

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

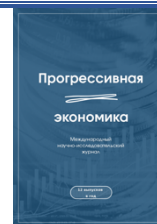
№ 7 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/upravlenie-procnessom-nastavnichestva-v-organizaczii-na-osnove-chelovekocentricheskogo-podhoda-na-primere-predpriyatij-farmaceutvicheskogo-ritejla/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 332.1

DOI: 10.54861/27131211_2026_7_51



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧЕСКОГО ПОДХОДА (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РИТЕЙЛА)

Шаленкова Е.В., кандидат фармацевтических наук, Приволжский
исследовательский медицинский университет, г. Нижний Новгород, Россия
603950, Нижний Новгород, пл. Минина и Пожарского, д. 10/1
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2305-7534>
e-mail: shalencova@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматривается концепция человекоцентрического наставничества начинающих фармацевтических работников в условиях предприятий фармацевтического ритейла, потребность в которой продиктована высокой нагрузкой, стрессогенностью профессиональной среды, краткосрочностью существующей поддержкой со стороны предприятия. Цель исследования заключается в разработке концепции наставничества в предприятиях фармацевтического ритейла на основе человекоцентричности с учетом особенностей фармацевтической практики. Гипотеза исследования заключалась в том, что систематизация теоретических положений о человекоцентричности и наставничестве, а также выявление управленческих дефицитов в практике аптечных сетей обеспечат научное обоснование модели человекоцентрического наставничества начинающих фармацевтических работников. Научная новизна работы заключается в обосновании наставничества как циклического процесса профессионального и личностного развития, а также в предложении фармацевтического портфолио как инструмента фиксации и оценки динамики компетенций наставляемого. В исследовании использованы контент-анализ, сравнительный анализ, систематизация, обобщение, методы проблемно-диагностического и концептуально-проектировочного этапов исследования, а также элементы мозгового штурма. В результате выделены ключевые факторы человекоцентрического наставничества, установлены основные управленческие дефициты его внедрения и разработана концепция сопровождения начинающих фармацевтических работников, основанная на индивидуализации, психологической поддержке и поддерживающей обратной связи. Практическая значимость исследования состоит в



возможности применения предложенной модели для повышения качества адаптации, снижения эмоционального выгорания и формирования устойчивого кадрового потенциала аптечных сетей. Перспективы дальнейших исследований связаны с апробацией концепции, уточнением критериев ее эффективности и разработкой рекомендаций по внедрению человекоцентрической модели наставничества в фармацевтическом ритейле.

Ключевые слова: наставничество, человекоцентрический подход, фармация, аптечная сеть, фармацевтические работники, провизоры, фармацевты, фармацевтическое портфолио, управление персоналом.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Шаленкова Е.В. Управление процессом наставничества в организации на основе человекоцентрического подхода (на примере предприятий фармацевтического ритейла) // Прогрессивная экономика. 2026. № 7. С. 51–70. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_7_51.

Статья поступила в редакцию: 25.05.2026 г. Одобрена после рецензирования: 30.06.2026 г. Принята к публикации: 01.07.2026 г.

MANAGING THE MENTORING PROCESS IN AN ORGANIZATION BASED ON A HUMAN-CENTERED APPROACH (BY THE EXAMPLE OF PHARMACEUTICAL RETAIL ENTERPRISES)

*Shalenkova E.V., Candidate of Pharmaceutical Sciences, Privolzhsky Research
Medical University, Nizhny Novgorod, Russia*

603950, Nizhny Novgorod, Minin and Pozharsky square, building 10/1

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2305-7534>

e-mail: shalencova@yandex.ru

Abstract. The article discusses the concept of human-centric mentoring for novice pharmaceutical professionals in the pharmaceutical retail environment, the need for which is dictated by high workloads, the stressful nature of the professional environment, and the short-term nature of existing support from the organization. The aim of the study is to develop a concept of mentoring in pharmaceutical retail enterprises based on human-centricity, taking into account the specific characteristics of pharmaceutical practice. The research hypothesis was that the systematization of theoretical provisions on human-centricity and mentoring, as well as the identification of managerial deficiencies in the practice of pharmacy chains, would provide a scientific basis for a model of human-centric mentoring for novice pharmaceutical professionals. The scientific novelty of the work lies in the substantiation of mentoring as a cyclical process of professional and personal development, as well as in the proposal of a pharmaceutical portfolio as a tool for recording and assessing the dynamics of the mentee's competencies. The study utilized content analysis, comparative analysis, systematization, generalization, methods of the problem-diagnostic and conceptual-design stages of research, as well as elements of brainstorming. As a result, key factors of human-centric mentoring were identified, the main managerial deficiencies



of its implementation were established, and a concept for supporting novice pharmaceutical workers was developed, based on individualization, psychological support, and encouraging feedback. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed model to improve the quality of adaptation, reduce emotional burnout, and form a sustainable human resource potential for pharmacy chains. Prospects for further research are associated with the testing of the concept, the clarification of its effectiveness criteria, and the development of recommendations for implementing the human-centric mentoring model in pharmaceutical retail.

Keywords: mentoring, human-centered approach, pharmacy, pharmacy chain, pharmaceutical professionals, pharmacists, pharmaceutical portfolio, personnel management.

JEL classification: A14, B21, D20.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Shalenkova E.V. (2026). Upravlenie processom nastavnichestva v organizacii na osnove chelovekocentricheskogo podxoda (na primere predpriyatij farmacevticheskogo ritejla) [Managing the mentoring process in an organization based on a human-centered approach (by the example of pharmaceutical retail enterprises)]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 7, 51–70. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_7_51. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 25/05/2026. Approved after review: 30/06/2026. Accepted for publication: 01/07/2026.

Введение

В современных условиях, сложившихся на фармацевтическом розничном рынке, управление человеческим капиталом становится ключевым стратегическим активом фармацевтического розничного предприятия. Фармацевтический розничный рынок растет в основном благодаря органическому росту аптечных сетей – за счет открытия новых торговых точек (аптек) [1]. Этот рост сопровождается хроническим дефицитом фармацевтических работников [2]. Следствием является приема на работу персонала, не имеющего права фармацевтической деятельности. Отсутствие обязательных для работы с лекарственными препаратами компетенций и навыков, невозможность соблюдения лицензионных требований и условий при ведении повседневной работы, приводит к снижению качества работы аптечных сетей в целом и фармацевтического профессионального обслуживания в частности, возрастание ошибок при реализации лекарственных препаратов, что в условиях жесткого государственного регулирования может повлечь за собой серьезные юридические и репутационные последствия для организации.

Ситуацию дефицита кадров усугубляет отток начинающих фармацевтических работников (выпускников высших и средних учебных заведений, обучившихся по специальности «Фармация» и проработавших некоторое время) из отрасли [3] по ряду причин, таких как: высокая нагрузка,



невозможность самостоятельно справиться с негативным эмоциональным фоном, идущим от потребителей лекарственных препаратов, стрессом от этого негативного фона и начала самостоятельной работы вообще. Отсутствие какой-либо поддержки начинающих фармацевтических работников со стороны организации, также негативно сказывается на желании оставаться в профессии; в контексте органического роста аптечных сетей, когда открытие новых точек требует оперативного вывода персонала на рабочие места, а начинающие фармацевтические работники оказываются среди неспециалистов, дефицит поддержки начинающих фармацевтических кадров неизбежно приводит к их быстрой профессиональной дезориентации и эмоциональному выгоранию. Формальное наличие диплома не гарантирует успешного профессионального становления начинающего работника в профессиональной деятельности и его эффективной адаптации в организации. Одновременно, в сфере медицины вопрос профессионального становления и адаптации начинающих медицинских работников был решен через внедрение наставничества на государственном уровне и через нормативное регулирование этой системы. Это позволило создать единый стандарт наставнического сопровождения молодых начинающих врачей, обеспечивая безопасность медицинской деятельности и преемственность знаний и опыта (основные нормативно-правовые акты представлены в Таблице 1).

Таблица 1

Нормативно-правовое регулирование наставничества в сфере здравоохранения

Table 1

Regulatory and Legal Framework for Mentoring in Healthcare

Нормативно-правовой акт	Описание содержания нормативно-правового акта
Федеральный закон от 17.11. 2025 г. № 424-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ»	Документ, который внес в ст. 69 Федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» понятие обязательного наставничества в сфере здравоохранения: оно подразумевает трудоустройство начинающего врача после получения диплома и первичной аккредитации в медицинские организации, участвующие в реализации программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи (ОМС).
Приказ Минздрава России от 05.03.2026 г. № 167н «Об утверждении Положения о наставничестве в сфере здравоохранения».	Документ, который описывает процесс наставничества и его организацию, в том числе: как инициируется процесс, кто может быть наставником (работник со стажем не менее 5 лет или руководитель/заместитель с таким же стажем, с письменного согласия), можно ли



	использовать дистанционные технологии, кто в организации отвечает за наставничество в целом и т.д.
Приказ Минздрава России от 05.03.2026 г. № 166н «Об утверждении перечня специальностей (направлений подготовки), после завершения обучения, по которым ... осуществляется наставничество в сфере здравоохранения...».	Документ, который описывает спектр специальностей, и установленные для них базовые и сокращённые сроки наставничества.

Источник: составлено автором на основе содержания действующих нормативно-правовых актов в сфере наставничества в здравоохранении РФ

Source: compiled by the author based on the content of current regulatory and legal acts in the field of healthcare mentoring in RF

К сожалению, для сектора фармацевтического розничного рынка единая наставническая концепция сопровождения начинающих фармацевтических работников не была сформирован по совокупности причин, хотя наличие полноценного наставничества повышает ценность компании для начинающих работников [4]. Одна из причин – невозможность трудоустройства выпускников в государственные аптечные структуры. Гарантированно обеспечить рабочими местами начинающих провизоров и фармацевтов в государственных аптечных предприятиях, где они в течение положенного срока освоили профессию, не представляется возможным: фармацевтический ритейл представлен в основном негосударственными коммерческими предприятиями. Кроме того, сфера фармацевтической деятельности имеет специфику и отличается от медицинской, поэтому прямой перенос государственных медицинских наставнических моделей в фармацевтические организации является не вполне целесообразным. Соответственно, в сфере здравоохранения наставничество опирается на государственный административный ресурс, а в сетевом аптечном ритейле на первый план выходит желание владельцев бизнеса выстраивать систему наставничества в своих предприятиях [5].

По этой причине наблюдается также значительный разрыв в целях наставничества в розничном фармацевтическом ритейле и наставничества в сфере здравоохранения. Если в здравоохранении наставничество направлено на развитие кадрового потенциала, личностное становление наставляемого, формирование ответственного отношения к труду и результатам деятельности, а также на создание долгосрочных трудовых отношений (именно такая цель закреплена в «Положении о наставничестве в сфере здравоохранения»), то в розничном фармацевтическом ритейле цель «наставничества» в том виде, в котором оно существует, сводится преимущественно к адаптации нового сотрудника к рабочим процессам и

корпоративным стандартам конкретного предприятия. Понятие наставничества смешивается с понятием адаптации в организации по отношению к начинающему фармацевтическому работнику.

Высокая текучесть кадров в сфере розничной фармации и тот факт, что многие молодые работники покидают профессию вскоре после начала трудовой деятельности, делают особенно актуальным пересмотр подходов к наставничеству. В этих условиях оно должно выстраиваться на основе человекоцентрических принципов и долгосрочной цели, предполагающих учет индивидуальных особенностей сотрудника. Такой подход позволяет не только обеспечить успешную адаптацию как минимум, но и повысить вовлеченность, устойчивость и, главное, желание молодого специалиста связывать свое дальнейшее профессиональное будущее с фармацией.

Обзор литературы

Человекоцентричность – это подход, при котором в центре внимания находится человек: его потребности, возможности, благополучие, развитие и достойные условия взаимодействия с организацией. В организации человекоцентричность обычно означает: уважение к сотруднику как к личности, а не только как к ресурсу; понятные задачи и прозрачные правила; поддержка развития и обучения; забота о нагрузке, безопасности и психологическом комфорте; создание условий, в которых человеку проще работать качественно [6,7].

Тренд человекоцентричности эволюционировал из ряда предыдущих тенденций, таких как «работник – внутренний клиент» и «забота о персонале». Если тренд «работник – внутренний клиент» обсуждает вопрос, как лучше удовлетворить потребности работника, а тренд «забота» – как обеспечить комфортные условия труда, то человекоцентричность смещает акцент на обеспечение устойчивой долгосрочной работоспособности, отсутствие выгорания. Семь принципов, характеризующих человекоцентричную организацию, ориентированную на человека, содержатся в ГОСТ Р ИСО 27500 «Эргономика. Организация, ориентированная на человека. Общие принципы».

Модель человекоцентричной организации описывает труд Н.С. Лукашевича (2025) [8], объясняя, почему одни организации имеют развитую систему наставничества, а другие не имеют. Опираясь на логику Н.С. Лукашевича, внедрение наставничества в организации – не просто усиление человекоцентричности, а инструмент перехода к более зрелым уровням человекоцентричной организации. Наставничество развивается на тех уровнях, где организация уже не ограничивается формальным соответствием нормативно-правовым актам и директивно-управленческим контролем работников, а начинает развивать человека, поддерживать его благополучие и выстраивать партнерские отношения. Наставничество возникает и развивается не на начальном, а начиная со среднего уровня человекоцентричности организации. На начальном уровне организация просто

контролирует и распределяет обязанности работников, и осуществляет простое операционное управление. Наставничество может появиться только тогда, когда организация уже признает, что человеку нужно не только выполнять работу, но еще и развиваться (этап развития человекоцентричности – «управление компетенциями»), адаптироваться к изменениям (этап развития человекоцентричности – «управление средой»), искать смыслы в работе (этап развития человекоцентричности – «ценностно-ориентированное управление»), служить профессиональному сообществу и оставлять в нем позитивный след (этап развития человекоцентричности – «партнерское управление»). Очевидно, возможность полноты реализации цели и всех задач наставничества, а также степень разворачивания системы и процесса наставничества будет зависеть от того, на каком этапе развития человекоцентричности находится предприятие фармацевтического ритейла. В свою очередь, более глубокое развитие системы наставничества приведет к переходу организации на более высокий уровень человекоцентричности.

Следуя логике Н.С. Лукашевича, если в фармацевтическом ритейле отсутствует наставничество, это означает: организации фармацевтического ритейла находятся на не вполне достаточном уровне развития организационной человекоцентричности для разворачивания полноценного процесса наставничества; однако отдельные элементы – «зачатки» наставничества в виде наличия наставников для начинающих работников (пусть и в рамках 10-дневной адаптации), присутствуют – значит, отрасль не безнадежна. Развитие полноценного наставничества выведет фармацевтический ритейл на более высокий уровень человекоцентричности. В связи с этим представляют интерес причины, по которым в фармацевтическом ритейле все еще отсутствует наставничество. Отдельные авторы отмечают склонность предприятий подавлять процессы развития человекоцентричности в результате конфликта интересов социального развития сотрудников с прагматичными целями максимизации доходов и удержания власти [9]. Вероятно, такой конфликт присутствует и в фармацевтическом розничном ритейле в плане наставничества, и эта сторона вопроса должна быть дополнительно изучена.

Исследования указывают на необходимость у руководителей в человекоцентрической организации определенных личностных качеств и поведения (по модели «Роджерса-Медоуса» – конгруэнтности, эмпатии и принятия) [10]. Очевидно, подобными качествами должен обладать человек, непосредственно осуществляющий наставническую работу с начинающим фармацевтическим работником – наставник: в определенном понимании он является руководителем.

Также отмечается, что человекоцентричность связана с ростом лояльности персонала и проявляется, в частности, через гибкие форматы организации труда [11]. Однако в сфере фармацевтического розничного

ритейла гибридный формат работы (сочетание традиционного режима и режимов «удаленная работа», «работа на дому») для фармацевтических работников в практической деятельности не применяется, иначе кто будет «стоять за кассой». Это означает, что человекоцентричность в фармацевтическом ритейле не может проявляться через те же управленческие решения, что, например, в офисных или цифровых видах занятости, должна быть адаптированной к отраслевой специфике.

В фармацевтической рознице человекоцентричность определяется не столько предоставлением для начинающего работника возможности выбора местоположения торговой точки для работы или гибкостью графика (как заявляется в текстах объявлений о работе), сколько учетом трудностей и стресса от начала самостоятельной профессиональной деятельности (необходимостью соблюдать государственные и локальные регламенты, повышенной ответственностью в связи с тем, что продаваемые в фармацевтическом ритейле товары – это связанные со здоровьем лекарственные препараты, высокой физической нагрузки от 12-часовой смены, общением с потребителями – людьми, имеющими проблемы со здоровьем) и решениями, как сгладить их воздействие на начинающих работников. Наставничество как раз становится таким решением и ключевым механизмом человекоцентричности по отношению к начинающим работникам, поскольку именно через него обеспечиваются поддержка, происходит снижение профессионального стресса, формирование уверенности в действиях и включение работника в корпоративную и профессиональную среду.

Субъектом человекоцентричного процесса наставничества является не только начинающий работник, но и «челоцентричный» наставник, обладающий соответствующими компетенциями. В контексте аптечной организации для наставника как участника человекоцентричного процесса наставничества, важны демократический стиль постановки задач (управления), умение создать хороший социально-психологический климат в отношениях с начинающим работником, и обеспечение признания его заслуг и успехов (похвала), умение оказать поддержку [12] и своевременно побудить наставляемого к действию [13]. Отмечается также, что для реализации человекоцентричности важна психологическая поддержка персонала [14]. Экстраполируя на область наставничества и учитывая эмоциональные особенности начинающих фармацевтических работников (как представителей поколения зумеров): неуверенность, быстрое выгорание, большое количество стресс-факторов [15] и высокую рабочую нагрузку (влияют как на решение об уходе из профессии, так и на здоровье продолжающих работать) в процессе наставничества в предприятиях розничного ритейла также должна проводиться психологическая поддержка начинающих фармацевтических кадров. Отдельные авторы акцентируют внимание на важности

«эмоциональной осведомленности» руководства: оно должно знать эмоциональные настроения персонала; в свою очередь, такая осведомленность происходит за счет получения регулярной обратной связи от сотрудников [16].

Проблема системы наставничества в фармацевтическом розничном ритейле недостаточно освещена в различного рода литературе, что создает определенный информационный вакуум с одной стороны, и открывает широкое поле для исследований, с другой. Большинство существующих исследований в данной области фокусируются либо на академической подготовке провизоров/фармацевтов в вузах, либо на общих принципах адаптации к выполнению корпоративных задач без учета специфики долгосрочных целей процесса наставничества. Таким образом, вопросы, касающиеся внедрения наставничества в предприятиях фармацевтического розничного ритейла, являются актуальными. Соответственно, целью исследования, представленного в статье, является создание концепции долгосрочного наставничества в предприятиях фармацевтического ритейла на основе человекоцентрического подхода с учетом особенности производственной деятельности фармацевтических работников. Гипотеза исследования базировалась на предположении о том, что анализ научных публикаций, нормативных документов и проблем фармацевтической практики позволит определить содержательные основания для разработки концепции человекоцентрического наставничества начинающих фармацевтических работников с учетом отраслевой специфики аптечных сетей.

Научная новизна исследования заключается в разработке концепции долгосрочного наставничества в предприятиях фармацевтического ритейла на основе человекоцентрического подхода применительно к специфике профессиональной деятельности фармацевтических работников. В отличие от существующих подходов, сводящих наставничество преимущественно к краткосрочной адаптации нового сотрудника к рабочим процессам и корпоративным стандартам, в исследовании наставничество рассматривается как длительный циклический процесс профессионального и личностного становления начинающего фармацевтического работника, включающий не только формирование трудовых навыков, но и развитие устойчивости к профессиональному стрессу, профессиональной идентичности, рефлексии, адаптивности и лояльности к профессии. Существенный элемент научной новизны состоит в обосновании фармацевтического портфолио наставляемого как специального управленческого инструмента, позволяющего фиксировать результаты профессионального становления сотрудника. Новизной обладает и предложенная трактовка контрольного блока наставничества, в которой акцент переносится с формального надзора за производственными результатами на мониторинг эмоционального состояния, уверенности, психологической готовности к самостоятельной работе и степени адаптированности молодого специалиста к условиям аптечной практики.



Материалы и методы

Материалами для исследования служили научные публикации, касающиеся человекоцентричности, наставничества, начинающих фармацевтических кадров, работы, описывающие трудности и особенности фармацевтической практики. Исследование проводилось в несколько этапов.

На первом этапе (теоретико-аналитическом) проводился научной литературы, нормативных документов по вопросам наставничества и человекоцентричности контексте повседневной практики предприятий фармацевтического розничного ритейла (фармацевтической деятельности, аптечных сетей). Целью этапа было выделить факторы, имеющие наибольшее значение для аптечных сетей при построении человекоцентрического наставничества. Использовался контент-анализ, сравнительный анализ, систематизация, обобщение, метод мозгового штурма.

На втором этапе (проблемно-диагностическом) выявлялись возможные проблемы управления наставничеством на основе человекоцентричности, был сформирован перечень вероятных управленческих дефицитов, которые могут возникать при проектировании системы человекоцентрического наставничества в аптечных сетях. На третьем этапе (концептуально-проектировочном) была разработана концепция управления наставничеством начинающих фармацевтических работников, основанная на человекоцентрическом подходе.

Результаты и обсуждение

В результате первого этапа исследования были выделены факторы, имеющие наибольшее значение для предприятий розничного фармацевтического ритейла при построении человекоцентрического наставничества. Содержание каждого из фактора было представлено как совокупность общих представлений о нем с позиции человекоцентричности («важное ядро») и отраслевой особенности (таблица 2).

Таблица 2

Факторы, имеющие наибольшее значение для предприятий розничного фармацевтического ритейла при построении человекоцентрического наставничества

Table 2

Factors of greatest importance for retail pharmaceutical companies in developing human-centered mentoring

Фактор	Содержание
Фактор, связанный с личными качествами наставников и наставляемых	Важное ядро – Наличие у наставника личностных качеств как человека, который занимается обучением. – Наличие у наставника личностные качества и поведение, присущие человекоцентрическому руководителю: конгруэнтность, эмпатия и принятие (по модели «Роджерса-Медоуса»). Отраслевая особенность – Использование наставником демократического стиля управления. – Умение наставника создать хороший социально-психологический климат. – Способность наставника признавать заслуги (хвалить). – Умение наставника оказать поддержку и своевременно мотивировать наставляемых на работу. – Необходимость оказания наставляемым помощи в преодолении неуверенности при контакте с потребителем в процессе продажи лекарственного препарата. – Обучение наставляемого техникам работы с «трудными» покупателями и профессиональному разрешению конфликтных ситуаций в торговом зале. – Обеспечение профессиональной идентификации наставляемого.
Организационно-культурный фактор	Важное ядро – Признание приоритета личностного и профессионального развития наставляемого над его контролем. – Формирование среды доверия и психологической безопасности («дать наставляемому право на ошибку»). Отраслевая особенность – Обучение наставляемого как достигать баланса между планами продаж (СТМ, «допродажи»*) и профессиональным фармацевтическим обслуживанием (этикой фармацевтического работника). – Помощь наставляемым в преодолении извечного конфликта интересов между прагматикой прибыли и социальной ответственностью фармацевтической практики фармацевтического работника. – Необходимость в организации корпоративной психологической помощи наставляемым по причине большой вероятности быстрого выгорания. – Развитие стрессоустойчивости у наставляемых и помощь в преодолении воздействия потока негативных эмоций от потребителей лекарственных препаратов на психику наставляемого. – Поддержка профессионального языка (использование фарм-терминологии) в общении. – Продолжение развития профессионального мышления.

Процессуально-временной фактор	Важное ядро – Непрерывное сопровождение развития личности наставляемого. – Гибкость программы обучения под запрос наставляемого (индивидуализация). Отраслевая особенность – Трансформация распространенной в фармацевтическом ритейле краткосрочной адаптации в полноценную систему долгосрочного наставничества. – Интеграция наставничества в плотный график работы аптеки (выделение времени на обучение без ущерба для обслуживания очереди).
Фактор обратной связи	Важное ядро – Акцент на качественных изменениях личности и возрастании уверенности в работе, а не только на количественных показателях работы (выполнении планов продаж, минимизация ошибок). – Использование обратной связи как инструмента поддержки. Отраслевая особенность – Оценка не только количественных показателей работы, таких как стоимость и наполнение чека, но и качества фармацевтической опеки (профессионального фармацевтического обслуживания). – Признание успехов молодого специалиста внутри аптечной сети для укрепления его профессиональной идентичности.

* СТМ - собственная торговая марка аптечной сети. Допродажи – это маркетинговый прием, который заключается в предложении потребителю дополнительных, сопутствующих или взаимосвязанных товаров и услуг в дополнение к тем, которые он уже выбрал или приобрел. Основная цель допродаж заключается в увеличении суммы среднего чека и повышении ценности покупки для потребителя за счет удовлетворения его сопутствующих потребностей.

Источник: составлено автором по данным [8–17]

Source: compiled by the author based on [8–17]

В результате второго этапа исследования был сформирован перечень возможных в фармацевтическом розничном ритейле управленческих дефицитов в отношении человекоцентрического наставничества (Таблица 3). Управленческие дефициты (ошибки) при внедрении человекоцентричности в целом связаны с тем, что сам подход понимают слишком узко или формально, как и процедуру наставничества: сводят только к «доброму отношению» и «стандартной операционной процедуре».

Главным управленческим дефицитом при проектировании системы человекоцентрического наставничества в фармацевтическом розничном ритейле является невозможность заранее преодолеть неопределенность относительно дальнейшей профессиональной траектории наставляемого. Предприятие не может с достаточной точностью спрогнозировать, будет ли начинающий сотрудник продолжать работу в аптечной сети в течение двух лет, необходимых для полноценной реализации наставничества, либо покинет организацию раньше.



Таблица 3

**Управленческие дефициты (ошибки) при внедрении
человекоцентричности в процессе наставничества**

Table 3

**Management deficits (errors) in implementing human-centricity in the
mentoring process**

Дефицит	Характеристика
Формализация внедрения человекоцентричности	Предприятие декларирует человекоцентричность, но в реальности не меняет ни процессы, ни стиль управления, ни систему оценки. В результате человекоцентричность остается на уровне лозунга.
Подмена настоящей человекоцентричности попустительством	Человекоцентричный подход не означает отсутствие требований, критики и контроля. На самом деле он предполагает уважение к личности при сохранении ясных целей, ответственности и профессиональных стандартов.
Отсутствие индивидуализации	Внедрение одинаковых практики для всех наставляемых, не учитывая их индивидуальные потребности, что противоречит идее человекоцентричности.
Сведение человекоцентричности к вежливости	Если руководство предприятия проводят тренинги по эмпатии, вводят правила вежливого общения, получают обратную связь, но ничего не меняют, сотрудники видят несоответствие между словами и реальностью.
Недостаток обратной связи для рефлексии наставляемого	Недостаток обратной связи для рефлексии наставляемого в контексте человекоцентрического подхода – это прежде всего дефицит верификации собственного опыта. Без внешней оценки начинающий фармацевтический работник не всегда сможет соотнести свои внутренние ощущения и представления о качестве работы с реальностью и стандартами организации. Недостаток обратной связи может приводить к «рефлексивному застою», который порождает неуверенность и тормозит переход от размышлений к действиям. Противоположная, но также неэффективная ситуация – «рефлексивная заикленность», при которой в отсутствии объективных критериев для оценки собственного прогресса происходит погружение в самоанализ без выхода в практику. Недостаток обратной связи может порождать риск закрепления ошибочных профессиональных паттернов. Если рефлексия не подкрепляется корректирующей связью со стороны наставника, сотрудник может ложно интерпретировать свои ошибки как норму или, наоборот, принимать случайный успех за устойчивый навык. В целом, когда наставляемый не получает подтверждения своим достижениям, его внутренняя мотивация падает, поскольку процесс развития теряет видимые очертания и цели.
Отсутствие должного документирования процессов, отсутствие долгосрочности	Отсутствие закрепления системы человекоцентрического наставничества в локальных актах предприятия приводит ее неустойчивости: нормативной неопределенности и снижению управляемости. Без формального оформления наставничество остается зависимым от личной инициативы наставников и их руководителей, а не от единого регламентированного механизма.

Источник: составлено автором в результате использования метода «мозгового штурма»

Source: compiled by the author as a result of using the «brainstorming» method

В результате возникает риск неэффективного использования трудовых, временных и организационных ресурсов компании: вложения в развитие наставляемого могут не окупиться в пределах конкретной организации. По этой причине наставничество недостаточно распространено в предприятиях розничного фармацевтического ритейла. В более широком смысле вложения не исчезают бесследно, поскольку сформированные компетенции и профессиональный опыт остаются с наставляемым и значимыми для фармацевтического профессионального сообщества в целом. Выход из ситуации – создание фармацевтического портфолио наставляемого, куда будет вноситься информация о пройденных курсах и прочий набор материалов, позволяющих проследить его профессиональное становление. Кроме того, в него могут быть включены материалы, отражающие развитие профессиональных и личностных компетенций: результаты диагностических тестирований и сами бланки, наблюдения наставника, листы обратной связи, результаты самооценки наставляемого, отметки о сформированности навыков профессионального фармацевтического обслуживания, работы с клиентами, соблюдения стандартов качества, фармацевтического порядка и правил отпуска лекарственных препаратов.

В результате третьего этапа исследования была сформирована концепция наставничества начинающих фармацевтических работников, основанная на принципах человекоцентричности (концепция человекоцентрического наставничества). Человекоцентрическое наставничество начинающих фармацевтических работников – это циклический процесс, в котором профессиональное развитие сотрудника сопровождается его личностным ростом и психологическим комфортом. Оно представляет собой открытую саморефлексирующую систему, которая сильна принятием индивидуальных различий наставляемых (как в профессиональных характеристиках, личностных качествах, так и мотивационных).

На входе процесса человекоцентрического наставничества лежит необходимость первоначальной диагностики, которая включает в себя изучение текущего уровня профессиональных компетенций подопечного и ряда его личных качеств. Цели обучения формулируются совместно, исходя из баланса интересов предприятия, возможностей наставника, личных качеств и амбиций начинающего работника. Основным инструментом взаимодействия становится поддерживающая обратная связь («похвала»), ориентированная на сильные стороны личности.

На выходе процесса начинающий работник должен: обладать профессиональными навыками в области фармацевтического обслуживания, в той степени, в которой он устраивает предприятие в частности, и профессиональное сообщество в целом; иметь инструменты справляться с негативным эмоциональным фоном фармацевтического обслуживания, уметь вовремя распознавать начинающееся профессиональное выгорание; быть

лояльным к профессии фармацевтического работника; быть «воспитанным» позитивно относиться к регулярным нормативным изменениям в отрасли (быть адаптивным) и появлению новой информации о лекарственных препаратах и методах лечения; быть «воспитанным» позитивно относиться и использовать концепцию long-life learning.

Индивидуальный, или человекоцентрический, компонент заключается также в том, что содержание и результат наставничества определяется субъективным самоощущением начинающего фармацевтического работника, уровнем уверенности, психологической готовностью к самостоятельной деятельности, степенью адаптированности к нагрузке в процессе профессиональной деятельности. Учет внутреннего состояния начинающего сотрудника, что особенно важно для его профессионального становления и решения остаться работать по профессии в дальнейшем. Продолжительность наставничества определяется также его субъективным самоощущением.

Контрольный блок в данной концепции смещается с надзора за результатами на мониторинг эмоционального состояния: если профессиональные задачи развития достигнуты, а эмоциональные нет (нет уверенности, лояльного отношения к профессии и др.), наставничество продолжается, но не более некоего максимального времени. Завершается цикл этапом рефлексии, в ходе которой обе стороны анализируют полученный опыт, что способствует профессиональному совершенствованию как наставляемого, так и самого наставника; при ощущении потребности со стороны наставляемого, наставничество продолжается в новом цикле с новыми целями, заканчиваясь новой рефлексией. Такая структура управления позволяет организовать наставничество в самообучающуюся систему, где человек является главной ценностью.

При возникновении у наставляемого состояния «рефлексивной застойности», при котором осознание собственных затруднений не переходит в действия, деятельность наставника должна быть направлена на операционализацию рефлексии. «Рефлексивная застойность» часто возникает тогда, когда наставляемый в целом ощущает и понимает проблему, но испытывает тревогу, не осознает понятного первого шага (знает «что надо», но не знает «как это сделать»), боится ошибки или не связывает самоанализ с реальным планом изменений. В такой ситуации наставничество должно смещаться от обсуждения к поэтапному сопровождению действий, что предполагает перевод выявленных проблем в систему конкретных, достижимых и ограниченных по времени действий, создание психологически безопасной среды, снижение страха ошибки, а также регулярное сопровождение и поддерживающую обратную связь. В данном случае особую значимость приобретает не повторение рефлексии, а ее трансформация в практико-ориентированную поведенческую стратегию, обеспечивающую постепенный выход наставляемого из состояния пассивности.



Если пассивность сохраняется, следует проверить его причины. Иногда проблема связана не с мотивацией, а с уже случившимся эмоциональным истощением, низкой эффективностью, усталостью и перегрузкой, неясностью требований или несовпадением темпа обучения с возможностями работника.

Заключение

Для предприятий фармацевтического розничного ритейла наставничество является не только инструментом адаптации, но и важным механизмом удержания молодых специалистов не только в предприятии, но и в профессии фармацевтического работника, снижения кадровых рисков и формирования устойчивого профессионального поведения. Существующий краткосрочный формат наставничества в виде адаптации, лишенный государственного административно-управленческого ресурса, не обеспечивает полноценного становления начинающего фармацевтического работника, поскольку не учитывает его индивидуальные особенности, эмоциональное состояние и потребность в профессиональной поддержке. Удовлетворить эту потребность позволяет человекоцентрический подход к управлению наставничеством, предполагающий ориентацию на индивидуальные возможности наставляемого, оказание наставляемому поддержки и регулярной обратной связи для оценки. Реализации человекоцентрического наставничества могут мешать управленческие дефициты: формализация процесса наставничества, недостаток обратной связи, слабая фиксация результатов или их потеря при смене организации и наставника и др. В связи с этим обоснована целесообразность использования фармацевтического портфолио как инструмента управления наставничеством, позволяющего фиксировать динамику компетенций, результаты диагностики, пройденные обучающие курсы, самооценку, замечания наставника и достижения работника.

Перспективы дальнейших исследований связаны с практической апробацией предложенной концепции, уточнением критериев ее эффективности и разработкой рекомендаций по внедрению человекоцентрической модели наставничества в предприятиях фармацевтического ритейла.

Литература

1. Кононов А.Н. Динамика и особенности масштабирования аптечного сегмента отечественного фармацевтического рынка // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. № 12. С. 15–21. <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.78.44.150>.
2. Кимадзе М.И., Кондратов С.Ю. Особенности управления кадрами в фармацевтических компаниях // *Экономика строительства*. 2022. № 11. С. 23–29.



3. Ефимова А.А., Голубенко Р.А. Развитие рынка труда молодых специалистов фармацевтического профиля в современной России // Ремедиум. 2025. Т. 29. № 1. С. 75–82. <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2025-29-1-75-82>.
4. Касимова М.З. Разработка эффективной системы мотивации для поколения Z: анализ и практические рекомендации // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 3. С. 335–346. <https://doi.org/10.18334/et.12.3.122872>.
5. Болдырева Е.В. Изучение проблем профессиональной адаптации молодых специалистов к условиям фармацевтического рынка // Образовательный вестник «Сознание». 2018. Т. 20. № 4. С. 27–34.
6. Шибаршина О.Ю. Человекоцентрированный подход в современном HR-менеджменте // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2024. № 8(82). С. 169–175.
7. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Стратегия человекоцентричного удержания персонала как ключевой фактор конкурентоспособности организации // Лидерство и менеджмент. 2026. Т. 13. № 3. С. 323–336. <https://doi.org/10.18334/lim.13.3.124619>.
8. Лукашевич Н.С. Модель человекоцентричной организации: эволюционный подход на основе категориально-системной методологии // Beneficium. 2025. № 3(56). С. 30–38. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.3\(56\).30-38](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.3(56).30-38).
9. Куцевол Н.Г., Ибрагимова Г.М., Батыршин Г.Г. Подавление человекоцентричности в системе организационных отношений // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № S2. URL: <https://esj.today/PDF/05FAVN225.pdf>.
10. Калашникова И.В., Несмеянов Д.В., Акимов Д.В. Человекоцентричная парадигма управления: макро- и микроуровень // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2025. № 3. С. 147–155. <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-3-4>.
11. Гальченко С.А., Сезонова О.Н., Ходыревская В.Н., Трубникова В.В., Рюмшин А.В. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 309–322. <https://doi.org/10.18334/lim.9.2.114587>.
12. Шаленкова Е.В., Бонюшко Н.А. Предикторы вовлеченности (лояльности) персонала розничной фармацевтической организации, обеспечивающие ее устойчивое развитие // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. № 12. Т. 5. С. 45–56. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.006>.
13. Шитова А.Е., Шаленкова Е.В. Мотивационно-эмоциональный профиль начинающих фармацевтических кадров как основа для управления их профессиональной компетентностью // Ремедиум. 2026. Т. 30. № 1. С. 82–87. <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2026-30-1-82-87>.

14. Емельянов А.Д., Емельянова Д.С., Ключарев А.А. Человекоцентричность как основа стратегии конкурентоспособного развития компаний среднего бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5(55). С. 503–508.
15. Игнатьева Е.В., Кугач В.В. и др. Анализ факторов, формирующих профессиональное становление фармацевтических специалистов при изучении организации и экономики фармации // Вестник фармации. 2022. № 1(95). С. 80–94.
16. Райсян М.Г., Бехорашвили Н. и др. Состояние здоровья фармацевтов и провизоров: профессиональные риски и актуальные методы профилактики // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 11(149). С. 49–55. <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.149.72>.
17. Перевозкина Ю.М., Тишкова А.С. Личностные качества эффективного наставника в современном образовательном процессе // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2025. № 10(248). С. 227–237. <https://doi.org/10.5930/1994-4683-2025-10-227-237>.
18. Ризенко М.А., Возилова Е.В. Наставник профессиональной образовательной организации: компетенции и личностные качества // Инновационное развитие профессионального образования. 2024. № 1(41). С. 114–120.

References

1. Kononov A.N. (2024). Dinamika i osobennosti masshtabirovaniya aptechnogo segmenta otechestvennogo farmatsevticheskogo rynka [Dynamics and scaling features of the pharmacy segment of the Russian pharmaceutical market]. Journal of Monetary Economics and Management, 12, 15–21. <https://doi.org/10.26118/2782-4586.2024.78.44.150>. (In Russ., abstract in Eng.).
2. Kimadze M.I., Kondratov S.Yu. (2022). Osobennosti upravleniya kadrami v farmatsevticheskikh kompaniyakh [Features of human resource management in pharmaceutical companies]. Ekonomika stroitel'stva [Construction Economics], 11, 23–29. (In Russ., abstract in Eng.).
3. Efimova A.A., Golubenko R.A. (2025). Razvitie rynka truda molodykh spetsialistov farmatsevticheskogo profilya v sovremennoi Rossii [Development of the labor market for young pharmaceutical specialists in modern Russia]. Remedium, 29(1), 75–82. <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2025-29-1-75-82>. (In Russ., abstract in Eng.).
4. Kasimova M.Z. (2025). Razrabotka effektivnoi sistemy motivatsii dlya pokoleniya Z: analiz i prakticheskie rekomendatsii [Developing an effective motivation system for Generation Z: analysis and practical recommendations]. Ekonomika truda [Russian Journal of Labor Economics], 12(3), 335–346. <https://doi.org/10.18334/et.12.3.122872>. (In Russ., abstract in Eng.).
5. Boldyreva E.V. (2018). Izuchenie problem professional'noi adaptatsii molodykh spetsialistov k usloviyam farmatsevticheskogo rynka [Problems of



professional adaptation of young specialists to the pharmaceutical market]. *Obrazovatel'nyi vestnik «Soznanie»* [Educational Bulletin "Consciousness"], 20(4), 27–34. (In Russ.).

6. Shibarshina O.Yu. (2024). *Chelovekotsentrirovannyi podkhod v sovremennom HR-menedzhmente* [Human-centered approach in modern HR management]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement], 8(82), 169–175. (In Russ., abstract in Eng.).

7. Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E. (2026). *Strategiya chelovekotsentrichnogo uderzhaniya personala kak klyuchevoi faktor konkurentosposobnosti organizatsii* [A human-centered employee retention strategy as a key factor of organizational competitiveness]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 13(3), 323–336. <https://doi.org/10.18334/lim.13.3.124619>. (In Russ., abstract in Eng.).

8. Lukashevich N.S. (2025). *Model' chelovekotsentrichnoi organizatsii: evolyutsionnyi podkhod na osnove kategorial'no-sistemnoi metodologii* [The model of a human-centered organization: an evolutionary approach based on categorical-system methodology]. *BENEFICIUM*, 3(56), 30–38. [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.3\(56\).30-38](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2025.3(56).30-38). (In Russ., abstract in Eng.).

9. Kutsevol N.G., Ibragimova G.M., Batyrshin G.G. (2025). *Podavlenie chelovekotsentrichnosti v sisteme organizatsionnykh otnoshenii* [Suppression of human-centeredness in the system of organizational relations]. *Vestnik Evraziiskoi nauki* [The Eurasian Scientific Journal], 17(S2). Retrieved from: <https://esj.today/PDF/05FAVN225.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

10. Kalashnikova I.V., Nesmeyanov D.V., Akimov D.V. (2025). *Chelovekotsentrichnaya paradigma upravleniya: makro- i mikrouroven'* [Human-centered management paradigm: macro- and micro-levels]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki* [Humanities, Socio-Economic and Social Sciences], 3, 147–155. <https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-3-4>. (In Russ., abstract in Eng.).

11. Gal'chenko S.A., Sezonova O.N., Khodyrevskaya V.N., Trubnikova V.V., Ryumshin A.V. (2022). *Chelovekotsentrichnost' – neobkhodimoe uslovie ekonomiki budushchego* [Human-centeredness as a necessary condition for the economy of the future]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 9(2), 309–322. <https://doi.org/10.18334/lim.9.2.114587>. (In Russ., abstract in Eng.).

12. Shalenkova E.V., Bonyushko N.A. (2023). *Prediktory vovlechennosti (loyal'nosti) personala roznichnoi farmatsevticheskoi organizatsii, obespechivayushchie ee ustoichivoe razvitie* [Predictors of employee engagement (loyalty) in a retail pharmaceutical organization ensuring its sustainable development]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and

Management: Problems and Solutions], 12(5), 45–56. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.006>. (In Russ., abstract in Eng.).

13. Shitova A.E., Shalenkova E.V. (2026). Motivatsionno-emotsional'nyi profil' nachinayushchikh farmatsevticheskikh kadrov kak osnova dlya upravleniya ikh professional'noi kompetentnost'yu [The motivational and emotional profile of novice pharmaceutical personnel as a basis for managing their professional competence]. *Remedium*, 30(1), 82–87. <https://doi.org/10.32687/1561-5936-2026-30-1-82-87>. (In Russ., abstract in Eng.).

14. Emel'yanov A.D., Emel'yanova D.S., Klyucharev A.A. (2024). Chelovekotsentrichnost' kak osnova strategii konkurentosposobnogo razvitiya kompanii srednego biznesa [Human-centeredness as the basis of a competitive development strategy for medium-sized companies]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya* [Natural-Humanitarian Studies], 5(55), 503–508. (In Russ., abstract in Eng.).

15. Ignat'eva E.V., Kugach V.V. et al. (2022). Analiz faktorov, formiruyushchikh professional'noe stanovlenie farmatsevticheskikh spetsialistov pri izuchenii organizatsii i ekonomiki farmatsii [Analysis of factors shaping the professional development of pharmaceutical specialists in studying pharmaceutical organization and economics]. *Vestnik farmatsii* [Pharmacy Bulletin], 1(95), 80–94. (In Russ., abstract in Eng.).

16. Raisyan M.G., Bekhorashvili N. et al. (2024). Sostoyanie zdorov'ya farmatsevtov i provizorov: professional'nye riski i aktual'nye metody profilaktiki [Health status of pharmacists: occupational risks and current prevention methods]. *Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal* [International Research Journal], 11(149), 49–55. <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.149.72>. (In Russ., abstract in Eng.).

17. Perevozkina Yu.M., Tishkova A.S. (2025). Lichnostnye kachestva effektivnogo nastavnika v sovremennom obrazovatel'nom protsesse [Personal qualities of an effective mentor in the modern educational process]. *Uchenye zapiski universiteta im. P.F. Lesgafta* [Scientific Notes of Lesgaft University], 10(248), 227–237. <https://doi.org/10.5930/1994-4683-2025-10-227-237>. (In Russ., abstract in Eng.).

18. Rizenko M.A., Vozilova E.V. (2024). Nastavnik professional'noi obrazovatel'noi organizatsii: kompetentsii i lichnostnye kachestva [Mentor in a vocational education institution: competencies and personal qualities]. *Innovatsionnoe razvitie professional'nogo obrazovaniya* [Innovative Development of Vocational Education], 1(41), 114–120. (In Russ., abstract in Eng.).

© Шаленкова Е.В., 2026

