

О. В. Севрюков

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

Індекс лояльності персоналу (eNPS) як інструмент HR governance в аптечній мережі

У статті наведено результати емпіричного дослідження рівня організаційної лояльності персоналу великих аптечних мереж із використанням індексу eNPS (Employee Net Promoter Score).

Мета – оцінка рівня лояльності та залученості персоналу аптечної мережі за індексом eNPS та визначення організаційних чинників, що впливають на готовність працівників рекомендувати роботодавця, з метою вдосконалення HR governance.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на результатах анонімного онлайн-опитування працівників трьох великих аптечних мереж ($n = 4927$), з використанням кількісних (10- та 5-бальні шкали, індекс eNPS) і якісних методів аналізу. Проведено порівняльний аналіз за посадовими групами (керівники / фармацевти), стажем роботи та віковими категоріями. Інтерпретація результатів здійснювалася в межах концепцій залученості персоналу, HR governance та моделі Job Demands–Resources.

Результати та їхнє обговорення. Отримані результати свідчать про помірно позитивний рівень організаційної лояльності ($eNPS > 0$) з домінуванням лояльних і нейтральних респондентів, а також про суттєву диференціацію показників залежно від посади та стажу роботи. Найвищі значення eNPS зафіксовано з-поміж управлінського персоналу, тоді як з-поміж фармацевтів, особливо зі стажем 1–10 років, виявлено найнижчі показники лояльності, психологічної безпеки та довіри, що свідчить про наявність «кризи середнього стажу» та підвищені ризики вигорання і плинності кадрів. Умови праці, графік роботи, атмосфера в колективі та управлінська підтримка оцінюються переважно позитивно, однак фармацевтичний персонал демонструє вищу чутливість до операційного навантаження та обмежених можливостей кар'єрного розвитку. Внутрішні комунікації та корпоративні цінності визначено як сильні аспекти організаційної моделі.

Висновки. Система HR governance в аптечних мережах забезпечує базову організаційну стійкість і підтримує безперервність фармацевтичної допомоги. Водночас виявлено управлінські ризики, пов'язані з неоднорідністю залученості персоналу залежно від стажу та посади, що обґрунтовує необхідність упровадження диференційованих HR-інтервенцій, спрямованих на утримання персоналу та розвиток людського капіталу.

Ключові слова: HR governance; аптечна мережа; задоволеність працею; індекс лояльності персоналу eNPS; умови праці; фармацевтична допомога.

O. V. Sevriukov

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

The employee Net Promoter Score (eNPS) as a tool for HR governance in a pharmacy chain

The article presents the results of an empirical study of the level of the staff organizational loyalty in large pharmacy chains using the employee Net Promoter Score (eNPS).

Aim. To assess the level of loyalty and engagement of the pharmacy chain staff using the eNPS and identify organizational factors that affect employees' willingness to recommend the company to others in order to improve HR governance.

Materials and methods. The study is based on the results of an anonymous online survey of employees of three large pharmacy chains ($n = 4927$) using quantitative (10- and 5-point scales, eNPS) and qualitative analysis methods. A comparative analysis was conducted by job position (managers/pharmacists), the work experience, and age categories. The results were interpreted within the concepts of employee engagement, HR governance, and the Job Demands–Resources model.

Results. The results indicate a moderately positive level of the organizational loyalty ($eNPS > 0$) with a predominance of loyal and neutral respondents, as well as a significant differentiation in indicators depending on the position and the work experience. The highest eNPS values were observed among the management personnel, while pharmacists, especially those with 1–10 years of experience, showed the lowest levels of loyalty, psychological safety, and trust, indicating the presence of a “mid-career crisis” and increased risks of burnout and the staff turnover. Working conditions, work schedules, the teamwork atmosphere, and the managerial support were mostly positively assessed, but the pharmacy staff showed a higher sensitivity to the operational burden and limited career opportunities. Internal communication and corporate values were identified as the strengths of the organizational model.

Conclusions. The HR governance system in pharmacy chains provides the basic organizational stability and maintains the continuity of pharmaceutical care. At the same time, management risks associated with the varying levels of the staff involvement depending on the experience and position have been identified. It justifies the necessity to implement differentiated HR interventions aimed at the staff retention and human capital development.

Keywords: HR governance; pharmacy network; job satisfaction; eNPS employee loyalty index; working conditions; pharmaceutical care.

Вступ. В умовах гострого кадрового дефіциту в системі охорони здоров'я (ОЗ) утримання персоналу та його залученість набувають стратегічного значення для забезпечення безперервності та якості медичної і фармацевтичної допомоги [1, 2]. Для аптечних мереж стабільність кадрів впливає не лише на ефективність обслуговування та задоволеність споживачів/пацієнтів, а й на репутацію організації та її конкурентоспроможність.

Сучасна фармацевтична галузь характеризується високою динамікою, значним навантаженням на персонал і підвищеною конкуренцією, що обумовлює необхідність ефективного управління людським капіталом [3-6]. У цьому контексті організаційна лояльність персоналу та стратегічна система HR governance виступають ключовими чинниками забезпечення стабільності, розвитку корпоративної культури та безперервності фармацевтичної допомоги [7-9]. Одним з ефективних інструментів оцінки лояльності та залученості персоналу є індекс eNPS, який дозволяє вимірювати готовність працівників рекомендувати роботодавця та своєчасно ідентифікувати потенційні управлінські ризики, пов'язані зі стажем, посадою та умовами праці [10].

Теоретичне підґрунтя дослідження базується на моделі Job Demands-Resources (JD-R), яка оцінює баланс робочих вимог і ресурсів, та концепції HR governance, що підкреслює роль системного управління людським капіталом у забезпеченні організаційної стійкості та розвитку людського капіталу [11, 12].

Варто зауважити, що у працях вітчизняних і закордонних учених висвітлюються проблеми розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу, плинності кадрів, соціально-психологічні аспекти управління, формування корпоративної культури фармацевтичних організацій, досліджуються фактори мотивації та внутрішньофірмової лояльності тощо [13-20].

Попередні дослідження підкреслюють значення соціально-психологічних ресурсів, корпоративних цінностей, внутрішніх комунікацій та умов праці як детермінант лояльності, проте комплексні оцінки HR-практик у фармацевтичному секторі України із застосуванням eNPS залишаються обмеженими, що зумовлює актуальність цієї роботи.

Мета дослідження – оцінка рівня лояльності та залученості персоналу аптечної мережі за індексом eNPS та визначення організаційних чинників, що впливають на готовність працівників рекомендувати роботодавця, з метою вдосконалення HR governance.

Матеріали та методи. Проведено аналіз наукових публікацій з проблематики організаційної лояльності та залученості персоналу. Емпіричне дослідження здійснено у жовтні–грудні 2025 р. шляхом анонімного

онлайн-анкетування працівників трьох великих аптечних мереж. В опитуванні взяли участь 4927 респондентів, з яких 33,5 % обіймали керівні посади, 66,5 % – фармацевтичні працівники. Характеристика вибірки за віком, стажем і посадою (рис. 1) дала змогу оцінити організаційну лояльність у контексті кар'єрного циклу та визначити потенційні зони ризику демотивації і професійного вигорання. Найбільш численними були вікові групи 26–35 років (36,0 %) та 36–45 років (25,6 %); домінували працівники зі стажем 1–5 років, тоді як стаж понад 10 років переважав з-поміж керівників середньої та вищої ланок.

Онлайн-формат забезпечив репрезентативне регіональне охоплення персоналу аптек з більшості областей України. Анкета містила демографічний блок та оцінку умов праці, організаційної атмосфери, професійного розвитку, кар'єрних можливостей, внутрішніх комунікацій і корпоративних цінностей.

Для оцінки організаційної лояльності застосовано індекс eNPS (Employee Net Promoter Score). Статистичний аналіз передбачав описову статистику, міжгрупові порівняння за посадою і стажем, кореляційний аналіз взаємозв'язків між рівнем лояльності та організаційними чинниками, а також якісний аналіз відкритих відповідей.

Результати та їхнє обговорення. В умовах соціально-економічної нестабільності здатність аптечної мережі підтримувати сталий зв'язок із багатотисячним персоналом є важливим чинником організаційної та ринкової стійкості.

Дослідження ґрунтується на системному підході, що відображає причинно-наслідковий зв'язок між балансом робочих вимог і ресурсів (модель Job Demands-Resources, JD-R), рівнем організаційної лояльності персоналу, вимірним за допомогою індексу eNPS, та управлінськими ризиками в системі HR governance. У цьому контексті eNPS розглядається як інтегральний індикатор стану соціально-психологічних ресурсів організації та інструмент підтримки управлінських рішень, спрямованих на утримання персоналу й розвиток людського капіталу. Узагальнену модель «JD-R → eNPS → HR-ризик» наведено на рис. 2.

Застосування індексу eNPS, що дозволяє розподілити працівників на «промоутерів», «нейтралів» і «критиків», дало змогу ідентифікувати зони організаційної стабільності та потенційні ризики в управлінні персоналом. Отримані результати свідчать, що готовність працівників рекомендувати роботодавця може розглядатися як валідний поведінковий індикатор організаційної лояльності та залученості, оскільки відображає рівень емоційної прихильності до організації, ідентифікації з її цінностями та довіри до

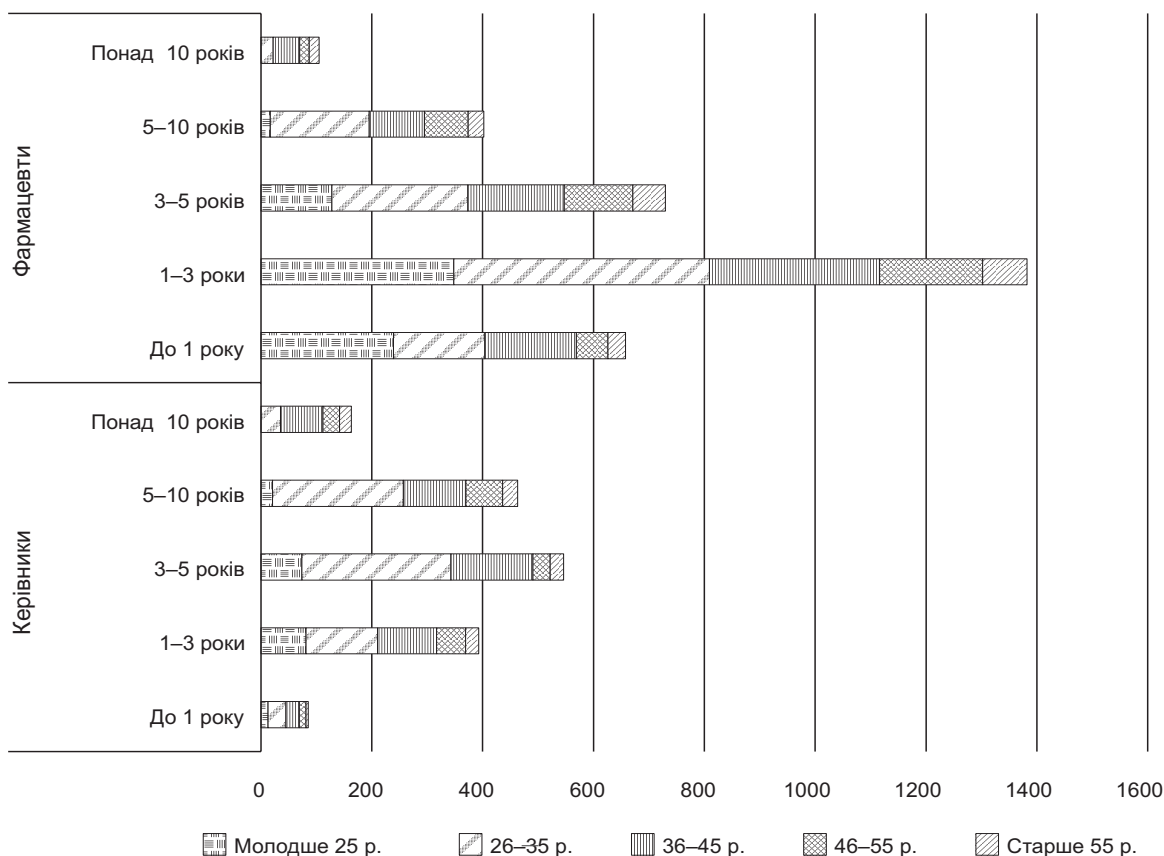


Рис. 1. Характеристика вибірки за посадою, стажем і віком

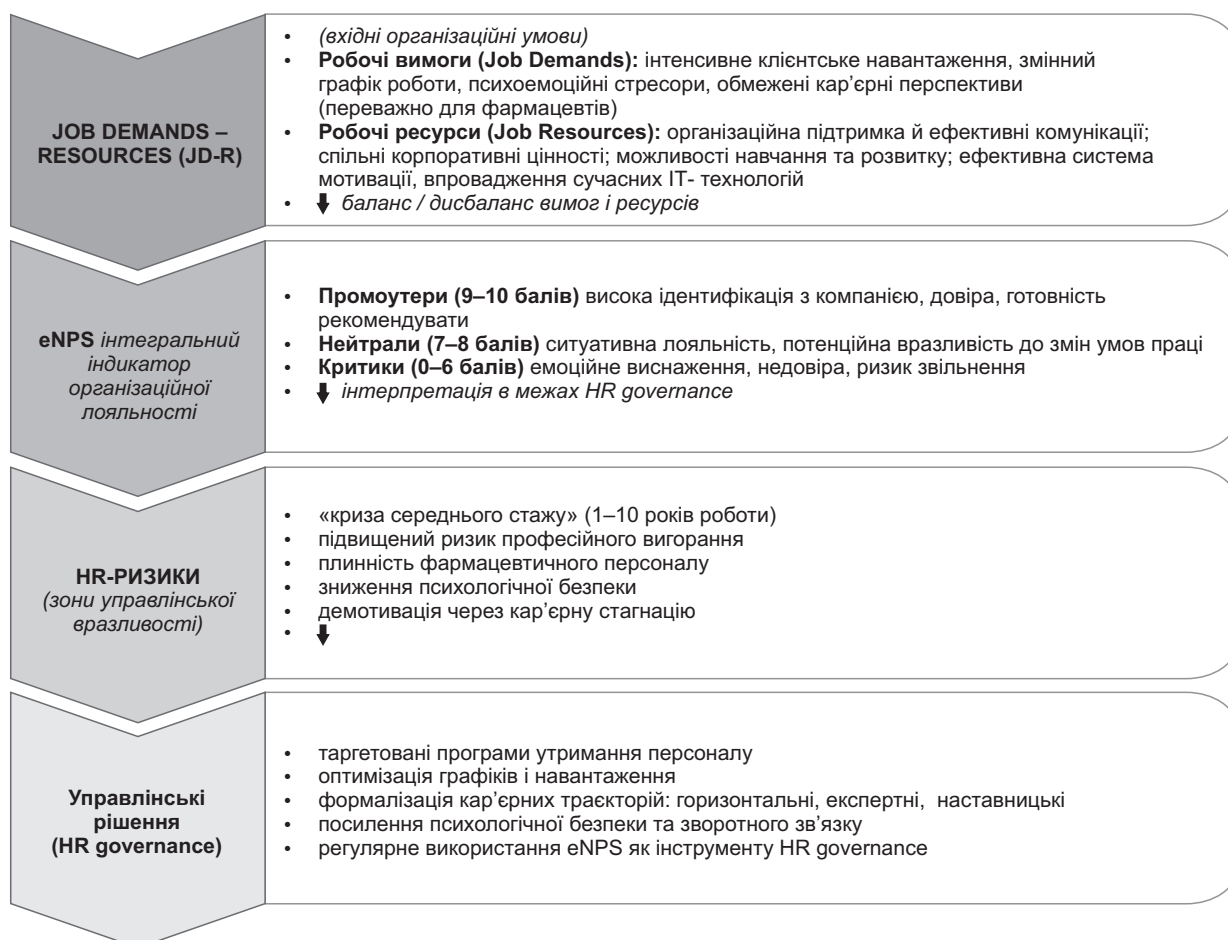


Рис. 2. Концептуальна модель інтеграції підходу Job Demands–Resources та індексу eNPS у систему HR governance аптечної мережі для виявлення HR-ризиків і підтримки стратегічних управлінських рішень

управлінських практик. У сучасних дослідженнях управління персоналом eNPS інтерпретується як інтегральний показник employee engagement, що поєднує когнітивний, емоційний і поведінковий компоненти ставлення працівника до організації. У межах концепції HR governance цей інструмент може застосовуватися як оперативний маркер організаційної стійкості та як індикатор рівня соціального капіталу, який є критично важливим для забезпечення безперервності та якості фармацевтичної допомоги (табл. 1, рис. 3).

Результати засвідчили виражену диференціацію організаційної лояльності між управлінською ланкою (eNPS = +23,0) та фармацевтичними працівниками (eNPS = +7,7). Найнижчі значення індексу зафіксовано з-поміж фармацевтів зі стажем 1–10 років, що свідчить про наявність «кризи середнього стажу» та підвищених ризиків професійного вигорання і плинності кадрів. Водночас найвищу лояльність продемонстрували керівники зі стажем понад 10 років (eNPS = +45,4), що підтверджує значущість довгострокових кар'єрних інвестицій у формуванні стійкої організаційної ідентифікації персоналу. У контексті HR governance ці результати обґрунтовують необхідність упровадження таргетованих програм утримання персоналу, насамперед для фармацевтів на етапі 1–5 років роботи.

Оцінювання умов праці за 10-бальною шкалою загалом засвідчило позитивне сприйняття робочого середовища, з концентрацією оцінок у діапазоні

7–10 балів. Водночас з-поміж фармацевтичного персоналу частіше фіксуються середні та нижчі значення показників лояльності, що може бути зумовлено інтенсивним клієнтським навантаженням, високою операційною напруженістю та впливом психоемоційних стресорів. Аналіз у розрізі стажу роботи засвідчив особливу критичність першого року професійної діяльності, який супроводжується підвищеними ризиками демотивації та зниження організаційної лояльності, що актуалізує доцільність упровадження структурованих програм адаптації, наставництва та посиленої управлінської підтримки нових працівників (табл. 2, рис. 4).

Можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання загалом оцінюються персоналом позитивно (середня оцінка – 7,6 балів). Вищі значення характерні для завідувачів аптек, що обумовлено більшою прозорістю управлінських кар'єрних траєкторій, доступом до управлінських ролей та долученості до процесів ухвалення рішень. Водночас фармацевтичний персонал демонструє більш стримане та неоднорідне сприйняття можливостей розвитку, що вказує на обмеженість вертикальної мобільності та актуалізує доцільність формалізації альтернативних кар'єрних маршрутів – горизонтальних, експертних і наставницьких – у межах системи HR governance (табл. 3, рис. 5).

Установлено, що загальне сприйняття графіка роботи персоналом є переважно позитивним: середня інтегральна оцінка за 10-бальною шкалою становить

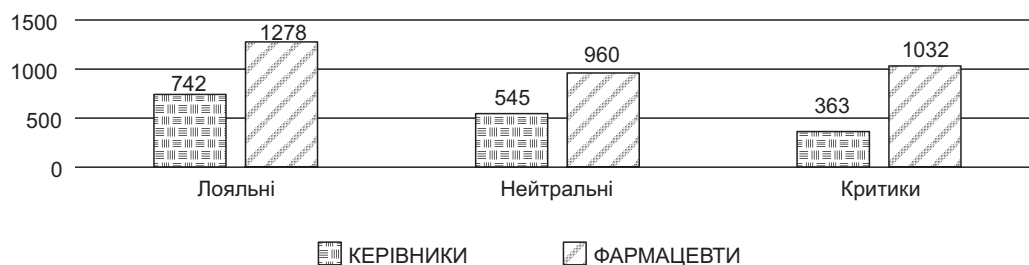


Рис. 3. Порівняльний аналіз лояльності працівників (eNPS)

Таблиця 1

Порівняльний аналіз лояльності працівників (eNPS) залежно від посади і досвіду роботи в компанії

Група респондентів	Лояльні (9-10)	Нейтральні (7-8)	Критики (0-6)	Разом	eNPS
Керівники	45,0 %	33,0 %	22,0 %	1650	+23,0
Менше 1 року	52,9 %	20,0 %	27,1 %	85	+25,8
1-3 роки	44,3 %	35,6 %	20,1 %	393	+24,2
3-5 років	40,5 %	35,3 %	24,2 %	546	+16,3
5-10 років	44,5 %	32,8 %	22,7 %	463	+21,8
Понад 10 років	59,5 %	26,4 %	14,1 %	163	+45,4
Фармацевти	39,2 %	29,3 %	31,5 %	3277	+7,7
Менше 1 року	46,5 %	29,3 %	24,2 %	658	+22,3
1-3 роки	37,2 %	29,8 %	33,0 %	1382	+4,2
3-5 років	36,6 %	30,3 %	33,1 %	730	+3,5
5-10 років	36,8 %	29,1 %	34,1 %	402	+2,7
Понад 10 років	46,7 %	30,5 %	22,8 %	105	+23,9

Таблиця 2

Оцінка респондентами умов праці в компанії (за 10-бальною шкалою)

Групи респондентів	Стаж роботи	Кількість, n	Середня оцінка	Частка 7–10 балів, %
Завідувачі аптек	Менше 1 року	85	7,59	67,1
	1–3 роки	393	7,60	75,8
	3–5 років	546	7,33	69,8
	5–10 років	463	7,35	73,2
	Понад 10 років	163	7,76	74,8
Фармацевти	Менше 1 року	658	7,66	74,3
	1–3 роки	1382	7,14	66,4
	3–5 років	730	7,07	65,3
	5–10 років	402	6,90	61,4
	Понад 10 років	105	7,54	72,4

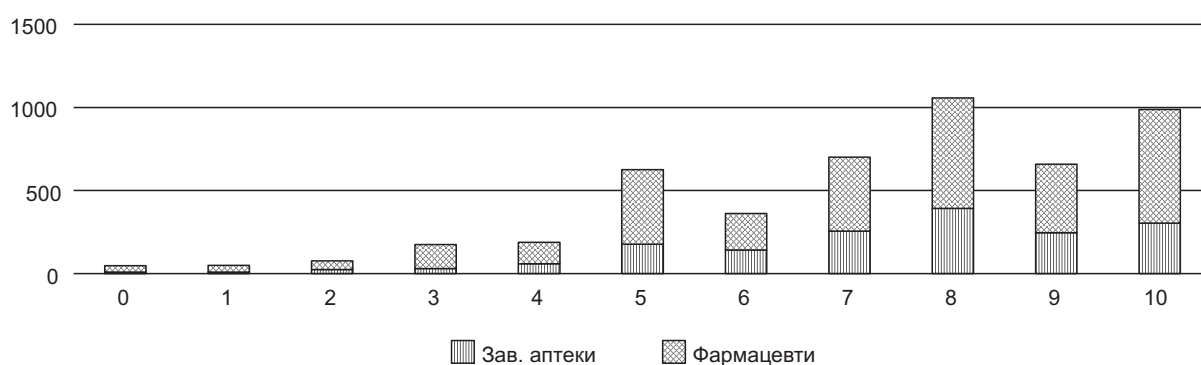


Рис. 4. Оцінка респондентами умов праці в компанії

7,4 балів (табл. 4, рис. 6). Водночас фармацевтичні працівники та молодші за віком респонденти частіше відзначають обмеження, пов'язані зі змінністю режиму роботи, нерівномірним навантаженням і поєднанням професійних та особистих обов'язків. Отримані результати свідчать про доцільність подальшої оптимізації організації робочого часу з урахуванням вікових, професійних і психоемоційних особливостей персоналу в межах системи HR governance.

Аналіз соціально-психологічного клімату засвідчив високий рівень задоволеності атмосферою в колективі (табл. 5, рис. 7). Понад половину відповідей становлять оцінки 8–10 балів, особливо з-поміж керівного персоналу. Більша варіативність відповідей з-поміж фармацевтів може пояснюватися неоднорідністю щоденного професійного досвіду, а також різним рівнем доступу до управлінської підтримки та ресурсів. Загалом отримані дані свідчать про

Таблиця 3

Оцінка можливостей для розвитку та кар'єрного росту в компанії

Група респондентів	Кількість відповідей (n)	Середня оцінка	Частка високих оцінок (8–10), %	Характеристика сприйняття
Зав. аптек	1501	≈ 7,9	>70	Високе
До 25 років	172	≈ 7,3	~63	Середньо-високе
25–35 років	624	≈ 8,0	~72	Високе
36–45 років	427	≈ 7,8	~69	Високе
46–55 років	182	≈ 7,6	~66	Високе
Старше 55 років	96	≈ 7,4	~64	Середньо-високе
Фармацевти	3060	≈ 7,4	~62	Середньо-високе
До 25 років	689	≈ 7,1	~58	Середнє
25–35 років	983	≈ 7,6	~64	Середньо-високе
36–45 років	734	≈ 7,5	~63	Середньо-високе
46–55 років	441	≈ 7,3	~60	Середньо-високе
Старше 55 років	213	≈ 7,2	~59	Середнє
Разом по компанії	4561	≈ 7,6	≈ 65	Високе

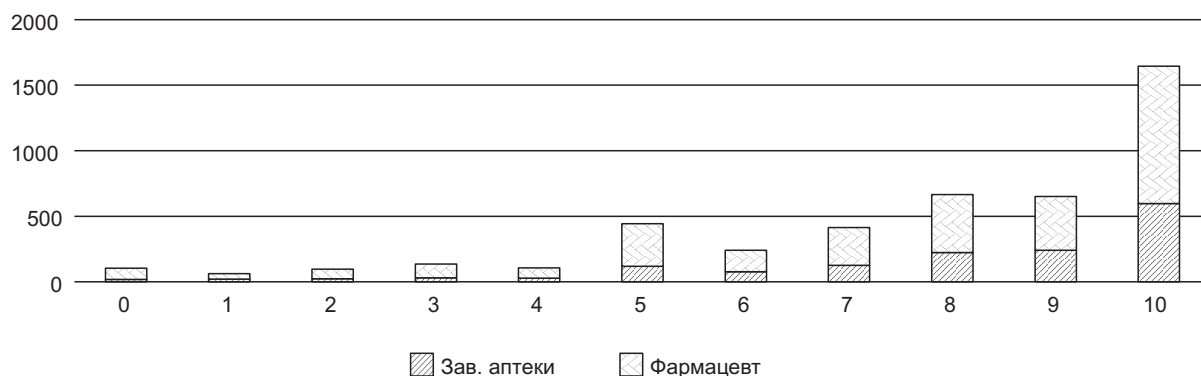


Рис. 5. Оцінка можливостей для розвитку та кар'єрного росту в компанії

Таблиця 4

Оцінка графіка роботи в компанії співробітниками аптек

Група респондентів	Кількість відповідей (n)	Середня оцінка (0–10)	Частка високих оцінок (8–10), %	Характеристика сприйняття
Зав. аптек	1501	≈ 7,6	>60	Високе
До 25 років	172	≈ 7,2	~56	Середньо-високе
25–35 років	624	≈ 7,7	~62	Високе
36–45 років	427	≈ 7,8	~64	Високе
46–55 років	182	≈ 7,5	~61	Високе
Старше 55 років	96	≈ 7,6	~68	Високе
Фармацевти	3060	≈ 7,3	~57	Середньо-високе
До 25 років	689	≈ 7,1	~55	Середнє
25–35 років	983	≈ 7,4	~58	Середньо-високе
36–45 років	734	≈ 7,5	~59	Середньо-високе
46–55 років	441	≈ 7,4	~60	Середньо-високе
Старше 55 років	213	≈ 7,6	~66	Високе
Разом по компанії	4561	≈ 7,4	≈ 58	Середньо-високе

сприятливий соціальний клімат, який є важливим чинником організаційної стійкості та ефективності взаємодії всіх членів колективу.

Високий рівень організаційної ідентифікації підтверджується домінуванням позитивних відповідей на твердження щодо гордості за роботу в компанії (рис. 8). Цей показник у поєднанні з позитивними оцінками умов праці, атмосфери та лояльності формує значний соціальний капітал персоналу, який є критично важливим для забезпечення довгострокової стабільності та ефективності організації.

Оцінка корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій засвідчила високий рівень їхнього прийняття та інтерналізації з-поміж персоналу. Найбільш пріоритетними цінностями респонденти визначили дисципліну, розвиток і навчання, дотримання норм і стандартів, професійність та орієнтацію на клієнта. Така ієрархія цінностей сприяє стандартизованому підходу до професійної діяльності та забезпеченню якості фармацевтичної допомоги.

Ефективність внутрішніх комунікацій оцінювалася через оперативність і доступність інформації про

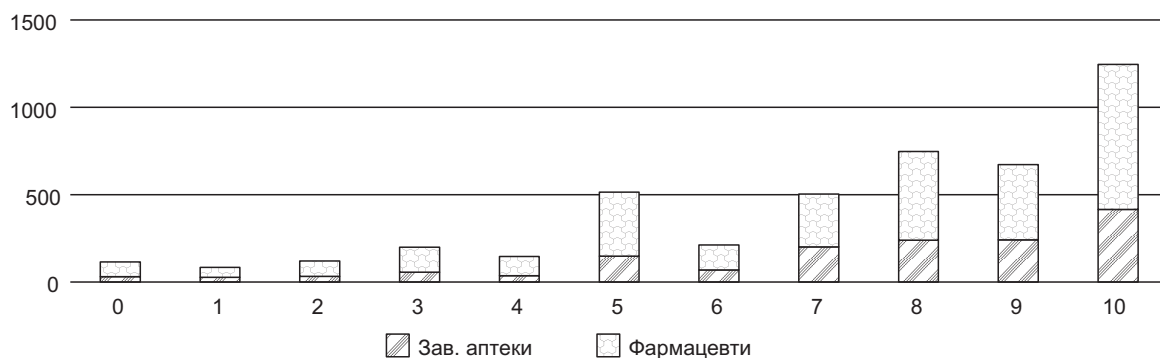


Рис. 6. Оцінка респондентами графіка роботи в компанії

Таблиця 5

Результати оцінки респондентами атмосфери в колективі та компанії

Група респондентів	Низькі оцінки (0–4), %	Середні оцінки (5–6), %	Позитивні оцінки (7–8), %	Високі оцінки (9–10), %	Разом, n
Керівники	3,7	9,7	24,4	62,2	1501
До 1 року	5,0	7,5	6,3	81,2	80
1–3 роки	1,9	8,8	21,7	67,6	364
3–5 років	2,6	13,2	22,6	61,6	499
5–10 років	3,9	8,3	21,5	66,3	410
Понад 10 років	1,4	6,1	18,9	73,6	148
Фармацевти	2,8	17,5	33,1	46,6	3060
До 1 року	4,3	8,9	20,6	66,2	621
1–3 роки	2,9	10,3	23,9	62,9	1277
3–5 років	4,4	10,2	24,2	61,2	685
5–10 років	6,9	13,6	23,9	55,6	376
Понад 10 років	5,9	6,9	20,8	78,2	101
Разом за вибіркою	3,1	14,9	30,2	51,8	4561

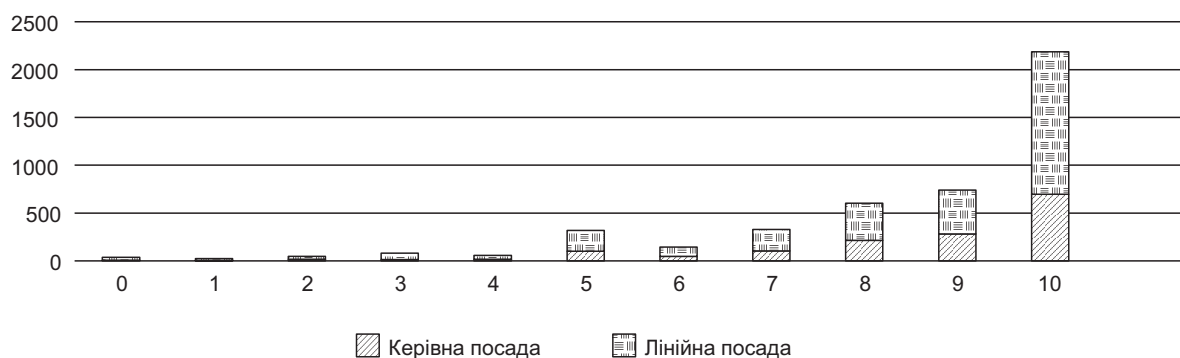


Рис. 7. Результати оцінки атмосфери в колективі та компанії керівниками аптечних закладів та фармацевтами (кількість відповідей)

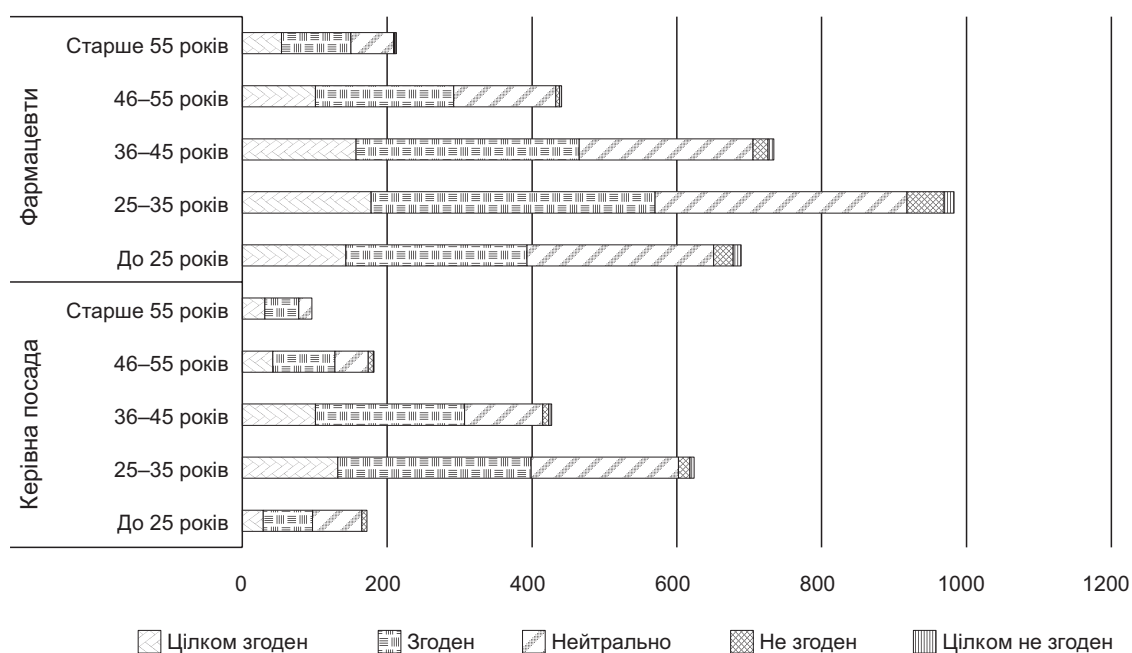


Рис. 8. Розподіл відповідей респондентів на твердження «Я пишаюся тим, що працюю в цій компанії»



Рис. 9. Відповіді на твердження «Я швидко отримую інформацію про зміни та новини компанії»

зміни та новини компанії. Переважна більшість респондентів позитивно оцінили інформаційну складову: сумарна частка відповідей «згоден» і «повністю згоден» становила 86,9 %, тоді як частка негативних оцінок не перевищувала 3,2 %. Порівняльний аналіз за посадовими групами виявив однорідно позитивне сприйняття як з-поміж керівників, так і з-поміж фармацевтів, що свідчить про відсутність системних проблем у каналах внутрішнього інформування (рис. 9).

У контексті HR governance ефективні внутрішні комунікації виступають важливим нематеріальним ресурсом, який підтримує довіру до управлінських рішень, організаційну згуртованість та формування соціального капіталу персоналу.

Оцінка заохочення ініціатив засвідчила загалом позитивне, але менш однорідне сприйняття культури участі. Частка позитивних відповідей з-поміж керівників становила 69,8 %, з-поміж фармацевтів – 65,8 %, за наявності помітної частки нейтральних оцінок (рис. 10).

Найвищий рівень підтримки ініціатив характерний для працівників зі стажем 1–5 років, тоді як нові та довгострокові співробітники частіше демонструють стримане або поляризоване ставлення. Це свідчить про потенціал розвитку більш інклюзивних механізмів участі та зворотного зв'язку.

Рівень довіри до дотримання компанією зобов'язань оцінюється як змішаний, але загалом позитивний (рис. 11). Позитивні відповіді переважають в обох



Рис. 10. Оцінка респондентами заохочення ініціативи у роботі



Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на твердження «Я відчуваю, що компанія дотримується своїх обіцянок перед співробітниками»

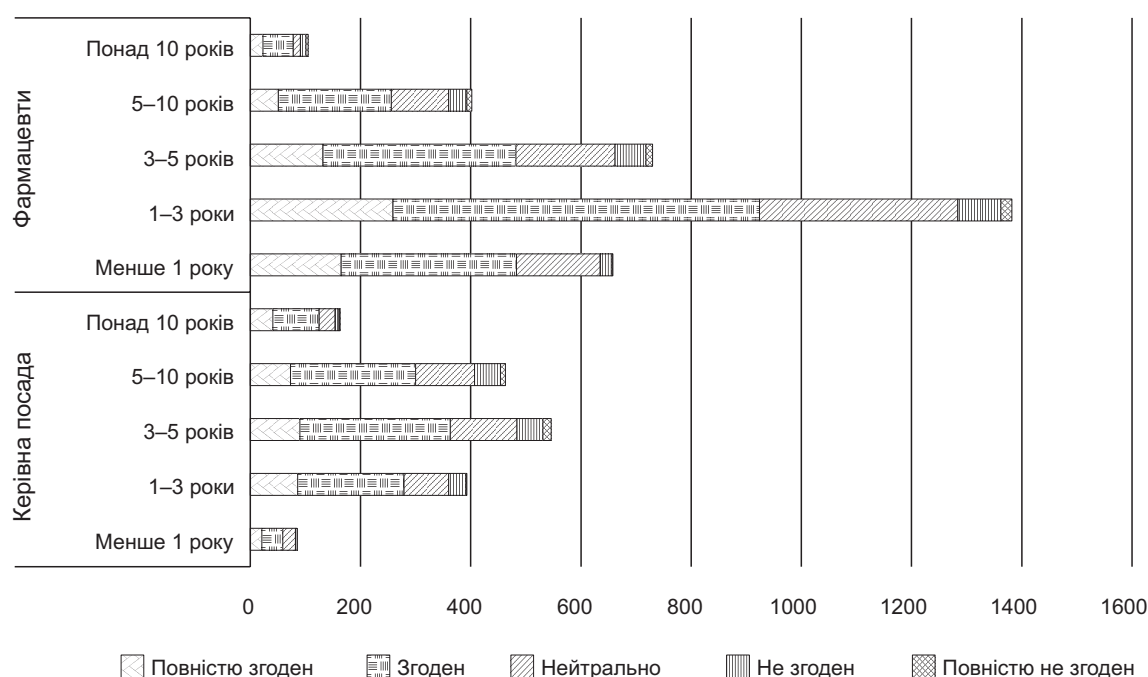


Рис. 12. Розподіл відповідей на твердження «Бізнес-процеси в компанії сприяють злагодженій співпраці між підрозділами»

посадових групах (близько 60 %), водночас значна частка нейтральних і критичних оцінок свідчить про нестійкий характер довіри, особливо з-поміж фармацевтів. Найвищий рівень довіри зафіксовано з-поміж працівників зі стажем 1–5 років, тоді як нові працівники та співробітники «зі стажем» демонструють підвищену чутливість до управлінських практик.

Оцінка бізнес-процесів показала загалом позитивне сприйняття міжпідроздільної взаємодії та оперативності ухвалення управлінських рішень. Частка позитивних відповідей щодо злагодженості співпраці та швидкості ухвалення рішень перевищує дві третини респондентів у кожній посадовій групі. Водночас стаж роботи істотно впливає на характер оцінок: найвищу підтримку демонструють працівники зі стажем 1–5 років, тоді як «новачки» та «ветерани» частіше висловлюють нейтральне або критичне ставлення (рис. 12).

Рівень психологічної безпеки, свободи висловлювання та відчуття особистого досягнення оцінюється як помірно позитивний, але неоднорідний. Позитивні відповіді переважають, однак близько 1/5 працівників демонструють стримане або критичне ставлення, що свідчить про резерви розвитку відкритої корпоративної культури. Найвищі показники психологічної безпеки та суб'єктивного професійного успіху спостерігаються з-поміж працівників зі стажем 1–5 років.

Оцінка управлінської підтримки та ресурсного забезпечення засвідчила високий рівень задоволеності: понад 80 % респондентів підтвердили підтримку з боку безпосереднього керівника, а близько 75 % – наявність необхідних ресурсів для ефективної роботи. Водночас нові та довгострокові працівники частіше демонструють нейтральні або критичні оцінки, що

актуалізує потребу в диференційованих управлінських підходах на різних етапах професійного циклу.

Узагальнено, заохочення ініціатив, ефективні внутрішні комунікації, управлінська підтримка, психологічна безпека та довіра до дотримання зобов'язань формують комплекс ключових нематеріальних ресурсів HR governance. Вони забезпечують базову організаційну стійкість аптечної мережі, водночас виявлені відмінності за стажем і посадою вказують на необхідність цілеспрямованих HR-інтервенцій для підвищення залученості та довгострокової стабільності персоналу.

Отже, результати кількісного аналізу підтверджують, що система HR governance в аптечній мережі забезпечує базову організаційну стабільність і підтримує функціонування ключових процесів. Водночас виявлено потребу посилення стратегічного фокусу на розвитку людського капіталу як чинника довгострокової організаційної стійкості аптечної мережі та системи фармацевтичної допомоги в цілому.

Аналіз відкритих відповідей працівників доповнює кількісні результати та поглиблює їхню інтерпретацію. Доміnantним чинником задоволеності роботою є колектив і міжособистісна взаємодія, що підкреслює значущість соціально-психологічного клімату для формування організаційної лояльності. Високу вагу також мають стабільність і передбачуваність оплати праці, можливості професійного розвитку та відчуття організаційної надійності.

Основні пропозиції щодо поліпшення діяльності компанії стосуються насамперед удосконалення планування показників діяльності, оптимізації та прогнозованості графіків роботи, а також приведення оплати праці у відповідність до фактичного навантаження і ринкових умов. Менш кількісно, але системно

представлені зауваження щодо облікових процедур, матеріально-технічного забезпечення та умов фізичної безпеки праці. Загалом домінують організаційні й управлінські запити, безпосередньо пов'язані з операційною ефективністю та задоволеністю персоналу.

Отримані результати свідчать про помірно позитивний рівень організаційної лояльності персоналу, що підтверджується значенням показника eNPS. Позитивне значення індексу свідчить про переважання працівників, готових рекомендувати організацію як роботодавця, однак не досягає рівнів, характерних для організацій із високозрілими HR-системами.

Поєднання кількісних показників eNPS з якісним аналізом відкритих відповідей дозволило виявити структурні управлінські дисбаланси, зокрема асиметрію управлінського досвіду між керівниками та фармацевтами персоналу, а також залежність лояльності від стажу роботи.

З позицій моделі Job Demands–Resources результати демонструють, що соціальні ресурси (підтримка колег, позитивна атмосфера, стабільність) є сильними аспектами організації та компенсують високі операційні вимоги. Водночас надмірне або недостатньо гнучке планування навантаження, організація графіків і обмежені кар'єрні траєкторії виступають факторами ризику для залученості персоналу.

Інтерпретація результатів у межах концепції HR governance дозволяє розглядати eNPS як прикладний індикатор результативності управління людськими ресурсами, що відображає не лише емоційне ставлення працівників, а і якість організації праці та управлінських рішень.

Висновки та перспективи подальших досліджень

1. Дослідження засвідчило, що загальний рівень лояльності персоналу є помірно позитивним, проте суттєво варіює залежно від посади та стажу роботи. Керівний персонал демонструє вищі показники лояльності порівняно з фармацевтами. Найнижчі значення eNPS, довіри до управлінських рішень та психологічної безпеки зафіксовано з-поміж працівників зі стажем 1–10 років, що може свідчити про підвищені ризики професійного вигорання та потенційної плинності кадрів у цій групі.

2. Основними детермінантами лояльності визначено соціально-психологічні ресурси: підтримку колективу, стабільність умов праці та якість внутрішньої взаємодії. Загалом умови праці та організаційний клімат оцінюються позитивно, однак фармацевти є більш чутливими до фізичного, емоційного та часового навантаження, що виявляється у більшій варіативності оцінок.

3. Ключовими зонами управлінського впливу визначено оптимізацію планування робочого навантаження, удосконалення організації графіків роботи та формалізацію прозорих кар'єрних траєкторій. Реалізація цих заходів сприятиме посиленню організаційних ресурсів та зменшенню ризиків кадрової нестабільності.

4. Використання eNPS у поєднанні з аналізом відкритих відповідей доцільне як регулярний інструмент системи HR governance. Внутрішні комунікації та інформаційна відкритість забезпечують високий рівень поінформованості персоналу та підтримують організаційну згуртованість. Корпоративні цінності (дисципліна, розвиток і навчання, дотримання стандартів, професійність, орієнтація на клієнта) інтерналізовані працівниками та формують основу стандартизованих підходів до фармацевтичної діяльності. Водночас наявність нейтральних і критичних оцінок свідчить про потенціал подальшого розвитку культури зворотного зв'язку та зміцнення психологічної безпеки.

5. Можливості професійного зростання загалом сприймаються позитивно, однак менш однорідно з-поміж фармацевтів, що обґрунтовує необхідність розширення та формалізації альтернативних кар'єрних моделей: горизонтальних, експертних і наставницьких. У межах стратегічного HR governance це передбачає системне заохочення ініціатив, управлінську підтримку, розвиток довіри, забезпечення психологічної безпеки та належне ресурсне підкріплення.

6. Отримані результати обґрунтовують доцільність переходу від операційно орієнтованої моделі управління персоналом до стратегічної моделі HR governance, спрямованої на розвиток людського капіталу, підвищення організаційної стійкості та довгострокове утримання кадрів у фармацевтичному секторі. Такий підхід інтегрує кадрову політику в систему корпоративного управління та підтримує ухвалення рішень на основі даних.

7. Аналіз у межах концепції Job Demands–Resources (JD–R) виявив ознаки часткового дисбалансу між робочими вимогами (операційне навантаження, регуляторний комплаєнс, інтенсивність сервісної взаємодії) та організаційними ресурсами (мотиваційна підтримка, цифровізація процесів, управлінська комунікація). У теоретичній логіці JD–R тривалий дисбаланс у напрямі переважання вимог над ресурсами може розглядатися як фактор ризику емоційного виснаження та професійного вигорання.

8. Інтеграція підходу JD–R з індексом eNPS у систему HR governance формує комплексний механізм моніторингу, що поєднує оцінювання організаційних ресурсів і поведінковий індикатор залученості працівників. Це створює передумови для своєчасного виявлення структурних дисбалансів, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє зміцненню організаційної стійкості аптечних мереж.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з інтеграцією eNPS з показниками плинності кадрів, рівня професійного вигорання, індикаторами якості фармацевтичної допомоги, а також із проведінням міжорганізаційних і міжсекторальних порівняльних аналізів у фармацевтичному секторі.

Конфлікт інтересів: відсутній.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Health and care workforce in Europe: time to act. 14 September 2022. *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339> (Date of access: 15.01.2026).
2. Turning the global health and care workforce crisis into action: The pathway to effective evidence-based policy and implementation / T. Correia et al. *The International Journal of Health Planning and Management*. 2025. Vol. 40(1). P. 224–233. DOI: 10.1002/hpm.3860.
3. Allen M. How to rebuild robust health workforces: An evidence-based approach. 3.10.2023. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/10/how-to-rebuild-robust-healthcare-workforces/> (Date of access: 15.01.2026).
4. Framework for action on the health and care workforce in the WHO European Region 2023–2030 (RC73). *World Health Organization*. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/EUR-RC73-8> (Date of access: 15.01.2026).
5. Human resources for health: a framework synthesis to put health workers at the centre of healthcare / O. N. O. Nwankwo et al. *BMJ Global Health*. 2024. Vol. 9(9). P. e014556. DOI: 10.1136/bmjgh-2023-014556.
6. Cometto G., Boniol M., Mahat A. Understanding the WHO health workforce support and safeguards list 2023. *Bulletin World Health Organization*. 2023. Vol. 101(6). P. 362–362A. DOI: 10.2471/BLT.23.290191.
7. Health and care workforce. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. Report by the Director-General. EB156/15. 20 December 2024. *World Health Organization*. URL: https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB156/B156_15-en.pdf (Date of access: 15.01.2026).
8. Kaehler B., Grundei J. H. R. Governance. A Theoretical Introduction. Springer Cham, 2019. DOI: 10.1007/978-3-319-94526-2.
9. How Pharmacy Loyalty Programs Drive Pharmacist Engagement. 24 May, 2024. *Almonds*. URL: <https://almonds.ai/how-pharmacy-loyalty-programs-drive-pharmacist-engagement/> (Date of access: 15.01.2026).
10. Siocon G. Employee Net Promoter Score (eNPS): The Ultimate 2026 Guide. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/> (Date of access: 15.01.2026).
11. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*. 2004. Vol. 25(3). P. 293–315.
12. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22(3). P. 309–328.
13. Софронова І. В., Жадько С. В., Бабічева Г. С. Оцінка факторів внутрішньофірмової лояльності у фармацевтичних організаціях. *Вісник фармації*. 2024. № 1(107). С. 89–96. DOI: 10.24959/nphj.24.127.
14. Artiukh T. Theoretical and Methodological Approaches for Studying the Loyalty of Pharmacy Specialists towards Chemist's Shops, As a Part of Corporate Culture. *The Pharma Innovation Journal*. 2016. Vol. 5(8). P. 83–88.
15. Толочко В. М., Артюх Т. О. Вивчення аспектів лояльності фармацевтичних спеціалістів у вітчизняних аптеках. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 4. С. 41–51. DOI: 10.24959/sphhcej.17.94.
16. Братішко Ю. С. Оцінка залученості персоналу закладів охорони здоров'я . *Підготовка спеціалістів фармації в рамках концепції «Навчання протягом життя (Life Long Learning)»: наука, освіта, практика* : матеріали III наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, присвяч. 40-річчю заснування каф. організації, економіки та управління фармацією, м. Харків, 23-24 жовт. 2024 р. Харків : НФаУ, 2024. С. 55–66.
17. Carvajal M. J., Popovici I. Gender, age, and pharmacists' job satisfaction. *Pharmacy Practice*. 2018. Vol. 16(4). P. 1396. DOI: 10.18549/PharmPract.2018.04.1396.
18. Dhamija D., Gupta S., Bag S. Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking*. 2019. Vol. 26(3). P. 871–892. DOI: 10.1108/BIJ-062018-0155.
19. Методичні підходи до оцінки залученості персоналу сфери охорони здоров'я / Ю. С. Братішко та ін. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2023. № 5. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8921.
20. Толочко В. М., Артюх Т. О. Визначення мотиваційних профілів спеціалістів фармації в аптечних закладах. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2019. № 3(59). С. 35–46. DOI: 10.24959/uekj.19.21.
21. Employee Engagement Experience. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx> (Date of access: 15.01.2026).
22. Employee Wellbeing Is Key for Workplace Productivity. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx> (Date of access: 15.01.2026).
23. Organizational Culture. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/229832/culture.aspx> (Date of access: 15.01.2026).
24. ISO 30414:2025. Human resource management – Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure. URL: <https://www.iso.org/standard/30414> (Date of access: 15.01.2026).
25. FIP Workforce Transformation Programme. URL: <https://gpo.fip.org/fip-workforce-transformation-programme/> (Date of access: 15.01.2026).

REFERENCES

1. *Health and care workforce in Europe: time to act*. (2022, September 14). World Health Organization. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339>
2. Correia, T., Kuhlmann, E., Lotta, G., Beja, A., Morais, R., Zapata, T., & Campbell, J. (2025). Turning the global health and care workforce crisis into action: The pathway to effective evidence-based policy and implementation. *The International Journal of Health Planning and Management*, 40(1), 224–233. <https://doi.org/10.1002/hpm.3860>
3. Allen, M. (2023, October 3). *How to rebuild robust health workforces: An evidence-based approach*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2023/10/how-to-rebuild-robust-healthcare-workforces/>
4. *Framework for action on the health and care workforce in the WHO European Region 2023–2030 (RC73)*. World Health Organization. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/EUR-RC73-8>

5. Nwankwo, O. N. O., Auer, C., Oyo-Ita, A., Evers, J., Wyss, K., Fink, G., & Bosch-Capblanch, X. (2024). Human resources for health: A framework synthesis to put health workers at the centre of healthcare. *BMJ Global Health*, 9(9), e014556. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2023-014556>
6. Cometto, G., Boniol, M., & Mahat, A. (2023). Understanding the WHO health workforce support and safeguards list 2023. *Bulletin of the World Health Organization*, 101(6), 362–362A. <https://doi.org/10.2471/BLT.23.290191>
7. *Health and care workforce. Global strategy on human resources for health: workforce 2030. Report by the Director-General. EB156/15.* (2024, December 20). World Health Organization. https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/EB156/B156_15-en.pdf
8. Kaehler, B., & Grundei, J. (2019). *H. R. Governance. A Theoretical Introduction.* Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94526-2>
9. *How Pharmacy Loyalty Programs Drive Pharmacist Engagement.* (2024, May 24). Almonds. <https://almonds.ai/how-pharmacy-loyalty-programs-drive-pharmacist-engagement/>
10. Siocon, G. (2026). *Employee Net Promoter Score (eNPS): The Ultimate 2026 Guide.* AIHR. <https://www.aihr.com/blog/employee-net-promoter-score-enps/>
11. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
12. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
13. Sofronova, I. V., Zhadko, S. V., & Babicheva, H. S. (2024). Otsinka faktoriv vnutrishnofirmovoi loialnosti u farmatsevychnykh orhanizatsiiakh [Assessment of internal loyalty factors in pharmaceutical organizations]. *News of Pharmacy*, 1(107), 89–96. <https://doi.org/10.24959/nphj.24.127> [in Ukrainian].
14. Artiukh, T. (2016). Theoretical and Methodological Approaches for Studying the Loyalty of Pharmacy Specialists towards Chemist's Shops, As a Part of Corporate Culture. *The Pharma Innovation Journal*, 5(8), 83–88.
15. Tolochko, V. M., & Artiukh, T. O. (2017). Vyvchennia aspektiv loialnosti farmatsevychnykh spetsialistiv u vitchyznianskykh aptekakh [Study of aspects of loyalty among pharmaceutical specialists in domestic pharmacies]. *Social pharmacy in healthcare*, 3(4), 41–51. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.17.94> [in Ukrainian].
16. Bratishko, Yu. S. (2024). Otsinka zaluchenosti personalu zakladiv okhorony zdorovia [Assessment of the involvement of healthcare facility staff]. In *Pidhotovka spetsialistiv farmatsii v ramkakh kontseptsii «Navchannia protiahom zhyttia (Life Long Learning)»: nauka, osvita, praktyka* (p. 55–66). Natsionalnyi farmatsevychnyi universytet. [in Ukrainian].
17. Carvajal, M. J., & Popovici, I. (2018). Gender, age, and pharmacists' job satisfaction. *Pharmacy Practice*, 16(4), 1396. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2018.04.1396>
18. Dhamija, D., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring job satisfaction: The use of quality of work life factors. *Benchmarking*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-062018-0155>
19. Bratishko, Yu. S., Posylkina, O. V., Litvinova, O. V., Derenska, Ya. M., Hladkova, O. V., Zborovska, T. V., & Lisna, A. H. (2023). Metodichni pidkhody do otsinky zaluchenosti personalu sfery okhorony zdorovia [Methodological approaches to assessing the engagement of healthcare personnel]. *Internauka. Seriya: Ekonomichni nauky*, (5). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8921> [in Ukrainian].
20. Tolochko, V. M., & Artiukh, T. O. (2019). Vyznachennia motyvatsiinykh profiliv spetsialistiv farmatsii v apteknykh zakladakh [Determining the motivational profiles of pharmacy specialists in pharmacies]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, 3(59), 35–46. <https://doi.org/10.24959/uekj.19.21> [in Ukrainian].
21. *Employee Engagement Experience.* (n. d.). Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>
22. *Employee Wellbeing Is Key for Workplace Productivity.* (n. d.). Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx>
23. *Organizational Culture.* (n. d.). Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/229832/culture.aspx>
24. *ISO 30414:2025. Human resource management — Requirements and recommendations for human capital reporting and disclosure.* (2025). International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/30414>
25. *FIP Workforce Transformation Programme.* <https://gpo.fip.org/fip-workforce-transformation-programme/>

Відомості про автора:

О. В. Севрюков, кандидат фармацевтичних наук, доцент, 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 author:

O. V. Sevriukov, 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>

Дата першого надходження: 17.02.2026 р.

Дата прийняття до друку: 04.03.2026 р.

Дата публікації: 31.03.2026 р.