

О. В. Севрюков

Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації
Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони здоров'я України

Дослідження ефективності навчальних тренінгів на етапі адаптації молодих фахівців до умов праці в аптеках

Мета – аналіз сучасних підходів до організації навчальних тренінгів на етапі адаптації молодих фахівців до умов праці в аптеках та оцінювання їхньої результативності.

Матеріали та методи. У роботі використано аналіз, узагальнення і систематизацію, соціологічний метод (опитування), статистичний, описовий, графічний методи. Об'єктом дослідження була система організації навчання молодих фахівців фармації на етапі професійної адаптації. Проведено онлайн опитування 2260 працівників аптек, які пройшли навчання на базі навчального центру компанії «Аптека 9-1-1» протягом 2023–2025 рр.

Результати та їхнє обговорення. Досліджені головні умови і напрями адаптації фармацевтичних працівників на робочому місці. Проведено комплексну оцінку змісту й результативності навчального курсу з адаптації нових співробітників аптеки, що проводиться на базі корпоративного навчального центру компанії «Аптека 9-1-1» за спеціально розробленою програмою та спрямований на розвиток компетенцій фармацевта відповідно до сучасних вимог професійного стандарту та ринку праці. За результатами проведеного опитування здійснено всебічну оцінку стану задоволення інформаційних потреб слухачів та досягнення конкретних цілей, змісту навчального курсу та педагогічної майстерності тренера/викладача, а також визначені проблемні питання в організації навчання та напрями удосконалення програми адаптації. Установлено, що переважна більшість фахівців (96,2 %) досягла бажаного результату навчання. Також було окремо наголошено на оптимальній організації підготовки: професійній, змістовній, сучасній, зокрема в умовах віддаленого доступу, з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Аналіз свідчить про високу оцінку здобувачами не тільки процесу набуття важливих знань, вмінь і навичок, а й забезпечення відповідного психологічного супроводу, що дозволяє прищепити любов до професії, повагу до колег та ідеалів компанії, впевненість у собі та своєму виборі, що врешті-решт мотивує на досягнення високих результатів, саморозвиток і відданість професії.

Висновки. Актуальність упровадження та реалізації проєктів з адаптації, навчання та розвитку кадрів обумовлена динамічними змінами у законодавстві та розвитком інноваційних технологій, що потребує постійного оновлення знань і формування нових цифрових компетенцій. Навчальні курси і тренінги для нових співробітників аптек не тільки сприяють професійному розвитку персоналу, а й підвищують конкурентоспроможність компанії, забезпечують відповідність регуляторним вимогам, сприяють цифровій трансформації, формують кваліфіковану та лояльну команду, здатну забезпечити високий рівень фармацевтичної допомоги.

Ключові слова: фармацевт; розвиток кадрового потенціалу; професійна адаптація; навчальна програма; корпоративний навчальний центр; тренінг; соціологічне опитування.

O. V. Sevriukov

Institute for Advanced Training of Pharmacy Specialists of the National University of Pharmacy
of the Ministry of Health of Ukraine

The study on the effectiveness of training courses at the stage of adaptation of young professionals to working conditions in pharmacies

Aim. To analyze current approaches to organizing training courses at the stage of adaptation of young professionals to working conditions in pharmacies and assess their effectiveness.

Materials and methods. The study was based on the analysis, generalization, and systematization, as well as sociological (survey), statistical, descriptive, and graphical methods. The study object was the system of organizing training for young pharmacy specialists at the stage of professional adaptation. An online survey of 2,260 pharmacy employees who underwent specialized training at the educational center of the company "Pharmacy 9-1-1" during 2023–2025 was conducted.

Results. The main conditions and directions of the pharmaceutical personnel adaptation in the workplace have been studied. A comprehensive assessment of the content and effectiveness of the training course on the adaptation of new pharmacy employees, which is conducted at the corporate training center of the company "Pharmacy 9-1-1" according to a specially developed program and is aimed at developing the competencies of pharmacists in accordance with the current requirements of professional standards and the labor market, has been conducted. Based on the results of the survey, a comprehensive assessment of the satisfaction of the information needs of the trainees and the achievement of specific goals, the content of the training course and the pedagogical skills of the trainer/teacher has been made; and problematic issues in the organization of training and areas for improving the adaptation program have been identified. It has been found that the vast majority of specialists (96.2 %) achieved the desired learning outcomes. The optimal organization of training (professional, substantive, modern) has been also emphasized, in particular in terms of remote access, using modern information and communication technologies. The analysis shows that applicants highly appreciate not only the process of acquiring important knowledge, skills, and abilities, but also

the provision of appropriate psychological support, which instills love for the profession, respect for colleagues and company ideals, confidence in oneself and one's choice, which ultimately motivates them to achieve high results, self-development, and dedication to the profession.

Conclusions. The relevance of the implementation of projects on the adaptation, training, and development of the personnel is due to dynamic changes in legislation and the development of innovative technologies, which requires constant updating of knowledge and the formation of new digital competencies. Training courses and workshops for new pharmacy employees not only contribute to the professional development of the staff, but also increase the company's competitiveness, ensure compliance with regulatory requirements, promote digital transformation, and form a qualified and loyal team capable of providing a high level of pharmaceutical care.

Keywords: *pharmacist; human resource development; professional adaptation; training program; corporate educational center; training; sociological survey.*

Вступ. Сучасний фармацевтичний ринок України перебуває у стані динамічних трансформацій, що зумовлює потребу в упровадженні системного підходу до управління персоналом аптечних мереж. Актуальність реалізації проєктів з адаптації, навчання та розвитку кадрів визначається постійними змінами у нормативно-правовому полі, диджиталізацією, активним розвитком інновацій в охороні здоров'я та фармації, які вимагають безперервного оновлення знань і формування нових професійних та цифрових компетентностей.

Створення навчальних курсів і тренінгів для нових співробітників аптек є одним із ключових напрямів підвищення якості кадрового потенціалу, що сприяє професійному зростанню працівників, удосконаленню стандартів фармацевтичного обслуговування та підвищенню ефективності діяльності аптечних закладів.

Питання адаптації, навчання та розвитку персоналу досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: І. С. Яшук, Л. М. Унгурян, О. І. Беляєва [1], І. В. Бушуєва, О. К. Єренко, Т. В. Хортецька [2, 3], В. В. Малий, О. Ю. Рогуля, І. В. Пестун, Г. С. Бабічева та ін. [4], Н. М. Сахнацька, К. Л. Косяченко [5], A. Bharmal, R. Parekh, A. Maini, R. Pinder and A. Majeed [6], A. L. Mikolajczak, F. Eyvvard, S. Houet, B. Bellon [7], В. І. Куделя, Н. Гриценко [8], А. А. Котвіцька, Ю. С. Братішко, А. В. Волкова, Д. Ю. Тарасенко, О. В. Посилкіна, А. Б. Ольховська [9]. Водночас комплексних праць, присвячених оцінці ефективності навчальних тренінгів на етапі адаптації молодих фахівців аптечного профілю до нових умов професійної діяльності, останнім часом практично не проводилося. Це обумовлює наукову новизну та практичну значущість цього дослідження.

Мета дослідження – аналіз сучасних підходів до організації навчальних тренінгів на етапі адаптації молодих фахівців до умов праці в аптеках та оцінювання їхньої результативності.

Матеріали та методи. У роботі використано комплекс наукових методів, що забезпечують всебічність і достовірність отриманих результатів, зокрема: аналіз, узагальнення та систематизацію – для опрацювання наукових джерел, навчально-методичних матеріалів і нормативно-правових документів у сфері фармацевтичної освіти та управління персоналом; соціологічний метод (анкетне опитування) – для вивчення думки респондентів щодо ефективності навчальних тренінгів під час адаптації до умов праці; статистичний,

описовий і графічний методи – для оброблення, узагальнення та візуалізації результатів дослідження.

Об'єктом дослідження виступила система організації навчання молодих фахівців фармації на етапі їхньої професійної адаптації. У межах дослідження проведено онлайн-опитування 2260 працівників аптек, які пройшли навчання на базі навчального центру компанії «Аптека 9-1-1» упродовж 2023–2025 рр. Усі учасники надали добровільну поінформовану згоду на участь в опитуванні, яке проводилося анонімно, з дотриманням положень Кодексу етики Американської соціологічної асоціації (ASA) та Міжнародного кодексу етики ICC/ESOMAR. Це забезпечило захист персональних даних і гарантувало прозорість, достовірність та об'єктивність під час збору й аналізу інформації.

Структура анкети передбачала чотири блоки питань: соціально-демографічні характеристики респондентів (вік, стать, освіта, посада, стаж роботи у фармації); оцінка змісту та організації навчальних програм (актуальність матеріалів, якість викладання, доступність подачі інформації, відповідність потребам практичної діяльності); вплив тренінгів на професійну адаптацію (зміна рівня впевненості у роботі, комунікативних навичок, умінь працювати з клієнтами, розуміння корпоративних стандартів); загальна задоволеність навчанням і пропозиції щодо його вдосконалення.

Результати та їхнє обговорення. Сучасна система підготовки й професійного становлення фармацевтичних кадрів вимагає поєднання класичних та інноваційних підходів до навчання, орієнтованих на практичні потреби аптечного бізнесу та вимоги системи охорони здоров'я [9, 10]. В умовах цифровізації, зміни споживацьких очікувань і підвищення стандартів обслуговування особливої актуальності набувають гнучкі форми адаптації та розвитку компетентностей фармацевтів, що забезпечують їхню конкурентоспроможність і професійну мобільність [11–13].

До сучасних форм адаптації нових співробітників аптек належать:

- онбординг-програми (onboarding programs) – структурований процес ознайомлення новачків із корпоративною культурою, місією, цінностями компанії, стандартами обслуговування, політиками якості та внутрішніми процедурами;
- Buddy-програма (наставництво) – закріплення за новим співробітником досвідченого фармацевта-наставника, який допомагає адаптуватися до робочого

середовища, засвоїти внутрішні стандарти й норми комунікації;

- онлайн-курси та мікронавчання (microlearning) – короткі інтерактивні модулі, що дозволяють швидко опанувати практичні навички роботи з клієнтами, новими лікарськими засобами (ЛЗ) чи електронними сервісами аптечної мережі;

- інтерактивні навчальні платформи (Learning Management System, LMS) – цифрові системи управління навчанням, які надають доступ до відеолекцій, тестів, симуляцій, кейсів і дозволяють відстежувати прогрес у реальному часі;

- вебінари та відеотренінги – гнучка форма дистанційного навчання, що поєднує теоретичний матеріал з практичними прикладами, обговореннями й можливістю отримати зворотний зв'язок від тренера;

- проблемно-ситуаційне навчання (кейс-методи) та тренінги з розвитку soft skills – навчальні заходи, спрямовані на вдосконалення комунікативних, управлінських і психологічних навичок, необхідних для роботи з клієнтами та колегами;

- симуляційне навчання – відпрацювання практичних ситуацій (наприклад, відпуск рецептурних ЛЗ, консультування пацієнта, реагування на скарги) у контрольованому середовищі, що дозволяє безпечно відпрацювати професійні дії;

- корпоративні навчальні центри – спеціалізовані освітні підрозділи аптечних мереж, де проводяться тренінги, атестації, сертифікаційні програми та внутрішні конкурси професійної майстерності. Такі центри наразі створені як на промислових фармацевтичних підприємствах (АТ «Фармак», корпорація «Артеріум»), так і у мережах аптек «Подорожник», «Аптека 9-1-1», «АНЦ», «Аптека Доброго Дня», «Бажаємо здоров'я» тощо [14-16].

Досвід Великої Британії демонструє високі стандарти професійного розвитку фармацевтів. Так, Королівське фармацевтичне товариство (Royal Pharmaceutical Society, RPS) наполягає, що всі фармацевти повинні мати можливість здійснювати освітню та дослідницьку діяльність у межах захищеного робочого часу (Protected Learning Time). Такий підхід забезпечує участь фармацевтів у програмах безперервного професійного розвитку (Continuing Professional Development, CPD) відповідно до навчальних програм RPS, що сприяє підвищенню гарантій професійної компетентності, безпеки пацієнтів та якості фармацевтичної допомоги. Надання фармацевтам можливості професійного розвитку в межах робочого дня позитивно впливає на їхнє ментальне здоров'я та добробут, підвищує привабливість фармацевтичної діяльності як кар'єри, а також сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих фахівців у професії [17].

У межах дослідження було всебічно проаналізовано досвід організації процесу адаптації персоналу в одній із провідних аптечних мереж України – «Аптека 9-1-1». До складу компанії входить понад 1700 аптечних закладів, розташованих у 490 населених пунктах України, а також оптовий аптечний

склад і логістичне підприємство, що забезпечують ефективне функціонування мережі. Загальна чисельність персоналу компанії перевищує 10 000 співробітників, з-поміж яких значну частку становлять фармацевти та асистенти фармацевта, які проходять системну підготовку та професійну адаптацію на базі корпоративного навчального центру, який функціонує з 2014 р.

Фармацевтична компанія «Аптека 9-1-1» реалізує комплексний підхід до адаптації та навчання персоналу, орієнтований на довгостроковий професійний розвиток працівників і підвищення якості фармацевтичного обслуговування. З метою забезпечення всебічної підготовки нових співробітників у структурі компанії створено корпоративний навчальний центр, обладнано спеціалізовані навчальні класи та модель реальної аптеки із сучасним програмним забезпеченням. Такий підхід дає можливість формувати практичні навички в умовах, максимально наближених до реальних виробничих процесів. З урахуванням викликів пандемічного періоду компанія запровадила онлайн-версію навчального центру, що забезпечує дистанційний доступ до навчальних матеріалів і симуляцій робочих ситуацій. Слухачі мають змогу встановлювати програмне забезпечення на власні пристрої, що дозволяє віддалено моделювати процеси фармацевтичного обслуговування, здійснювати контроль знань і відпрацьовувати алгоритми дій у типових виробничих ситуаціях. У 2023 р. освітні ініціативи компанії (програма адаптації нових співробітників, а також програми розвитку «Вища Ліга» та «Кар'єрний ліфт») були об'єднані в єдину корпоративну програму під назвою «URTEKA: Академія розвитку 9-1-1», яка спрямована на формування високого рівня професійних компетентностей фармацевтів відповідно до концепції «фармацевт десяти зірок» [4], розвиток корпоративної культури, удосконалення комунікативних навичок і підвищення якості фармацевтичного обслуговування. Наступним кроком було створення у 2024 р. на базі аптеки-музею м. Харків особливого освітнього простору «Pharm Hub», що дає змогу організовувати й проводити освітньо-професійні заходи.

Для забезпечення ефективної підготовки нових співробітників розроблено авторську програму та навчально-методичні матеріали, що містять опис бізнес-процесів, етапів навчання, методів контролю знань і оцінювання результатів. Тривалість курсу становить 5 днів (загальний обсяг – 40 годин). За 11 років діяльності навчального центру курс підготовки пройшли понад 13 000 співробітників компанії, що свідчить про сталість і ефективність запровадженої системи підготовки.

Навчальний курс структуровано за чотирма тематичними блоками (модулями) (рис. 1), які охоплюють ключові напрями професійної діяльності фармацевтів. Під час формування змістовної частини програми враховано сучасні вимоги до фахівців галузі, зокрема положення професійного стандарту «Фармацевт», затвердженого наказом ГО «Об'єднання організацій



Рис. 1. Структура навчального курсу для адаптації нових працівників

роботодавців медичної та мікробіологічної промисловості України» від 23.03.2023 р. № 02-23 [18].

Навчальний курс з адаптації нових працівників поєднує набуття практичних навичок професійної діяльності фармацевта на робочому місці, використання аптечних інформаційних систем (електронний рецепт, облік), роботу з реєстраторами розрахункових операцій, техніки ефективного спілкування з колегами і відвідувачами аптеки, формування лояльності та довіри до аптеки. Протягом тижня слухачі мають можливість ознайомитися з організаційними аспектами діяльності аптечної мережі, її корпоративною культурою та цінностями, застосовувати на практиці отримані під час навчання в університеті знання, вміння і навички, спираючись на норми чинного законодавства та Належної аптечної практики (GPP), посадові інструкції та Кодекс етики фармацевтичного працівника. Підсумковий модуль містить тестування та перевірку знань, практичне відпрацювання навичок (симуляційні ситуації), зворотний зв'язок від наставника/керівника.

Опитування за результатами навчального курсу з адаптації нових співробітників аптеки передбачало всебічну оцінку стану задоволення інформаційних потреб, зокрема респонденти мали зробити загальну оцінку курсу, а також зміст курсу (чи був навчальний матеріал зрозумілим і корисним для роботи), організацію навчання (формат проведення курсу (лекції, тренінги, практика, наставництво), роботу тренера/наставника. Також в результаті опитування респондентами були оцінені отримані знання та навички з позицій, чи допомогло навчання краще зрозуміти свої посадові обов'язки та надати впевненості. У формі відкритих відповідей респонденти поділилися думками стосовно основних проблемних питань та напрямів удосконалення програми адаптації.

За результатами анкетування було встановлено, що переважна більшість фахівців (2174 респонденти, що становить 96,2 %) досягли бажаного результату навчання, негативну відповідь надали лише 9 опитаних, тоді як не визначилися з відповіддю 77. На запитання «Чи відповідає курс вашим очікуванням?» позитивно відповіли 2221 респондент. Стосовно загального рівня задоволеності знаннями, отриманими

впродовж курсу, респонденти відповіли таким чином (рис. 2).

Водночас у процесі проходження тренінгів молоді спеціалісти стикаються з низкою труднощів, які впливають на ефективність засвоєння знань і практичних навичок. З-поміж основних проблем варто відзначити динамічні зміни нормативно-правової бази у сфері фармацевтичної діяльності, що обумовлюють варіабельність навчального контенту та потребу в постійному оновленні навчальних матеріалів. Нерівномірний рівень початкової підготовки учасників призводить до різної швидкості засвоєння інформації та ускладнює роботу тренерів із формування групової динаміки. Обмежений час для відпрацювання практичних навичок, зокрема моделювання реальних фармацевтичних ситуацій, а також низька мотивація частини учасників, зумовлена формальним підходом до навчання або відсутністю системи заохочення, знижує залученість молодих фахівців у навчальний процес.

Частина запитань стосувалася оцінки змісту навчальних матеріалів і підготовленості викладача. Загальний рівень було оцінено як досить високий: 2203 респонденти оцінили якість навчального контенту в 5 балів за 5-бальною шкалою, 17 респондентів дали оцінку 4; 34 опитаних – 3, 5 респондентів – 2.



Рис. 2. Відповіді на запитання «Чи задоволені ви знаннями, що отримали в процесі опанування курсу?»

Таблиця 1

Оцінка респондентами педагогічної майстерності тренера/викладача за окремими складовими

Складові організації навчального процесу	Результати оцінювання за 5-бальною шкалою (кількість відповідей, частка)							
	5 балів		4 бали		3 бали		2 бали	
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%
Роз'яснення мети курсу	2205	97,6	1	0,04	20	0,88	1	0,04
Проста та зрозуміла мова викладення	2208	97,7	1	0,04	20	0,88	5	0,22
Заохочення до активної участі в заняттях, інтерактив	2192	97,0	2	0,09	20	0,88	5	0,22
Підтримка уваги і зацікавленості протягом усього курсу	2183	96,6	34	1,50	20	0,88	5	0,22
Відповіді на запитання	2204	97,5	16	0,71	20	0,88	1	0,04
Розподіл часу протягом заняття	2190	96,9	4	0,18	20	0,88	1	0,04
Пояснення навчальних завдань	2209	97,7	10	0,44	20	0,88	5	0,22
Навчальні матеріали	2097	92,8	12	0,53	20	0,88	2	0,09
Навчальні заходи	2143	94,8	5	0,22	20	0,88	2	0,09
Використання сучасних технологій на заняттях	2128	94,2	85	3,76	21	0,93	1	0,04

Окремі складові педагогічної майстерності тренера/викладача були оцінені після завершення курсу таким чином (табл. 1).

Аналіз відкритих відповідей здобувачів свідчить про високу оцінку не тільки процесу набуття професійно важливих знань, вмінь і навичок, а й забезпечення відповідного психологічного супроводу, що дозволяє прищепити любов до професії, віру в себе, повагу до колег, впевнено володіти сучасними технологіями. Також було окремо наголошено на оптимальній організації підготовки: професійній, змістовній, сучасній, із залученням віддаленого доступу. Використовується ефективна система оцінки та розвитку професійних компетенцій фармацевтів (табл. 2).

Аналіз сучасних підходів до організації адаптації нових співробітників аптечних закладів свідчить, що вони спрямовані насамперед на вирішення низки ключових проблем, пов'язаних із професійним становленням і закріпленням молодих фахівців у колективах аптечних мереж.

До основних завдань адаптаційних програм належать:

1. Опанування професійних стандартів діяльності фармацевта. В умовах зростання конкуренції на фармацевтичному ринку та підвищення вимог до якості обслуговування нові співробітники мають у короткі строки засвоїти стандарти надання фармацевтичної допомоги, правила відпуску рецептурних і безрецептурних ЛЗ,

Таблиця 2

Трирівнева система оцінки та розвитку професійних компетенцій фармацевтів

Рівень	Зміст оцінювання	Ключові індикатори / очікувані результати
I рівень – Персоналізовані KPI	Формування індивідуальної «скарбнички досягнень» на основі персональних метрик ефективності праці	- своєчасність виконання професійних обов'язків; - досягнення індивідуальних цільових показників; - системність у виконанні завдань; - раціональний розподіл ресурсів і часу; - підвищення особистої продуктивності
II рівень – Технічні компетенції та стандартизовані процедури (hard skills)	Оцінка дотримання стандартів, скриптів і алгоритмів фармацевтичної діяльності з використанням цифрових підказок і контрольних інструментів	- відповідальність за якість фармацевтичних рекомендацій; - точність і послідовність у дотриманні процедур; - орієнтація на результат під час взаємодії з пацієнтами; - ефективна командна взаємодія; - розвиток аналітичного мислення
III рівень – Фармацевтична опіка як вища компетенція	Комплексна оцінка здатності забезпечувати високоякісну фармацевтичну опіку, поєднуючи знання, етику та комунікаційні навички	- глибокі знання фармакотерапії та їхнє практичне застосування; - дотримання етичних стандартів; - пацієнтоорієнтований підхід; - здатність пояснювати складну інформацію зрозумілою мовою; - уміння пропонувати оптимальні терапевтичні альтернативи; - формування довіри та підвищення прихильності до лікування

інших товарів аптечного асортименту, а також принципи консультування відвідувачів.

2. Дотримання чинного правового поля у фармацевтичній практиці. Часті зміни у нормативно-правовому регулюванні сфери охорони здоров'я потребують від працівників аптек систематичного оновлення знань, особливо в частині ліцензування, обігу ЛЗ і контролю якості.

3. Попередження професійних помилок і формування відповідальності. Помилки під час відпуску ліків можуть мати серйозні наслідки для здоров'я пацієнтів, тому під час навчальних тренінгів особливо увага приділяється професійній відповідальності, точності дій і дотриманню стандартів фармацевтичної практики.

4. Розвиток гнучких навичок (soft skills). Значну увагу в сучасних програмах адаптації приділяють формуванню навичок ефективної комунікації, роботи зі скаргами, управлінню конфліктними ситуаціями, емоційній стійкості та командній взаємодії.

5. Адаптація до корпоративної культури аптечної мережі. Кожна аптека має власні стандарти сервісу, внутрішні правила, цінності та підходи до взаємодії з клієнтами. Навчальні програми сприяють швидкій інтеграції нового працівника у колектив і формуванню його лояльності до корпоративних норм.

6. Підвищення конкурентоспроможності аптечного закладу. Якісно підготовлений персонал є ключовим чинником формування позитивного іміджу аптеки, зростання рівня задоволеності клієнтів і зміцнення позицій мережі на фармацевтичному ринку.

7. Зменшення плинності кадрів. Ефективні програми адаптації допомагають новим працівникам легше освоїтися на робочому місці, підвищують задоволеність працею, сприяють закріпленню молодих фахівців у колективі та знижують ризик звільнення у перші місяці роботи.

Сучасні виклики – зростання ролі фармацевта та диджиталізація охорони здоров'я на тлі військових дій, економічної нестабільності, міграційних процесів та дефіциту кадрів, а також зміна профілю потреб населення – вимагають оновлення змісту тренінгових програм та адаптації форм навчання до реалій кризового періоду. Тобто основними напрямками удосконалення тренінгових програм можуть бути такі:

- упровадження гнучкої модульної системи навчання, що дозволяє вибудовувати індивідуальну траєкторію розвитку фармацевта залежно від інформаційних потреб, обираючи короткострокові тренінги/семінари (1–2 дні) з фокусом на конкретних темах (наприклад, фармацевтична допомога в надзвичайних ситуаціях; зміни у нормативно-правовому регулюванні окремих аспектів діяльності фармацевта/аптеки; ефективна комунікація зі споживачами; ментальне здоров'я і психологічна підтримка тощо);

- розвиток цифрових компетентностей фармацевта – обов'язкове навчання роботі з eHealth, e-рецептами, системами обліку запасів, аналітичними базами; використання інтерактивних методів навчання

(онлайн-платформ, симуляцій, рольових ігор, тренінгів «case-based learning»);

- інституційна підтримка безперервного професійного розвитку (CPD) – формування системи кредитів і електронного портфоліо фармацевта, де фіксуються усі пройдені тренінги та сертифікати.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Професійна адаптація є ключовим етапом становлення молодого фармацевта, що забезпечує інтеграцію теоретичних знань і практичних навичок у реальних умовах аптечної діяльності. Досліджено сучасні підходи, зокрема й міжнародний досвід організації системи адаптації та навчання персоналу: наставництво, онбординг-програми, онлайн-курси, симуляційне та кейс-навчання, що сприяють формуванню професійних і комунікативних компетентностей. Численними дослідженнями доведено, що навчальні тренінги, які відтворюють реальну виробничу атмосферу на робочому місці, є дієвим інструментом розвитку професійних, комунікативних і цифрових компетентностей, формування корпоративної культури та мотивації до саморозвитку. Корпоративні навчальні центри, створені на промислових фармацевтичних підприємствах, а також у роздрібних аптечних мережах, є ефективною платформою для організації системного навчання, оцінки результативності тренінгів і вдосконалення програм адаптації.

2. Проведено аналіз організаційно-методичних аспектів та змісту навчального курсу з адаптації нових працівників на базі корпоративного навчального центру в змішаному (очно-дистанційному) форматі. Проведено анкетування слухачів курсів для оцінки стану задоволення інформаційних потреб та досягнення результатів навчання, а також виявлення проблем і можливих напрямів удосконалення програми адаптації. За результатами анкетування стосовно змісту та ефективності навчального курсу встановлено, що 96,2 % слухачів досягли запланованих результатів, високо оцінивши зміст, організацію та педагогічну якість тренінгу. Підтверджено, що психологічний супровід і сучасні освітні технології сприяють підвищенню задоволеності, формують упевненість у професійному виборі та відданість компанії, зміцнюють мотивацію та сприяють формуванню стабільного колективу.

3. У сучасних складних умовах воєнного часу, зважаючи на зростання ролі фармацевта в системі ОЗ та дефіцит кваліфікованих кадрів, запровадження проєктів з адаптації, навчання та розвитку персоналу є стратегічною необхідністю для аптечних мереж. Фокусована підготовка персоналу до якісного виконання професійних обов'язків на конкретному робочому місці, розвиток soft-skills та цифрових компетентностей дозволяють підвищити конкурентоспроможність компанії, забезпечують відповідність регуляторним вимогам (ліцензійним умовам) та формують кваліфіковану команду, здатну забезпечити високий рівень фармацевтичної допомоги, чітко дотримуватися мети компанії.

Конфлікт інтересів: відсутній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Навчання персоналу як один зі стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності фахівців фармацевтичних підприємств / І. С. Яшук та ін. *Одеський медичний журнал*. 2023. Т. 181, № 1. С. 82–92. DOI: 10.32782/2226-2008-2023-1-19.
2. Бушуєва І. В. Внутрішньофірмові тренінги фармацевтичних працівників як один з елементів безперервного професійного розвитку. *Актуальні питання дистанційної освіти та телемедицини* : матеріали Всеукр. наук.-метод. відеоконф. з міжнар. участю, м. Запоріжжя, 25–26 квіт. 2018 р. Запоріжжя, 2018. С. 72–74.
3. Бушуєва І. В., Єренко О. К., Хортецька Т. В. Управління та економіка фармації : навч. посіб. до практ. занять для фармацевтів-інтернів спец. «Фармація» з дисципліни «Управління та економіка фармації». 2-ге вид. Запоріжжя : ЗДМФУ, 2023. 196 с.
4. Впровадження освітніх та кар'єроформуючих напрямів співпраці з роботодавцями у системі підготовки фармацевтів / В. В. Малий та ін. *Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. дистанційної конф., м. Харків, 21 берез. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 4–14.
5. Сахнацька Н. М., Косяченко К. Л. Роль стейкхолдерів у неформальній освіті майбутніх фармацевтів. *Health Education*. 2025. № 2. С. 123–131. DOI: 10.32782/health-2025.2.15.
6. The NHS Long Term Workforce Plan: what does this mean for general practices? / A. Bharmal et al. *British Journal of General Practice*. 2024. Vol. 74(742). P. 198–199. DOI: 10.3399/bjgp24X737073.
7. E-learning program adapted to pharmacy staff: A 1 year assessment / A. Mikolajczak et al. *European Journal of Hospital Pharmacy*. 2016. Vol. 23(1). P. 165–166. DOI: 10.1136/ejhpharm-2016-000875.373.
8. Куделя В. І., Гриценко Н. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Вип. 4. С. 128–131.
9. Аналіз сучасних вимог роботодавців щодо функціональних обов'язків і компетентностей фармацевтичного персоналу / А. А. Котвицька та ін. *Запорізький медичний журнал*. 2020. Т. 22, № 6. С. 847–857. DOI: 10.14739/2310-1210.2020.6.218472.
10. Pharmacy Skills: What Are Employers Looking For? URL: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/pharmacy-skills> (Date of access: 15.10.2025).
11. Employee Training and Development: The Benefits of Upskilling or Reskilling Your Team. URL: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/employee-training-development-benefits-planning> (Date of access: 15.10.2025).
12. Transforming Pharmacy and Pharmaceutical Sciences Education in the Context of Workforce Development. The Hague : International Pharmaceutical Federation, 2017. URL: <https://www.fip.org/file/1387> (Date of access: 15.10.2025).
13. 4 Ways To Promote Professional Growth and Development In Your. URL: <https://www.rxrelief.com/blog/4-ways-to-promote-professional-growth-and-development-in-your-pharmacy/> (Date of access: 15.10.2025).
14. Корисні поради про те, як допомогти новому працівнику адаптуватися до роботи в аптеці. *Аптека Онлайн*. 04.06.2025. URL: <https://www.apteka.ua/article/722325> (дата звернення: 15.10.2025).
15. O'Byrne R., Warren S. Educational supervision, assessment and feedback for pharmacists. *Pharm. Journal*. 2022. URL: <https://pharmaceutical-journal.com/article/ld/educational-supervision-assessment-and-feedback-for-pharmacists> (Date of access: 15.10.2025).
16. Кадровий голод vs інновації: як аптеки перетворюють виклики на можливості. *Економічна правда*. 10 верес. 2025. URL: <https://pravda.com.ua/projects/kadroviy-golod-811393/> (дата звернення: 15.10.2025).
17. Core Advanced Pharmacist Curriculum. *Royal Pharmaceutical Society*. URL: <https://www.rpharms.com/development/credentialing/core-advanced-pharmacist-curriculum> (Date of access: 15.10.2025).
18. Фармацевт. *Ресурс Кваліфікацій*. URL: <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/farmacevt> (дата звернення: 15.10.2025).

REFERENCES

1. Yashchuk, I. S., Unhurian, L. M., Bielyaieva, O. I., Obrazenko, M. S., & Voloshchuk, C. Y. (2023). Navchannia personalu yak odyin zi stratehichnykh napriamiv pidvyshchennia konkurentospromozhnosti fakhivtsiv farmatsevtichnykh pidpriemstv. *Odeskyi medychnyi zhurnal*, 181(1), 82–92. <http://doi.org/10.32782/2226-2008-2023-1-19>
2. Bushuieva, I. V. (2018). Vnutrishnofirmovi treninyh farmatsevtichnykh pratsivnykiv, yak odyin z elementiv bezperervnoho profesiinoho rozvytku. In *Aktualni pytannia dystantsiinoi osvity ta telemedytsyny* (p. 72–74). ZDMFU.
3. Bushuieva, I. V., Yerenko, O. K., & Khortetska, T. V. (2023). *Upravlinnia ta ekonomika farmatsii*: navch. posib. do prakt. zaniat dla farmatsevtiv-interniv spets. «Farmatsiia» z dystsypliny «Upravlinnia ta ekonomika farmatsii» (2-he vyd.). ZDMFU.
4. Malyi, V. V., Rohulia, O. Y., Barkovska, O. Y., Pestun, I. V., Babicheva, H. S., Bondarieva, I. V., Zhadko, S. V., Shuvanova, O. V., & Sofronova, I. V. (2024). Vprovadzhennia osvitnikh ta karieroformuiuchykh napriamiv spivpratsi z robotodavtsiamy u systemi pidhotovky farmatsevtiv. *Menedzhment ta marketing u skladі suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky* (p. 4–14.). Natsionalnyi farmatsevtichnyi universytet.
5. Sakhnatska, N. M., & Kosiachenko, K. L. (2025). Rol steikholderiv u neformalnii osviti maibutnikh farmatsevtiv. *Health Education*, (2), 123–131. <http://doi.org/10.32782/health-2025.2.15>
6. Bharmal, A., Parekh, R., Maini, A., Pinder, R., & Majeed, A. (2024). The NHS Long Term Workforce Plan: what does this mean for general practices? *British Journal of General Practice*, 74(742), 198–199. <http://doi.org/10.3399/bjgp24x737073>
7. Mikolajczak, A., Eyvrard, F., Houet, S., & Bellon, B. (2016). E-learning program adapted to pharmacy staff: A 1 year assessment. *European Journal of Hospital Pharmacy*, 23(1), 165–166. <http://doi.org/10.1136/ejhpharm-2016-000875.373>
8. Kudelia, V. I., & Hrytsenko N. (2020). Upravlinnia adaptatsiiei personalu suchasnoho pidpriemstva. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, (4), 128–131.
9. Kotvitska, A. A., Bratishko, Y. S., Volkova, A. V., Tarasenko, D. Y., Posylkina, O. V., & Olkhovska, A. B. (2020). Analiz suchasnykh vymoh robotodavtsiv shchodo funktsionalnykh oboviazkiv i kompetentnostei farmatsevtichnoho personalu *Zaporizkyi medychnyi zhurnal*. 22(6), 847–857. <http://doi.org/10.14739/2310-1210.2020.6.218472>

10. *Pharmacy Skills: What Are Employers Looking For?* (2025, June 9). Indeed. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/pharmacy-skills>
11. *Employee Training and Development: The Benefits of Upskilling or Reskilling Your Team.* (2025, February 14). Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/employee-training-development-benefits-planning>
12. *Transforming Pharmacy and Pharmaceutical Sciences Education in the Context of Workforce Development.* (2017). International Pharmaceutical Federation. <https://www.fip.org/file/1387>
13. *4 Ways To Promote Professional Growth and Development In Your Pharmacy* (n. d). RxRelief. <https://www.rxrelief.com/blog/4-ways-to-promote-professional-growth-and-development-in-your-pharmacy/>
14. *Korysni porady pro te, yak dopomohy novomu pratsivnyku adaptuvatysia do roboty v aptetsi.* (2025, Cherven 4). Apteka Onlain. <https://www.apteka.ua/article/722325>
15. O'Byrne, R., & Warren, S. (2022). Educational supervision, assessment and feedback for pharmacists. *Pharm. Journal*. <https://pharmaceutical-journal.com/article/ld/educational-supervision-assessment-and-feedback-for-pharmacists>
16. *Kadrovyyi holod vs innovatsii: yak apteky peretvoriuiut vyklyky na mozhlyvosti.* (2025, Veresen 10). Ekonomichna pravda. <https://epravda.com.ua/projects/kadrovyy-golod-811393/>
17. *Core Advanced Pharmacist Curriculum.* Royal Pharmaceutical Society. <https://www.rpharms.com/development/credentialing/core-advanced-pharmacist-curriculum>
18. *Farmatsevt. Reiestr Kvalifikatsii.* <https://register.nqa.gov.ua/profstandart/farmacevt>

Відомості про авторів:

О. В. Севрюков, кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри організації, економіки та управління фармацією, Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації Національного фармацевтичного університету Міністерства охорони здоров'я України.

E-mail: al.sevryukoff@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1830-8081>

Information about the authors:

Sevriukov O. V., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), Associate Professor of the Department of Organization, Economics, and Management of Pharmacy, Institute for Advanced Training of Pharmacy Specialists of the National University of Pharmacy of the Ministry of Health of Ukraine.

E-mail: al.sevryukoff@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1830-8081>

Надійшла до редакції 09.10.2025 р.