



*Міністерство охорони здоров'я України  
Міністерство освіти і науки України  
Національний фармацевтичний університет  
Кафедра менеджменту, маркетингу та  
забезпечення якості у фармації*



## **МАТЕРІАЛИ**

**XII науково-практичної internet-конференції з міжнародною участю  
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У СКЛАДІ  
СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ, НАУКИ, ОСВІТИ,  
ПРАКТИКИ»  
(19 березня 2026 р.)**



## **MATERIALS**

**of XII scientific and practical internet-conference  
with international participation  
«MANAGEMENT AND MARKETING IN THE MODERN  
ECONOMY, SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE»  
(19 March 2026)**

**Харків**

**2026**

# ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ВМІНЬ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Іванов М.Є., Малий В.В., Малініна Н.Г.

Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна

[malinina\\_nata@ukr.net](mailto:malinina_nata@ukr.net)

**Вступ.** У сучасних умовах світового економічного розвитку та швидкого поступу техніки, стійкість організації залежить не лише від її обладнання чи приміщень, а й від рівня знань та вмінь працівників. Зміни, що відбуваються на ринку праці, змушують керівництво переходити до управління на основі здібностей, що може швидко підлаштовуватися до змін та опановувати нові підходи в роботі. Оцінювання кадрів стає ключовим засобом, який дозволяє вчасно помітити невідповідність між наявними знаннями фахівців та головними цілями організації. Такий підхід безпосередньо впливає на здатність організації бути кращою за конкурентів і впевнено почуватися на ринку.

**Мета.** Обґрунтування теоретико-методичних засад оцінювання компетенцій персоналу та розширене дослідження інструментарію цього процесу як фундаментального чинника зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання.

**Матеріали та методи досліджень.** Теоретичне підґрунтя роботи становлять праці з управління кадрами та оновлення знань персоналу. Для досягнення мети застосовано сукупність наукових способів: розбір та поєднання даних (для уточнення змісту понять), цілісний підхід (для визначення етапів перевірки) та зіставлення (для порівняння усталених і новітніх шляхів оцінювання фаховості та особистих якостей працівників).

**Результати досліджень.** У ході дослідження встановлено, що оцінювання компетенцій трансформується з допоміжної контрольної функції в стратегічний інструмент управління. Сформовано трактування визначення «оцінювання персоналу» як системної процедури перевірки відповідності професійних якостей, моделі поведінки та результативності працівника

еталонним вимогам посади. Доведено, що успішна реалізація компетентнісного підходу в організаціях фармацевтичного ритейлу базується на синергії трьох функціональних векторів: інформативного (акумуляція даних про кадровий потенціал), мотиваційного (кореляція результатів оцінки з системою упорядкування посад) та адміністративного (оптимізація кадрових ротацій). Особливу увагу приділено формалізації оцінювального циклу, який повинен включати шість послідовних етапів: від встановлення стандартів, що корелюють із «Ключовими показниками ефективності» (KPI) організації, до прийняття коригуючих рішень. Дослідження інструментарію дозволило класифікувати методи за групами: якісні, кількісні та комбіновані. Встановлено, що традиційні підходи (анкетування, аналіз біографії) втрачають ефективність через фокус на минулих результатах та високий суб'єктивізм. Натомість обґрунтовано переваги сучасних інтегрованих методик (метод «360 градусів», асесмент-центри), які дозволяють діагностувати не лише hard skills (фахові знання), а й критично важливі soft skills (емпатія, стресостійкість, навички конфлікт-менеджменту). Виявлено, що впровадження імітаційних та прогностичних методів дозволяє оцінити «Learning Agility» — здатність працівника до швидкого навчання, що є вирішальною перевагою в умовах цифровізації фармацевтичної галузі. Перехід від фрагментарної оцінки до цілісної моделі компетенцій дозволяє організації не лише підвищити продуктивність, а й сформуванати унікальну ціннісну пропозицію на ринку праці, мінімізуючи плінність висококваліфікованих кадрів.

**Висновки.** Комплексна оцінка персоналу є стратегічним механізмом управління потенціалом організації. Використання сучасних прогностичних та інтегрованих методів оцінювання дозволяє мінімізувати суб'єктивізм керівництва та сформуванати кадровий склад, здатний забезпечити стабільні конкурентні переваги на сучасному ринку праці. Це створює фундамент для інноваційного розвитку та підвищення якості обслуговування клієнтів (відвідувачів) у висококонкурентному середовищі.