

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені О.О.БОГОМОЛЬЦЯ

**НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ
ІНСТРУМЕНТІВ У БЕЗПЕРЕРВНОМУ НАВЧАННІ ФАРМАЦЕВТІВ ЗА УМОВ
ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ
(методичні рекомендації)**

Київ - 2023

УДК: 339.13:[331.36:615.15]:004.9

Установа-розробник:

Національний медичний університет імені О.О. Богомольця, м. Київ

Укладачі:

Сахнацька Наталія Миколаївна	асистент	(044) 234-20-75
Алекперова Наталія Валеріївна	к. фарм. н., доцент	(044) 234-20-75
Косяченко Костянтин Леонідович	д. фарм. н., професор	(044) 234-20-75

Рецензенти:

Унгурян Л.М. - д.фарм.н., професор кафедри організації та економіки фармації з післядипломною підготовкою Одеського національного медичного університету

Назаркіна В.М. - д.фарм.н., доцент кафедри організації та економіки фармації Національного фармацевтичного університету

Підстава для видання:

Рішення Вченої ради Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (Протокол № 3 від 26 жовтня 2023 року)

ЗМІСТ

Перелік умовних позначень.....	4
Вступ.....	5
РОЗДІЛ I. Теоретичне обґрунтування ролі професійного розвитку і навчання фармацевтичних працівників у контексті холістичного маркетингу	7
РОЗДІЛ II. Дослідження закордонного досвіду професійного розвитку і навчання фармацевтичних фахівців в умовах діджиталізації	11
РОЗДІЛ III. Дослідження сучасного стану безперервного розвитку і навчання персоналу аптечних закладів України у контексті холістичного маркетингу.....	20
РОЗДІЛ IV. Розробка інтегрованої системи навчання та розвитку персоналу у контексті холістичного маркетингу та практичні рекомендації для аптечних закладів.....	26
Висновки.....	32
Список використаної літератури.....	33

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

FIP - International Pharmaceutical Federation

HIMSS - The Healthcare Information and Management Systems Society

NASP - National Association of Specialty Pharmacy

NHS - National Health Service

БПР - безперервний професійний розвиток

ВООЗ - Всесвітня організація охорони здоров'я

ГО - громадська організація

МОЗ - Міністерство охорони здоров'я

НАМН - Національна академія медичних наук України

США - Сполучені Штати Америки

ВСТУП

У сучасних умовах професійна підготовка фармацевтичних кадрів безпосередньо впливає на рівень забезпечення населення України якісною та доступною фармацевтичною допомогою. Конкурентоспроможній організації важко обіцяти високий рівень сервісу без належної компетенції та досвіду фахівців, які є чинниками формування лояльності клієнтів до аптечного закладу і побудови з ними тісних та довготривалих взаємовідносин. У контексті холістичного маркетингу постійне навчання та розвиток персоналу є елементом внутрішнього маркетингу – однієї зі складових вищезгаданої концепції.

Щодо нормативного регулювання питань постійного безперервного розвитку фармацевтичних працівників варто зауважити, що з початку 2022 року в дію вступило оновлене «Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 р. № 725. Для фахівців, які здобули освіту за спеціальністю «Фармація», положення мало вступити у дію з 2023 року, однак враховуючи воєнний стан в країні, реформу було відтерміновано, а також тимчасово призупинено й атестацію фармацевтичних кадрів.

Враховуючи відсутність чіткого державного регулювання щодо професійного навчання фармацевтів, варто орієнтуватися лише на мотивацію та розуміння необхідності вдосконалення професійної компетенції самими фахівцями аптек та їхнім керівництвом, тому доцільно розробити рекомендації щодо покращення ефективності безперервного професійного розвитку фармацевтів, зокрема в умовах діджиталізації фармацевтичної сфери.

Мета роботи – розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування процесу постійного навчання та розвитку фармацевтичних працівників як елементу холістичного маркетингу в умовах діджиталізації.

Об'єктом дослідження є процес безперервного навчання та розвитку фармацевтичних працівників у концепції холістичного маркетингу.

Предметом дослідження є теоретичні й практичні аспекти постійного навчання та розвитку фармацевтичних працівників у системі холістичного маркетингу.

Методичні рекомендації є фрагментом дисертаційного дослідження на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 226 «Фармація, промислова фармація», за науковими результатами якого запропоновано комплекс пропозицій для вдосконалення системи безперервного навчання фармацевтичних фахівців та використання науковцями і фахівцями фармацевтичної галузі, керівниками фармацевтичних підприємств і аптечних закладів усіх форм власності, слухачами системи підвищення кваліфікації спеціалістів фармації та здобувачами вищої фармацевтичної освіти.

РОЗДІЛ І

Теоретичне обґрунтування ролі професійного розвитку і навчання фармацевтичних працівників у контексті холістичного маркетингу

Холістичний маркетинг є сучасним маркетинговим підходом, що дозволяє швидко адаптувати організацію до мінливого зовнішнього середовища, спричиненого глобальними змінами економіки. Концепцію холістичного маркетингу ще у 2006 році представили маркетингологи Філіп Котлер і Кевін Лейн Келлер [1]. Це цілісний підхід, при якому всі його елементи розглядаються як одна система, а їх інтегрована взаємодія впливає на ефективність бізнес-процесу. Найчастіше в літературі зустрічається 4-компонентна концепція, за якою холістичний маркетинг поєднує у собі чотири традиційні підходи (мал. 1.1.):

- маркетинг взаємовідносин;
- інтегрований маркетинг;
- внутрішній маркетинг;
- соціально-етичний (соціально-відповідальний) маркетинг.



Мал. 1.1. Структура холістичного маркетингу [1,2,3,4,5]

Розглянемо більш детально елементи холістичного маркетингу та обґрунтуємо їхню роль у забезпеченні безперервного навчання та професійного розвитку фармацевтичних працівників, зокрема в умовах цифрової трансформації.

Філософія **внутрішнього маркетингу** як компонента холістичної стратегії полягає в залученні працівників усіх рівнів управління – від топ-менеджменту фармацевтичної організації до спеціалістів, які безпосередньо контактують з пацієнтом «за першим столом» [5]. Успіх організації багато в чому залежить від того, наскільки керівництво аптечного закладу сприяє безперервному розвитку та постійному вдосконаленню компетенції його працівників. Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу, тільки 10% людей працюють або постійно добре або постійно погано, решті 90 % працівників потрібні чітко сформульовані завдання і стимули, щоб приносити користь компанії [6]. Саме тому головним завданням топ-менеджменту є формування у своїх працівників бажання розвиватися та працювати задля досягнення спільної мети. Не варто обіцяти високий рівень сервісу та кваліфіковану фармацевтичну допомогу, якщо фармацевти не розуміють місії, візії та цінностей підприємства, а також не мають достатньої внутрішньої мотивації до задоволення потреб населення у якісній фармацевтичній опіці [7]. Якісно розроблена керівництвом система мотивації фармацевтичних працівників до постійного навчання має ряд переваг для організації в цілому:

- підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки компанії на ринку;
- формування позитивного клімату в колективі;
- побудова довгострокових відносин із кращими працівниками (створення кадрового резерву на заміщення керівних посад);
- підвищення лояльності та довіри споживачів до аптечного закладу;
- формування сталої корпоративної культури.

Важливо розуміти, що працівники компанії теж є потенційними внутрішніми «клієнтами», адже вони формують імідж та репутацію компанії серед свого оточення. І якщо аптечний заклад сприяє професійному розвитку та кар'єрному росту своїх працівників, то це забезпечує побудову сильного корпоративного бренду, що створює додаткову цінність

компанії на ринку праці [8].

Важливим інструментом внутрішнього маркетингу є комунікації, які на теперішній час, а особливо в епоху діджиталізації та науково-технічного прогресу, забезпечують широкі перспективи та можливості для доступу й обміну інформацією між працівниками усіх рівнів управління, як у процесі навчання, так і під час повсякденної роботи. Менеджери з підбору і навчання персоналу можуть використовувати сучасні гаджети, мультимедійні презентації, пряму адресну розсилку, вебінари й інші методи цифрової комунікації з метою ознайомлення працівників аптек із ключовою місією та цілями організації, інформувати фармацевтів щодо новинок фармацевтичного ринку, сучасних методів профілактики та лікування різних захворювань тощо [9]. Згідно результатів дослідження, більшість фармацевтичних працівників (77,1 %) вважають роль використання інтернет-порталів та інших цифрових ресурсів важливим кроком у підвищенні професійної компетентності фармацевтів [10]. Такі комунікації є елементом і **інтегрованого маркетингу** – ще одного елемента холістичної концепції.

Головна мета безперервного навчання та професійного розвитку фармацевтичних працівників у контексті концепції холістичного маркетингу – це уміння фахівця аптечного закладу ефективно використовувати наявні та отримані знання, набутий досвід не тільки для задоволення потреб споживача сьогодні, а задля побудови з ним довгострокових взаємовигідних взаємовідносин, що проявляються ще в одній складовій холістичної стратегії – **маркетингу взаємовідносин** [11]. Формування ефективних взаємовідносин із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами аптеки є підґрунтям для збереження та розвитку сталих позицій закладу на фармацевтичному ринку. Процес взаємодії аптеки з фармацевтичними виробниками, дистриб'юторами, закладами вищої освіти, громадськими організаціями та органами державної влади забезпечує конкурентні переваги усім партнерам, сприяє підвищенню ефективності ринкової діяльності, формуванню лояльності клієнтів, а головне – дає змогу аптекам підвищити рівень забезпечення фармацевтичної допомоги населенню. Як інструмент цифровізації маркетингу взаємовідносин у аптеці можна навести приклад розробки мобільних додатків для навчання фармацевтів [12]. Запровадження дієвих цифрових каналів

взаємодії фармацевтів, стейкхолдерів і клієнтів дає змогу підвищити ефективність процесу постійного навчання співробітників за рахунок інтеграції різних аспектів партнерської діяльності в єдину комплексну освітню систему.

Враховуючи, що в якості ключової цінності будь-якої організації є персонал, то безпосередньо фахівці повинні бути залучені до процесу впровадження та підтримки соціальних ініціатив (різноманітних освітніх проєктів, програм менторства) у діяльність компанії відповідно до стратегічних напрямів розвитку бізнесу [13]. Дані аспекти є проявом **соціально-відповідального маркетингу**, який інтегрує різноманітні маркетингові інструменти задля формування соціально відповідальної компанії серед працівників та суспільства загалом.

У контексті глобальної діджиталізації звичайні бізнес-процеси трансформуються у цифровий формат. Це відбувається практично у всіх сферах, у тому числі і в процесі навчання та розвитку персоналу. Світові фармацевтичні компанії активно впроваджують цифрові моделі й інструменти в управління людськими ресурсами з метою швидкої адаптації компанії до змін. Тому для мінімізації ризиків на всіх етапах навчання і розвитку фармацевтів, для формування ефективної взаємодії з потенційним клієнтом на сьогодні вкрай необхідними є нові методи та технології, у тому числі й цифрові [14].

Отже, процес постійного навчання та розвитку персоналу як елемент внутрішнього маркетингу включає в себе перелік необхідних заходів для організації роботи працівників, оцінювання та управління їхньої результативності, планування кар'єри та перспективи кар'єрного росту в майбутньому. Вищезазначені складові холистичного маркетингу важливо координувати між собою з метою забезпечення збалансованого та ефективного вдосконалення професійних знань та компетенції фахівців, однак без застосування цифрових інструментів ефективно вирішити питання безперервного навчання та професійного розвитку фармацевтів майже неможливо. Саме тому з метою аналізу використання цифрових інструментів у безперервному навчанні фармацевтів у контексті холистичного маркетингу варто звернути увагу на закордонний досвід з метою його подальшої інтеграції в діяльність аптечних закладів України.

РОЗДІЛ II

Дослідження закордонного досвіду професійного розвитку і навчання фармацевтичних фахівців в умовах діджиталізації

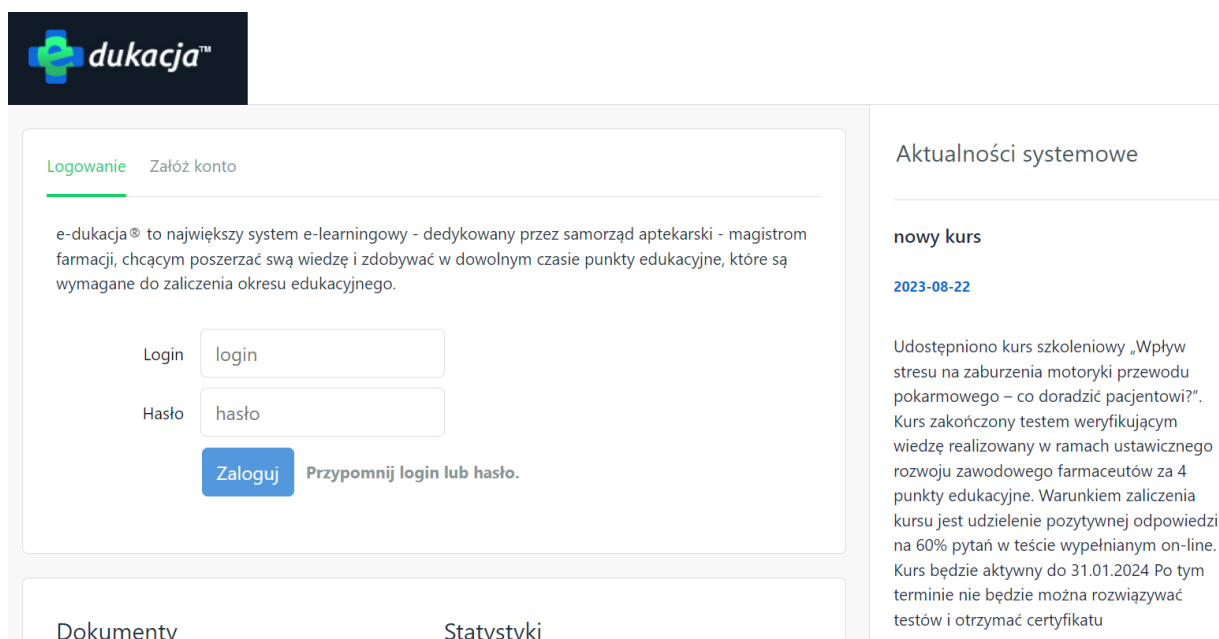
Професійні обов'язки фармацевта вимагають постійного підвищення компетентності та вдосконалення професійних знань. Навчання фармацевтів протягом життя переходить від післядипломної освіти до безперервного професійного розвитку [15]. Післядипломна освіта полягає в підтвердженні кваліфікації фармацевта з метою отримання дозвільного документа на право продовжувати свою діяльність, а безперервний професійний розвиток є напрямом удосконалення професійних здібностей фармацевтичних працівників із використанням заходів формальної та неформальної освіти [16].

Безперервний освітній процес із використанням цифрових технологій має важливе значення для фармацевтичної практики завдяки формуванню клієнторієнтованого підходу, зберігаючи при цьому фокус на соціальну відповідальність аптечного закладу. Вирішальним фактором діджиталізації безперервного освітнього процесу стала пандемія COVID-19, яка обмежила можливості провайдерів щодо організації аудиторних заходів, семінарів та різноманітних тренінгів [10]. Таким чином, було розроблено велику кількість онлайн-курсів і дистанційна освіта стала альтернативою традиційним заходам. Роботодавці розглядають e-learning як спосіб навчатися без відриву від роботи та розвивати професійну підготовку, набуваючи бали та кредити, які необхідні для офіційного підтвердження кваліфікації. У зв'язку зі зростанням популярності цього методу освіти важливим постає огляд світових тенденцій та можливостей.

Розглянемо докладніше досвід провідних європейських країн щодо особливостей безперервного навчання та розвитку фармацевтичних фахівців із використанням цифрових інструментів. З метою вивчення закордонного досвіду було обрано 5 країн Америки та Європи, зокрема США, Великобританію, Польщу, Францію та Болгарію. Вибір вищеперелічених країн ґрунтувався на унікальних особливостях процесу організації безперервного навчання фармацевтів та впровадження цифрових інструментів як на національному рівні, так і в діяльності окремих стейкхолдерів фармацевтичної сфери

(фармацевтичних компаній, аптечних закладів, громадських організацій, освітніх закладів).

Однієї з успішних та інноваційних країн у галузі фармації є Польща, де сучасні тенденції фармацевтичної галузі підтримуються на державному рівні. Для України, спираючись на досвід західних сусідів, можна відслідкувати розвиток цифровізації у безперервному навчанні фармацевтів та спрогнозувати позитивні зміни, спираючись на інноваційні рішення польських колег, адже у Польщі понад 80% фармацевтів підтримують свій професійний рівень за допомогою платформ електронного навчання. Найбільша онлайн-платформа навчання **e-dukacja®**(<http://e-dukacja.pl/>) функціонує з 2005 року та використовується для впровадження дистанційного навчання як однієї з форм безперервної освіти фармацевтів. На сьогодні навчальною платформою користуються понад 30 тис. зареєстрованих користувачів(мал. 2.1).



Мал. 2.1. Інтерфейс порталу e-dukacja® [17]

Портал включає навчальні курси, підготовлені відповідно до вимог Постанови Міністра охорони здоров'я про безперервне навчання фармацевтів. Усі програми сертифіковані Центром післядипломної освіти Фармацевтичного факультету Медичного коледжу Ягеллонського університету або Окружною фармацевтичною палатою в Кракові. Сертифікати визнаються усіма аптечними палатами Польщі і є основою для підтвердження післядипломної освіти фахівців.

Наступною європейською країною, де організація процесу постійного навчання фармацевтів варта уваги, є Болгарія. Програма підвищення кваліфікації болгарських фармацевтів включає як і аудиторні освітні заходи, орієнтовані на групове навчання, так і індивідуальні форми саморозвитку (підготовка презентацій, виступи на конференціях та наукові публікації у фахових виданнях) [18]. Ключову роль у процесі безперервного навчання фармацевтів відіграє Болгарський фармацевтичний союз, який запровадив платформу електронного навчання для дистанційної освіти під назвою **BPhU** (мал. 2.2). Основна мета платформи дистанційного електронного навчання – можливість для кожного фармацевта Болгарії в будь-який час забезпечити свій безперервний професійний розвиток, незалежно від місця його розташування або графіку роботи. На платформі створено нові й актуальні теми у рамках співпраці з провідними фармацевтичними компаніями. Наприклад, спільний проект компанії **Novo Nordisk** і Болгарського фармацевтичного союзу містить модуль дистанційного навчання: «Ожиріння та нові підходи до лікування», який описує клінічні випадки ожиріння та аспекти корекції лікування в аптеках [19].



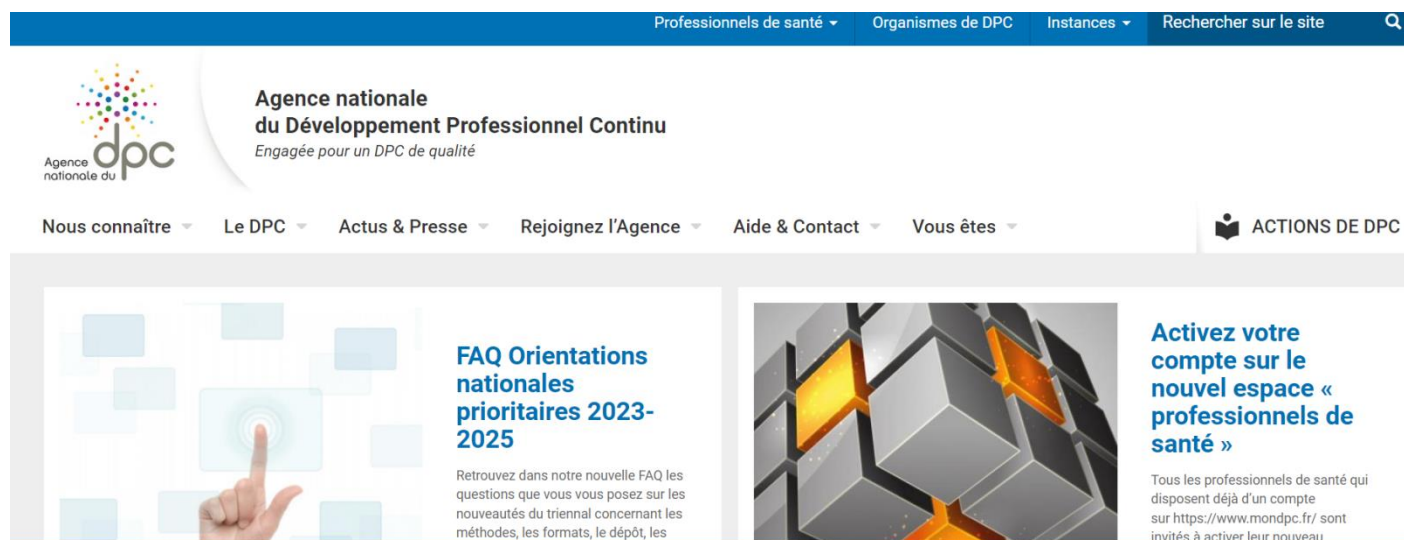
Мал. 2.2. Платформа електронного навчання для дистанційної освіти фармацевтів BPhU

Діджиталізація фармацевтичної галузі є довгостроковим напрямком розвитку сфери охорони здоров'я і Великої Британії [20]. У партнерстві з Національною службою охорони здоров'я (NHS) та професійними організаціями для фармацевтичних працівників створена платформа **elfh Hub**, яка забезпечує процес навчання фармацевтів на прикладі різноманітних клінічних випадків, з якими вони можуть зіткнутися в аптеці (мал. 2.3.). Наприклад, на порталі є навчальна програма з 4-модулів, яка допомагає виявляти можливі ранні симптоми раку у пацієнтів і реагувати на них, а також описує аспекти підтримки пацієнтів з онкологічними захворюваннями. Дана ініціатива розроблена у співпраці з Британською онкологічною фармацевтичною асоціацією.

Мал. 2.3. Платформа elfh Hub – програма електронного навчання, розроблена у партнерстві з Національною службою охорони здоров'я (NHS)

Згідно тверджень International Pharmaceutical Federation (FIP), безперервний професійний розвиток фахівців має бути циклічним процесом, однією з складових якого є документація [21]. Фармацевтичні працівники повинні формувати освітнє портфоліо для звітності та перевірки набутих ними кредитів і проходження освітніх заходів для підвищення кваліфікації. У багатьох країнах світу є електронна система формування портфоліо, яка є дуже зручною та доступною для фармацевтичних працівників. Наприклад, У Франції створено онлайн-портал **Agence nationale du Développement Professionnel Continu (ANDPC)**, який дозволяє зберігати

всі дані фармацевтів, що підтверджують їхню участь у заходах безперервного професійного розвитку протягом усієї професійної діяльності. Це також дозволяє фахівцю сформулювати звіт щодо відвідуваних заходів, який він повинен надіслати до контролюючого органу (мал. 2.4).



Мал. 2.4. Онлайн-портал Agence nationale du Développement Professionnel Continu

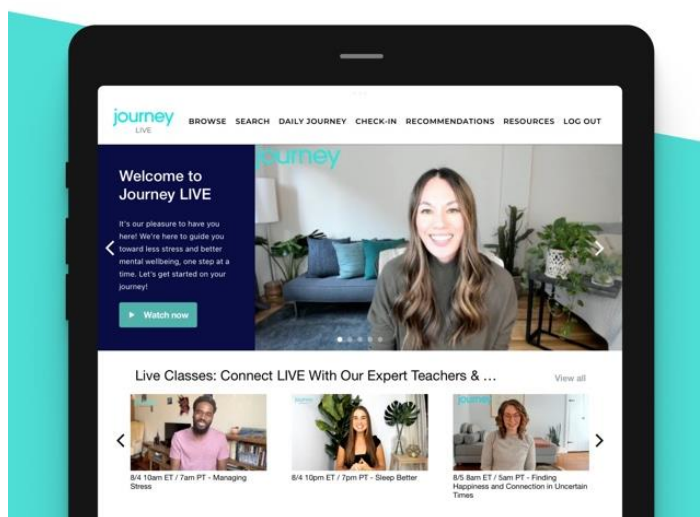
Варто зазначити, що безперервне навчання фармацевтів є ключовим напрямом діяльності не лише з професійних організацій. Світові аптечні мережі також сприяють постійному розвитку та підвищенню кваліфікації своїх співробітників. При **аптечній мережі Walgreens** було створено Корпоративний університет **Walgreens University** з метою забезпечення освітніх можливостей для усіх членів команди. Портал пропонує сотні курсів, які розроблені як на корпоративному рівні, так і в результаті співпраці з іншими навчальними закладами, адже **Walgreens** встановили унікальні партнерські відносини з університетами по всій країні. Завдяки цим партнерствам співробітники Walgreens (а в деяких випадках і найближчі члени їхніх сімей) мають право на економію при оплаті навчання в розмірі від 10 до 40%.

У 2016 р. **Walgreens** у співпраці з NASP та ProCE Inc., компанією, що займається безперервним навчанням фармацевтів та медичною освітою у США, оголосила про акредитацію онлайн-порталу безперервної освіти, створеного спеціально для фармацевтів Walgreens. Навчальний портал безперервної освіти Walgreens містить звіти на інформаційній

панелі як на корпоративному, так і на індивідуальному рівнях для відстеження навчання фармацевтів та кількості кредитів, виданих фармацевтам-спеціалістам Walgreens.

Варто зауважити, що одна з найбільших аптечних мереж США **Walgreens** дбає не лише про професійний розвиток своїх працівників, а й турбується про психологічне здоров'я своєї команди, використовуючи при цьому інноваційні підходи. Аптечна мережа запустила програму охорони психічного здоров'я та благополуччя **Be Well Connected**, яка розроблена для психологічної підтримки працівників і членів їхніх сімей. На сьогодні майже 60% членів команди Walgreens використовують додаток **Journey LIVE** (мал. 2.5), який розроблено відповідно до потреб сучасних професіоналів та надає рекомендації щодо боротьби зі стресовими ситуаціями на роботі, допомагає розвивати лідерські якості та командну роботу.

MENTAL & EMOTIONAL WELLNESS



Мал. 2.5. Мобільний додаток для підтримки ментального здоров'я Journey LIVE

У рамках цієї ж програми фармацевти допомагають пацієнтам, які вперше починають медикаментозне лікування низки психічних розладів (зокрема тривоги, депресії, біполярного розладу та інших), покращити результати терапії шляхом забезпечення дотримання пацієнтами режиму прийому ліків, здійснюючи контроль за можливими побічними ефектами препаратів та ускладнення від їх застосування.

В епоху діджиталізації важливо мати команду працівників, які будуть фахівцями щодо

використання цифрових інструментів у забезпеченні пацієнтів якісною та доступною фармацевтичною допомогою. Аптечна мережа Великої Британії **Boots** оголосила про партнерство з Товариством інформаційних систем управління охороною здоров'я (NHS) з метою навчання персоналу щодо аспектів цифровізації охорони здоров'я. Фармацевтам Boots надані віртуальні модулі, що охоплюють такі теми, як переваги цифрової охорони здоров'я для пацієнтів, як швидко прийняти цифрові рішення в аптеці та майбутнє цифрової охорони здоров'я. Після пандемії COVID-19 Boots запуснув кілька цифрових платформ, що дозволяють клієнтам отримувати дистанційний доступ до аптечних послуг, включаючи онлайн-консультацію для онкохворих і онлайн-платформу для відео консультацій через додаток **LIVI** (мал. 2.6.) для постійного зв'язку між пацієнтами та фармацевтами. Оскільки цифровізація проникає в усі сфери охорони здоров'я, освіта персоналу стає необхідністю для впровадження передового досвіду. Фармацевтичний персонал повинен мати цифрові навички, щоб впевнено використовувати інноваційні рішення в галузі охорони здоров'я на благо бізнесу та клієнтів.

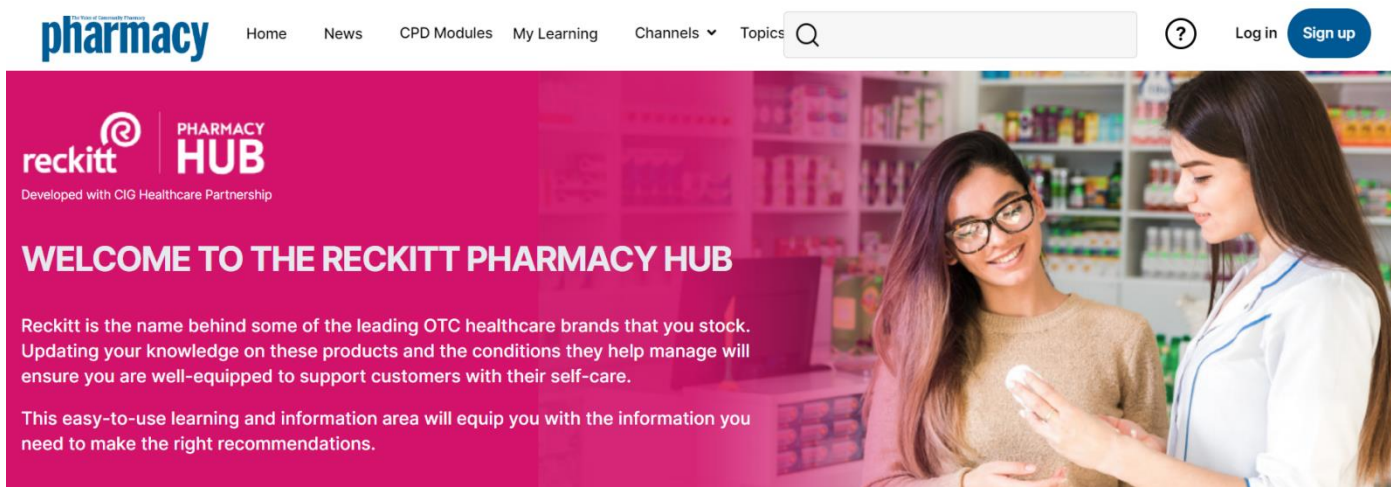


Мал. 2.6. Додаток LIVI для відеоконсультацій

У професійному навчанні фармацевтичних працівників беруть участь і провідні фармацевтичні компанії. Наприклад, британська фармацевтична компанія **GlaxoSmithKline**

просуває власний бізнес та одночасно підвищує компетенцію фармацевтів за допомогою програми **Ask your Pharmacist First** – унікального партнерства між GSK і фармацевтами, які працюють у більш ніж 20 країнах Європи. Цей підхід має кілька напрямків, включаючи навчальні програми для фармацевтів шляхом інформування про найновіші наукові досягнення компанії та асортимент ліків, одночасно виконуючи функцію стимулювання збуту та просування продукції. Також компанія пропонує навчання щодо управління фармацевтичним бізнесом та проводить корпоративне навчання для працівників аптек. Навчання включає онлайн-семінари, дистанційне навчання та комплексні детальні посібники.

Ще один представник Великої Британії – фармацевтична компанія **Reckitt Benckiser** також налагодила освітню співпрацю з фармацевтичними працівниками шляхом запуску безкоштовного інтерактивного онлайн-проєкту **Reckitt Pharmacy Hub** (мал. 2.7). Основна мета проєкту полягає в забезпеченні працівників аптек сучасними й зручними навчальними ресурсами щодо різноманітних проблем зі здоров'ям та для промоції продуктів компанії, які можуть бути корисними у вирішенні цих проблем. Кожен хаб складається з кількох модулів, ресурсів для завантаження та посилань на зовнішні ресурси. Наприкінці кожного модуля є коротка вікторина для користувачів, щоб дозволяє потрапити на новий рівень навчання та отримати сертифікат. На порталі також існує функціонал, що дозволяє керівництву аптеки відслідковувати успішність його команди.



Мал. 2.7. Інтерактивний онлайн-проєкт Reckitt Pharmacy Hub

Таким чином, аналіз світового досвіду використання цифрових інструментів у реалізації процесу професійного навчання та розвитку фармацевтів показав, що застосування інтерактивних додатків, вебінарів та освітніх порталів має позитивний вплив на формування клієнторієнтованого підходу, що і є головною місією холістичного маркетингу. Наступним етапом дослідження є необхідність аналізу сучасного стану безперервного професійного навчання персоналу аптечних закладів України в умовах цифрової трансформації.

РОЗДІЛ III

Дослідження сучасного стану безперервного розвитку і навчання персоналу аптечних закладів України в контексті холістичного маркетингу

Контроль за компетенцією фармацевтичних фахівців з боку держави здійснюється відповідно оновленого «Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників», що затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 14.07.2021 р. № 725 [22]. Згідно з Положенням безперервний професійний розвиток фармацевтів може здійснюватися шляхом отримання нових знань та набуття досвіду під час проходження навчання на циклах тематичного удосконалення, професійного стажування за межами закладу, навчання на заходах безперервного професійного навчання.

Безперервний професійний розвиток шляхом здобуття неформальної освіти може здійснюватися за дистанційною формою навчання з використанням електронних навчальних ресурсів. Інформація про провайдерів, освітні заходи безперервного професійного розвитку та реєстр сертифікатів буде відображено в Електронній системі безперервного професійного розвитку, адміністратором якої призначено Центр тестування професійної компетентності фахівців з вищою освітою напрямів підготовки «Медицина» і «Фармація» при Міністерстві охорони здоров'я України (МОЗ). Розглянемо детальніше цифрові інструменти (освітні дистанційні платформи, додатки тощо), які використовуються для безперервного навчання та розвитку фармацевтичних працівників в Україні.

Характеристика вітчизняних онлайн-платформ для безперервного навчання та розвитку фармацевтичних фахівців

Назва навчальної платформи	Особливості застосування
Навчальні онлайн-платформи та дистанційні заходи від фармацевтичних компаній	
Навчальна онлайн-платформа «Фітоексперт» від компанії «Ліктрави» https://phytoexpert.com.ua/	<ul style="list-style-type: none"> • Просування фітопрепаратів шляхом інтерактивної подачі інформації для фармацевтів; • Навчальний матеріал розроблено у співпраці з фахівцями Національного фармацевтичного університету; • Система мотивації включає матеріальне заохочення та сертифікат підвищення кваліфікації з балами.
Освітній проект DERMA CLUB від компанії L'Oréal Ukraine https://www.dermaclub.com.ua/	<ul style="list-style-type: none"> • Навчальний контент представлено у форматі інтерактивних тренінгів, коротких відеолекцій, а також присутній «живий» формат навчання з експертами; • Є можливість отримувати бали за успішне проходження тестування та обмінювати їх на винагороди, а саме на косметичну продукцію компанії.
Інформаційно-освітній портал PROVISOR CLUB від фармацевтичної компанії Ananta Medicare https://provisorclub.com/	<ul style="list-style-type: none"> • Фармацевтичні фахівці отримують професійну інформацію щодо застосування лікарських засобів та медичних виробів компанії; • Є можливість участі у щомісячних тематичних конкурсах, здійснюється перевірка рівня отриманих знань шляхом тестування, передбачені заохочувальні призи та подарунки за активність на порталі.
Освітній портал «Клінічна фармація» за підтримки компанії BIONORICA https://pharmcare.online/	<ul style="list-style-type: none"> • Навчальний матеріал розроблено за підтримки Експертної проблемної комісії МОЗ України, НАМН України і кафедри клінічної фармакології та клінічної фармації НФаУ; • Портал містить онлайн-бібліотеку з довідниками, методичними матеріалами та науковими статтями, а також є можливість переглядати вебінари на різноманітні тематики, брати участь у системі мотивації та отримувати заохочувальні призи за активну діяльність.
Навчальна платформа «Фарм Експерт» від фармацевтичної компанії Johnson & Johnson https://pharmexpert.com.ua/	<ul style="list-style-type: none"> • Платформа сприяє обізнаності фармацевтів щодо стандартів викладки препаратів й основних засад мерчандайзингу в аптеках; • Фармацевти мають можливість змагатись корпоративною командою у тематичних конкурсах з іншими аптеками; • Після ознайомлення з навчальним матеріалом в учасників є можливість пройти коротке тестування для перевірки отриманих знань.

Продовження таблиці 1

<p>Освітня платформа для фармацевтів PHARMA TREND «Щотижневик АПТЕКА» у партнерстві з компанією Sandoz за підтримки компаній «Моріон» та «Proxima Research» https://events.proximaresearch.com/pharma-trend-2023-08/uk/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Організація вебінарів, які стосуються найбільш актуальних тем і популярних питань, наприклад, алгоритму дій фармацевта у разі звернення відвідувача до аптеки з сезонними захворюваннями тощо; • Фармацевти мають можливість самостійно обирати теми для майбутніх вебінарів, приймаючи участь в опитуваннях у соціальних мережах; • Участь у вебінарі є безкоштовною. Усі зареєстровані учасники отримають сертифікати.
<p>Платформа успішного розвитку фармацевта «Фармопіка 3.0» від компанії Bayer (за підтримки провайдера «Група компаній МедЕксперт») https://pharmopika.com.ua/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Метою проекту є підвищення рівня знань фармацевта як фахівця, який забезпечує надання якісної фармацевтичної опіки пацієнтам на прикладі асортименту лікарських засобів компанії Bayer; • У рамках заходу фармацевти можуть приймати участь у вікторинах з розіграшем призів, сертифікація заходу не передбачена.
<p>Інформаційний медичний портал для лікарів та фармацевтів Farmak Medical HUB https://medhubfarmak.com/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Портал містить експертні матеріали, протоколи лікування, інформацію про продукцію компанії та новини галузі; • Окрім статей, на сайті доступні матеріали для завантаження, квізи для перевірки знань та відео у відповідних категоріях; • За реєстрацію передбачено заохочувальні призи.
Внутрішні корпоративні онлайн-платформи аптечних закладів	
<p>Інформаційно-освітня платформа аптечної мережі «FARMACIA»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Всі фармацевти аптечної мережі проходять корпоративну систему навчання «Експерт-фармацевт»; • Програма навчання складається з лекцій та тренінгів з фармакології, семінарів щодо асортименту косметики та аспектів обслуговування в аптеці (робота із запереченням, вирішення конфліктних ситуацій в аптеці тощо).
<p>Корпоративна платформа навчання аптечної мережі «Аптека низьких цін»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Портал містить не лише навчальні матеріали, а також сховище інформації: інструкції, положення та інші внутрішні документи; • Завдяки мобільній версії сайту, співробітники можуть проходити призначені ним курси та програми, прямуючи на роботу.

Продовження таблиці 1

<p>Інтерактивний проект «Навчальний центр Аптечної мережі 9-1-1»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Портал дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок про рівень знань та кваліфікацію персоналу, якість обслуговування покупців. При цьому суттєво економляться тимчасові та матеріальні ресурси, витрачені на навчання; • Разом з тим до переваг навчання через цілодобово працюючий сайт можна віднести максимальне охоплення персоналу, простоту використання та адміністрування ресурсу, а також можливість коригування стратегії навчання персоналу на підставі якісної звітності.
<p>Корпоративний університет мережі «Аптека Доброго дня»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Внутрішня платформа для навчання співробітників, де проводяться обов'язкові та рекомендовані тренінги, презентації, тестування рівня знань; • Внутрішній чат-бот, де також можна переглянути навчальні відеоматеріали, отримати нагадування про призначений курс та записатися на навчання.
<p>Внутрішня платформа аптечної мережі «Бажаємо здоров'я»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Керівництво мережі відповідально ставиться до рівня кваліфікації персоналу. Мережа нараховує в своїй команді понад 4200 працівників (станом на серпень 2023 р.); • Завдяки регулярним курсам підвищення кваліфікації та професійним тренінгам, знання фармацевтів першого столу та завідувачів аптек постійно поповнюються сучасною інформацією з різних напрямків аптечної справи.
<p>Навчальний портал «D.S.»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Програма «Стажер» створена для підвищення кваліфікації нових працівників; • Навчальна платформа містить не лише обов'язкові фахові матеріали, але й корисні рубрики – «Українська – сучасно і своєчасно!», «Читай із D.S.» тощо; • Працівники мережі аптек «D.S.» можуть отримати додаткову інформацію, що допомагає їм відповідати на питання, які часто ставлять відвідувачі аптек (у рамках курсу «Медиторія»); • Функціонал порталу допомагає структурувати працівників за освітніми потребами та сформувати індивідуальні плани підготовки; • Цільова аудиторія порталу електронного навчання – більше 1300 співробітників компанії.

Продовження таблиці 1

Онлайн-заходи, організовані у співпраці з закладами вищої освіти та громадськими організаціями	
<p>Фахова онлайн-школа для фармацевтів «Безперервний професійний розвиток фармацевта від А до Я» Група компаній Медексперт НМУ імені О.О. Богомольця, НУОЗУ імені П.Л.Шупика</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проект розрахований на фармацевтів, провізорів та співробітників профільних навчальних закладів з метою розширення знань про вплив лікарських препаратів, їх побічні ефекти та небезпечні взаємодії; • Після проведення онлайн-вебінару усім учасникам необхідно заповнити форму зворотнього зв'язку та відповісти на тематичні питання, що стосуються проведених лекцій. Якщо слухач дасть більше, ніж 75% правильних відповідей, йому надійде інформація щодо завантаження сертифіката.
<p>Інноваційна digital-платформа «DoctorThinking Education» ГО «Українська Асоціація Клінічної Фармакології та Фармакотерапії»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Освітня платформа та медична спільнота, де медичні працівники мають доступ до відео контенту; • Здебільшого дана платформа призначена для лікарів, однак на порталі розміщені лекції на важливі для фармацевтів теми, наприклад, раціональна антибіотикотерапія тощо.
<p>Сервіс дистанційного навчання для працівників фармації та медицини «SmartEra» НУОЗУ імені П.Л.Шупика</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Онлайн події можуть бути відкритими для всіх бажаючих або закритими – для певної аптечної мережі (за попередньою домовленістю). • Можливі формати навчання: семінари, тренінги, конференції та курси для передатестаційної підготовки, які можуть бути платними та безоплатними. • За результатами навчання видається сертифікат Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика (2-5 балів), який дійсний 5 років і може бути використаний для підтвердження атестації.
<p>Електронна платформа післядипломної медичної освіти для лікарів «ГППОКРАТ», яка заснована ГО «Всеукраїнська асоціація безперервної професійної освіти лікарів і фармацевтів» та НУОЗУ імені П.Л.Шупика</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Усі онлайн курси підготовлені на основі курсів тематичного удосконалення і передатестаційних циклів Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика. • Наприкінці кожного курсу після успішного проходження тестування (не менше 80% правильних відповідей) фахівці отримують сертифікати Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика та ГО «Всеукраїнська асоціація безперервної професійної освіти лікарів і фармацевтів» – від 1 до 2 балів.

Проведений аналіз цифрових інструментів свідчить про позитивний досвід України щодо впровадження інноваційних підходів у забезпечення безперервного професійного навчання та розвитку фармацевтичних працівників. Ключовими стейкхолдерами в процесі безперервного навчання фармацевтичних працівників є світові та вітчизняні фармацевтичні компанії, громадські організації, заклади вищої медичної і фармацевтичної освіти, органи державної влади. На основі вивчення закордонного й вітчизняного досвіду варто обґрунтувати та систематизувати роль професійного розвитку фармацевтів у контексті концепції холістичного маркетингу.

РОЗДІЛ IV

Розробка інтегрованої системи навчання та розвитку персоналу та практичних рекомендацій для аптечних закладів у контексті холістичного маркетингу

Високий професіоналізм та ґрунтовні знання фахівців сприяють підвищенню конкурентоспроможності аптечного закладу та формуванню клієнторієнтованого підходу, що відповідно забезпечує зростання прибутку організації. У концепції холістичного маркетингу важливе значення відіграє постійне навчання та розвиток фармацевтичних фахівців. Розглянемо детальніше роль безперервного навчання фармацевтичних фахівців у контексті холістичного маркетингу в умовах цифрової трансформації (мал. 4.1.).



Мал. 4.1. Інтегрована модель системи безперервного навчання фармацевтів у концепції холістичного маркетингу в умовах діджиталізації

Концепція холістичного маркетингу спрямована на задоволення потреб споживачів у якісній та доступній фармацевтичній допомозі, яку можна забезпечити лише при високому рівні кваліфікації персоналу аптеки. У запропонованій вище моделі обґрунтовано та наведено роль безперервного навчання фармацевта у формуванні клієнторієнтованого підходу до управління сучасним аптечним закладом. Можна зауважити, що всі складові холістичного маркетингу безпосередньо пов'язані в одну інтегровану систему, яка і забезпечує цілісний процес навчання, використовуючи при цьому сучасні цифрові інструменти.

✓ **Внутрішній маркетинг** спрямований як на забезпечення зовнішньої мотивації фармацевтів (фінансова винагорода, кар'єрне зростання, соціальний пакет тощо), так й внутрішньої. Фармацевт повинен постійно оновлювати знання та навички для формування іміджу аптеки як клієнторієнтованого закладу охорони здоров'я. Застосування цифрових інструментів відіграє важливу роль у заохоченні фармацевтичних працівників до реалізації місії, візії та цінностей аптеки.

✓ **Інтегрований маркетинг** у контексті навчання фармацевтичного персоналу дозволяє використовувати комплекс онлайн та офлайн інструментів для реалізації концепції безперервного професійного розвитку, та, як наслідок, розвиток аптечних закладів, орієнтованих на потреби клієнтів. Також за допомогою цифрових інструментів здійснюється персоналізований підхід до навчання аптечних працівників.

✓ **Маркетинг взаємовідносин** полягає у залученні до процесу безперервного професійного навчання зовнішніх стейкхолдерів аптеки, наприклад, закладів вищої медичної (фармацевтичної) освіти, фармацевтичних компаній, громадських організацій тощо. Фармацевтичні працівники не тільки можуть підвищити свою компетенцію, а й отримати офіційні документи, що засвідчують факт проходження навчання та підтверджують професійну кваліфікацію відповідно до нормативного регулювання.

✓ **Соціально-етичний маркетинг** полягає в задоволенні інтересів суспільства та

створенні бренду соціально-відповідальної компанії за допомогою таких заходів як захист довкілля, зменшення або повна відмова від енергозатрат й інших ресурсів під час дистанційного формату навчання фармацевтів, мінімізація витрат на друк та перехід на електронний формат навчання тощо.

На основі проведеного аналізу закордонного та вітчизняного досвіду застосування цифрових інструментів у процесі навчання та розвитку фахівців аптек, варто запропонувати **практичні рекомендації для аптечних закладів**, які доповнюють вище запропоновану модель:

- **створення тренінгових центрів (корпоративних університетів) як одного з обов'язкових структурних підрозділів аптеки.** На сьогодні в структурі деяких аптечних мереж створено **тренінгові центри**, основна мета яких полягає в періодичному навчанні фармацевтичних фахівців, однак функціонування таких корпоративних підрозділів є лише власною ініціативою компанії. Наприклад, **Walgreens University** однойменної аптечної мережі США створений з метою забезпечення освітніх можливостей для усіх працівників мережі та пропонує перелік навчальних програм, що стосуються не лише професійної кваліфікації фармацевта, а й аспектів соціальної адаптації та розвитку softskills навичок.

- **залучення керівництва аптечного закладу у безперервний процес навчання своїх фахівців та здійснення постійного контролю за підвищенням кваліфікації персоналу.** Задля цієї мети варто використовувати **корпоративні (внутрішні) онлайн-платформи**, які дозволяють відслідкувати процес навчання кожного співробітника (наприклад, корпоративні платформи аптек АНЦ, D.S., тощо) Таким чином використовують і адміністративний вплив – залучають до процесу навчання керівників на місцях, адже керівники також повинні бути прикладом для своїх співробітників та приймати участь у заходах підвищення кваліфікації.

- **розвиток лідерських якостей та формування кадрового резерву компанії шляхом програми менторства.** Провідні фахівці фармацевтичної сфери можуть ділитись своїм досвідом із фармацевтами, які починають кар'єру та можуть

виконувати роль наставника або ментора, які могли б їх скеровувати, відповідати на їх запитання і робити підказки. Такі зустрічі можна проводити у вигляді вебінарів та «живих» зустрічей. В Україні програма наставництва у фармації не користується великою популярністю, однак у країнах Європи та США це є досить поширеною практикою. Наприклад, Королівське фармацевтичне товариство у Великій Британії запустило онлайн-програму наставництва ще у 2019 році. Програма дозволяє автоматично створювати пари осіб для обміну досвідом на основі попередньо заповнених даних, введених фармацевтами під час реєстрації [23].

● **розробка програми адаптації для нових працівників аптеки.** У разі відсутності програми адаптації фармацевти не мають чіткого плану виконання своїх обов'язків та не розуміють цінності своєї професії. Це демотивує працівників та негативно впливає на загальну атмосферу в колективі аптеки. Тому комунікація безпосереднього керівника з новими співробітниками дуже важлива. Прикладом може слугувати аптечна мережа «D.S.», яка запустила дистанційну програму «Стажер», створену для підвищення кваліфікації нових працівників та розроблену саме під потреби початківців. Її апробовують і регіональні менеджери аптек.

● **формування ефективної системи зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу до постійного навчання.** Мотивація має бути не лише у вигляді преміювання та матеріальних заохочень, а й у формуванні внутрішньої свідомості фахівця до важливості професійного зростання та освіти протягом життя. Якщо аптечний заклад орієнтується лише на показники короткострокової рентабельності, це буде протидіяти холістичній стратегії, спрямованій на клієнторієнтований підхід. Прикладом може слугувати вітчизняна аптечна мережа «Бажаємо здоров'я», де кращих працівників преміюють поїздками по Україні та за кордон, щоб спеціалісти відчували, що їх цінують, заохочують і підтримують. Причому не тільки матеріально, а й в плані кар'єрного зростання. До прикладу, всі нові аптеки, які відкриває компанія, очолюють фахівці, що працювали раніше за першим столом в аптеках мережі і проявили себе з якнайкращого боку, мають організаторські

здібності, користуються повагою у своїх колективах. Асортимент аптеки теж формують завідувачі на місцях, тобто мають повну автономію та довіру від керівництва.

● **залучення ключових стейкхолдерів аптеки у процес безперервного навчання фармацевтів.** Фармацевтичні виробники, дистриб'ютори, заклади вищої освіти, громадські організації мають безпосередній вплив на удосконалення процесу професійного навчання та розвитку фармацевтичних працівників. Стейкхолдери можуть систематично організовувати вебінари та інші навчальні заходи, що будуть стосуватись новинок фармацевтичної продукції, а також залучати фармацевтів до навчання на дистанційних платформах компаній. До прикладу, співпраця фармацевтичної компанії «Ліктрави» та Національного фармацевтичного університету.

● **розробка програм навчання фармацевтів щодо аспектів цифрової грамотності.** Оскільки цифрові інструменти все частіше застосовуються у фармації, персонал аптеки повинен мати цифрові навички, щоб впевнено використовувати інструменти задля забезпечення добробуту та здоров'я населення. У Великобританії організація Health Education England розробила програму цифрового навчання, щоб медичні працівники могли визначати свою цифрову грамотність, оцінювати свої компетенції та визначати свої навчальні потреби. Для фармацевтів був розроблений спеціальний проєкт – Digital Capabilities for the Pharmacy Workforce. Після оцінки рівня цифрової грамотності, необхідного для кожної посади, програма рекомендує навчальні курси, які відповідають як персоналу, так і структурі аптечного закладу, зосереджуючись на необхідних «цифрових темах». Систему оцінювання застосовують, щоб переконатися, що персонал має належний рівень цифрових навичок для виконання своїх професійних обов'язків і підвищення ефективності та якості обслуговування [24].

● **підтримка ментального здоров'я працівників аптеки.** На рівень сервісного обслуговування та підвищення якості роботи фармацевта впливає його

психологічний стан та ментальне здоров'я. Фармацевти, які працюють в умовах повномасштабної війни в Україні, можуть довгий час знаходитися перебувати в стані стресу. Враховуючи, що професія фармацевта навіть фактора війни є досить виснажливою, часто виникає емоційне вигорання. Тому крім професійного навчання, варто приділити час для підтримки психологічного здоров'я фармацевтів: організації вебінарів із психологами, тимблдинги та інші заходи. Варто звернути увагу на досвід аптечної мережі Walgreens, яка розробила програму охорони психічного здоров'я та благополуччя Be Well Connected для психологічної підтримки фармацевтів [25].

Отже, при забезпеченні процесу безперервного навчання та розвитку фармацевтичних працівників необхідно застосовувати інноваційні інструменти, які дозволяють забезпечити холістичний підхід до управління успішним аптечним закладом. Враховуючи сучасний стан розвитку суспільства, економіки та цифрову трансформацію усіх бізнес-процесів, рівень забезпечення населення якісною фармацевтичною допомогою залежить від професіоналізму та компетенції фахівців аптек, а цифрові інструменти значно удосконалюють процес «освіти протягом життя».

ВИСНОВКИ

1. Проведено теоретичний огляд щодо аспектів безперервного навчання та розвитку фармацевтичних фахівців у концепції холістичного маркетингу та окреслено роль кожного елемента холістичного стратегії на процес удосконалення професійної компетенції фахівців аптечного закладу, зокрема в умовах цифрової трансформації.
2. Проаналізовано закордонний досвід щодо використання цифрових інструментів у процесі постійного навчання фармацевтичних працівників та показано, що більшість світових лідерів фармацевтичного ринку застосовують онлайн-портали, мобільні додатки та інтерактивні платформи з метою підвищення кваліфікації персоналу, швидкої комунікації з керівництвом, підтримки ментального здоров'я тощо.
3. Проаналізовано вітчизняний стан використання цифрових інструментів у процесі «освіти протягом життя» фармацевтів та систематизовано онлайн-платформи у відповідності до ключових стейкхолдерів аптеки: фармацевтичних компаній, закладів вищої фармацевтичної освіти, громадських організацій та органів державної влади.
4. На основі теоретичного огляду та аналізу закордонного та вітчизняного досвіду було розроблено інтегровану модель системи безперервного навчання фармацевтів у концепції холістичного маркетингу в умовах діджиталізації та запропоновано рекомендації для впровадження у практичну діяльність аптечних закладів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Keller K., Kotler P. Holistic Marketing: A Broad, Integrated Perspective to Marketing Management. *Do Marketing Need Reform: Fresh Perspectives on the Future*. 2006. P. 300–305.
2. Сібрук В., Сібрук А. Еволюція холістичного маркетингу: основні аспекти та сучасний стан. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-3> (дата звернення: 02.08.2023).
3. Darasha J., Muneshwar S. Adoption of Holistic Marketing in Corporates. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*. Volume XIII (V) 2021 pp. 1272-1289.
4. Фісун Ю., Марчук В. Концепція холістичного маркетингу: теоретичні аспекти та особливості практичного застосування. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. Т. 1, № 47. С. 61–69. <https://doi.org/10.55643/ser.1.47.2023.480> (дата звернення: 30.06.2023).
5. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work> (date of access: 02.06.2023).
6. Aliekperova N. Motivating Factors Effecting Work Efficiency of Employees in Ukrainian Pharmaceutical Sector. *Economics & Sociology*. 2018. Vol. 11, no. 1. P. 61–74. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2018/11-1/4> (date of access: 02.06.2023).
7. Chmykhalo N., Proskurova I. Research of attractiveness of HR-brand of pharmaceutical profile organization. *Management, economy and quality assurance in pharmacy*. 2020. No. 3(63). P. 75–80. <https://doi.org/10.24959/uekj.20.20> (date of access: 02.10.2023).
8. Bei H., Sereda H. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93-101
<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10> (дата звернення: 14.07.2023).
9. Sakhnatska N, Aliekperova N, Kosyachenko K, Kostenko A. The application of digital tools in Ukrainian pharmacies within holistic marketing. *Pharmacia*. 2022. 70(3): 625–

633. <https://doi.org/10.3897/pharmacia.70.e108555>
10. Aliekperova N. V., Gubar M. A., Sakhnatska N. M. Research on the using of the holistic marketing concept in the activity of Ukrainian pharmaceutical company. *Farmatsevtichnyi zhurnal*. 2020. No. 1. P. 20-32.
<https://doi.org/10.32352/0367-3057.1.20.03> (date of access: 13.07.2023).
 11. Koval P. G., Kim J. J., Makhlof T. Pharmacist Perception of a Mobile Application Audience Response System for Remote Pharmacy Continuing Education Participants. *Journal of Pharmacy Practice*. 2018. Vol. 33, no. 2. P. 153–157.
URL: <https://doi.org/10.1177/0897190018792391> (date of access: 14.07.2023).
 12. Design fundamentals of mentoring programs for pharmacy professionals (Part 1): Considerations for organizations / S. P. Desselle et al. *Research in Social and Administrative Pharmacy*. 2021. Vol. 17, no. 2. P. 441–448.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.04.015> (date of access: 02.10.2023).
 13. Digital pharmacists: the new wave in pharmacy practice and education / R. d. O. S. Silva et al. *International Journal of Clinical Pharmacy*. 2022. <https://doi.org/10.1007/s11096-021-01365-5> (date of access: 13.07.2023).
 14. Кайдалова, Л. Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців фармацевтичного профілю у вищих навчальних закладах: монографія. НФаУ, 2010. – 411 с.
 15. A review of the continuous professional development system for pharmacists / J. P. B. Batista et al. *Human Resources for Health*. 2022. Vol. 20, no. 1.
URL: <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00700-1> (date of access: 03.08.2023).
 16. e-dukacja.pl : Farmacja URL: <https://e-dukacja.pl/> (date of access: 23.07.2023).
 17. Continued Professional Education of Bulgarian Pharmacists: Second Registration Period / G. Petrova et al. *Acta Medica Bulgarica*. 2014. Vol. 41, no. 1. P. 30–36.
URL: <https://doi.org/10.2478/amb-2014-0004> (date of access: 18.07.2023).
 18. Български фармацевтичен съюз. *Български фармацевтичен съюз*.
URL: https://bphu.bg/42_ПРОДЪЛЖАВАЩО_ОБУЧЕНИЕ/Нови_обучения_в_плат_формата_за_Дистанционно_обучение_.htm (дата звернення: 18.07.2023).

19. *NHS England*. URL: <https://www.england.nhs.uk/wp-content/uploads/2020/03/science-in-healthcare-delivering-the-nhs-long-term-plan.pdf> (дата звернення: 18.07.2023).
20. International Pharmaceutical Federation. FIP Statement of Policy on Quality Assurance of Pharmacy Education and Pharmaceutical Sciences Education. The Hague: FIP, 2022. Available at: <https://www.fip.org/file/5242>
21. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку медичних та фармацевтичних працівників : Постанова Каб. Міністрів України від 14.07.2021 р. № 725. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7252021_п#Text (дата звернення: 20.07.2023).
22. Mantzourani E, Chang H, Fleming G, Desselle SP. Design fundamentals of mentoring programs for pharmacy professionals (Part 2): Considerations for mentors and mentees. *Res Social Adm Pharm*. 2021.;449-455. doi: 10.1016/j.sapharm.2020.04.024.
23. Lee G, Caton E, Knight A. Evaluating digital competencies for allied health professionals in the United Kingdom. *DIGITAL HEALTH*. 2023;9. doi:10.1177/20552076231176658
24. From the Workplace to the Classroom, Walgreens Expands Commitment to Improving Mental Health and Wellbeing. Newsroom|Walgreens Newsroom. <https://news.walgreens.com/press-center/from-workplace-to-classroom-walgreens-expands-commitment-to-improving-mental-health-and-wellbeing.htm> (date of access: 10.08.2023).