



ТЕРІЯ ТА ПРАКТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

УДК 37.044"405":[616-051+615.15]:378.147.091.31-059.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21107764>

**Персоналізація навчання в системі безперервного професійного
розвитку медичних і фармацевтичних фахівців
на засадах освіти дорослих**

Тимошенко Юрій Васильович

кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри гуманітарних
дисциплін, Черкаська медична академія, м. Черкаси, Україна,
<https://orcid.org/0000-0003-0800-9328>

Барджадзе Руслана Володимирівна

викладач кафедри біомедичних дисциплін та фізичної терапії, Черкаська
медична академія, м. Черкаси, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-5041-3186>

Гнатенко Тамара Степанівна

PhD, викладач кафедри фармацевтичних дисциплін, Черкаська медична
академія, м. Черкаси, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-0553-2650>

Кам'янський Антон Олександрович

здобувач освіти другого (магістерського) рівня, ОП Фармація, Черкаська
медична академія, м. Черкаси, Україна

Прийнято: 22.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: У статті розглянуто проблему персоналізації навчання в системі безперервного професійного розвитку (БПР) медичних і



фармацевтичних фахівців на засадах андрагогіки та концепції освіти впродовж життя. Актуальність дослідження зумовлена стрімкими змінами у сфері охорони здоров'я, цифровізацією професійної діяльності, оновленням нормативно-правових засад БПР, а також підвищенням вимог до фахової майстерності працівників, що вимагає переходу від уніфікованих програм підвищення кваліфікації до індивідуалізованих освітніх траєкторій.

Мета. Обґрунтувати теоретичні засади та практичні підходи до персоналізації навчання в системі безперервного професійного розвитку медичних і фармацевтичних фахівців через гармонійне поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти, а також індивідуального планування професійного розвитку.

Методи. У дослідженні застосовано комплекс теоретичних методів: аналіз і синтез нормативно-правових актів та наукової літератури з проблем БПР, освіти дорослих, андрагогіки; узагальнення міжнародних настанов (Joint FIP/WHO, WFME) і вітчизняного досвіду; порівняння інституційних і неінституційних форм освіти; моделювання структури індивідуального плану розвитку; системний підхід до розгляду персоналізації як цілісної педагогічної категорії.

Результати. Розкрито зміст поняття «безперервний професійний розвиток» у контексті андрагогічної парадигми; обґрунтовано триєдність формальної, неформальної та інформальної освіти як методологічну основу персоналізації навчання; схарактеризовано ефект синергії інституційних і неінституційних форм здобуття освіти. Запропоновано модель індивідуального плану розвитку (ІПР) фахівця з обов'язковими компонентами: мета, компетентності й індикатори розвитку, заходи, терміни, очікувані результати. Описано застосування технології SMART для цілепокладання та матриці Ейзенхауера для ранжування пріоритетів. Обґрунтовано



необхідність балансу між фаховими (hard skills) і соціальними (soft skills) компетентностями в професійній діяльності.

***Висновки.** Персоналізація навчання у системі БПР є провідним принципом сучасної освіти дорослих, що забезпечує перехід від навчання «для всіх» до навчання «для кожного». Її реалізація потребує методологічної опори на андрагогічні засади, інтеграції трьох форм освіти, упровадження інструментів самоменеджменту та документального оформлення ІПР. Перспективою подальших досліджень є розроблення моніторингових процедур оцінювання ефективності персоналізованого БПР та цифрових інструментів його супроводу.*

***Ключові слова:** безперервний професійний розвиток; освіта дорослих; андрагогіка; індивідуальна освітня траєкторія; формальна, неформальна, інформальна освіта; медичні та фармацевтичні фахівці.*

Personalisation of learning in the system of continuing professional development of medical and pharmaceutical specialists on the principles of adult education

Yurii Tymoshenko

PhD in Philology, Associate Professor, Head of the Department of Humanities,
Cherkasy Medical Academy, Cherkasy, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0003-0800-9328>

Ruslana Barjadze

Lecturer, Department of Biomedical Disciplines and Physical Therapy, Cherkasy
Medical Academy, Cherkasy, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-5041-3186>



Тамара Ннатенко

PhD, Lecturer, Department of Pharmaceutical Disciplines, Cherkasy Medical Academy, Cherkasy, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-0553-2650>

Anton Kamianskyi

Master's Student, Educational Program "Pharmacy", Cherkasy Medical Academy, Cherkasy, Ukraine

Abstract: *The article addresses the problem of personalising learning within the continuing professional development (CPD) system for medical and pharmaceutical specialists, grounded in the principles of andragogy and lifelong learning. The relevance of the study stems from the rapid transformation of healthcare, digitalisation of professional activity, updated regulatory framework for CPD, and the growing demand for professional excellence – all of which require a transition from standardised refresher courses to individualised educational trajectories.*

Aim. *To substantiate the theoretical foundations and practical approaches to personalising learning in the CPD system for medical and pharmaceutical specialists through a harmonious combination of formal, non-formal and informal education, and through individual development planning.*

Methods. *The study employs a set of theoretical methods: analysis and synthesis of regulatory acts and scholarly literature on CPD, adult education and andragogy; generalisation of international guidelines (Joint FIP/WHO, WFME) and Ukrainian practice; comparison of institutional and non-institutional forms of education; modelling of the individual development plan structure; a systems approach to personalisation as a holistic pedagogical category.*



Results. *The content of the notion “continuing professional development” is examined within the andragogical paradigm. The triad of formal, non-formal and informal education is substantiated as the methodological basis of personalisation. The synergistic effect of combining institutional and non-institutional forms of education is characterised. A model of an individual development plan (IDP) with mandatory components – aim, competencies and development indicators, activities, timelines, and expected learning outcomes – is proposed. The application of the SMART technology for goal-setting and the Eisenhower matrix for prioritising tasks is described. The need for a balance between hard skills and soft skills is justified.*

Conclusions. *Personalisation of learning in the CPD system is a leading principle of modern adult education that ensures a shift from learning “for everyone” to learning “for each individual”. Its implementation requires a methodological reliance on andragogical foundations, integration of the three forms of education, the use of self-management tools, and the documentary registration of the IDP. Further research prospects include the development of monitoring procedures for assessing the effectiveness of personalised CPD and digital tools for its support.*

Keywords: *continuing professional development; adult education; andragogy; individual educational trajectory; formal, non-formal, informal education; medical and pharmaceutical specialists.*

Постановка проблеми. Перехід системи охорони здоров'я України на засади безперервного професійного розвитку (далі – БПР) є об'єктивною відповіддю на стрімкі трансформації у сфері надання медичної та фармацевтичної допомоги. Цифровізація галузі, оновлення клінічних настанов, упровадження доказової медицини й фармації, поява нових препаратів і технологій, а також глобальні виклики (пандемії, воєнний стан) вимагають від медичних і фармацевтичних фахівців не епізодичної



актуалізації знань, а постійного, цілеспрямованого та індивідуально вибудованого навчання впродовж усієї професійної кар'єри. Чинне законодавство України, зокрема Закон «Основи законодавства України про охорону здоров'я» та Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я закріплюють обов'язок здійснення БПР як невіддільного складника професійної діяльності. Водночас наявна практика організації заходів БПР усе ще тяжіє до уніфікованих, фронтальних форм навчання, які недостатньо враховують особистісні потреби, темп засвоєння матеріалу, рівень попередньої підготовки та кар'єрні прагнення конкретного фахівця. Це породжує суперечність між сучасною андрагогічною парадигмою, що утверджує принципи самоспрямованого навчання й особистісної відповідальності за освітні результати, і реальною практикою БПР, у якій переважають масові, типізовані програми. Розв'язання цієї суперечності можливе лише через теоретичне обґрунтування й практичне впровадження персоналізації навчання – побудови індивідуальних освітніх траєкторій на засадах андрагогіки та концепції освіти впродовж життя, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема професійного розвитку працівників охорони здоров'я та фармацевтичної галузі висвітлюється у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у кількох взаємодоповнюваних ракурсах – методологічному (засади освіти дорослих), нормативно-компетентнісному, управлінському (HR-підхід) та психолого-педагогічному (саморозвиток особистості). Андрагогічні та концептуальні засади освіти дорослих обґрунтовано Л. Лук'яною [1], яка розробила фундаментальну концепцію освіти дорослих як методологічну основу БПР. Психолого-педагогічний вимір професійного зростання дорослої особистості представлений працями А. Ткаченко [2], що розкриває співвідношення понять «професійний розвиток» і «саморозвиток», наголошуючи на ролі рефлексії та внутрішньої



мотивації, а також В. Ягупова [3], який обґрунтовує когнітивний, операційний та мотиваційно-ціннісний компоненти професійного розвитку особистості фахівця. Компетентнісний підхід і нормативно-методичні засади БПР у фармацевтичній галузі науково обґрунтовано в дисертаційній роботі І. Мішиної [4], що акцентує необхідність переходу від змістоцентричної до результаточентричної моделі. Ю. Кремінь [5] схарактеризувала професійні ролі фармацевта на засадах документів Всесвітньої організації охорони здоров'я та Міжнародної фармацевтичної федерації, виокремивши функції, що визначають структуру компетентностей. М. Зарічкова та І. Мішина [6] дослідили сучасні функціональні обов'язки фармацевтичних працівників і потреби в нових навичках, адаптованих до умов сьогодення. О. Малюгіна, Г. Смайловська та Т. Хортецька [7] вивчили специфіку професійного розвитку фармацевта в умовах воєнного стану. Технологічний та організаційний аспекти БПР розкрито в працях М. Авраменко [8], яка проаналізувала технології дистанційного навчання як інструмент післядипломного етапу професійного розвитку фахівців фармації. Управлінський (HR) вимір представлений дослідженнями О. Гладкової [9], присвяченими управлінню персоналом фармацевтичного закладу, С. Кучеренка та І. Кота [10], які узагальнили сучасні підходи до управління професійним розвитком, І. Партики [11], що обґрунтувала стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організацій, І. Шевченко зі співавторами [12], які емпірично довели вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства, та І. Ящук зі співавторами [13], які розглянули навчання персоналу як стратегічний напрям підвищення конкурентоспроможності фахівців фармацевтичних підприємств.

Зарубіжний науковий дискурс представлений насамперед класичними працями М. Армстронг [14], який обґрунтував стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, та Дж. Сторі [15], що розглянув перехід від



кадрового менеджменту до управління людськими ресурсами. Засадничими нормативно-методичними документами міжнародного рівня є спільна настанова Joint FIP/WHO з належної аптечної практики та документ Всесвітньої федерації медичної освіти «Continuing Professional Development. WFME Global Standards», який визначає глобальні стандарти якості БПР і покладає на самих фахівців відповідальність за самоспрямоване навчання й навчання, що ґрунтується на практиці. Аналіз зазначених джерел засвідчує, що науковцями ґрунтовно опрацьовано загальні засади БПР, його нормативно-правове підґрунтя, компетентнісні моделі, а також управлінські та організаційні аспекти. Водночас, попри значний дослідницький доробок низка важливих питань, що стосуються саме персоналізації навчання як інтегративного методологічного принципу організації БПР медичних і фармацевтичних фахівців, залишається поза увагою дослідників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на увагу науковців і практиків до проблем БПР, окремі її аспекти потребують розроблення. По-перше, у вітчизняному науково-педагогічному дискурсі персоналізація навчання здебільшого розглядається або в управлінському (HR), або у психолого-педагогічному (саморозвиток) ракурсах, без їх інтеграції в єдину цілісну модель, що враховує специфіку діяльності медичних і фармацевтичних фахівців. По-друге, недостатньо обґрунтовано методологічну роль триєдності формальної, неформальної та інформальної освіти саме як основи персоналізації – у літературі частіше йдеться про окремий розгляд кожного з цих видів освіти, тоді як ефект синергії, що виникає при їх взаємодоповнюваності, залишається маловивченим. По-третє, бракує практичних рекомендацій щодо застосування інструментів самоменеджменту (технології SMART, матриці пріоритетів Ейзенхауера) в умовах саме медичних і фармацевтичних організацій з урахуванням специфіки їхньої професійної діяльності. По-четверте,



недостатньо розроблено питання документального оформлення індивідуального плану розвитку як юридично та організаційно значущого інструменту планування БПР, що поєднує особисті інтереси фахівця та стратегічні цілі організації. Саме ці аспекти й становлять предмет нашого дослідження та визначають його потенційний унесок у розвиток теорії та практики БПР.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування персоналізації навчання в системі безперервного професійного розвитку медичних і фармацевтичних фахівців на засадах освіти дорослих, а також розроблення практичних рекомендацій щодо індивідуального планування професійного розвитку.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити зміст поняття «безперервний професійний розвиток» у контексті андрагогічної парадигми;
- обґрунтувати триєдність формальної, неформальної та інформальної освіти як методологічну основу персоналізації навчання;
- запропонувати модель індивідуального плану розвитку фахівця та схарактеризувати інструменти його розроблення (технологію SMART, матрицю Ейзенхауера);
- визначити організаційно-педагогічні умови ефективної реалізації персоналізованого навчання в системі БПР медичних і фармацевтичних фахівців.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зміст поняття БПР в андрагогічній парадигмі.

Згідно з офіційним тлумаченням є складником освіти дорослих, спрямованим на постійне навчання дорослих осіб та вдосконалення їхніх загальних і професійних компетентностей на основі здобутого рівня освіти, на підтримку або підвищення ефективності професійної діяльності, що триває



впродовж усього періоду трудової діяльності. Завданнями БПР визначено забезпечення конкурентоспроможності дорослих осіб на ринку праці; їхнього професійного зростання та поліпшення умов праці й кар'єри; адаптації до швидко змінюваних умов праці; сприяння самозайнятості. Більш докладно професійний розвиток як фундаментальний компонент освіти дорослих розглянуто в ґрунтовній праці Л. Лук'янової [1]. Нормативне визначення поняття «безперервний професійний розвиток працівників сфери охорони здоров'я» закріплено в Положенні про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я, яке надає цьому поняттю такого змісту: «безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей працівників сфери охорони здоров'я, що дає їм змогу підтримувати або підвищувати рівень професійної діяльності відповідно до потреб сфери охорони здоров'я». У межах цього дослідження ми дотримуємося саме цього тлумачення. Принципово важливим є той факт, що БПР розгортається в логіці освіти дорослих, для якої характерні: усвідомленість мотивації навчання; опора на життєвий і професійний досвід; орієнтація на розв'язання реальних професійних проблем; самоспрямованість навчання; відповідальність за власні освітні результати. Саме ці андрагогічні засади роблять персоналізацію не побажанням, а методологічною необхідністю.

Триєдність форм освіти як основа персоналізації

Професійний розвиток фахівців у сфері медицини та фармації здійснюється шляхом здобуття ними формальної, неформальної та інформальної освіти. Узагальнену характеристику цих видів та їх специфіки в системі БПР наведено в таблиці 1.

У системі формальної освіти професійний розвиток забезпечується на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти (підготовка докторів філософії) і на власне науковому рівні (підготовка докторів наук). Здобуття

фахівцями неформальної освіти для професійного розвитку охоплює: 1) навчання на циклах спеціалізації та тематичного вдосконалення, що організовують і проводять заклади післядипломної освіти й структурні підрозділи закладів фахової передвищої та вищої освіти, а також наукових установ; 2) професійне стажування за межами організації, в якій працює фахівець, як в Україні, так і за кордоном; 3) участь в освітніх заходах – електронні навчальні курси, майстер-класи, тренінги (зокрема симуляційні), вебінари, фахові школи, наукові та науково-практичні конференції, з'їзди, симпозіуми, конгреси [1].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика форм освіти в системі БПР медичних і фармацевтичних фахівців

Критерій	Формальна освіта	Неформальна освіта	Інформальна освіта
Інституційність	Інституціалізована	Організована провайдерами	Самоорганізована
Структурованість	Чітко структурована за освітніми програмами	За затвердженими програмами заходів	Гнучка, індивідуальна
Документ про здобуття	Диплом, кваліфікація	Сертифікат, бали БПР	Портфоліо, самозвіт
Основні форми	Підготовка докторів філософії, докторів наук	Цикли спеціалізації, стажування, тренінги, вебінари, конференції	Самостійне читання, аналіз клінічних випадків, наукові публікації
Роль фахівця	Здобувач освіти	Учасник заходів	Самоспрямований суб'єкт навчання
Рівень персоналізації	Низький	Середній	Максимальний



Критерій	Формальна освіта	Неформальна освіта	Інформальна освіта
Місце в системі БПР	База	Регулярне оновлення компетентностей	Постійне самовдосконалення

Джерело: сформовано авторами на основі [1;4;8]

До освітніх заходів БПР висуваються чіткі вимоги, визначені нормативними документами [11]: заходи організують і проводять провайдери – юридичні особи; заходи мають фахове спрямування для підтримання чи підвищення рівня професіоналізму; їх здійснюють згідно із затвердженими навчальними програмами (за винятком наукових і науково-практичних конференцій); інформація про заходи розміщується на вебсайті провайдера і вноситься до державної електронної системи забезпечення БПР; заходи відповідають нормам академічної доброчесності; їх зміст розкриває тему, відповідає меті та є науково обґрунтованим; правила проведення відкриті, а до навчальних матеріалів надано доступ. Лише за умови відповідності цим вимогам нараховуються бали БПР.

Здійснення БПР через інформальну освіту ґрунтується на самостійному (шляхом самоорганізації) навчанні для здобуття або вдосконалення фахівцями спеціальних компетентностей у ході професійної діяльності – це підготовка наукових публікацій, регулярне читання фахової літератури, аналіз клінічних випадків тощо. Якщо формальна освіта є інституціалізованою, організованою, чітко структурованою та здобувається за освітніми програмами для присудження офіційно визнаних кваліфікацій, то неформальна освіта, яка також є організованою і здійснюваною за освітніми програмами, не передбачає обов'язкового присудження кваліфікацій. На відміну від цих двох видів, інформальна освіта ґрунтується на самостійному, автономному, максимально персоналізованому та індивідуалізованому навчанні з опорою на власний практичний досвід, самомотивацію, внутрішні прагнення до



саморозвитку. Її ефективність значною мірою залежить від рівня володіння навичками самоменеджменту (цілепокладання, цілеспрямованості, планування, управління часом, самоорганізованості та самоконтролю), вольових якостей особистості, її критичного мислення, рефлексії, інформаційної культури.

Урешті-решт, потужний синергійний ефект на практиці професійного розвитку дає гармонійне поєднання всіх трьох видів освіти за принципом не їх альтернативності, а взаємодоповнюваності. Особливо це простежується на післядипломному етапі професійної діяльності, коли ефективність останньої залежить від інтеграції результатів неформальної та інформальної освіти. Не випадково вершиною цієї тріади виступає інформальна освіта: ця форма не припиняється протягом усього професійного шляху працівників медичної і фармацевтичної сфери. Саме вона після здобуття формальної освіти поступово перетворює кваліфікованого фахівця на майстра своєї справи, спонукає його брати участь у заходах неформальної освіти не заради певної кількості балів, а для досягнення успіху, самореалізації, постійного прагнення бути кращим у професії.

Для медичних і фармацевтичних фахівців триєдність форм освіти має особливе значення з огляду на специфіку їхньої діяльності. По-перше, ця діяльність безпосередньо пов'язана зі здоров'ям і життям пацієнтів, що зумовлює виняткову відповідальність за якість прийнятих рішень та постійну актуалізацію професійних знань [4]. По-друге, фармакотерапевтичні та клінічні настанови оновлюються щороку, що практично унеможливорює покладання лише на знання, здобуті у формальній освіті. По-третє, цифровізація галузі, запровадження електронних рецептів, систем підтримки клінічних рішень, телемедицини потребують від працівників постійного опанування нових цифрових компетентностей через короткочасні неформальні курси та самостійне освоєння [1]. По-четверте, специфіка



комунікації з пацієнтами вимагає розвитку soft skills, які майже не формуються в межах формальних освітніх програм і потребують саме практико-орієнтованих неформальних та інформальних заходів – тренінгів, симуляційного навчання, рефлексивних практик [3].

Важливим інструментом персоналізації виступає індивідуальний план розвитку.

Індивідуальний план розвитку (далі – ІПР) у його матеріальному втіленні являє собою паперовий або електронний документ, складений у довільній, примірній чи установленій формі. Він містить структурований перелік освітніх і самоосвітніх заходів для досягнення певної мети через набуття фахівцем необхідних знань, умінь, навичок, досвіду, тобто компетентностей у результаті виконання цих заходів. В основі формування ІПР та його реалізації лежать особистісно орієнтований підхід та індивідуальна освітня траєкторія, що враховують особистісні потреби, зацікавлення, когнітивні здібності, темп та ритм опанування знань і оволодіння навичками. Одним словом, ІПР – це персоналізована освітня модель і власний стиль навчання працівника медичної або фармацевтичної організації.

Структуру ІПР як інструмента персоналізації представлено на рисунку 1.

ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ (ІПР) ФАХІВЦЯ

↓ обов'язкові структурні компоненти ↓

1 МЕТА професійного розвитку	2 КОМПЕТЕНТНОСТІ та індикатори розвитку	3 ЗАХОДИ для досягнення результатів	4 ТЕРМІНИ виконання заходів	5 РЕЗУЛЬТАТИ очікувані, навчання
---	---	--	---	--

↓

ІНСТРУМЕНТИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

технологія SMART (цілепокладання); матриця Ейзенхауера (ранжування пріоритетів)

↓

БАЛАНС КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

hard skills (фахові) + soft skills (соціальні)

Джерело: сформоване авторами на основі [4; 6; 10; 11; 14]

Рис. 1. Структурна модель індивідуального плану розвитку фахівця

Висновки. Проведене дослідження дає підстави сформулювати такі висновки. Персоналізація навчання у системі безперервного професійного розвитку медичних і фармацевтичних фахівців є провідним принципом сучасної освіти дорослих, що забезпечує перехід від уніфікованих програм до індивідуально вибудованих освітніх траєкторій. Її методологічною основою виступають андрагогічні засади: усвідомленість мотивації навчання, опора на життєвий і професійний досвід, орієнтація на розв'язання реальних професійних проблем, самоспрямованість і відповідальність за освітні результати.

Триєдність формальної, неформальної та інформальної освіти становить структурне підґрунтя персоналізованого БПР. Формальна освіта забезпечує здобуття офіційно визнаних кваліфікацій; неформальна – оновлення компетентностей через організовані заходи з нарахуванням балів БПР; інформальна – постійне самонавчання й самовдосконалення. Гармонійне



поєднання цих форм за принципом взаємодоповнюваності породжує синергійний ефект, що особливо помітний на післядипломному етапі професійної діяльності.

Практичним інструментом персоналізації навчання є індивідуальний план розвитку, що містить п'ять обов'язкових компонентів: мету, компетентності й індикатори, заходи, терміни та очікувані результати. Для його розроблення доцільно застосовувати технологію SMART (для цілепокладання) та матрицю Ейзенхауера (для ранжування пріоритетів). Зміст ППР має органічно поєднувати фахові (hard skills) і соціальні (soft skills) компетентності, відповідати професійному стандарту, кваліфікаційній характеристиці й посадовій інструкції фахівця.

Ефективна реалізація персоналізованого БПР потребує комплексу організаційно-педагогічних умов: належного нормативно-правового забезпечення; цілеспрямованого управління процесами навчання; розвитку корпоративних освітніх платформ; повноцінного ресурсного забезпечення; ефективних внутрішніх комунікацій. Перспективою подальших досліджень є розроблення моніторингових процедур оцінювання ефективності персоналізованого БПР, цифрових інструментів його супроводу, а також моделей інтеграції штучного інтелекту в процеси індивідуального планування.

Список використаних джерел

1. Лук'янова Л. Б. Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі: монографія. Київ: ТОВ «Юрка Любченка», 2020. 340 с.
2. Ткаченко А. Професійний розвиток і саморозвиток особистості. *Витоки педагогічної майстерності*. 2019. № 23. С. 201–205. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2019.23.183276>



3. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. Вип. 1 (54). С. 217–224.

4. Мішина І. Ю. Наукове обґрунтування безперервного професійного розвитку спеціалістів фармації на компетентнісній основі: дис. ... д-ра філософії: 226. Харків, 2025. 394 с.

5. Кремень Ю. І. Наукове обґрунтування професійної ролі фармацевтичного фахівця на засадах положень Всесвітньої організації охорони здоров'я та Міжнародної фармацевтичної федерації в умовах трансформації українського суспільства: дис. ... д-ра філософії: 226. Львів, 2023. 276 с.

6. Зарічкова М. В., Мішина І. М. Дослідження сучасних функціональних обов'язків фармацевтичних працівників та набуття ними навичок, адаптованих до умов сьогодення. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 4. С. 39–54. DOI: <https://doi.org/10.24959/sphhcj.23.308>

7. Малюгіна О. О., Смайловська Г. П., Хортецька Т. В. Професійний розвиток фармацевта під час воєнного стану: споживчий досвід, виклики та перспективи. *Health Education*. 2024. Вип. 4. С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/health-2024.4.17>

8. Авраменко М. О. Технології дистанційного навчання на післядипломному етапі професійного розвитку фахівців фармації. *Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики*. 2021. Т. 14, № 2 (36). С. 239–244. DOI: <https://doi.org/10.14739/2409-2932.2021.2.233105>

9. Гладкова О. В., Посилкіна О. В. Удосконалення управління трудовим потенціалом фармацевтичної компанії як фактор підвищення її конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 12 (1). С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-12-7817>



10. Кучеренко С. О., Кот І. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 521–525. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-112>
11. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організацій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>
12. Шевченко І. та ін. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
13. Ящук І. С. та ін. Навчання персоналу як один із стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності фахівців фармацевтичних підприємств. *Одеський медичний журнал*. 2023. № 1 (182). С. 82–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2226-2008-2023-1-19>
14. Armstrong M. *Strategic Human Resource Management Practice*. 10th ed. London; Philadelphia: Kogan Page, 2006. 982 p.
15. Storey J. Introduction: From personnel management to human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management* / ed. by J. Storey. London: Routledge, 1989. P. 1–18.