

## **Зарубіжний досвід управління кадровим потенціалом підприємств фармацевтичної галузі: стратегії та інновації**

**Вадим Широбоков**

*аспірант кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: shyrobokovvo@krok.edu.ua,  
ORCID: 0009-0004-2874-3524*

*Науковий керівник:*

**Оксана Кириченко**

*д.е.н., професор кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: OksanaKS@krok.edu.ua*

В сучасній фармацевтичній індустрії людські ресурси є вирішальним фактором конкурентоспроможності, що критично впливає на інноваційний розвиток компаній. Фармацевтична галузь, завдяки своїй високотехнологічності залежить від кваліфікованого людського капіталу більше, ніж від будь-яких інших ресурсів. В умовах жорсткої глобальної конкуренції ефективно управління кадровим потенціалом стає стратегічною функцією, від якої залежить успіх підприємства.

Дослідження підтверджують, що фармацевтична галузь критично залежить від людського капіталу – кваліфікованих науковців, інженерів та менеджерів – більше ніж від будь-яких інших ресурсів [1]. Тому управління кадровим потенціалом сьогодні розглядається не як допоміжна, а як стратегічна функція бізнесу.

Управління кадровим потенціалом у фармацевтичній сфері має свої особливості, зумовлені швидкими темпами інновацій та суворими регуляторними вимогами, тому вивчення та адаптація закордонного досвіду управління розвитком персоналу у фармацевтичній галузі стає критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності національних фармацевтичних підприємств.

Розглянемо три ключові моделі управління кадровим потенціалом у фармацевтичній галузі на ринках США, Європи та Японії, що відображає специфіку стратегій управління персоналом, що застосовують провідні фармацевтичні компанії:

1. Американська модель (США). Компанії, такі як Pfizer, Johnson & Johnson, Merck та інші, роблять ставку на комплексні програми розвитку лідерства та організаційну гнучкість. Характерними рисами є широке застосування віддаленої роботи, контрактних форм зайнятості та стимулювання ініціатив «знизу-вгору» [2]. Американські компанії активно вирощують майбутніх керівників зпоміж внутрішніх співробітників, використовуючи інструменти коучингу та менторства.

2. Європейська модель. Фармацевтичні гіганти Європи (Novartis, Roche, Sanofi, AstraZeneca) орієнтуються на соціальну відповідальність та мультикультурний підхід. Важливою рисою є тісна співпраця з університетами та науко-

вими центрами, що дозволяє формувати кадровий резерв ще на етапі навчання студентів [3].

3. Японська модель. Компанії (Takeda, Astellas, Daiichi Sankyo) традиційно спираються на філософію «кайдзен» (постійне вдосконалення) та культуру корпоративної лояльності. Зберігається фокус на тривалих трудових відносинах та колективній відповідальності, а для забезпечення якості та гнучкості, активно впроваджуються крос-функціональні команди [4].

Аналіз показав, що третина керівників європейських фармкомпаній вважають нестачу талантів головною проблемою галузі [5]. Виявлено такі стратегії, що застосовуються для вирішення цієї проблеми:

1. Посилення бренду роботодавця. Фармацевтичні компанії акцентують увагу на своїй суспільній місії – порятунку життів. Дослідження свідчать, що для 77% кандидатів цінності компанії є вирішальним фактором при виборі роботи [6].

2. Програми залучення молоді. Міжнародні корпорації впроваджують глобальні ротаційні програми. Наприклад, у Pfizer та Roche діють програми для випускників, які дозволяють молодим фахівцям отримати різнобічний досвід у різних департаментах та країнах [7, 8].

3. Різноманітність та інклюзія. Близько 75% роботодавців інвестують у програми різноманітності для розширення кола талантів [9]. Показовим прикладом є стипендіальна програма Pfizer «Breakthrough Fellowship Program», спрямована на підготовку лідерів із числа представників меншин [10].

Особливе місце в стратегії управління займає концепція Lifelong Learning (навчання протягом життя). Провідні компанії трансформуються в «організації, що навчаються». Наприклад, в AstraZeneca розвиток співробітників інтегрований безпосередньо у бізнес-стратегію [11]. Компанія Novartis реалізувала масштабну ініціативу, інвестувавши 100 млн доларів у навчання та поставивши мету – 100 годин навчання на рік для кожного працівника. Внутрішні дані компанії підтвердили кореляцію: підрозділи з вищою навчальною активністю демонструють нижчу плинність кадрів [12].

Аналіз зарубіжного досвіду управління кадровим потенціалом фармацевтичних підприємств демонструє комплексний і стратегічний підхід до роботи з персоналом, що дозволяє сформулювати наступні узагальнення, важливі для розвитку вітчизняної галузі:

1. Людський капітал як головний актив: успіх на ринку визначається не лише технологіями, а й ефективністю систем залучення та утримання талантів.

2. Адаптація кращих практик: українським підприємствам доцільно імплементувати гнучкі системи мотивації, ротаційні програми для молодих фахівців та розвивати бренд роботодавця.

3. Розвиток культури навчання: інвестиції в безперервне навчання персоналу є критично важливими для забезпечення інноваційного розвитку та організаційної стійкості.

Для українських фармацевтичних підприємств вивчення цього досвіду

є цінним джерелом ідей та рішень. Адаптація кращих світових практик – від програм розвитку персоналу до впровадження сучасних HR-технологій – може сприяти підвищенню ефективності та інноваційності вітчизняних компаній. Незважаючи на те, що кожна країна і кожна компанія має свої особливості, проте загальні тренди є універсальними: успіх у фармацевтичному бізнесі сьогодні великою мірою визначається тим, наскільки успішно компанія управляє своїм кадровим потенціалом.

**Ключові слова:** фармацевтична галузь; управління кадровим потенціалом; зарубіжний досвід; розвиток персоналу.

### Список використаних джерел

1. Babapour J., Gholipour A., Mehralian G. *Human resource management challenges to develop pharmaceutical industry: evidence from developing countries. Iranian Journal of Pharmaceutical Research.* 2018. Vol. 17, № 2. P. 223–238.
2. Pfizer Inc., *Environmental, Social & Governance Report, 2022.* URL: [https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial\\_reports/annual\\_reports/2022/files/Pfizer\\_ESG\\_Report.pdf](https://www.pfizer.com/sites/default/files/investors/financial_reports/annual_reports/2022/files/Pfizer_ESG_Report.pdf) (дата звернення: 25.10.2025).
3. *The Pharmaceutical Industry in Figures. Brussels : European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA), 2022.* 84 p.
4. Takeda Pharmaceutical Company Limited. *Corporate Social Responsibility Report 2022.* URL: <https://www.takeda.com> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Sayed Z. *Workforce challenges in the pharmaceutical & chemical industries in Europe. HRForecast Blog.* 2023. 07 Feb. URL: <https://hrforecast.com/workforce-challenges-in-the-european-pharmaceutical-chemical-industries-in-2023/> (дата звернення: 26.10.2025).
6. *Randstad Employer Brand Research Global Report 2023. Randstad Enterprise.* 2023. URL: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/2023%20Randstad%20Employer%20Brand%20Research%20Global%20Report.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
7. *Pfizer R&D Rotational Program. Pfizer.* 2024. URL: <https://www.pfizer.com/en/about/careers/pfizer-rd-rotational-program> (дата звернення: 01.11.2025).
8. *Global Rotational Development Program. Roche.* URL: <https://careers.roche.com/global/en/global-rotational-development-program> (дата звернення: 01.11.2025).
9. *4 talent trends life sciences companies need to address right now. Randstad Enterprise Insights.* 2024. URL: <https://www.randstadenterprise.com/insights/randstad-enterprise-insights/4-talent-trends-life-sciences-companies-need-address-right-now/> (дата звернення: 01.11.2025).
10. *Breakthrough Fellowship Program. Pfizer.* 2025. URL: <https://www.pfizer.com/about/careers/breakthrough-fellowship-program> (дата звернення: 01.11.2025).
11. *Lessons from AstraZeneca: Creating a Lifelong Learning Culture to Become a High-Impact Organization. HRD Connect.* 2023. URL: <https://www.hrdconnect.com/2023/11/17/lessons-from-astrazeneca-creating-a-lifelong-learning-culture-to-become-a-high-impact-organization/> (дата звернення: 01.11.2025).
12. Green D. *How Novartis Promotes Learning & Curiosity to Drive Business Success. LinkedIn Pulse.* 2020. 06 Oct. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-novartis-promotes-learning-curiosity-drive-business-david-green/> (дата звернення: 01.11.2025).