

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота

на правах рукопису

КУЧЕРУК Наталія Анатоліївна

УДК 005.95/.96:658.8

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Розвиток персоналу як стратегічний ресурс забезпечення  
конкурентоспроможності мережі аптек «Подорожник»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
ЗЕЛІНСЬКА Антоніна Михайлівна  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та маркетингу

Житомир – 2025

## АНОТАЦІЯ

**Кучерук Н. А. «Розвиток персоналу як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності мережі аптек «Подорожник»». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2025.

У роботі досліджено теоретичні засади, сучасні моделі та інструменти розвитку персоналу. Визначено роль розвитку персоналу як стратегічного чинника формування конкурентних переваг мережі аптек «Подорожник».

Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення освітніх програм, компетентнісних моделей, симуляційних хабів та цифрових платформ навчання.

*Ключові слова:* розвиток персоналу, корпоративне навчання, компетентнісна модель, конкурентоспроможність.

## SUMMARY

**Kucheruk N. A. «Personnel Development as a Strategic Resource for Enhancing the Competitiveness of the «Podorozhnyk» Pharmacy Chain.» – Manuscript.**

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in the specialty 073 "Management". – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations, contemporary models, and tools of personnel development. The study identifies personnel development as a strategic factor in shaping the competitive advantages of the «Podorozhnyk» pharmacy chain. Practical recommendations were developed to improve educational programs, competency models, simulation-based training hubs, and digital learning platforms.

*Key words:* personnel development, corporate training, competency model, competitiveness.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                         | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК<br>СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 6  |
| 1.1. Сучасні наукові підходи до управління розвитком<br>персоналу.....                                                        | 6  |
| 1.2. Розвиток персоналу як стратегічний ресурс<br>підприємства.....                                                           | 10 |
| 1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи<br>розвитку персоналу .....                                         | 13 |
| Висновки до Розділу 1 .....                                                                                                   | 15 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ<br>ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК» .....                                 | 16 |
| 2.1. Соціально-економічна характеристика мережі                                                                               | 16 |
| 2.2. Сучасна система управління персоналом у мережі<br>«Подорожник» .....                                                     | 17 |
| 2.3. Практика розвитку персоналу як чинник<br>конкурентоспроможності мережі.....                                              | 19 |
| Висновки до Розділу 2 .....                                                                                                   | 21 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ<br>ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»                                                | 23 |
| 3.1. Проектні рішення щодо підвищення<br>конкурентоспроможності мережі аптек «Подорожник»<br>через розвиток персоналу .....   | 23 |
| 3.2. Модель оцінювання впливу навчання на<br>конкурентоспроможність компанії.                                                 | 25 |
| Висновки до Розділу 3 .....                                                                                                   | 31 |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                                | 32 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                              | 34 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                                 | 36 |

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний фармацевтичний ринок України перебуває у стані глибоких трансформацій, що зумовлено поєднанням воєнних викликів, демографічних змін, загострення конкуренції між аптечними мережами, стрімкою цифровізацією та зростанням вимог до якості фармацевтичної опіки. В таких умовах людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом розвитку аптечних мереж, а система професійного навчання, підвищення кваліфікації та управління компетентностями набуває вирішального значення для забезпечення їх конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень.** Фармацевтичний ритейл є однією з небагатьох галузей, які продовжують працювати безперервно навіть у період воєнного стану, забезпечуючи населення критично важливими товарами та послугами. Це підвищує вимоги до професійної підготовки фармацевтів, рівня сервісу, точності консультацій та здатності персоналу працювати в умовах стресу і ризиків. Саме тому розвиток персоналу перетворюється не лише на елемент HR-політики, а на фактор національної безпеки в частині забезпечення безперебійної фармацевтичної допомоги.

У науковій площині проблема також залишається актуальною: хоча існують дослідження щодо управління розвитком персоналу (М. Братко, О. Хілуха, О. Ратушняком), системні роботи, що оцінюють корпоративні моделі навчання аптечних мереж та їхній вплив на конкурентоспроможність, є обмеженими. Особливо недостатньо досліджені питання ефективності симуляційних навчальних просторів, стандартизації компетентностей, ролі LMS-платформ та впливу розвитку персоналу на операційну стійкість фармацевтичних мереж.

Усе це зумовлює потребу у науковому осмисленні та практичному обґрунтуванні розвитку персоналу як стратегічного ресурсу мережі «Подорожник» з урахуванням сучасних галузевих трендів, вимог ринку та перспектив подальшого зростання. Отже, тема дослідження є надзвичайно актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи – обґрунтувати теоретичні засади, проаналізувати існуючі практики та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу як стратегічного ресурсу конкурентоспроможності мережі аптек «Подорожник».

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до розвитку персоналу й визначити його роль у формуванні конкурентних переваг
- провести аналіз корпоративної системи навчання в мережі «Подорожник».
- Здійснити порівняльний (бенчмаркетинговий) аналіз освітніх моделей провідних аптекних мереж України
- виявити сильні та слабкі сторони корпоративного навчання «Подорожника»
- розробити рекомендації та проєктні рішення щодо вдосконалення системи розвитку персоналу
- оцінити економічний ефект від впровадження запропонованих заходів

**Об’єкт і предмет дослідження.** *Об’єкт дослідження* – процес управління розвитком персоналу мережі аптек «Подорожник».

*Предмет дослідження* – моделі та інструменти розвитку персоналу в мережі аптек «Подорожник» у контексті забезпечення її конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** У роботі застосовано комплекс методів: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний та бенчмаркетинговий аналіз – для оцінювання моделей корпоративного навчання аптекних мереж; системний підхід – для формування рекомендацій; економічні розрахунки – для визначення економічного ефекту.

*Інформаційна база дослідження.* Інформаційну основу становлять: наукові статті українських та зарубіжних учених; нормативно-правові акти України у сфері фармацевтичної діяльності; внутрішні матеріали та відкриті джерела мережі «Подорожник»; звіти та статистичні дані аптекних мереж; власні аналітичні розрахунки автора.

**Практичне значення отриманих результатів.** Отримані результати мають прикладний характер і можуть бути використані мережою «Подорожник» для оптимізації системи корпоративного навчання; HR-департаментами аптечних мереж для розробки компетентнісних моделей та освітніх програм; закладами освіти та партнерами для інтеграції дуальних форматів підготовки фармацевтів; як аналітична база для стратегічних рішень у сфері кадрової політики.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових публікаціях:

1. Кучерук Н.А. Корпоративне навчання персоналу як інструмент стійкості фармацевтичного ритейлу: порівняльний аналіз практик *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 371-378

2. Кучерук Н.А., Гоженко Д.В., Онищук К. В., *Управління персоналом: виклики воєнного стану, цифровізація HR-процесів та розвиток людського капіталу. Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі*. Матеріали IX Всеукраїнської наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених, Київ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2025. С.43-47.

3. Гоженко Д.В., Кучерук Н.А., Онищук К. В. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. Праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 183-186.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 36 сторінок , містить 7 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел включає 40 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО РЕСУРСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сучасні наукові підходи до управління розвитком персоналу

Системний погляд на розвиток персоналу в сучасних працях розширився від «функції навчання» до стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності організацій, де інтегруються HR-аналітика, цифрові інструменти управління знаннями та компетентнісний менеджмент. Дослідження в Україні 2020–2025 рр. підтверджують, що навчання й розвиток перестають бути допоміжною активністю, натомість формують «ядро» стратегічного HRM та організаційного дизайну [3; 7; 12; 18]. Ключові тенденції сучасного етапу – це перехід від подієвих тренінгів до безперервного навчання (continuous learning), поява центрів розвитку (learning hubs), а також аналітично керовані рішення щодо інвестицій у людський капітал [1; 4; 9].

Цифровізація HR-процесів - самостійний науковий напрям, що об'єднує автоматизацію, предиктивну аналітику, платформи LMS/LXP, VR/AR-сценарії навчання, HR-чат-боти та хмарні сервіси. Українські автори акцентують, що саме цифрові інструменти дозволяють масштабувати навчання, скорочувати часові лаги між зміною стандартів фармацевтичної опіки і оновленням компетенцій працівників, а також вимірювати ефекти від програм розвитку на рівні бізнес-результатів [4; 5; 8; 16]. Узагальнення з позицій HR-аналітики показує: аналітичні пайплайни (від збору даних до впровадження змін) мають бути вбудованими у стратегічне планування й контур прийняття рішень [1; 2]. Це зближує український дискурс із глобальними трендами, але з урахуванням локального контексту війни та високої невизначеності операційного середовища [10; 11; 17].

В умовах воєнного стану на перший план вийшли адаптивність HR-систем, безпека та психологічна стійкість персоналу. Останні публікації фіксують переорієнтацію політик розвитку на короткі мікромодулі, змішані формати, інтенсиви для швидкої перекваліфікації й наставництво як базовий механізм «утримання знань» у мережах аптечного ритейлу [10; 11; 14; 17]. Наукові узагальнення також відмічають посилення ролі внутрішніх шкіл і симуляторів робочих місць (аптека-симулятор, тренажери фармопіки), що зменшують «прірву» між навчанням і практикою [6; 19; 20].

## **1.2. Розвиток персоналу як стратегічний ресурс підприємства**

У сучасних підходах людський капітал інтерпретується як сукупність компетенцій, мотиваційних установок, соціального й інтелектуального потенціалу, що створює додану вартість через інноваційність сервісу, операційну надійність і клієнтський досвід [12; 15]. Для аптечних мереж це - кваліфікована фармацевтична опіка, дотримання стандартів взаємодії з пацієнтом та здатність швидко оновлювати знання щодо препаратів і протоколів. Емпіричні роботи демонструють стійкі кореляції між зрілістю систем розвитку і метриками продуктивності, якості сервісу та лояльності співробітників (eNPS), що опосередковано впливають на виручку, частку ринку та NPS клієнтів [3; 13; 21].

На розвиток персоналу в сучасних організаціях впливає ціла низка чинників як внутрішнього середовища в організації так і зовнішнього. Основні з них відображені на рис. (Додаток А).

В українській літературі закріплюються також три рівні стратегічного управління розвитком персоналу: організаційний (policy level - стратегія, бюджети, портфель програм); процесний (design level - моделі компетенцій, дорожні карти навчання, кар'єрні треки); аналітичний (evidence level - KPI/eNPS/ROI, дашборди й контролінг) [1; 2; 4; 7].

Розвиток кар'єри працівників залежить від багатьох умов, серед яких важливе місце займають не лише стимули та можливості, але й фактори, що

гальмують цей процес. Такі перешкоди можуть мати різну природу й проявлятися на організаційному, особистісному та зовнішньому рівнях. Низька мотивація, відсутність прозорої системи розвитку або нестача підтримки з боку керівництва можуть призвести до втрати ключових талантів, що негативно позначається на конкурентоспроможності. Навпаки, ефективне усунення таких перешкод сприяє формуванню стабільного кадрового ядра й підвищує здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін. Можливі перешкоди та напрями їх вирішення зведені в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Перешкоди у розвитку кар'єри та шляхи їх подолання**

| Група перешкод | Приклади перешкод                                                                                                                                  | Можливі шляхи подолання                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційні  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бюрократія</li> <li>- Відсутність системи наставництва</li> <li>- Обмежені ресурси</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощення процедур управління</li> <li>- Запровадження менторських і коучингових програм</li> <li>- Інвестування у навчальні платформи та кадровий резерв</li> </ul>                           |
| Особистісні    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Низька мотивація</li> <li>- Невпевненість у власних силах</li> <li>- Емоційне вигорання</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Система матеріального та нематеріального стимулювання</li> <li>- Програми розвитку Soft Skills та підвищення впевненості</li> <li>- Заходи з підтримки балансу «робота – життя»</li> </ul>     |
| Зовнішні       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна криза</li> <li>- Війна та політична нестабільність</li> <li>- Міграція робочої сили</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Державні програми підтримки бізнесу та зайнятості</li> <li>- Гнучкі форми зайнятості та дистанційна робота</li> <li>- Розвиток корпоративних програм утримання ключових працівників</li> </ul> |

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Отже, подолання перешкод у розвитку кар'єри вимагає комплексних рішень: від удосконалення внутрішньої кадрової політики до створення програм підтримки працівників і пошуку механізмів адаптації до зовнішніх викликів.

Кореляція між інвестиціями у розвиток і конкурентоспроможністю проявляється через три механізми: а) підвищення операційної ефективності (скорочення часу обслуговування, зниження помилок у рекомендаціях), б) зростання якості сервісу (комунікація, емпатія, персоналізовані поради), в) кадрову стійкість (менша плинність, швидший онбординг, внутрішній кадровий резерв).

### **3. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи розвитку персоналу**

Оцінювання ефективності системи розвитку персоналу ґрунтується на поєднанні кількісних та якісних індикаторів, що відображають як безпосередні результати навчання, так і його вплив на організаційну ефективність. До «жорстких» показників належать рівень охоплення працівників програмами розвитку, частка завершених навчальних курсів, тривалість та результативність адаптації, дані тестування професійних компетентностей, а також бізнес-KPI першого порядку (виручка на одного працівника, середній чек, кількість помилок у процесі виконання робочих операцій). «М'які» показники включають індекси лояльності (eNPS), рівень залученості персоналу, оцінки за результатами асесмент-центрів, зворотний зв'язок від керівників та клієнтів [3; 4; 7; 15].

Українські й зарубіжні дослідники відзначають поширення підходів HR-контролінгу, побудованих на дашбордах і моделях багатоступеневої аналітики (five-step HR analytics), які охоплюють послідовність: визначення цілей → збирання релевантних даних → аналіз → представлення результатів → впровадження рішень і моніторинг впливу [1; 2; 9; 24]. Такий підхід забезпечує прозорість процесів розвитку та створює основу для системного вдосконалення HR-процедур.

У багатьох галузях, зокрема у сферах із високими вимогами до стандартизованих знань (зокрема фармацевтика), компетентнісні моделі посідають центральне місце у методології розвитку персоналу. Типові компетентнісні каркаси включають професійні компетенції, пов'язані з

предметною галуззю («професійна експертиза», «дотримання стандартів», «відповідальність за якість»); поведінкові («комунікація», «емпатія», «клієнтоорієнтованість»); цифрові («робота з ІТ-системами», «аналітична грамотність», «кібергігієна»); а також управлінські компетентності для керівних ролей («лідерство», «наставництво», «прийняття рішень») [12; 18; 20].

Для оцінювання лояльності персоналу набув широкого поширення показник eNPS, який характеризується простотою вимірювання, можливістю регулярного моніторингу та придатністю для порівняння між підрозділами або часовими періодами. Він виступає інтегральним індикатором загального ставлення працівників до роботодавця та непрямо відображає сталість корпоративної культури [13; 21].

Методики оцінювання ефективності навчання охоплюють як класичні моделі Киркпатріка та Філліпса, так і сучасні підходи, пов'язані з цифровими навчальними екосистемами. У межах останніх оцінювання здійснюється за конверсійними показниками у навчальних траєкторіях (від реєстрації до завершення курсу), динамікою скорочення циклу адаптації нових працівників, зменшенням кількості операційних помилок, оптимізацією витрат на рекрутинг та зростанням внутрішньої мобільності [4; 7; 15; 24].

Узагальнюючи сучасні підходи, варто відмітити, що організації переважно використовують трикомпонентну методичну модель оцінювання:

1. Аналітичний контур, який ґрунтується на п'ятиетапній HR-аналітиці: постановка цілей → збір даних → аналітична обробка → комунікація результатів → моніторинг впровадження [1; 2].
2. Компетентнісну модель, що визначає структуру професійних, поведінкових, цифрових та управлінських компетентностей і слугує базою для оцінювання та розвитку персоналу [12; 18; 20].
3. Систему індикаторів, яка включає eNPS, індикатори навчання (участь, завершуваність, темп дипломування), швидкість онбордингу, внутрішні переходи, операційні і фінансові KPI підрозділів; для фінансової оцінки —

ROI навчання з урахуванням економії від зниження плинності та операційних помилок [7; 13; 15; 21; 24].

Таким чином, оцінювання ефективності системи розвитку персоналу в сучасних організаціях спирається на багатовимірний підхід, який поєднує аналіз компетентностей, вимірювання лояльності та залученості, операційні метрики та фінансові індикатори. Це забезпечує доказовість управлінських рішень і дозволяє інтегрувати розвиток персоналу в стратегічне планування діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

У розділі узагальнено сучасні теоретичні підходи до розвитку персоналу, які демонструють еволюцію цього напрямку від інструменту підвищення кваліфікації до системоутворюючого компонента стратегічного управління організацією. Теорія людського капіталу, компетентнісний підхід і концепції безперервного навчання формують методологічну основу сучасних моделей розвитку персоналу, підкреслюючи його роль у створенні доданої вартості та забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. У працях українських і зарубіжних дослідників акцент робиться на взаємозв'язку між інвестиціями в розвиток працівників та організаційною ефективністю, що знаходить підтвердження у використанні метрик лояльності, залученості, операційних показників і фінансових оцінок.

Важливим концептуальним зрушенням є розгляд розвитку персоналу через призму цифровізації: аналітичні HR-платформи, LMS/LXP-системи, моделі предиктивної оцінки та HR-контролінг дозволяють інтегрувати дані про навчання в контур стратегічного планування. Науковий дискурс також акцентує на багаторівневій природі розвитку персоналу: стратегічний рівень визначає політику та цілі, процесний - моделі компетентностей і програми навчання, а аналітичний механізми вимірювання ефективності та прийняття рішень на основі даних.

У воєнних і кризових умовах теоретичні підходи доповнюються вимогами адаптивності, психологічної підтримки й швидкої перекваліфікації персоналу, що посилює значення коротких інтенсивів, наставництва та симуляційних технологій. Загалом розвиток персоналу постає у сучасних дослідженнях як багатоаспектна система, що охоплює професійні, поведінкові й цифрові компетентності та забезпечує спроможність організації до стратегічного оновлення.

Таким чином, у теоретичному вимірі розвиток персоналу слід розглядати не як витратну функцію, а як ключовий стратегічний ресурс, що визначає конкурентні позиції підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»

#### 2.1. Загальна соціально-економічна характеристика мережі аптек «Подорожник»

Мережа аптек «Подорожник» є однією з найбільших фармацевтичних компаній України, яка посідає провідні позиції у сфері аптечного ритейлу. Компанія розпочала свою діяльність наприкінці 1995 року у Львові з невеликої аптеки під брендом «Добра аптека» (в штаті працювало 6 осіб) і згодом трансформувалась у національного гравця фармацевтичного ритейлу в Україні. За понад два десятиліття перетворилася на всеукраїнську мережу, що охоплює всі регіони держави. Станом на початок 2025 року мережа налічує понад 2100 аптек, у яких працює близько 12 000 співробітників. Основною метою діяльності компанії є забезпечення населення якісними лікарськими засобами, товарами медичного призначення та професійними фармацевтичними послугами.

Згідно з даними видання Forbes Україна, обсяг виручки мережі у 2024 році становив близько 30,9 млрд грн, що на 22 % перевищує показник попереднього року. Компанія демонструє стабільну тенденцію до зростання, відкриваючи щороку понад 400 нових аптек. У 2024 році було відкрито 435 аптечних точок, а також розпочато експансію у нові населені пункти з метою покриття сільської місцевості.

Значну увагу «Подорожник» приділяє соціальній відповідальності: компанія активно долучається до благодійних ініціатив, надає гуманітарну допомогу, підтримує Збройні сили України та бере участь у відновленні аптечної інфраструктури на деокупованих територіях. Ключові соціально-економічні показники діяльності мережі наведено у табл. 2.1.

Організаційні засади та специфіка мережі аптек «Подорожник» відзначаються комплексністю, інноваційністю та високим рівнем структурованості. Сильними сторонами цієї системи є масштабність, інвестиції

у навчальну інфраструктуру, акцент на сервіс і клієнтоорієнтованість, а також програми для молодих спеціалістів.

Таблиця 2.1

**Соціально-економічні показники діяльності мережі аптек «Подорожник»**

| Категорія            | Показник                  | Значення / Коментар                                                                                |
|----------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розміри бізнесу      | Кількість аптек           | Понад 2100 аптек у всіх регіонах України                                                           |
|                      | Чисельність персоналу     | 12 000 + працівників                                                                               |
|                      | Виручка                   | 30,9 млрд грн у 2024 р. (+22 % до 2023 р.)                                                         |
| Розвиток і експансія | Нові аптеки               | + 435 аптек у 2024 р.                                                                              |
|                      | Географічне охоплення     | Представленість у всіх регіонах; відкриття аптек у малих містах, селах, на деокупованих територіях |
| Соціальні аспекти    | Благодійність і підтримка | Гуманітарні ініціативи, допомога ЗСУ, відновлення аптек у зонах бойових дій                        |
|                      | Освітні програми          | «Подорожник START» — практика, стажування, молодіжні програми                                      |

Джерело: сформовано автором за даними мережі

Організаційні засади та специфіка мережі аптек «Подорожник» відзначаються комплексністю, інноваційністю та високим рівнем структурованості.

У процесі розширення мережі «Подорожник» складовими стратегічного розвитку стали не лише кількісне збільшення аптек та чисельності персоналу, але й активна соціальна та екологічна позиція. Компанія прагне забезпечити баланс між бізнес-ефективністю і відповідальністю перед довкіллям та суспільством (табл. 2.2).

У ході аналізу соціально-економічного стану мережі аптек «Подорожник» встановлено, що компанія демонструє сталий й динамічний розвиток як у кількісному, так і у стратегічному вимірах. Компанія активно інвестує в інфраструктуру та розвиток. Так на відкриття однієї нової аптеки спрямовується близько 3 млн грн, з яких частина витрачається на приміщення та обладнання, а частина - на стартовий товарний запас.

«Подорожник» є однією з трьох топових аптечних мереж в Україні за кількістю точок і темпами росту. Також мережа має один із найбільших асортиментів: понад 25 000 позицій фармацевтичних товарів і медичних виробів. Хоча за виручкою мережа поступається деяким конкурентам (наприклад, АТЦ, АНЦ), швидкість розширення є її ключовою конкурентною перевагою. Компанія працює за моделлю омніканального фармацевтичного ритейлу: поєднання офлайн-аптек, онлайн-аптеки, логістики доставки. «Подорожник» активно розвиває онлайн-магазин ліків (доставка, пошук інтернетом). Також мережа запроваджує мобільні аптечні пункти, що обслуговують малонаселені пункти.

Таблиця 2.2

**Динаміка розвитку, виходу на ринок і кадрової стратегії мережі  
«Подорожник»**

| Сфера                                    | Показник                      | Значення / Коментар                                                                                                     |
|------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Історія й вихід на ринок                 | Рік заснування та старт       | 1995 рік, м. Львів, перша аптека «Добра аптека» з 6 працівниками                                                        |
|                                          | Етапи експансії               | Початково у Львівській області, з 2013 року по всій Україні; бренд «Подорожник» з 2009 року                             |
| Екологія / корпоративна відповідальність | Озеленення посадка дерев      | На честь відкриття 1000-ї аптеки висаджено 1000 дерев як символічна ініціатива                                          |
|                                          | Екоакції утилізація           | Проведені еко акції з утилізації матеріалів, залучення співробітників до екозусиль                                      |
| Кадрова стратегія / розвиток персоналу   | Чисельність персоналу         | Понад 12 000 працівників у мережі станом на 2025 рік                                                                    |
|                                          | Освітні /навчальні ініціативи | Програма «Подорожник START» та “навчальна аптека” як інструменти практичної підготовки й адаптації молодих спеціалістів |

Джерело: узагальнено автором за даними мережі

Корпоративна культура «Подорожника» позиціонується як «рухлива, ціннісна, клієнтоцентрична». Компанія наголошує, що зростання та зміни є невід’ємною частиною її ідентичності, і що цінності (прозорість, довіра, клієнтоорієнтованість) є основою бренду.

Таким чином, мережа «Подорожник» не просто розширює свій бізнес у площині аптек, але й демонструє прагнення будувати сталу модель розвитку, із сильним акцентом на кадрову стратегію, соціальну відповідальність і інновації.

## **2.2. Сучасна система управління персоналом у мережі «Подорожник»**

Кадрова політика мережі базується на принципах прозорості, кар’єрного росту й залучення молодих спеціалістів. Наприклад, компанія запустила проєкт автоматизованої практики та стажування, де студенти можуть зареєструватись онлайн, пройти всі етапи підготовки та бути зарахованими у штат. У межах HR-функцій проводять регулярні внутрішні кадрові конкурси, кадровий резерв, оцінку потенціалу і планування наступництва [17].

Компанія має програму «Подорожник START», це- адаптаційна програма для новачків, яка супроводжує працівника від стажера до керівника [7]. Також мережа запровадила Навчальну аптеку як структурний елемент HR-системи: вона слугує як місце практики, навчання і оцінки нових кадрів [26; 27]. Студенти й молоді фахівці отримують можливість випробувати себе на реальному робочому місці, під наставництвом досвідчених фармацевтів [23].

У «Подорожнику» система мотивації включає як фінансові, так і нефінансові елементи. Фінансові - це базова зарплата, бонуси, доплати за освіту/курси, система премій. Наприклад, компанія пропонує доплати за вищу фармацевтичну освіту або курси ОЕФ [4]. Нефінансові, це насамперед кар’єрні можливості, програми стажування/менторства, корпоративні знижки та бонуси, навчальні пільги. Компанія також запускає великі стипендіальні програми для студентів (у 2025 році — 20 студентів отримуватимуть стипендію) [7].

Підбір персоналу відбувається через системи рекрутингу, співпраці з ВНЗ, участь у ярмарках вакансій та стажуваннях. Мережа часто приймає студентів на практику з перспективою подальшого працевлаштування [23; 17]. Проєкт «Навчальна аптека» також присвячений відбору та формуванню нових кадрів [27].

Оцінювання персоналу відбувається через атестації, перевірку компетенцій, аналіз KPI роботи аптек/співробітників і моніторинг завершення навчальних модулів. У межах практики мережа регулярно проводить контрольні тестування та оцінювання навчальних результатів (для стажерів, новачків) [14].

HR-аналітика в «Подорожнику» використовується для прийняття рішень щодо набору, розміщення персоналу, прогнозування потреб у кадрах та оцінювання ефективності програм розвитку. Так, мережа автоматизувала процес практики студентів та рекрутингу [14]. Це вказує на застосування цифрових платформ, систем відстеження кандидатів (ATS), LMS для навчання і моніторингу результатів.

Запровадження «Навчальної аптеки» слугує також інструментом для збору даних: оцінка студентів і нових кадрів безпосередньо в робочому середовищі дозволяє аналізувати їх компетентності, слабкі місця, ефективність адаптації та коригувати програми навчання [26; 27]. Такий підхід наближує HR-рішення до бізнесу, дозволяючи не лише реагувати на «проблемні» позиції, але прогнозувати кадрові потреби та адаптувати стратегії розвитку персоналу внутрішньо.

### **2.3. Практика розвитку персоналу як чинник конкурентоспроможності мережі**

Система розвитку персоналу мережі «Подорожник» відіграє ключову роль у підтримці конкурентоспроможності: вона сприяє оперативному закриттю вакансій, забезпечує стандарти обслуговування, знижує ризики кадрового дефіциту та підсилює лояльність працівників.

З метою вивчення практики розвитку персоналу як чинника конкурентоспроможності мережі аптек «Подорожник» нами було проведено бенчмаркетинговий аналіз навчальних програм подорожника у порівнянні з іншими мережами.

Метою дослідження є здійснення порівняльного аналізу освітніх стратегій провідних аптечних мереж України та визначення сильних і слабких сторін корпоративної моделі підготовки кадрів у мережі «Подорожник».

Аптечна мережа «Подорожник» сформувала комплексну, багаторівневу систему розвитку персоналу, яка охоплює всі етапи професійної траєкторії – від практиканта до керівника регіонального рівня. Навчальний процес відбувається у змішаному форматі та включає використання внутрішньої LMS-платформи. Важливим компонентом є «навчальні аптеки» у Львові та Івано-Франківську – симуляційні простори, що забезпечують набуття практичних компетентностей у максимально наближених до реальних умов середовищах.

Щороку корпоративні освітні програми охоплюють понад 1 000 співробітників; 97 % персоналу беруть участь у навчальних заходах, а рівень завершення курсів становить близько 90 %. У 2025 році завдяки освітнім траєкторіям понад 320 працівників отримали підвищення. Розгалужене партнерство з більш ніж 80 закладами освіти дозволяє компанії формувати стабільний кадровий резерв і забезпечувати якісну підготовку фахівців.

Для порівняння, в аптечній мережі АНЦ корпоративне навчання реалізується через LMS та «Корпоративний університет», а центральний акцент робиться на microlearning, eNPS та розвиткових програмах лідерства («Лідерство, що надихає»).

Аптечна мережа «9–1–1» впровадила програму «UPTEKA: Академія розвитку 9–1–1», а також створила PHARM HUB у Харкові – інноваційний простір, що поєднує елементи музею та освітнього центру. У компанії діє трикомпонентна модель компетентностей, що охоплює KPI, hard skills та фармацевтичну опіку.

У мережі «Аптека Доброго Дня» активно застосовуються елементи гейміфікації (зокрема, програма «12 місяців з фармопікою з Фармастор»), а також системи наставництва й формування кадрового резерву.

Мережа «Бажаємо здоров'я» створила власну LMS із повним охопленням всього штатного персоналу. Компанія щомісячно проводить понад 40 онлайн-семінарів та близько 10 офлайн-тренінгів, активно аналізуючи зміни продуктивності аптек до та після навчання.

Узагальнена оцінка корпоративних програм навчання провідних аптечних мереж України наведена в табл. 2.3.

*Таблиця 2.3.*

**Оцінка корпоративної програми навчання «Подорожника» з основними аптечними мережами України**

| <b>Показник</b>                    | <b>Подорожник</b> | <b>АНЦ</b>   | <b>Аптека 9-1-1</b> | <b>Аптека Доброго Дня</b> | <b>Бажаємо здоров'я</b> |
|------------------------------------|-------------------|--------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|
| LMS та охоплення                   | 5                 | 4            | 4                   | 4                         | 5                       |
| Симуляційне навчання               | 5                 | 4            | 5                   | 3                         | 3                       |
| Партнерства з ЗВО                  | 5                 | 3            | 4                   | 4                         | 3                       |
| Кар'єрні треки                     | 5                 | 4            | 4                   | 4                         | 3                       |
| Метрики ефективності (eNPS, KPI)   | 4                 | 5            | 4                   | 4                         | 4                       |
| Завершуваність навчання            | 5                 | 4            | 4                   | 4                         | 5                       |
| Лідерські програми                 | 4                 | 5            | 4                   | 4                         | 3                       |
| «Вітринність» освітніх просторів   | 4                 | 4            | 5                   | 4                         | 4                       |
| Гнучкість контенту                 | 4                 | 4            | 4                   | 4                         | 5                       |
| <b>Загальна інтегральна оцінка</b> | <b>4,6/5</b>      | <b>4,2/5</b> | <b>4,6/5</b>        | <b>4,1/5</b>              | <b>4,1/5</b>            |

Джерело: узагальнено автором

Отримані результати підтверджують, що корпоративне навчання є однією з ключових передумов організаційної стійкості, підвищення ефективності та конкурентоспроможності фармацевтичного ритейлу.

Зокрема, мережа «Подорожник» демонструє один із найвищих рівнів інтеграції освітньої екосистеми, широке охоплення персоналу та стабільну результативність навчальних програм. Водночас аналіз засвідчив і низку слабких місць: обмежену географію симуляційних аптек, недостатню впізнаваність освітнього бренду компанії на ринку, а також потребу у впровадженні єдиних, стандартизованих метрик оцінювання компетентностей персоналу.

Загалом корпоративне навчання виступає стратегічним інструментом забезпечення кадрової стійкості фармацевтичного ритейлу України. Порівняльний аналіз ключових гравців галузі показав, що найбільш ефективними виявилися моделі, які поєднують цифрові навчальні платформи (LMS), симуляційні освітні середовища, системи наставництва, оцінку компетенцій та партнерства з університетами й профільними навчальними закладами.

У цьому контексті мережа «Подорожник» вирізняється саме високим рівнем інтегрованості освітніх рішень, охопленням персоналу усіх рівнів та налагодженою співпрацею з майбутніми фахівцями. На нашу думку, подальший розвиток корпоративної освітньої системи компанії доцільно спрямувати на: масштабування симуляційних аптек для забезпечення регіонального доступу до практичного навчання; розвиток публічного освітнього бренду та формування іміджу лідера галузевої експертизи; впровадження уніфікованої, стандартизованої системи оцінювання компетенцій, включно з метриками фармацевтичної опіки, сервісу та професійної ефективності.

Реалізація цих напрямів сприятиме не лише зміцненню конкурентних позицій мережі, а й формуванню галузевого стандарту корпоративного навчання для всієї фармацевтичної індустрії України.

## Висновки до розділу 2

У розділі проведено аналітичний огляд системи розвитку персоналу мережі аптек «Подорожник». Компанія продемонструвала високий темп зростання (від кількох сотень аптек до понад двох тисяч) та значний кадровий потенціал понад 12 000 співробітників. Присутність у всіх регіонах України та масштабна мережа відкриттів підтверджують її статус ключового гравця ринку.

HR-система мережі будується навколо кадрової політики, яка акцентує увагу на залученні молоді, адаптації, кар'єрному рості та мотивації через освітні ініціативи. Важливим елементом є «Навчальна аптека», інтеграція практики у навчання, що дозволяє швидше адаптувати нових кадрів. Система мотивації комбінує фінансові і нефінансові стимули, підсилені політикою розвитку і бонусів. HR-аналітика і цифрові платформи поступово інтегруються в управлінські рішення: автоматизація практики, відстеження кандидатських траєкторій, моніторинг ефектів навчання.

Сильні сторони: масштабність мережі з відповідним кадровим охопленням, проактивне використання освітніх інструментів, інтеграція студентів у систему через партнерство з ВНЗ, можливість масштабування навчальних аптек. Слабкі сторони: відсутність публічної детальної HR-аналітики та показників ефективності, високі ризики при відкритті нових аптек (нестача кваліфікованих кадрів, адаптаційні навантаження), ймовірна неузгодженість між темпом зростання і здатністю навчальної інфраструктури забезпечити якісну підготовку персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В МЕРЕЖІ АПТЕК «ПОДОРОЖНИК»

#### 3.1. Проєктні рішення щодо підвищення конкурентоспроможності мережі аптек «Подорожник» через розвиток персоналу

Розвиток персоналу в умовах високої конкуренції на ринку фармацевтичного ритейлу та зростання вимог до якості фармацевтичної опіки стає ключовим стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності аптекних мереж. Проведений аналіз освітньої моделі «Подорожника» засвідчив високий рівень інтегрованості навчання, проте виявив низку напрямів, які потребують подальшої оптимізації. У цьому розділі запропоновано комплекс стратегічних та проєктних рішень щодо зміцнення системи розвитку персоналу мережі.

Існуючі симуляційні «навчальні аптеки» у Львові та Івано-Франківську є однією з найсильніших конкурентних переваг мережі, адже забезпечують моделювання реальних фармацевтичних ситуацій, відпрацювання стандартів GPP, комунікаційних сценаріїв та консультування пацієнтів. Проте їхня географічна обмеженість знижує доступність практичного навчання для значної частини персоналу. Тому, на наш погляд, доцільним є створення регіональних мікросимуляційних хабів у Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі та Вінниці. Формат може включати: мобільні симулятори; портативні зони фармопіки; пересувні тренувальні стійки; регіональні «Фарм-Сім LAB». Це дозволить підвищити якість практичного навчання на 25–30 %, скоротити витрати на відрядження а також вирівняти стандарти опіки в різних регіонах.

Другим важливим напрямом є розбудова публічного освітнього бренду «Освітній Хаб Подорожника». Оскільки, попри потужну внутрішню систему розвитку, компанія поки має недостатню присутність у публічному освітньому просторі. Актуальним є створення впізнаваного галузевого освітнього бренду. Тому доцільним є запуск відкритих вебінарів та відкритих курсів «Фармацевт

нового покоління»; участь у виставках, форумах, ярмарках кар'єри; створення YouTube-платформи з мікронавчанням; партнерські програми з університетами (спільні кафедри, модулі, практикуми); формування експертного пулу спікерів.

Впізнаваний освітній бренд дозволить: зміцнити HR-маркетинг; підвищити довіру пацієнтів; залучати кращих студентів із фармацевтичних факультетів.

Важливим також є стандартизація компетентностей і впровадження єдиних метрик оцінювання. Система оцінювання в мережі «Подорожник» потребує більшої уніфікації та цифровізації. Рекомендовано запровадити єдину компетентнісну модель, що охоплюватиме: професійні компетентності (фармацевтична опіка, GPP); сервісні навички; управлінські компетенції (для завідувачів); поведінкові стандарти.

При цьому ключові метрики можуть включати: індекс якості консультації (Quality of Care Index); індивідуальний KPI завершуваності навчання з LMS; оцінку швидкості адаптації нових працівників; показники продажів після навчання; рівень рекомендацій роботодавця (Employee NPS).

Запровадження таких метрик дозволить посилити контроль якості, забезпечити справедливую систему оцінювання та створити прозорі кар'єрні траєкторії.

Створення програми швидкої адаптації «Pharma-Start 30» має забезпечувати повну адаптацію нового фармацевта протягом 30 днів. До неї можуть входити: інтерактивна LMS-програма; чек-листи знань і навичок; персональний наставник; симуляційні сценарії для опрацювання. Цей підхід скорочує період входження в повноцінну роботу на 20–25 %.

Важливим елементом є також розвиток системи наставництва та кадрового резерву. Для забезпечення внутрішньої кадрової стійкості доцільно створити «Школу наставників Подорожника»; формувати регіональні кадрові резерви; визначати потенціал співробітників за моделлю 9-box. Це сприятиме: зниженню плинності кадрів; підвищенню продуктивності; формуванню майбутніх керівників із внутрішнього ресурсу.

Для комплексного оцінювання ефективності розвитку персоналу, на наш погляд, доцільно використовувати інтегровану систему ключових показників, які охоплюють чотири блоки: залученість працівників, адаптацію, навчання і розвиток, кар'єрне зростання та ефективність керівництва. Ця система представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

### Система KPI розвитку персоналу мережі аптек «Подорожник»

| Група показників          | KPI                                                                               | Формула розрахунку                                                                                                               | Цільове значення                | Період вимірювання               |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| ІЗалученість і лояльність | Рівень залученості персоналу eNPS (Employee Net Promoter Score)                   | % працівників, що позитивно відповіли на $\geq 80\%$ питань опитування<br>$eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$  | Більше 75%                      | 2 рази на рік                    |
|                           |                                                                                   |                                                                                                                                  | Більше 30%                      | 2 рази на рік                    |
| Адаптація персоналу       | Швидкість адаптації новачків. Рівень утримання після 3 міс. роботи (Retention 3M) | Середній час досягнення планових KPI (днів)<br>К-сть працівників, що залишились після 3 міс. / загальна кількість $\times 100\%$ | Менше 60 днів<br><br>Більше 85% | Щоквартально<br><br>Щоквартально |

|                          |                            |                                                                                               |                 |                       |
|--------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| Навчання і розвиток      | Рівень охоплення навчанням | К-сть працівників, що пройшли навчання / загальна кількість $\times 100\%$                    | Більше 90%      | Щоквартально          |
|                          | ROI навчання               | $(\Delta\P - B) / B \times 100\%$ , де $\Delta\P$ - приріст прибутку, B - витрати на навчання | Більше 120%     | Після кожної програми |
| Кар'єрне зростання       | Внутрішня мобільність      | % посад, закритих внутрішніми кандидатами                                                     | Більше 40%      | Шорічно               |
| Ефективність керівництва | Індекс розвитку лідерів    | Середній бал компетенцій                                                                      | Більше 4,0 із 5 | Шорічно               |

Джерело: розроблено автором

Розвиток персоналу є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо у сфері роздрібної фармації, де якість обслуговування, швидкість адаптації працівників та ефективність взаємодії безпосередньо впливають на лояльність клієнтів і фінансові результати компанії. Для забезпечення стратегічного управління людськими ресурсами у мережі аптек «Подорожник» нами розроблено систему показників ефективності розвитку персоналу.

Запропонована система дозволяє відстежувати не лише рівень індивідуальної результативності, а й динаміку розвитку організаційної культури, мотиваційного клімату та якості управління персоналом.

### **3.2. Модель оцінювання впливу навчання на конкурентоспроможність компанії**

У сучасних умовах посилення ринкової конкуренції важливим є визначення зв'язку між розвитком персоналу та конкурентоспроможністю підприємства. Такий зв'язок доцільно оцінювати за допомогою моделі п'яти рівнів ефективності навчання (модель Кіркпатріка). Нами адаптовано цю модель до потреб мережі «Подорожник», таб. 3.2.

Запропонована нами модель дозволяє комплексно оцінити не лише безпосередній результат навчання, але й його стратегічний вплив на ключові бізнес-показники компанії.

*Таблиця 3.2.*

#### **Модель оцінювання впливу навчання на конкурентоспроможність мережі аптек «Подорожник»**

| Рівень показників | Зміст показників                                                            | Методи оцінювання                |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Реакція           | Рівень задоволеності працівників навчанням                                  | Опитування, анкетування          |
| Засвоєння         | Рівень засвоєння нових знань і навичок                                      | Тестування, практичні кейси      |
| Поведінка         | Ступінь застосування отриманих знань у роботі                               | Спостереження, оцінка керівників |
| Результат         | Вплив на показники діяльності підрозділу (продажі, якість фармопідприємств) | Аналіз динаміки КРІ              |
| ROI               | Економічна ефективність навчання                                            | Фінансовий аналіз витрат і вигод |

Джерело: розроблено автором

Впровадження запропонованих нами заходів дозволить мережі аптек «Подорожник» зміцнити свою позицію як роботодавця №1 у фармацевтичному

рітейлі; підвищити якість фармацевтичної опіки та стандарти сервісу; забезпечити стабільність кадрового резерву; перетворити розвиток персоналу на ключову конкурентну перевагу. Зведені показники економічного ефекту удосконалення системи розвитку персоналу представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок економічного ефекту удосконалення системи розвитку персоналу в мережі аптек «Подорожник»**

| Напрямок удосконалення                                                | Механізм впливу                                                            | Економічний ефект, тис.грн/рік | Алгоритм розрахунку                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Скорочення терміну адаптації нових працівників на 30%                 | Менше витрат на наставництво та зменшення втрат продуктивності             | 1050                           | 1500 нових працівників\рік*7000грвекон<br>омії на адаптації                                                    |
| Зниження плинності персоналу на 10 % (кадровий резерв + наставництво) | Економія на підборі, стажуванні, прогулах та помилках новачків             | 900                            | 30 працівників*30000грн<br>середніх витрат на заміну                                                           |
| Масштабування симуляційних аптек (менше помилок та рекламацій)        | Зменшення втрат від неправильних рекомендацій, штрафів, повернень          | 650                            | На основі середнього показника втрат аптечної мережі ( $\approx 3\,000$ грн / аптека / рік) $\times 220$ аптек |
| Уніфікація компетентностей + оцінка якості консультацій               | Підвищення продуктивності та середнього чека за рахунок покращення сервісу | 850                            | Приріст 0,5 % виторгу у топ-15 % аптек (середня аптека генерує $\sim 900$ тис. грн/міс)                        |

|                                                                |                                                                            |     |                                                          |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------|
| Удосконалення LMS та персоналізація навчання (LXP)             | Скорочення часу навчання та підвищення його результативності               | 350 | Економія 2 години/рік × 2000 співробітників × 90 грн/год |
| Запуск «Академії фармопії» (зниження ризику критичних помилок) | Зменшення штрафів/витрат у разі некоректної фармопії                       | 250 | Зниження частоти помилок на 12–15 %                      |
| Публічний освітній бренд + партнерства з університетами        | Зменшення витрат на рекрутинг за рахунок кандидатів із внутрішнього потоку | 180 | Економія 60 працівників × 3 000 грн/кандидата            |

Джерело: розроблено автором

Загальний економічний ефект становить 4 180 000 грн/рік, що забезпечить 2-3% до покращення фінансового результату аптечної мережі в цілому та підвищить на 5% загальну операційну ефективність HR менеджменту.

### Висновки до розділу 3

Удосконалення системи розвитку персоналу в мережі аптек «Подорожник» є стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку фармацевтичного ритейлу.

Проведений аналіз засвідчив, що інтегроване навчання, стандартизована модель компетентностей та розвиток симуляційних хабів формують основу професійної стійкості персоналу та забезпечують високий рівень фармацевтичної опіки. Запропоновані проєктні рішення, зокрема, масштабування навчальних аптек, впровадження єдиних метрик оцінювання,

розвиток наставництва та формування кадрового резерву дозволяють системно підсилити внутрішні HR-процеси.

Важливим є те, що інвестиції в розвиток людського капіталу мають чітко вимірюваний економічний ефект: розрахунки показали потенційне щорічне зростання фінансового результату на понад 4 млн грн за рахунок скорочення адаптації, зниження плинності, покращення сервісу та оптимізації навчання.

Крім того, формування публічного освітнього бренду сприяє посиленню HR-маркетингу та зменшенню залежності від зовнішнього рекрутингу. Таким чином, реалізація запропонованих заходів підвищує операційну ефективність, зміцнює бренд роботодавця та формує довгострокову кадрову стійкість компанії. У комплексі ці рішення створюють стратегічну модель розвитку персоналу, здатну забезпечити стабільне зростання та лідерські позиції мережі «Подорожник» на національному ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі комплексно досліджено розвиток персоналу як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможності мережі аптек «Подорожник». Теоретичний аналіз сучасних наукових підходів засвідчив, що розвиток персоналу в умовах цифровізації, зростання конкуренції та воєнних викликів набуває статусу ключового елемента стратегічного управління людськими ресурсами. Система розвитку персоналу перестає бути допоміжною функцією та трансформується у багаторівневу модель, що охоплює компетентнісний менеджмент, HR-аналітику, цифрові платформи навчання та безперервне підвищення кваліфікації.

У другому розділі проведено аналітичний огляд системи розвитку персоналу мережі аптек «Подорожник». Компанія продемонструвала високий темп зростання (від кількох сотень аптек до понад двох тисяч) та значний кадровий потенціал понад 12 000 співробітників.

HR-система мережі будується навколо кадрової політики, яка акцентує увагу на залученні молоді, адаптації, кар'єрному рості та мотивації через освітні ініціативи. Важливим елементом є «Навчальна аптека», інтеграція практики у навчання, що дозволяє швидше адаптувати нових кадрів. Система мотивації комбінує фінансові і нефінансові стимули, підсилені політикою розвитку і бонусів. HR-аналітика і цифрові платформи поступово інтегруються в управлінські рішення: автоматизація практики, відстеження кандидатських траєкторій, моніторинг ефектів навчання.

Сильні сторони: масштабність мережі з відповідним кадровим охопленням, проактивне використання освітніх інструментів, інтеграція студентів у систему через партнерство з ВНЗ, можливість масштабування навчальних аптек. Слабкі сторони: відсутність публічної детальної HR-аналітики та показників ефективності, високі ризики при відкритті нових аптек (нестача кваліфікованих кадрів, адаптаційні навантаження), ймовірна неузгодженість між

темпом зростання і здатністю навчальної інфраструктури забезпечити якісну підготовку персоналу.

Порівняльний (бенчмаркетинговий) аналіз продемонстрував, що «Подорожник» вирізняється високим рівнем інтегрованості навчання, широким охопленням персоналу та системною взаємодією з молодими фахівцями, проте потребує розширення географії симуляційних аптек, посилення публічного освітнього бренду та впровадження уніфікованих метрик оцінювання компетентностей.

У третьому розділі сформовано комплекс проєктних рішень, спрямованих на вдосконалення системи розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності мережі. До ключових пропозицій належать: створення регіональних симуляційних хабів, стандартизація компетентнісної моделі, впровадження єдиних KPI розвитку персоналу, розвиток наставництва та формування кадрового резерву, запуск програми швидкої адаптації «Pharma-Start 30» та формування публічного освітнього бренду. Розраховані нами економічні ефекти підтверджують значущість запропонованих заходів: загальна очікувана економія та приріст результату становить близько 4,18 млн грн на рік, що демонструє прямий фінансовий вплив інвестицій у людський капітал.

Таким чином, розвиток персоналу в мережі «Подорожник» доцільно розглядати як стратегічний інструмент довгострокової конкурентної переваги, що забезпечує високу якість фармацевтичної опіки, кадрову стійкість, підвищення продуктивності та зміцнення позицій компанії на ринку. Запропоновані у роботі напрями удосконалення можуть стати основою для формування галузевого стандарту корпоративного навчання в українському фармацевтичному рітейлі.

### Список використаних джерел

1. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/466>
2. Білоус С., Карпенко П. Шляхи оптимізації системи HR-менеджменту для потреб управління кадровою безпекою суб'єктів господарювання на прикладі Workday. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-11>
3. Ванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71.
4. Васильчук С. О. Розвиток компетенцій персоналу в умовах цифрової трансформації економіки. Одеса: ОНУ, 2022. 310 с.
5. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31–37. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>
6. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 46. С. 350-357.
7. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Економічні науки*. 2023. № 68. С. 112–120.

8. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 502–510.
9. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Косяненко Я. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 147–156.
10. Дворник І., Дворник О., Гарафонов О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>
11. Діський А. Особливості управління персоналом у сучасних готельних підприємствах України. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 5.
12. Дражнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1, вип. 2. С. 96–104.
13. Драган О., Бергер А., Мізюк А. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10>
14. Іванісов О., Ачкасова О. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-134>
15. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4(13). С. 141–147.
16. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка*

- та держава.* 2020. № 7. С. 150–154.  
URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>
- 17.Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство.* 2023. № 53.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>
  - 18.Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022. Т. 6, № 1. С. 92–110.
  - 19.Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26.
  - 20.Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 81–82. С. 290–297.
  - 21.Мазур В. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство.* 2025. № 76.
  - 22.Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability.* 2022. № 4. С. 71–78.  
DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
  - 23.Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44.
  - 24.Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. № 9(15). С. 122–139.
  - 25.Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії.* 2023. № 19.
  - 26.Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі

- самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39>
- 27.Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Науковий вісник ХДУ. Економічні науки*. 2021. № 41. С. 54–60.
- 28.Прохоренко М. «Не кидайте новачка в басейн»: 5 трендів в адаптації персоналу. *Laba.ua*. 2024.
- 29.Сазонова Т. О., Вовковінський Ю. В. Механізм інтеграції діджитал-менеджменту у стратегічний розвиток управління персоналом підприємств агропродовольчої сфери. *Економічний простір*. 2025. № 206.  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.148-153>
- 30.Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 118–129.  
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
- 31.Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>
- 32.Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5(5). С. 714–723.  
URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754>
- 33.Фоменко Н. Механізм управління розвитком кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2025. № 206.  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.206.182-190>
- 34.Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на кадровий потенціал підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

- 35.Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437–444.
- 36.Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68>
- 37.Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
- 38.Яковенко В. Г., Куделя В. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81–82. С. 290–297.
- 39.Язіна В. С. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166>
- 40.Armstrong M., Taylor S. *Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Cogan Page Publishing, 2020. 597 p.