження) професійної кваліфікації (кваліфікаційної категорії) за</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта не нижче ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Фармація» (спеціалізацією (освітньою програмою) «Фармація»);</li> <li>- цикл тематичного удосконалення з питань забезпечення якості ЛЗ;</li> <li>- без вимог до стажу роботи [21]</li> </ul>

Продовження табл. 1.2

Посада, вид діяльності в аптеці	Місто	Сільська місцевість, територія активних бойових дій
	спеціальністю «Фармація», «Клінічна фармація», «Фармацевтична косметологія», «Аналітично-контрольна фармація» або «Організація і управління фармацією»; - загальний стаж роботи за фармацевтичними спеціальностями не менше 2 років; - цикл тематичного удосконалення з питань забезпечення якості ЛЗ [21]	
Фармацевт	- документ про вищу освіту другого (магістерського) рівня; - сертифікат фармацевта-спеціаліста, виданий закладом післядипломної освіти; - або посвідчення про присвоєння (підтвердження) відповідної кваліфікаційної категорії; - обов'язкове здійснення БПР	- документ про вищу освіту другого (магістерського) рівня; - сертифікат фармацевта-спеціаліста, виданий закладом післядипломної освіти; - або посвідчення про присвоєння (підтвердження) відповідної кваліфікаційної категорії; - обов'язкове здійснення БПР
Асистент фармацевта	- освіта не нижче ступеня фахового молодшого бакалавра в галузі знань «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» за спеціальністю «Фармація» за спеціалізацією (ОП) «Фармація»; - без вимоги до стажу роботи; - обов'язкове здійснення БПР; - допускаються здобувачі вищої освіти 2-го (магістерського) рівня 4–6 років навчання в галузі знань «Охорона здоров'я та соціальне забезпечення» за спеціальністю «Фармація», спеціалізація «Фармація» за наявності довідки про здобувача освіти, сформованої в ЄДЕБО [26].	До відпуску ЛЗ допускаються: - освіта не нижче ступеня фахового молодшого бакалавра за спеціальністю «Медсестринство» за спеціалізаціями (ОП) «Медсестринство» («Сестринська справа», «Лікувальна справа»), «Акушерство» («Акушерська справа»); - та сертифікат про право працювати за профілем роботи «Фармація (роздрібна реалізація ЛЗ)»; - без вимог до стажу роботи [26].

Перевірка балів БПР здійснюється щороку, фармацевтичні працівники повинні до 1 березня поточного року надавати на перевірку до кадрового підрозділу за місцем роботи своє особисте освітнє портфоліо з балами БПР за минулий рік [12].

До обов'язкових напрямів, за якими не рідше ніж один раз за атестаційний період фармацевтичні працівники повинні проходити заходи БПР, належать такі:

- етичні питання (біоетика, емпатія, конфіденційність, вплив війни);
- консультування та професійні комунікаційні навички (безбар'єрне спілкування);
- порядок проведення та документування результатів медичного обстеження постраждалих від насильства;
- цифрова компетентність;
- невідкладна (екстрена) медична допомога;
- інфекційний контроль [12, 29, 34].

БПР ФП доцільно розглядати як цілісний управлінський процес у межах системи розвитку персоналу аптечної мережі. Він охоплює планування професійного розвитку, забезпечення умов для участі працівників в освітніх заходах, облік результатів БПР, моніторинг відповідності кваліфікаційним вимогам та інтеграцію з процесами атестації і формування кадрового резерву.

Регуляторні вимоги формують обов'язкову рамку для функцій управління персоналом, зокрема навчання та розвитку персоналу аптечної мережі. Роботодавець залучений до щорічного планування БПР, забезпечує збір та первинну перевірку документів БПР і портфоліо працівників, підготовку звітності про виконання планів навчання [13].

Водночас впровадження системи БПР у практику аптечних мереж супроводжується низкою організаційних та управлінських викликів. Ключовими ризиками системи БПР для аптечних мереж можуть бути:

- формальний характер навчання (тільки для отримання балів);
- неповний або несвоєчасний облік балів;
- невідповідність навчання спеціальностям і вимогам допуску до посад;
- перевантаження персоналу навчальними активностями без урахування виробничого графіка;
- низький рівень цифрової грамотності окремих працівників [13].

Отже, нормативно-правове регулювання формує жорсткі вимоги до професійного розвитку фармацевтичного персоналу. Це вказує на необхідність формування в аптечній мережі системи планування й обліку БПР ФП, що враховує кваліфікаційні вимоги і вимоги допусків до посад. Це забезпечить можливість спрямовувати БПР відповідно до актуальних потреб розвитку персоналу для набуття технічних, регуляторних, цифрових компетенцій і м'яких навичок з урахуванням обов'язкових напрямів БПР.

### **Висновки до розділу 1**

1. Розвиток персоналу є важливою складовою системи управління підприємством і передбачає цілеспрямований процес формування професійних, управлінських та соціальних компетенцій працівників, що забезпечує підвищення ефективності діяльності організації.

2. Встановлено, що сучасні підходи до розвитку персоналу базуються на використанні комплексних методів навчання, зокрема внутрішнього та зовнішнього навчання, наставництва, коучингу, а також цифрових технологій, що сприяють безперервному професійному вдосконаленню працівників.

3. Доведено, що для фармацевтичної галузі характерні підвищені вимоги до кваліфікації персоналу, що обумовлено специфікою діяльності, необхідністю дотримання стандартів якості лікарських засобів та забезпечення належного рівня фармацевтичної опіки.

4. Визначено, що нормативно-правове регулювання діяльності аптечних закладів в Україні встановлює чіткі вимоги до освіти, кваліфікації та безперервного професійного розвитку фармацевтичних працівників, що є обов'язковою умовою здійснення професійної діяльності.

5. Обґрунтовано, що ефективна система розвитку персоналу аптечної мережі повинна бути безперервною, системною та інтегрованою у загальну стратегію управління підприємством, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність та підвищення якості обслуговування населення.

## РОЗДІЛ 2

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

#### **2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності**

Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» належить до провідних операторів фармацевтичного ринку України та займає одну з ключових позицій за масштабами роздрібною діяльності. За кількістю аптечних закладів мережа стабільно входить до числа лідерів, посідаючи друге місце серед аптечних ритейлерів країни. Станом на початок 2025 року до її складу входило понад 1,8 тис. аптек, що становило близько десятої частини загальної кількості аптечних закладів в Україні. Водночас протягом року спостерігалася певна оптимізація мережі, внаслідок чого наприкінці 2025 року кількість аптек дещо скоротилася [11].

Розвиток аптечної мережі характеризується як органічним зростанням, так і розширенням через придбання інших аптечних бізнесів. Зокрема, у попередні роки до її структури були інтегровані окремі регіональні мережі, що дозволило зміцнити позиції компанії на національному рівні та підвищити доступність фармацевтичних послуг для населення.

За обсягами доходу від реалізації продукції мережа входить до числа найбільших учасників ринку, хоча поступається окремим лідерам галузі, таким як «Аптека Доброго Дня», «АНЦ» та «Бажаємо здоров'я». Це свідчить про високий рівень конкуренції у фармацевтичному секторі та необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів, у тому числі системи управління персоналом.

Структурно мережа об'єднує аптечні заклади, що функціонують під різними торговими марками, зокрема «Аптека 9-1-1», «Аптека оптових цін» та «Аптека низькі ціни №1». Важливу роль у забезпеченні функціонування та розвитку мережі відіграє цифрова складова бізнесу, представлена ТОВ

«АПТЕКА911.ЮА», яке виступає оператором онлайн-платформи та медичної інформаційної системи (МІС) «Аптека 9-1-1» [11].

Основною сферою діяльності аптечних закладів мережі є роздрібна торгівля лікарськими засобами. Разом з тим, асортимент продукції є значно ширшим і включає медичні вироби, дієтичні добавки, засоби гігієни та догляду, дитяче харчування, косметичну продукцію, а також товари власних торгових марок, що дозволяє підвищувати рентабельність діяльності.

Суттєвою особливістю діяльності мережі є впровадження соціально орієнтованих ініціатив, спрямованих на підвищення доступності медичних послуг. Серед них варто відзначити функціонування мобільних аптечних пунктів для обслуговування населення у прифронтових та деокупованих регіонах, а також розвиток телемедичних сервісів, які забезпечують можливість дистанційного отримання консультацій лікарів. Крім того, мережа активно співпрацює з фармацевтичними компаніями у межах програм підтримки пацієнтів із хронічними захворюваннями, що передбачають зниження вартості лікарських засобів [11].

ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» є ключовим елементом цифрової інфраструктури мережі та виконує функції оператора онлайн-сервісів. Підприємство забезпечує інформаційну взаємодію між аптечними закладами та споживачами, а також надає партнерським аптекам послуги з розміщення інформації про асортимент і ціни. Загалом до системи підключено понад 1300 аптек у різних регіонах України, що свідчить про значний масштаб діяльності компанії.

Онлайн-платформа забезпечує широкий спектр послуг, зокрема можливість бронювання лікарських засобів, організацію доставки, доступ до інструкцій із застосування препаратів, а також отримання консультацій з медичних питань. Важливою конкурентною перевагою є впровадження інноваційних рішень, серед яких онлайн-бронювання в режимі реального часу, інтеграція телемедицини та можливість роботи з державною програмою «Доступні ліки» [11].

Фінансова модель діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» базується, зокрема, на отриманні винагороди за посередницькі послуги, що становить близько 2 % від вартості реалізованої через платформу продукції. Такий підхід забезпечує стабільність доходів та стимулює розширення партнерської мережі [11].

Відповідно до класифікації видів економічної діяльності, основними напрямками діяльності підприємства є оброблення даних та розміщення інформації на вебресурсах, функціонування веб-порталів, а також надання інших інформаційних послуг у сфері інформаційних технологій.

Отже, аптечна мережа «Аптека 9-1-1» та ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» формують комплексну бізнес-систему, що поєднує традиційну аптечну діяльність із сучасними цифровими сервісами. Це забезпечує компанії конкурентні переваги на ринку та створює передумови для подальшого розвитку, зокрема у напрямі вдосконалення системи управління та розвитку персоналу. Основні відомості про компанію за даними opendatabot.ua представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Основні відомості про компанію ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Параметр	Значення
ЄДРПОУ	43631965
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Володіння корпоративними правами	ТОВ «Спільнота франчайзинг-партнерів 9-1-1»
Основний вид діяльності	63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
Оподаткування	Платник ПДВ № 436319620343 станом на 15.04.2026
Директор	Мордик Костянтин Дмитрович
Адреса	61038, м. Харків, в'їзд Білостоцький, будинок 3
Дата реєстрації	25.04.2020 р.
Статутний капітал	10000 грн
Вебсайт	<a href="http://apteka911.com.ua">apteka911.com.ua</a>
Партнери	близько 1800 аптек, 68 юридичних осіб
Власники та кінцеві бенефіціари	А. Даніелян (50 %), Н. Даніелян (50 %)
Формат бізнесу	Родинний, без іноземних інвесторів
Компанія для ВТМ	«Solution Pharm»

Показники зміни чисельності персоналу, чистого доходу та продуктивності праці ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021–2025 рр. представлені в табл. 2.2. Упродовж досліджуваного періоду простежується позитивна динаміка розвитку підприємства, що проявляється у збільшенні кількості працівників, а також у значному зростанні обсягів реалізації продукції.

Таблиця 2.2

**Показники зміни чисельності персоналу, чистого доходу і продуктивності праці ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2021–2025 рр.**

Показники	2021	2022	2023	2024	2025	Зростання (2025 до 2021 р.)	
						абсолютне	відносне, %
Чисельність персоналу, осіб	37	51	66	103	71	34	91,9
Чистий дохід від реалізації продукції: товарів, робіт, послуг, млн грн	224,0	302,5	421,0	559,5	808,1	584,1	360,7
Продуктивність праці, млн грн на особу	6,055	5,932	6,378	5,439	11,382	5,327	88,0

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду збільшилася з 37 осіб у 2021 р. до 71 особи у 2025 р., тобто на 34 особи, що становить 91,89%. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2024 р., коли кількість персоналу досягла 103 осіб, однак у 2025 р. зафіксовано певне її скорочення. Така динаміка може свідчити про проведення оптимізації кадрового складу або вдосконалення підходів до управління трудовими ресурсами.

Динаміка чистого доходу від реалізації продукції характеризується стійкою тенденцією до зростання. Так, у 2021 р. цей показник становив 224,0 млн грн, тоді як у 2025 р. він зріс до 808,1 млн грн. Загальне збільшення склало 584,1 млн грн, або 360,7 %, що свідчить про суттєве розширення

масштабів господарської діяльності підприємства. Зазначена тенденція може бути обумовлена розширенням ринків збуту, підвищенням попиту на продукцію, а також ефективною реалізацією комерційної стратегії.

Показник продуктивності праці також демонструє позитивні зміни, попри незначні коливання в окремі роки. Якщо у 2021 р. на одного працівника припадало 6,1 млн грн, то у 2025 р. цей показник досяг 11,4 млн грн. Приріст становить 5,3 млн грн на одну особу. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, що може бути пов'язано з впровадженням сучасних технологій, удосконаленням організації праці та зростанням обсягів реалізації за умов помірною збільшення чисельності персоналу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок про інтенсивний розвиток підприємства, що супроводжується зростанням результативності його діяльності та підвищенням ефективності використання ресурсів. Водночас зміни у чисельності персоналу, зокрема її оптимізація, підсилюють актуальність формування ефективної системи адаптації працівників, яка забезпечує швидке включення нових співробітників у виробничо-економічні процеси підприємства.

Фінансові показники діяльності підприємства за 2022–2025 рр. та прогноз доходу на 2026 рік представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

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

Показники	2025	2024	2023	2022
Дохід, млн грн	808,1	560,2	421,0	302,5
Динаміка доходу, %	+44,24	+33,08	+39,16	дані відсутні
Чистий прибуток, млн грн	18,9	1,6	25,7	-16,4
Рентабельність, %	2,34	0,29	6,11	-5,41
Активи, млн грн	692,3	273,9	279,9	224,6
Зобов'язання, млн грн	657,3	256,9	264,8	239,1

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Аналіз фінансових показників ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2022–2025 рр. свідчить про загальну позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема у частині зростання доходів та поступового відновлення прибутковості після збиткового результату 2022 року.

Дохід підприємства демонструє стабільну тенденцію до збільшення протягом усього досліджуваного періоду: з 302,5 млн грн у 2022 р. до 808,1 млн грн у 2025 р. Найбільш суттєвий приріст спостерігався у 2025 р., коли доходи зросли на 44,24 % порівняно з попереднім роком. Загалом це свідчить про масштабування діяльності компанії, розширення клієнтської бази та посилення позицій на ринку.

Показники фінансового результату характеризуються нестабільністю. У 2022 р. підприємство зазнало збитку в розмірі -16,4 млн грн, однак у 2023 р. було досягнуто суттєвого покращення з переходом до прибутку 25,7 млн грн. У 2024 р. прибуток значно зменшився до 1,6 млн грн, що свідчить про зниження ефективності діяльності або зростання витрат. Водночас у 2025 р. відбулося відновлення позитивного фінансового результату — 18,9 млн грн, що вказує на часткову стабілізацію фінансового стану підприємства.

Рівень рентабельності діяльності також характеризується коливаннями: від негативного значення у 2022 р. (-5,41 %) до максимального показника у 2023 р. (6,11 %), після чого у 2024 р. відбулося різке зниження до 0,29 % з подальшим відновленням у 2025 р. до 2,34 %. Така динаміка свідчить про нестійкість прибутковості та залежність фінансового результату від внутрішніх витрат та ринкових умов.

Балансова структура підприємства характеризується зростанням активів із 224,6 млн грн у 2022 р. до 692,3 млн грн у 2025 р., що свідчить про розширення майнової бази та інвестиційну активність. Водночас зобов'язання також зросли — з 239,1 млн грн до 657,3 млн грн, що вказує на високу частку залученого капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Попри це, у 2025 р. спостерігається певне покращення співвідношення активів і зобов'язань, що може свідчити про часткове зміцнення фінансової стійкості.

Прогноз на 2026 р. передбачає суттєве зростання доходу до 1 742,8 млн грн (+115,66 %), що свідчить про очікуване прискорення темпів розвитку компанії та подальше розширення її ринкової присутності.

У цілому, фінансові показники підприємства демонструють фазу активного зростання з періодами нестабільності прибутковості, що є характерним компаній фармацевтичного ритейлу, що динамічно розвиваються.

Оцінка показників фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2025 р. вказує на існування певних труднощів із забезпеченням ліквідності та підтриманням фінансової стійкості підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

#### Показники фінансового стану підприємства

Група показників	Показник	Значення
Оцінка стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства, %	0,64
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,97
Фінансова стійкість	Коефіцієнт фінансової залежності	19,77
	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	18,77
	Поточна платоспроможність, тис. грн	-407,3

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» свідчить про наявність дисбалансів у структурі капіталу та певні ризики щодо забезпечення платоспроможності підприємства.

Зокрема, частка основних засобів у структурі активів становить лише 0,64 %, що вказує на низьку матеріально-технічну забезпеченість підприємства та переважання оборотних або нематеріальних активів у його

майні. Така структура є типовою для компаній сфери торгівлі та онлайн-сервісів, однак водночас свідчить про обмежену частку довгострокових інвестицій у матеріальну базу.

Показник поточної (загальної) ліквідності на рівні 0,97 є нижчим за нормативне значення ( $\geq 1$ ), що свідчить про недостатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань у короткостроковій перспективі та наявність ризиків втрати ліквідності.

Коефіцієнти фінансової стійкості демонструють високу залежність підприємства від позикових джерел фінансування. Зокрема, коефіцієнт фінансової залежності становить 19,77, а співвідношення позикових і власних коштів — 18,77, що свідчить про надмірне залучення зовнішнього капіталу та мінімальну частку власного фінансування у структурі ресурсів підприємства.

Показник поточної платоспроможності має від'ємне значення (-407,3 тис. грн), що вказує на дефіцит ліквідних ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань та підтверджує наявність фінансових труднощів у поточній діяльності підприємства.

Отже, що фінансовий стан підприємства характеризується низьким рівнем ліквідності та високою залежністю від позикового капіталу, що потребує підвищеної уваги до управління фінансовими потоками та оптимізації структури джерел фінансування.

## **2.2 Аналіз системи розвитку персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1»**

В аптечній мережі «Аптека 9-1-1» зайнято понад 7000 працівників. Як і більшість учасників роздрібного фармацевтичного ринку, компанія стикається з проблемою нестачі кваліфікованих кадрів у галузі. У зв'язку з цим розвиток персоналу виступає не лише функціональним елементом HR-політики, а стратегічним інструментом подолання кадрового дефіциту та забезпечення безперервності операційної діяльності аптечних закладів [30].

Система розвитку персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» має комплексний характер і спрямована на забезпечення відповідності професійного рівня працівників сучасним вимогам до фармацевтичної діяльності. Вона охоплює процеси первинної адаптації нових співробітників, організацію безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та формування управлінських компетенцій. Особлива увага приділяється впровадженню сучасних форматів навчання, зокрема дистанційних освітніх платформ і внутрішніх тренінгових програм, що дозволяє оперативну оновлювати знання персоналу. Важливим елементом системи є також оцінювання результатів навчання та інтеграція розвитку персоналу з процесами кадрового резерву й кар'єрного зростання, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому [30].

Формування такої системи розвитку персоналу зумовлене не лише внутрішніми потребами підприємства, а й загальними тенденціями ринку праці у фармацевтичній галузі. Зокрема, дефіцит кваліфікованих фармацевтичних кадрів, зростання конкуренції між аптечними мережами та підвищення вимог до якості обслуговування обумовлюють необхідність інвестування у внутрішні системи навчання та розвитку персоналу [24].

За таких умов конкуренція за кваліфікованих фармацевтів набуває системного характеру, що змушує роботодавців переходити від моделі «пошуку кадрів» до моделі їх внутрішнього формування.

В «Аптеці 9-1-1» діє проєкт «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1», що об'єднує програми адаптації персоналу, стратегічні партнерства із закладами освіти, можливості кар'єрного росту та здобуття фармацевтичної освіти для співробітників. Проєкт містить п'ять ключових напрямів:

1. Навчальний центр 9-1-1 з адаптації нових співробітників. За 10 років центр підготував понад 12 000 фахівців. Програма підготовки обсягом 40 годин містить теоретичне навчання й відпрацювання практичних навичок. Особливістю є можливість навчатися як офлайн, так і онлайн, що створює додаткові переваги в умовах воєнного часу [24].

2. Стратегічне партнерство з освітніми закладами. Компанія уклала партнерства з провідними університетами та коледжами України (понад 50 закладів освіти). Партнерство включає організацію безплатної практики та інтернатури для студентів, відкриття навчальних аптек в закладах освіти та інноваційні освітні ініціативи. Наприклад, Pharmacy Training Center, створений спільно з Київським медичним університетом, навчальна аптека «Уаптека» у Київському міжнародному університеті. Аудиторії обладнані касою, касовим апаратом, комп'ютером зі сканером штрихкодів і спеціалізованим програмним забезпеченням, яке використовується в «Аптека 9-1-1» [24].

3. PHARM-HUB. У Харкові створено унікальний простір, що об'єднує сучасну аптеку, музей фармації та освітній майданчик. Це не просто заклад освіти, а символ стійкості та незламності професії.

4. Програма «Кар'єрний ліфт», започаткована у 2024 р. Програма показує можливості чіткого кар'єрного шляху для талановитих співробітників — від фармацевта і заступника завідувача аптеки до регіонального директора. Учасники проходять відбір, навчання у «Школі фармацевтів» й менторську підтримку. Метою програми є виявлення талановитих співробітників із високим потенціалом, забезпечення їх необхідними знаннями, навичками і ресурсами для успішного просування на керівні посади в компанії; вона стимулює співробітників до професійного розвитку і забезпечує кадровий резерв на керівні посади. Прикладом кар'єрного зростання є Олександр Севрюков, який 16 років тому прийшов до «Аптеки 9-1-1» на посаду фармацевта, а зараз працює на посаді керівника Навчального центру 9-1-1 з адаптації нових співробітників [24].

Для мотивації професійного зростання працівників і покращення якості обслуговування у компанії діє мотиваційна програма «Найкращі з найкращих».

5. Програма «Вища Ліга». Програма створює умови для професійного розвитку як молодих, так і досвідчених працівників, що виконують допоміжні

ролі в аптеці, і надає їм можливість отримати середню (рівень фаховий молодший бакалавр) чи вищу (рівень магістр) фармацевтичну освіту [30].

Програма передбачає фінансову підтримку навчання, компанія сплачує 50 % вартості навчання, а після завершення компенсує ще 50 %. Такий підхід зацікавлює співробітників залишатися у компанії, а компанії дозволяє отримувати висококваліфікованих фахівців і формувати кадровий резерв навіть у воєнний час [30].

Компанія забезпечує учасникам повний супровід, зокрема консультації, вебінари, анкетування, спільні чати, допомога з оформленням документів. Для зручності оптимізовано документообіг, договори та реєстри створюються автоматично. Інвестуючи в отримання фармацевтичної освіти, компанія не лише розвиває співробітників, забезпечує роботу аптек кваліфікованими кадрами, а й формує довгостроковий кадровий резерв і підсилює бренд роботодавця [30].

За підсумками першого року за допомогою програми вже отримують освіту більше 300 співробітників мережі. Віковий діапазон учасників проєкту — від 20 до 55 років. З 2025 р. компанія готова підтримати у здобутті фармацевтичної освіти дітей співробітників.

Програма «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1» отримала низку престижних відзнак:

- HR-бренд Україна 2024 — перемога в номінації «HR-маркетинг у дії»;
- Премія «Панацея» в номінації «Освітній проєкт року» — за комплексний підхід до розвитку кадрів;
- Suit Point Awards — перемога у номінації «Найкращий роботодавець серед молоді».
- «Аптека 9-1-1» увійшла до ТОП-25 найкращих роботодавців для молоді України [11].

Аналіз представлених напрямів дозволяє зробити висновок, що система розвитку персоналу в аптечній мережі має комплексний та стратегічно

орієнтований характер. Вона охоплює всі етапи професійного становлення працівника — від адаптації до кар'єрного просування, що відповідає сучасним підходам до управління людськими ресурсами. Для систематизації ключових елементів розвитку персоналу доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 2.5

Таблиця 2.5

### Характеристика складових розвитку персоналу в аптечній мережі

#### «Аптека 9-1-1»

Елемент розвитку	Інструменти реалізації	Характеристика	Переваги	Проблемні аспекти
Професійне навчання	URTEKA: Академія розвитку 9-1-1	Комплексна система навчання, що охоплює різні категорії персоналу	Безперервність навчання, сучасні формати	Складність оцінки ефективності навчання
Освітнє партнерство	Співпраця з ЗВО, навчальні аптеки	Підготовка майбутніх кадрів через практику та дуальну освіту	Формування кадрового резерву, ранній відбір	Залежність від якості освіти
Кар'єрний розвиток	Програма «Кар'єрний ліфт»	Чіткі траєкторії кар'єрного зростання, менторство	Мотивація персоналу, розвиток лідерства	Обмежена кількість учасників
Формування кадрового резерву	Внутрішні програми розвитку	Підготовка працівників до керівних посад	Зниження потреби у зовнішньому наймі	Ризик відтоку підготовлених кадрів
Освітній розвиток	Програма «Вища Ліга»	Фінансова підтримка здобуття фармацевтичної освіти	Підвищення кваліфікації, лояльність	Високі витрати для компанії
Мотивація	Програма «Найкращі з найкращих»	Заохочення працівників до професійного розвитку	Підвищення залученості персоналу	Може охоплювати не всіх працівників
Цифрове навчання	Навчальний центр 9-1-1 Онлайн-платформи, вебінари	Дистанційний доступ до навчання	Гнучкість, масштабованість	Зниження контролю якості навчання

Джерело: розроблено автором

Про ефективність впроваджених підходів свідчить значна кількість підготовлених фахівців, активне залучення працівників до освітніх програм, а також формування внутрішнього кадрового резерву. Це дозволяє підприємству частково компенсувати дефіцит кадрів за рахунок розвитку

власних співробітників, мінімізувати залежність підприємства від зовнішнього ринку праці та формувати внутрішньо орієнтовану модель кадрового забезпечення.

В цілому система розвитку персоналу в мережі відповідає сучасним тенденціям управління людськими ресурсами, зокрема концепції *lifelong learning*, розвитку талантів (*talent management*) та формування кадрового резерву (*succession planning*) [37, 39].

Водночас, незважаючи на розвинену систему навчання та розвитку, існують певні обмеження її ефективності. Зокрема, значні фінансові витрати на навчання персоналу, ризик плинності кадрів після підвищення кваліфікації, а також складність оцінювання реального впливу навчальних програм на результати діяльності аптек можуть знижувати загальну результативність системи.

Отже, система розвитку персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та формувати стійкий кадровий потенціал.

### **2.3 Бенчмаркінгове дослідження заходів з розвитку персоналу великих аптечних мереж в Україні**

З огляду на виявлені особливості системи розвитку персоналу в аптечній мережі «Аптека 9-1-1» та наявні обмеження її ефективності, доцільним є проведення бенчмаркінгового дослідження систем розвитку персоналу провідних аптечних мереж України з метою виявлення ефективних практик та інструментів їх удосконалення.

Бенчмаркінг розглядається як метод порівняльного аналізу діяльності організацій-лідерів для запозичення найкращого досвіду та підвищення власної ефективності. Для дослідження обрано найбільші аптечні мережі України, які демонструють активний розвиток HR-політик та впровадження сучасних підходів до навчання персоналу. Аналіз здійснюється на основі

інформації з відкритих джерел, зокрема офіційних публікацій компаній, аналітичних матеріалів, інтерв'ю та описів практичних кейсів [17, 18, 25, 36]. Це дозволяє сформуванню об'єктивного уявлення про сучасні тенденції розвитку персоналу в аптечному бізнесі.

Мережа аптек «Подорожник» (кількість працівників понад 12000, індекс освітньої філантропії 87,47). У 2021 р. в мережі аптек «Подорожник» започаткована програма «Подорожник START», яка супроводжує персонал на всіх кар'єрних сходинках в аптеці: від стажера до керівника. У мережі «Подорожник» використовується LMS-платформа, через яку забезпечується доступ усіх працівників до інтерактивних курсів, професійної літератури, записів вебінарів і навчальних відео. Освітні програми і курси охоплюють такі аудиторії: здобувачів фармацевтичної освіти, нових працівників, фахівців з досвідом, потенційних завідувачів та регіональних директорів. Курси та вебінари охоплюють питання лікарських засобів, фармацевтичної опіки, стандартів обслуговування [17].

У 2019 р. на тлі пандемії COVID-19 компанія розпочала цифрову трансформацію навчання співробітників. Спочатку застосовувався простий модуль у корпоративній CRM-системі з презентаціями і тестами; зараз — окрема навчальна платформа, яка охоплює понад 9 000 співробітників.

Потреба у постійному навчанні персоналу зумовлена постійним розширенням асортименту ЛЗ, косметики, вітамінів власного імпорту. Тільки власна торгова марка (Baum Pharm), поповнюється близько 10 позиціями щомісяця [18].

Навчання в компанії містить три основні напрями:

- ознайомлення працівників з новими продуктами;
- впровадження нових процесів у роботу аптечної мережі;
- підвищення якості фармацевтичної опіки відвідувачів аптек.

Стандартизація навчання персоналу на базі LMS допомагає забезпечити однаковий рівень обслуговування в кожній аптеці, незалежно від її

розташування. Компанія отримує можливість оперативно впроваджувати нові стандарти роботи й контролювати якість навчання [18].

Основними аудиторіями навчання є фармацевти, завідувачі аптек, регіональні керівники. Кожен співробітник на навчальній платформі LMS працює в особистому кабінеті, де проходить ознайомлення з навчальними матеріалами, контроль засвоєння знань, тестування й отримує сертифікат після завершення програми. На платформі створено базу знань (відеоматеріали, навчальна література, пам'ятки), що регулярно оновлюється.

Для нових співробітників розроблена програма стажування «Твій START», передбачені адаптаційні курси та щомісячне обов'язкове навчання для фармацевтів і завідувачів аптек.

Для розвитку молодих талантів та діючих керівників у мережі діють «Школа завідувачів» і «Школа регіональних керівників». Учасники протягом місяця відвідують від 9 до 14 онлайн-тренінгів, на яких вивчають робочі процеси, аналізують показники ефективності діяльності і вдосконалюють навички роботи з персоналом.

За допомогою платформи LMS двічі проводилась оцінка працівників центрального офісу: керівники оцінювали роботу своїх підлеглих, а згодом використано метод «180 градусів», де співробітники оцінювали себе і колег в ролі внутрішніх клієнтів. Результати оцінки компетенцій працівників методом «180 градусів» використані для планування подальшого розвитку співробітників методом 9-boxes [18].

Навчальний відділ «Подорожника» використовує інструменти аналітики LMS для аналізу результатів та ефективності навчання. Оцінка ефективності відбувається за результатами тестування й анкетування учасників після проходження навчальних програм. Рівень задоволеності навчальними програмами складає 4,9 з 5 балів. Крім того, компанія оцінює поведінку працівників після навчання, аналізує відгуки від їхніх керівників щодо покращення навичок [18].

Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу в мережі аптек «Подорожник»:

- розвиток кадрового резерву;
- запровадження нових інструментів оцінки (метод «360 градусів», асесмент-центри);
- візуалізація кар'єрного шляху співробітника на платформі, що забезпечить прозорість та розуміння перспектив розвитку кар'єри [18].

Для залучення студентської молоді аптечна мережа «Подорожник» налагодила партнерство з 81 закладом освіти по всій Україні, першою серед приватних аптечних мереж отримала дозвіл МОЗ на власну інтернатуру. У 2024 р. практику пройшли 1626 здобувачів, а загалом за 4 роки — понад 4300 здобувачів. З них понад 2000 приєдналися до роботи в мережі «Подорожник».

Співпраця із закладами освіти включає:

- участь у Форумах з кар'єри і Ярмарках вакансій;
- виступи топменеджерів перед здобувачами освіти;
- передача закладам освіти обладнання;
- спонсорство у проведенні науково-практичних конференцій.

Для фармацевтів-випускників закладів освіти розроблена програма стажування (адаптаційний курс) «Твій START», яка поєднує теорію з практикою роботи в аптеці.

Для фармацевтів, які прагнуть зростати до завідувачів аптек, розроблені навчальні матеріали для переходу на управлінську посаду.

Для завідувачів аптек є програми «Школа завідувача» і «Легкий старт» (підготовка завідувачів аптек до ролі наставників для нових фармацевтів).

Програми «Школа регіонального директора», «Управління аптекою» та «Школа управлінської майстерності» розроблені для поглиблення лідерських й управлінських навичок регіональних директорів аптечної мережі, вони включають кейс-орієнтоване навчання [18]. Наступний етап в кар'єрі — перехід на посаду дивізійного директора — відбувається згідно з індивідуальними планами розвитку талановитих працівників.

Проект «День в аптеці», розроблений для працівників офісів аптечної мережі, передбачає щомісячні візити офісних працівників в аптеки, де вони можуть вивчати роботу фармацевтів та оцінювати, як працюють бізнес-процеси в реальних умовах. Метою проекту є зміцнення зв'язків між офісною командою та аптеками, підвищення залученості персоналу, покращення взаємодії в команді.

Близько 15% працівників центрального офісу аптечної мережі почали свою кар'єру в мережі аптек «Подорожник».

У 2023 р. у «Подорожнику» стартував проєкт «Зустрічі з CEO» — щомісячні неформальні зустрічі студентів із виконавчим директором компанії Тарасом Колядою. Після 13 таких зустрічей компанія залучила 14 нових молодих співробітників. Наприклад, новачок може потрапити на посаду особистого асистента CEO Тараса Коляди. Після року роботи асистентом керівника працівник може продовжити роботу в будь-якому департаменті компанії. Так, один із асистентів CEO уже в 22 роки став керівником проєкту «Навчальна аптека» [17].

У 2025 р. мережа аптек «Подорожник» увійшла до рейтингу ТОП-25 українських роботодавців, відкритих для молодих талантів до 25 років, за версією Stud-Point.

Мережа аптек проводить профорієнтаційну роботу для популяризації професії фармацевта серед школярів та студентів, пояснення її важливості, сучасності й перспективності, організовується екскурсії до Центрального офісу та «Навчальної аптеки «Подорожник».

У рамках співпраці з закладами освіти на базі аптек реалізується проєкт «Практика для викладачів» у напрямках організації й економіки фармації, інформаційних технологій, що дає змогу адаптувати викладання до сучасних умов і бізнес-процесів аптеки.

У 2024 р. відкрита перша «Навчальна аптека» «Подорожник» у Львові, у 2025 р. — друга в Івано-Франківську. Такий освітній простір працює

одночасно як аптека, лекторій і бек-офіс. У планах — відкриття навчальних аптек в усіх обласних центрах.

Мережа аптек «Подорожник» у 2022–2025 рр. інвестувала в освітні ініціативи понад 8,9 млн грн. З них понад 4 млн грн спрямовані на відкриття навчальних аптек у Львові й Івано-Франківську, ще понад 2 млн грн інвестовані у програми для розвитку молоді: стипендії для здобувачів освіти, менторські курси, кар’єрні заходи. Проєкт «Інвестуємо в майбутнє» — стипендіальна програма для 20 найкращих студентів з усієї України, запущена в 2024 р. [17].

Мережа аптек «АНЦ». Для подолання кадрової кризи аптека «АНЦ» здійснює:

- співпрацю із закладами освіти для інтеграції студентів у професію ще під час навчання;
- екскурсії для студентів в аптеки;
- лекції для здобувачів освіти;
- участь у Ярмарках вакансій;

Для утримання працівників та розвитку команди в аптечній мережі запроваджено:

- системне навчання для працівників, зокрема через власний «Корпоративний університет»;
- зрозумілі шляхи росту від першого робочого дня;
- програми лояльності для співробітників, а також реферальні програми (приведи друга, рекомендуй приміщення тощо);
- розвиток цифрової грамотності персоналу, що дозволяє автоматизувати рутинні операції та приділяти більше часу консультуванню клієнтів.

У липні 2019 р. в «АНЦ» впровадили LMS Collaborator, портал має близько 5000 активних користувачів. Основною метою впровадження системи дистанційного навчання стало донесення співробітникам необхідної інформації в найкоротший термін. Більшість курсів та активностей

розраховані на лінійний персонал: фармацевтів, асистентів фармацевтів, завідувачів аптек. Передбачені регулярні обов'язкові курси від партнерів (презентації про новий продукт і тести для перевірки знань), за які працівники отримують винагороди — додаткові бали до свого рейтингу. В компанії затверджується план навчання на місяць, новий навчальний курс запускається не частіше ніж раз на тиждень. Співробітникам певних посад призначаються додаткові курси. Застосовуються курси формату SCORM (Sharable Content Object Reference Model) — це міжнародний стандарт електронного навчання: діалогові тренажери та наочні інтерактивні курси [25].

У 2020 р. щотижня в компанії відбувалось 3–4 вебінари для співробітників за допомогою інтегрованого в LMS Collaborator сервісу вебінарів — eTutorium. Очне навчання проводили менеджери з навчання і бізнес-тренери. Collaborator використовується для збору думок співробітників.

LMS Collaborator використовується як База знань, що містить усі необхідні матеріали для навчання, зокрема відеоінструкції, відеоуроки, важливі інформаційні повідомлення, технічна документація (процедури, регламенти, інструкції). За даними компанії, навчання на платформі LMS Collaborator сприяло покращенню стандартів обслуговування. Кожні 3 місяці проводиться тестування за стандартами обслуговування на порталі Collaborator. Результати перевірки якості обслуговування в аптеках методом «таємний покупець» показують покращення обслуговування [25].

Мережа аптек «D.S.». Для швидкого навчання співробітників про товари ВТМ в мережі аптек реалізовано «марафон знань» тривалістю один місяць з використанням платформи для дистанційного навчання LMS Collaborator [36].

Етапи створення такого формату навчання включають:

1. Підготовчий етап (7 днів)

1.1. Визначення мети — фокусування на конкретній потребі (наприклад, вивчення нових лікарських засобів, товарів ВТМ, розвиток навичок крос-продажів, покращення стандартів обслуговування).

1.2 Розробка контенту — створення навчальних мікромодулів (відео до 5 хв, інфографіка, чек-листи), які зручно переглядати з мобільного телефону в робочий час.

1.3 Налаштування LMS — використання системи, яка дозволяє автоматизувати призначення курсів та відстежувати прогрес у реальному часі (наприклад, Collaborator).

2. Інтенсивне навчання персоналу (21 день).

2.1 Щоденні завдання для співробітників, які містять стислий теоретичний матеріал, тест або практичний кейс. Це формує звичку навчатися щодня, без відриву від робочого місця.

2.2 Гейміфікація — використання рейтингу, нарахування балів за пройдені уроки, отримання цифрових відзнак, сертифікатів або корпоративної валюти.

2.3 Проміжна перевірка знань. Тестування з питань, що орієнтовані на знання нормативної бази.

3. Фінальний іспит (2 дні)

3.1. Підсумкове тестування для підтвердження отриманих знань.

3.2 Нагородження. Відзначення найкращих співробітників з використанням бонусів, подарунків.

3.3 Аналіз засвоєння тем. Теми та питання, які викликають ускладнення, можна опрацювати додатково [36].

Переваги марафону знань у формі мікромодулів з елементами гейміфікації

1. Висока залученість — завдяки ігровим елементам працівники проходять навчання без примусу та з великою цікавістю.

2. Швидкість використання нових знань — нові знання про ЛЗ та товари ВТМ можна застосовувати у консультуванні відвідувачів аптек зразу після їх засвоєння.

3. Систематизація навчального контенту — вся інформація зберігається в єдиній базі і доступна цілодобово [36].

Для узагальнення результатів бенчмаркінгового дослідження доцільно представити основні практики розвитку персоналу аптечних мереж у формі таблиці (табл. 2.6). Це дозволяє оцінити рівень розвитку системи персоналу досліджуваних мереж у порівняльному аспекті.

Таблиця 2.6

**Узагальнення практик розвитку персоналу аптечних мереж України**

Напрямок розвитку персоналу	«Подорожник»	«АНЦ»	«D.S.»	«Аптека 9-1-1»
LMS та дистанційне навчання	+ (власна платформа, аналітика, база знань)	+ (LMS Collaborator)	+ (LMS Collaborator)	+ (онлайн і офлайн навчання)
Адаптація нових працівників	+ («Твій START»)	+ (системне навчання)	+ (через LMS)	+ (Навчальний центр)
Співпраця із закладами освіти	+ (81 заклад, інтернатура)	+	+	+ (50+ закладів, навчальні аптеки)
Кадровий резерв і кар'єрний розвиток	+ («Школа завідувачів», «Школа регіональних керівників»)	+	+	+ («Кар'єрний ліфт»)
Оцінка персоналу	+ (180°, 9-бокс)	+ (тестування, «таємний покупець»)	+ (тестування)	+ (відбір у програми розвитку)
Інноваційні методи навчання	+ (аналітика, кар'єрні треки)	+ (LMS, вебінари)	+ (гейміфікація, мікронавчання)	+ (освітні хаби, комбіноване навчання)
Інвестування в освіту персоналу	+ (стипендії, навчальні аптеки)	–	–	+ (оплата навчання співробітників)
Робота з молоддю	+ (стажування, заходи, «Зустрічі з CEO»)	+	+	+ (освітні програми, PHARM-HUB)

Джерело: розроблено автором на основі [11, 17, 18, 24, 25, 30, 36]

Як видно з таблиці, всі досліджувані мережі використовують схожі базові інструменти розвитку персоналу, проте відрізняються глибиною їх впровадження та рівнем інноваційності.

На основі проведеного аналізу доцільно узагальнити ключові підходи до розвитку персоналу, які застосовуються в досліджуваних аптечних мережах.

Поширеними практиками розвитку персоналу аптечних мереж є:

- використання LMS-платформ для дистанційного навчання персоналу;
- регулярне обов'язкове навчання та тестування співробітників;
- розробка програм адаптації нових працівників (стажування);
- співпраця із закладами освіти (практика, інтернатура, ярмарки вакансій);
- формування кадрового резерву та розвиток управлінських компетенцій;
- використання вебінарів, онлайн-курсів і навчальних матеріалів;
- оцінка ефективності навчання через тестування та зворотний зв'язок.

Поряд з тим, кожна аптечна мережа описує унікальні практики розвитку персоналу:

- мережа «Подорожник» — розвиток освітньої екосистеми (навчальні аптеки, стипендіальні програми, власна інтернатура);
- «Подорожник» — проєкт «День в аптеці» для інтеграції офісного персоналу;
- «АНЦ» — використання рейтингової системи мотивації за проходження навчання;
- «D.S.» — формат «марафону знань» із гейміфікацією та мікронавчанням;
- «Аптека 9-1-1» — програма «Вища Ліга» з фінансуванням освіти співробітників;
- «Аптека 9-1-1» — PHARM-HUB як освітньо-практичний простір.

Сучасними тенденціями розвитку персоналу аптечних мереж є:

- цифровізація навчання (LMS, онлайн-платформи);
- перехід до безперервного навчання (lifelong learning);

- персоналізація розвитку (кар'єрні треки, 9-box);
- активна робота з молоддю та студентами;
- використання гейміфікації та мікронавчання;
- інвестування у формальну освіту працівників.

Отже, бенчмаркінгове дослідження показало, що більшість аптечних мереж України використовують подібні інструменти розвитку персоналу, зокрема LMS-платформи, системне навчання та співпрацю із закладами освіти. Водночас кожна мережа впроваджує власні унікальні практики, спрямовані на підвищення ефективності навчання та утримання персоналу. Виявлені підходи можуть бути використані для вдосконалення системи розвитку персоналу досліджуваної аптечної мережі. Таким чином, ринок розвитку персоналу в аптечному секторі України характеризується високим рівнем уніфікації базових HR-інструментів та одночасною диференціацією інноваційних практик.

Водночас слід зазначити, що навіть провідні аптечні мережі не повністю вирішують проблему кадрового дефіциту, що свідчить про системний характер цієї проблеми на рівні галузі.

#### **2.4 SWOT-аналіз системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1»**

З метою комплексної оцінки системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також виявити можливості і загрози зовнішнього середовища. Узагальнення результатів аналізу у табличній формі дає змогу систематизувати ключові фактори впливу на ефективність розвитку персоналу та окреслити стратегічні напрями її вдосконалення (табл. 2.7).

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що ключовими напрямками вдосконалення системи розвитку персоналу є: підвищення ефективності оцінювання навчання; впровадження сучасних HR-інструментів;

оптимізація витрат на розвиток персоналу; посилення механізмів утримання працівників.

Таблиця 2.7

### Матриця SWOT-аналізу системи розвитку персоналу аптечної мережі

#### «Аптека 9-1-1»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Унікальна програма розвитку персоналу «Вища Ліга»: пряма фінансова мотивація (оплата 50-100% вартості навчання) для отримання профільної освіти, що є рідкісним для ринку.</li> <li>2. Інфраструктурна база: наявність власного PHARM-HUB та мережі навчальних аптек, що забезпечує високу якість практичної підготовки.</li> <li>3. Прозорість програми «Кар’єрний ліфт»: наявність чітких прикладів, що стимулює амбітних працівників до росту всередині компанії.</li> <li>4. Інтеграція навчання в загальну IT-платформу мережі, що полегшує доступ до матеріалів у режимі реального часу.</li> <li>5. Широке партнерство: співпраця з понад 50 ЗВО забезпечує постійний приплив молодих кадрів через інтернатуру та практику.</li> <li>6. Використання системи навчання як інструменту для стимулювання продажів ВТМ через спеціалізовані курси.</li> <li>7. Формування внутрішнього кадрового резерву як інструмент довгострокової мотивації.</li> <li>8. Наявність програм стимулювання професійного зростання (зокрема «Найкращі з найкращих»).</li> <li>9. Сильний HR-бренд, що підвищує привабливість компанії для працівників.</li> <li>10. Розвинена система нематеріальної мотивації (кар’єрні можливості, визнання, програми розвитку).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість системи: розвитку персоналу, програма «Вища Ліга» та утримання хабів створюють значне фінансове навантаження.</li> <li>2. Складність оцінки ROI, недостатність інструментів точного вимірювання впливу навчання на фінансові результати окремих аптек.</li> <li>3. Обмеження методів оцінки персоналу: менше використовуються глибокі методи оцінки потенціалу (наприклад, 9-box matrix) та зворотного зв’язку (360°).</li> <li>4. Ризик втрати кваліфікованих працівників після значних витрат на їхнє навчання.</li> <li>5. Недостатня персоналізація навчання залежно від потреб фахівця</li> </ol>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження гейміфікації та мікронавчання: запозичення досвіду мережі «D.S.» щодо «марафонів знань» для підвищення залученості лінійного персоналу.</li> <li>2. Впровадження сучасних HR-інструментів оцінки персоналу (360°, engagement surveys).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дефіцит фармацевтичних кадрів на ринку праці.</li> <li>2. Висока конкуренція між аптечними мережами за персонал.</li> <li>3. Відтік кваліфікованих працівників після навчання.</li> <li>4. Висока плинність кадрів у галузі, системний дефіцит фармацевтів в Україні.</li> <li>5. Високий коефіцієнт фінансової залежності компанії може призвести до</li> </ol>

<p>3. Впровадження гнучких систем матеріального стимулювання розвитку персоналу (бонуси, КРІ, індивідуальні пакети).</p> <p>4. Розвиток нематеріальної мотивації розвитку персоналу (рейтинги, внутрішні сертифікати).</p> <p>5. Використання бенчмаркінгу (впровадження елементів кращих практик аптечних мереж «Подорожник», «АНЦ», «D.S.» та інших).</p> <p>6. Підвищення ролі корпоративної культури як інструменту утримання персоналу.</p> <p>7. Інтеграція навчання персоналу з безперервним професійним розвитком.</p> <p>8. Експорт освітніх послуг: навчання для сторонніх аптечних мереж на базі PHARM-HUB як додаткове джерело доходу.</p>	<p>скорочення витрат на розвиток персоналу у разі кризи.</p> <p>6. Ризик зниження мотивації до професійного розвитку в умовах високого навантаження на персонал аптек.</p> <p>7. Зростання очікувань навчених працівників щодо рівня оплати праці.</p> <p>8. Вплив воєнного стану на стабільність зайнятості та мотивацію персоналу.</p> <p>9. Професійне вигорання працівників аптек.</p> <p>10. Воєнні ризики, руйнування фізичної інфраструктури (аптек, навчальних центрів), особливо у прифронтових зонах, де мережа активно представлена.</p>
--	---

Джерело: розроблено автором

Отже, проведений аналіз системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» дозволив виявити як її сильні сторони, так і низку проблемних аспектів, що знижують ефективність її функціонування. Це обумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу, що буде розглянуто у наступному розділі.

## Висновки до розділу 2

1. Аптечна мережа «Аптека 9-1-1» є одним із лідерів фармацевтичного ринку України, посідаючи друге місце за кількістю закладів (понад 1,8 тис. аптек станом на початок 2025 року). Компанія сформувала комплексну бізнес-систему, що поєднує традиційний ритейл із потужною

цифровою інфраструктурою (платформа «Аптека 9-1-1», МІС), що забезпечує їй суттєві конкурентні переваги.

2. У період 2021–2025 рр. підприємство ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» продемонструвало інтенсивне зростання: чистий дохід збільшився на 360,7%, а продуктивність праці зросла майже вдвічі. Попри позитивну динаміку доходів, фінансовий стан характеризується певними дисбалансами: низьким рівнем ліквідності (коефіцієнт 0,97) та високою залежністю від позикового капіталу.

3. В умовах системного дефіциту кваліфікованих кадрів у галузі, розвиток персоналу в мережі перетворився на стратегічний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу. Компанія перейшла від моделі зовнішнього пошуку фахівців до моделі їхнього внутрішнього формування.

4. Ключовим елементом системи є проєкт «УРТЕКА: Академія розвитку 9-1-1», що охоплює адаптацію (понад 12 000 підготовлених фахівців), стратегічне партнерство з понад 50 закладами освіти та програму фінансової підтримки навчання «Вища Ліга». Це дозволяє компанії формувати кадровий резерв навіть у складних умовах воєнного стану.

5. Система управління персоналом відповідає світовим концепціям навчання впродовж життя та управління талантами. Висока якість HR-практик підтверджена численними галузевими нагородами, зокрема премією «Панацея» та перемогою у рейтингах найкращих роботодавців для молоді.

6. Попри успішність системи, існують ризики, пов'язані з високою плінністю кадрів після навчання, значними фінансовими витратами на освітні програми та складністю точного оцінювання впливу навчання на кінцеві фінансові результати окремих аптек.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В АПТЕЧНІЙ МЕРЕЖІ «АПТЕКА 9-1-1»

#### **3.1 Напрями вдосконалення системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1»**

Аналіз системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» дозволив встановити, що підприємство має розвинену, комплексну та стратегічно орієнтовану систему навчання і професійного зростання працівників. Вона охоплює всі ключові етапи розвитку персоналу — від адаптації нових співробітників до формування кадрового резерву та просування на керівні посади [24, 30]. Водночас, незважаючи на значні досягнення, виявлено низку проблемних аспектів, що обмежують ефективність функціонування цієї системи, зокрема складність оцінювання результатів навчання, високі витрати на розвиток персоналу, ризик плинності кадрів після підвищення кваліфікації, а також недостатнє використання сучасних HR-інструментів.

З огляду на це, виникає об'єктивна необхідність удосконалення системи розвитку персоналу з урахуванням сучасних тенденцій управління людськими ресурсами та кращих практик, виявлених у процесі бенчмаркінгового дослідження. Основні напрями вдосконалення доцільно згрупувати за кількома ключовими векторами.

Першим напрямом є підвищення ефективності оцінювання результатів навчання персоналу. На сьогодні в компанії відсутня чітка система вимірювання впливу навчальних програм на результати діяльності аптек. У зв'язку з цим доцільним є впровадження багаторівневої системи оцінювання ефективності навчання, яка включатиме оцінку знань, змін у поведінці працівників та впливу на бізнес-показники.

Другим важливим напрямом є впровадження сучасних інструментів оцінки та розвитку персоналу. Зокрема, доцільно розширити використання методів комплексної оцінки компетенцій, таких як оцінювання за методом

«360 градусів», застосування матриці потенціалу (9-box), а також проведення регулярних оцінок рівня залученості персоналу.

Третім напрямом є розвиток цифрових технологій навчання та впровадження інноваційних освітніх форматів. З урахуванням досвіду інших аптечних мереж доцільним є активніше використання мікронавчання, та гейміфікації.

Четвертим напрямом є персоналізація розвитку персоналу та формування індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання. В умовах посилення конкуренції за кваліфікованих працівників важливого значення набуває створення прозорих і зрозумілих кар'єрних маршрутів, що враховують професійні інтереси, рівень компетенцій та потенціал кожного працівника.

П'ятим напрямом є удосконалення системи мотивації професійного розвитку працівників. Доцільним є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема впровадження системи бонусів за проходження навчання, рейтингових програм, внутрішніх сертифікацій та визнання досягнень працівників. Важливим також є інтеграція розвитку персоналу з системою оцінки результатів діяльності, що дозволить забезпечити взаємозв'язок між навчанням і продуктивністю праці.

Шостим напрямом є оптимізація витрат на розвиток персоналу та підвищення їх економічної ефективності. З огляду на значні інвестиції компанії у навчання, зокрема в рамках програми «Вища Ліга», доцільним є впровадження механізмів утримання працівників, таких як укладання договорів про відпрацювання після навчання, розвиток корпоративної культури та посилення нематеріальної мотивації. Це дозволить зменшити ризик втрати кваліфікованих кадрів після їх підготовки.

Сьомим напрямом є розвиток корпоративної культури як інструменту підтримки безперервного навчання та професійного зростання. Формування середовища, орієнтованого на розвиток, обмін знаннями та підтримку

ініціатив працівників, сприятиме підвищенню ефективності навчальних програм і забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Отже, удосконалення системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» має здійснюватися комплексно та охоплювати як організаційні, так і інструментальні аспекти управління людськими ресурсами. Запропоновані напрями створюють основу для розробки конкретних заходів щодо підвищення ефективності розвитку персоналу.

### **3.2 Удосконалення системи оцінювання компетенцій та потенціалу працівників для участі у програмах розвитку персоналу**

Важливим напрямом удосконалення системи розвитку персоналу є впровадження принципу індивідуалізації розвитку, відповідно до якого програми розвитку формуються з урахуванням рівня підготовки, професійного досвіду та кар'єрних цілей кожного працівника [37, 39].

Враховуючи високу вартість системи розвитку персоналу, зокрема проєкту «Вища ліга», який полягає у фінансуванні здобуття фармацевтичної освіти, нами запропоновано впровадження такого управлінського інструмента, як оцінювання компетенцій та потенціалу працівників на основі матриці 9-бок.

Згідно з Ліцензійними вимогами, для роботи на посаді завідувача аптеки, заступника завідувача аптеки та виконання обов'язків уповноваженої особи в аптеці, що розташована в міській місцевості, необхідна наявність вищої фармацевтичної освіти не нижче другого (магістерського рівня) [21].

Для формування кадрового резерву на ці посади шляхом фінансування здобуття освіти співробітників компанії можна розглядати осіб, що працюють на посадах асистента фармацевта і мають освітній рівень фахового молодшого бакалавра.

Для відбору кандидатів для участі у програмі нами запропоновано використовувати інтегровану систему оцінки результативності (Performance) та потенціалу (Potential) на основі матриці «9 boxes». Результативність

(горизонтальна вісь) пропонується оцінювати за формальними показниками, що відображають продуктивність праці співробітника за певний період. Визначення потенціалу співробітника (вертикальна вісь) пропонується проводити на основі комплексної оцінки його бажання та можливості до зростання і розвитку на своїй позиції і всередині компанії [37, 40].

Нижня ліва частина таблиці відображає низьку ефективність з низьким потенціалом зростання (Under performer), а верхня права частина — високу продуктивність і високий потенціал (Future leader) (рис. 3.1).

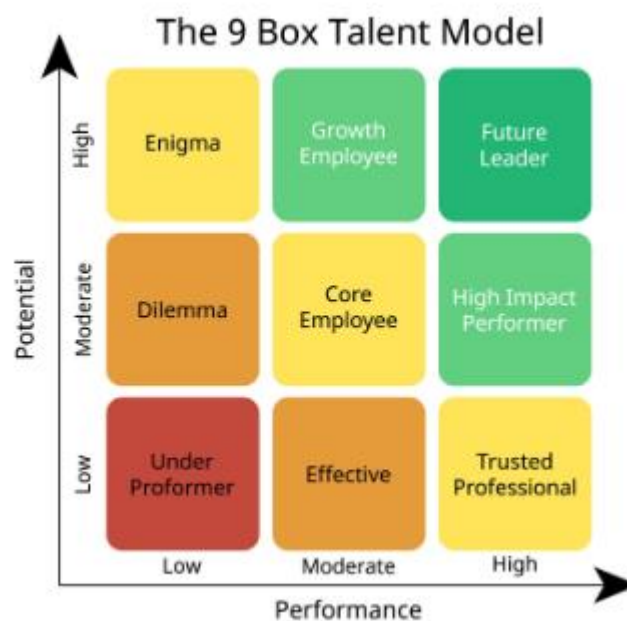


Рис. 3.1 Загальний вигляд матриці «9 boxes»

Для оцінки результативності кандидатів нами запропоновано використовувати такі показники:

- середня кількість відпрацьованих годин протягом місяця;
- середня кількість чеків порівняно з показниками аптек подібного типу;
- середній розмір чека порівняно з показниками аптек подібного типу;
- дотримання стандартів обслуговування;
- відсутність скарг відвідувачів аптек;

- відсутність конфліктних ситуацій у колективі (Додаток А).

Для оцінки потенціалу кандидатів нами запропоновано використовувати показники, що відображають:

- навчальну й когнітивну гнучкість;
- лідерські амбіції та мотивацію до росту;
- емоційний інтелект та міжособистісну взаємодію;
- професійну стійкість (Додаток Б).

За результатами оцінювання працівник потрапляє в одну з зон матриці 9-бокс (рис. 3.2).

Потенціал ↑	Не розглядаються як потенційні кандидати. Внутрішнє навчання для покращення продуктивності праці	Можуть розглядатися як потенційні кандидати після покращення продуктивності праці	Рекомендовано до участі у програмі «Вища ліга» з пріоритетним фінансуванням. Прямий кандидат у «Кар'єрний ліфт» після завершення навчання.
	Не розглядаються як потенційні кандидати. Внутрішнє навчання для покращення продуктивності праці	Можуть розглядатися як потенційні кандидати після покращення продуктивності праці	Рекомендовано до участі у програмі «Вища ліга». Рекомендовано внутрішні тренінги для розвитку м'яких навичок (soft skills).
	Не розглядаються як потенційні кандидати. Внутрішнє навчання для покращення продуктивності праці	Не розглядаються як потенційні кандидати. Рекомендовано внутрішні тренінги для розвитку м'яких навичок (soft skills).	Участь у програмі «Вища ліга» недоцільна на даному етапі. Рекомендовано внутрішні тренінги для розвитку м'яких навичок (soft skills).
			Продуктивність →

Рис. 3.2 Рішення щодо участі кандидата у програмі «Вища ліга» з використанням матриці «9 boxes»

Отже, впровадження матриці «9 boxes» дозволяє трансформувати систему розвитку персоналу в «Аптека 9-1-1» з моделі загального охоплення в модель стратегічного інвестування в людський капітал. Використання об'єктивних критеріїв відбору (Performance) у поєднанні з оцінкою

прихованих можливостей працівника (Potential) забезпечує адресність фінансової підтримки в межах програми «Вища ліга».

### 3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Для розрахунку економічної ефективності впровадження запропонованого інструментарію (оцінки продуктивності і потенціалу кандидатів на отримання освіти) використаємо метод порівняння витрат на навчання персоналу з урахуванням ризику плинності кадрів.

Вихідні дані для розрахунку:

Річна кількість учасників програми по всій Україні (V): 300 осіб.

Вартість повного курсу навчання одного фахівця (C): 120 000 грн.

Коефіцієнт плинності без ретельного відбору кандидатів ( $k_1$ ): 0,15 (15%).

Прогнозний коефіцієнт плинності після ретельного відбору кандидатів, за результатами експертної оцінки, ( $k_2$ ): 0,07 (7%).

Період аналізу: 3 роки після отримання диплома про вищу освіту.

1. Розрахунок прямих фінансових втрат від плинності кадрів без впровадження оцінки потенціалу:

Втрати виникають через звільнення підготовлених фахівців, у навчання яких компанія вже інвестувала кошти.

$$L_1 = V \times C \times k_1 = 300 \times 120,000 \times 0,15 = 5\,400\,000 \text{ грн}$$

2. Розрахунок прогнозованих фінансових втрат після впровадження ретельного відбору (через анкету та матрицю 9-box):

$$L_2 = V \times C \times k_2 = 300 \times 120,000 \times 0,07 = 2\,520\,000 \text{ грн}$$

3. Визначення загального економічного ефекту (економія коштів):

$$E_{\text{ек}} = L_1 - L_2 = 5\,400\,000 - 2\,520\,000 = 2\,880\,000 \text{ грн}$$

За нашими розрахунками, ретельна селекція кандидатів дозволить знизити коефіцієнт плинності учасників програми з 15% до 7%, що за умови щорічного навчання 300 фахівців та вартості навчання у 120 тис. грн, забезпечить прямий економічний ефект у розмірі близько 2,88 млн грн на рік. Отримані дані підтверджують, що запропонований інструментарій не лише оптимізує витрати компанії, а й гарантує формування якісного кадрового резерву, здатного забезпечити стійкість та конкурентоспроможність аптечної мережі в довгостроковій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

1. Обґрунтовано напрями удосконалення системи розвитку персоналу аптечної мережі «Аптека 9-1-1» та розроблено практичний інструментарій для підвищення її ефективності.

2. Встановлено, що для подолання виявлених проблем у системі розвитку персоналу (висока вартість навчання, плинність кадрів, складність оцінки результативності) необхідно перейти до моделі персоналізованого розвитку. Основними складовими цієї моделі визначено впровадження багаторівневої оцінки ефективності навчання та посилення взаємозв'язку між розвитком компетенцій і матеріальною мотивацією.

3. Обґрунтовано доцільність впровадження матриці потенціалу та результативності «9 boxes» для відбору кандидатів до програм кадрового резерву та проекту «Вища ліга». Це дозволяє диференціювати персонал за рівнем лідерського потенціалу та продуктивності, забезпечуючи адресність інвестицій компанії в людський капітал.

4. Для практичної реалізації запропонованого підходу розроблено систему показників результативності та критеріїв оцінки потенціалу кандидатів. Сформовано прикладні інструменти — анкети-характеристики,

що мінімізують суб'єктивізм керівників при прийнятті рішень про розвиток підлеглих.

5. Проведений розрахунок підтвердив, що впровадження системи ретельного відбору кандидатів до програми «Вища ліга» дозволить знизити плинність кадрів серед випускників з 15% до 7%. При щорічному охопленні навчанням 300 фахівців та середній вартості навчання 120 тис. грн, очікуваний економічний ефект (економія коштів від мінімізації втрат) становитиме близько 2,88 млн грн на рік.

6. Реалізація запропонованих заходів сприятиме трансформації «Аптеки 9-1-1» в компанії, де система розвитку персоналу виступає потужним інструментом формування лояльності, зниження кадрового дефіциту та зміцнення конкурентних позицій на фармацевтичному ринку України.

## ВИСНОВКИ

1. Обґрунтовано теоретичну значущість системи розвитку персоналу як безперервного процесу формування професійних та соціальних компетенцій, що в умовах сучасного фармацевтичного ринку є ключовим фактором конкурентоспроможності та обов'язковою умовою дотримання ліцензійних вимог і стандартів якості.

2. Встановлено специфіку управління кадрами у фармації, де поєднання внутрішнього навчання, наставництва та цифрових технологій дозволяє забезпечити належний рівень фармацевтичної опіки та адаптувати персонал до високих вимог нормативно-правового регулювання галузі.

3. Здійснено аналіз діяльності аптечної мережі «Аптека 9-1-1», яка є одним із лідерів ринку України. Виявлено, що попри інтенсивне зростання чистого доходу (на 360,7%) та продуктивності праці, фінансовий стан характеризується дисбалансами ліквідності та високою залежністю від залучених коштів.

4. Діагностовано стан системи розвитку персоналу компанії, яка базується на масштабних проєктах (Академія «УРТЕКА», «Вища Ліга»), що дозволяють здійснювати внутрішнє формування кадрів та підтримувати HR-бренд навіть у складних умовах воєнного стану.

5. Виявлено системні ризики, що обмежують ефективність діючих програм: високу плинність кадрів, значні фінансові витрати на навчання та відсутність точного інструментарію оцінювання окупності інвестицій у розвиток персоналу.

6. Обґрунтовано перехід до моделі персоналізованого розвитку персоналу, що базується на впровадженні матриці «9 boxes». Це дозволяє інтегрувати оцінку поточної результативності (Performance) із прогнозуванням потенціалу (Potential) для прийняття стратегічних рішень щодо кар'єрного зростання працівників.

7. Розроблено практичний інструментарій для реалізації запропонованого підходу, зокрема критерії відбору кандидатів на участь у проєкті «Вища ліга» та анкети-характеристики для оцінки потенціалу кандидатів. Це дозволяє мінімізувати суб'єктивізм завідувачів аптек та забезпечити адресність фінансової підтримки в межах програми «Вища ліга».

8. Проведено розрахунок економічної ефективності, який підтвердив, що впровадження системи ретельного відбору через матрицю 9-бох дозволить знизити плинність учасників програм з 15% до 7%. При щорічному навчанні 300 фахівців та вартості курсу 120 тис. грн, очікувана економія від мінімізації втрат становитиме 2,88 млн грн на рік.

9. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню лояльності персоналу та формуванню стійкого кадрового резерву, трансформуючи систему розвитку в потужний інструмент зниження кадрового дефіциту та зміцнення ринкових позицій «Аптеки 9-1-1».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабічева Г., Жадько С. Тимбілдинг в аптеці : рецепт успішної взаємодії. *Сучасна фармація*. 2026. URL: <https://modernpharmacy.org/2026/1/27/timbildinh-v-aptetsi-retsept-uspishnoi-vzaiemodii> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Бабічева Г. С., Пестун І. В., Жадько С. В. Емоційний інтелект в аптеці. *Сучасна фармація*. 2026. URL: <https://modernpharmacy.org/2026/4/14/emotsiinii-intelekt-v-aptetsi-kliuch-do-uspikhu-ta-stvorennia-doviri> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.
4. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79–94.
5. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200–204.
6. Гендерна компетентність медичного персоналу / ГО «Центр гендерної культури», ЮНІСЕФ. 2024. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/media/43781/file/genderna-kompetentnist-medpersonalu.pdf.pdf> (дата звернення: 16.03.2026).
7. Гетьман О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
8. Гірман А. П., Булава А. П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 10(50). С. 838–843.
9. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я : Наказ МОЗ України від 29.03.2002 р. № 117. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va117282-02#Text> (дата звернення: 27.02.2026).

10. Драган О., Бергер А., Мізюк А. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78.
11. Електронна медична інформаційна система «Аптека 9-1-1» : офіційний сайт. URL: <https://apteka911.ua/ua> (дата звернення: 10.02.2026).
12. Жадько С. В. БПР фармацевтів: як працює система професійного розвитку. Інтерв'ю з директором Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації НФаУ Вікторією Кузнєцовою. *Сучасна фармація*. 2025. URL: <https://modernpharmacy.org/2025/11/13/bpr-farmatsevtiv-yak-pratsiuie-sistema-profesiinoho-rozvitku> (дата звернення: 10.02.2026).
13. Жадько С. В., Севрюков О. В., Тільна Н. Г. Безперервний професійний розвиток фармацевтичних працівників як новітній управлінський процес роботодавця. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 берез. 2026 р. / редкол.: О. В. Літвінова, І. В. Пестун. Харків : НФаУ, 2026. С. 318–319.
14. Етична компетентність фармацевта: між вимогами законодавства та реальними викликами аптечної практики / С. Жадько та ін. *Сучасна фармація*. 2026. URL: <https://modernpharmacy.org/2026/2/7/etichna-kompetentnist-farmatsevtva-mizh-vimohami-zakonodavstva-ta-realnimi-viklikami-aptechnoi-praktiki> (дата звернення: 10.02.2026).
15. 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.
16. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34–38.
17. «Інвестиції в освіту, наставництво й створення умов для розвитку — це частина нашої ідентичності», — Наталія Байдик, «Подорожник». 2025.

URL: <https://delo.ua/business/investiciyi-v-osvitu-nastavnictvo-i-stvorenniya-umov-dlya-rozvitku-ce-castina-nasoyi-identichnosti-nataliya-baidik-podoroznik-450334> (дата звернення: 14.01.2026).

18. Корпоративний elearning без обмежень: LMS Collaborator у мережі аптек «Подорожник». URL: <https://budni.robota.ua/hr/korporativniy-elearning-bez-obmezhen-lms-collaborator-u-merezhi-aptek-podorozhnik> (дата звернення: 14.01.2026).

19. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип.14. С. 448–456.

20. Лівінський А. І., Бортник У. М. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-114.

21. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 лист. 2016 р. № 929. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.02.2026).

22. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення: 27.02.2026).

23. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9(15). С. 122–139.

24. Освітній проєкт «УПТЕКА: Академія розвитку 9-1-1». Як готувати професіоналів фармації в умовах змін. *Сучасна фармація*. 2024. URL: <https://www.modern-pharmacy.com.ua/osvitnij-proyekt-upteka-akademiya>

rozvytku-9-1-1-yak-gotuvaty-profesionaliv-farmatsiyi-v-umovah-zmin (дата звернення: 27.02.2026).

25. Особливості навчання фармацевтів – кейс компанії «АНЦ». URL: <https://collaborator.biz/blog/pharmacist-training-anc/> (дата звернення: 27.02.2026).

26. Про затвердження Змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» : Наказ МОЗ України від 28.10.2025 р. № 1633. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0307282-25#Text> (дата звернення: 12.02.2026).

27. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лип. 2021 р. № 725 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/725-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.02.2026).

28. Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України : Наказ МОЗ України від 16.04.2025 р. № 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0824-25#Text> (дата звернення: 12.02.2026).

29. Про затвердження Порядку проведення атестації працівників сфери охорони здоров'я та внесення змін до деяких наказів Міністерства охорони здоров'я України : Наказ МОЗ України від 16.04.2025 р. № 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0824-25#Text> (дата звернення: 27.02.2026).

30. Проєкт «Вища Ліга»: Аптека 9-1-1 створює екосистему, в центрі якої працівники компанії. 2025. URL: <https://apteka911.ua/ua/company/novosti/proekt-vischa-liga-apteka-9-1-1-stvoryue-ekosistemu-v-tsentri-yakoyi-pratsivniki-kompaniyi> (дата звернення: 27.02.2026).

31. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М. В. Семикіна та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.
32. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.
33. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732> (дата звернення: 12.04.2026).
34. Суцук Н. А. Формування етичних компетентностей майбутніх фармацевтів: аналіз вимог ринку праці та освітніх програм. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2025. Т. 11, № 3. С. 11–16.
35. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. В. Шикеринець та ін. Івано-Франківськ : Прикарпатський нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2022. 44 с.
36. Як покращити кваліфікацію співробітника через e-learning за один місяць? Кейс: марафон знань мережі аптек «D.S.». URL: <https://collaborator.biz/blog/what-is-needed-to-implement-an-lms/> (дата звернення: 12.04.2026).
37. Armstrong M., Taylor S. Handbook of Human Resource Management Practices. London : Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.
38. Dee J., Dhuhaiyawati N., Hayden J. C. A systematic review and pooled prevalence of burnout in pharmacists. *Int. J. Clin. Pharm.* 2023. Vol. 45(5). P. 1027–1036. DOI: 10.1007/s11096-022-01520-6.
39. Resendes D. How To Overcome 3 Of The Top Pharmaceutical Employee Training Challenges. URL: <https://qstream.com/blog/how-to-overcome-3-of-the-top-p> (Date of access: 12.04.2026).

40. Yildiz R. O., Esmer S. Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and Commercial Training*. 2023. Vol. 55(1). P. 93–111.

## **ДОДАТКИ**

**Оцінка продуктивності кандидата на участь у програмі «Вища ліга»**

ПІБ працівника: \_\_\_\_\_

Посада: \_\_\_\_\_

**Інструкція:** Кожний критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів.

№	Критерії оцінки продуктивності	Бали (1-5)
1	Середня кількість відпрацьованих годин протягом місяця	
2	Середня кількість чеків порівняно з показниками аптек подібного типу	
3	Середній розмір чека порівняно з показниками аптек подібного типу	
4	Дотримання стандартів обслуговування (відсутність претензій)	
5	Відсутність скарг відвідувачів аптек	
6	Відсутність конфліктних ситуацій у колективі за участю працівника	

**Максимальна кількість балів:****Середній бал:****Шкала інтерпретації показника продуктивності**

1. 4,1– 5,0 балів (висока продуктивність).
2. 3,0 – 4,0 бали (середня продуктивність).
3. Нижче 3.0 балів (низька продуктивність).

## Анкета-характеристика для оцінки потенціалу кандидата на участь у програмі «Вища ліга»

(заповнюється завідувачем аптеки за результатами спостереження за кандидатом протягом останніх 3 місяців)

ПІБ працівника: \_\_\_\_\_

Посада: \_\_\_\_\_

**Інструкція:** Кожний критерій оцінюється за шкалою від 1 до 5 балів.

№	Критерії оцінки потенціалу	Бали (1-5)
<b>1. Навчальна та когнітивна гнучкість</b>		
1.1	Здатність швидко засвоювати і застосовувати в роботі складну інформацію про нові лікарські засоби, дієтичні добавки, медичні вироби.	
1.2	Здатність адаптації до нових вимог в організації роботи, готовність перенавчатися при впровадженні нових ІТ-рішень.	
1.3	Самостійність у пошуку інформації для вирішення професійних питань.	
<b>2. Лідерські амбіції та мотивація до росту</b>		
2.1	Прояв ініціативи щодо покращення роботи аптеки (викладки товару або сервісу в аптеці).	
2.2	Прагнення обіймати керівну посаду (завідувача аптеки, регіонального директора) у майбутньому.	
2.3	Готовність брати відповідальність за результати всієї зміни/аптеки.	
<b>3. Емоційний інтелект та міжособистісна взаємодія</b>		
3.1	Стресостійкість та здатність конструктивно вирішувати конфлікти з відвідувачами аптек.	
3.2	Наявність авторитету серед колег; здатність впливати на думку команди.	
3.3	Ефективність у ролі наставника (якщо залучався до адаптації новачків).	
<b>4. Професійна стійкість (Retention Risk)</b>		
4	Лояльність до бренду «9-1-1» та готовність до довгострокових зобов'язань перед компанією.	

### Шкала інтерпретації показника потенціалу працівника

1. 4,1– 5,0 балів (високий потенціал).
2. 3,0 – 4,0 бали (середній потенціал).
3. Нижче 3.0 балів (низький потенціал).



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# ДИПЛОМ ІІІ СТУПЕНЯ

нагороджується

## Тільна Наталія

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 фармацевтичний університет

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

ХІІ Науково-практична internet-конференція з міжнародною участю  
“Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти,  
практики”



### СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА № 151

**Тільна Наталя**

брав(ла) участь у роботі круглого столу “Сучасні виклики та інноваційні рішення у фармацевтичному менеджменті, маркетингу та охороні здоров’я” за програмою  
обсягом 6 годин / 0,2 кредита ЄКТС  
19 березня 2026 року, м. Харків

Досягнуті результати навчання:

використання у професійній діяльності знань щодо впровадження сучасних інноваційних підходів у фармацевтичному менеджменті та маркетингу, розвиток управлінських і креативних компетентностей у сфері охорони здоров’я

Ректор закладу  
вищої освіти



Олександр КУХТЕНКО



## **МАТЕРІАЛИ**

**ХІІ науково-практичної  
internet-конференції з  
міжнародною участю  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА  
МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ  
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ,  
НАУКИ, ОСВІТИ, ПРАКТИКИ»**

*(19 березня 2026 р.)*



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



## **МАТЕРІАЛИ**

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



## **MATERIALS**

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

**Харків**

**2026**

**УДК 330.101:615.1**

**Редакційна колегія:**

проф. Літвінова О.В., проф. Пестун І.В.

**Реєстр з'їздів, конгресів, симпозіумів та науково-практичних конференцій: реєстраційне свідоцтво № 813 від 17.11.2025 р.**

**Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матер. XII міжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 19 березня 2026 / ред. кол.: О.В. Літвінова, І.В. Пестун, Харків : НФаУ, 2026. – 428 с.**

**Management and marketing in the modern economy, science, education and practice: materials of XII scientific and practical internet-conference with international participation. March 19, 2026 / ed. board. : O.V. Litvinova, I.V. Pestun, Kharkiv : NUPh, 2026. – 428 p.**

Збірник містить матеріали XII науково-практичної конференції, присвяченої актуальним проблемам менеджменту та маркетингу у сучасній економіці, розвитку фармацевтичної науки та практики, а також удосконаленню системи охорони здоров'я. У збірнику представлені напрями розвитку фармацевтичної галузі, маркетингових стратегій та охорони здоров'я, питання підвищення інноваційної та економічної ефективності підприємств, а також удосконалення форм і методів викладання організаційно-економічних і управлінських дисциплін за участю науковців, практиків, викладачів, докторантів та аспірантів.

***Матеріали подаються мовою оригіналу***

***За достовірність матеріалів відповідальність несуть автори***

**БЕЗПЕРЕРВНИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ФАРМАЦЕВТИЧНИХ  
ПРАЦІВНИКІВ ЯК НОВІТНІЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС  
РОБОТОДАВЦЯ**

Жадько С. В.<sup>1</sup>, Севрюков О. В.<sup>2</sup>, Тільна Н.Г.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

<sup>2</sup>Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації, м. Харків,  
Україна

[svzhadkopharm@gmail.com](mailto:svzhadkopharm@gmail.com)

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

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

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

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

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

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

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

## Звіт про фінансові результати ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за 2025 рік

І. 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	-	-
<b>Валовий:</b>			
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	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
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	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
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 прапнвеної діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	18 905,00	1 646,00
збиток	2355	(-)	(-)

<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
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	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>18 905,00</b>	<b>1 646,00</b>
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
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
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>792 093,00</b>	<b>558 237,00</b>
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
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	-	-