

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Фармацевтичний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«ОЦІНКА КОМПЕТЕНЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ
КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ РИНКУ
ПРАЦІ»**

Виконала: здобувач вищої освіти групи
073МОБ 22(3,10д) спеціальності: 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Максим ІВАНОВ

Керівник: завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації д. фарм.
н., професор Володимир МАЛІЙ

Рецензент: завідувачка кафедри соціальної фармації
НФаУ, д. фарм. наук, доцент Аліна ВОЛКОВА

Харків — 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Випускна кваліфікаційна робота присвячена удосконаленню механізмів оцінки та розвитку компетенцій персоналу як стратегічного чинника забезпечення конкурентних переваг ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». У роботі на основі аналізу літературних джерел досліджено теоретико-методологічні засади оцінки компетенцій в організаціях. Розглянуто економічну сутність та класифікацію компетенцій персоналу в сучасних умовах, визначено роль компетентнісного підходу у забезпеченні стратегічних переваг організації на ринку праці, а також вивчено методичні підходи та інструментарій оцінювання професійних і soft-skills компетенцій. Здійснено аналіз системи оцінки та рівня розвитку компетенцій персоналу на прикладі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Проведено організаційно-економічну характеристику діяльності та кадрового складу організації, досліджено існуючу систему оцінювання та атестації фахівців фармацевтичної галузі. На основі результатів анкетування персоналу проведено діагностику відповідності компетенцій працівників вимогам ринку та стратегії розвитку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Розроблено напрями удосконалення механізмів оцінки та розвитку компетенцій, зокрема запропоновано комплексну модель компетенцій для ключових категорій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА». Обґрунтовано впровадження інноваційного інструментарію оцінювання персоналу та проведено прогноз його впливу на конкурентоспроможність організації.

Робота викладена на 63 сторінках друкованого тексту, містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Матеріал ілюстровано 14 рисунками та 20 таблицями, використано 39 джерел наукової літератури.

Ключові слова: компетенції персоналу, оцінка компетенцій, конкурентоспроможність організації, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», модель компетенцій, професійні навички, soft-skills.

ANNOTATION

The graduation qualification thesis is devoted to improving the mechanisms for assessing and developing staff competencies as a strategic factor in ensuring the competitive advantages of the LLC «APTEKA911.UA». Based on the analysis of literary sources, the theoretical and methodological foundations of competency assessment in organizations are investigated. The economic essence and classification of staff competencies in modern conditions are reviewed, the role of the competency-based approach in ensuring the strategic advantages of an organization in the labor market is determined, and methodological approaches and tools for assessing professional and soft skills are studied. An analysis of the assessment system and the level of staff competency development was carried out using the example of the LLC «APTEKA911.UA». An organizational and economic characterization of the activities and personnel structure of the organization was performed; the existing system for assessing and certifying pharmaceutical specialists was investigated. Based on the results of staff surveys, a diagnosis of the compliance of employees' competencies with market requirements and the development strategy of the LLC «APTEKA911.UA» was conducted. Directions for improving the mechanisms of assessment and development of competencies are developed, in particular, a comprehensive competency model for key categories of the pharmacy network staff of LLC «APTEKA911.UA» is proposed. The implementation of innovative personnel assessment tools is justified, and their impact on the organization's competitiveness is predicted.

The thesis consists of 63 pages of printed text, including an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The material is illustrated with 14 figures and 20 tables, and 39 scientific literature sources were used.

Key words: staff competencies, competency assessment, organizational competitiveness, LLC «APTEKA911.UA», competency model, professional skills, soft skills.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	11
1.1 Економічна сутність та класифікація компетенцій персоналу в сучасних умовах	11
1.2 Роль компетентнісного підходу у забезпеченні стратегічних переваг організації на ринку праці	17
1.3 Методичні підходи та інструментарій оцінювання професійних і soft-skills компетенцій	21
Висновки за розділом 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та кадрового складу мережі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	26
2.2 Дослідження існуючої системи оцінювання та атестації фахівців фармацевтичної галузі в організації.....	37
2.3 Діагностика відповідності компетенцій персоналу вимогам ринку та стратегії розвитку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	41
Висновки за розділом 2.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	49
3.1 Розробка комплексної моделі компетенцій для ключових категорій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	49
3.2 Обґрунтування та впровадження інноваційного інструментарію оцінювання персоналу та прогноз його впливу на конкурентоспроможність організації.	53
Висновки за розділом 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

У сучасних умовах конкурентоспроможність організацій фармацевтичного сектору безпосередньо залежить від якості людського капіталу та ефективності використання компетентнісного підходу в управлінні. Динамічний розвиток ринку праці вимагає від аптечних мереж впровадження інноваційних інструментів оцінки, що охоплюють як професійні навички (hard skills), так і особистісні якості (soft skills) персоналу. Системна діагностика відповідності компетенцій працівників стратегічним цілям компанії є ключовим чинником забезпечення стабільності та ринкових переваг. Формування комплексних моделей компетенцій для різних категорій фахівців дозволяє не лише об'єктивно оцінювати поточний потенціал кадрів, а й прогнозувати їхній вплив на ефективність діяльності всієї організації. Таким чином, удосконалення механізмів розвитку персоналу стає стратегічним завданням для підтримки конкурентоспроможності бізнесу в мінливому економічному середовищі [1, 2, 10 – 13; 16, 24].

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальних трансформацій та цифровізації економіки, конкурентоспроможність організацій дедалі більше залежить від якості їхнього кадрового потенціалу. Проблема ефективного управління людськими ресурсами набуває особливої гостроти в період воєнного стану та економічної нестабільності, що зумовлює необхідність пошуку нових механізмів зміцнення конкурентних переваг організації на ринку праці. Теоретичні основи та практичні аспекти оцінки компетенцій як інструменту забезпечення конкурентоспроможності персоналу досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, питанню економічної сутності конкурентоспроможності підприємства та ролі кадрів у цьому процесі присвячено праці Ю. Маршавіна, Є. Шелеста та П. Юхименка. Особливості стратегічного управління людськими ресурсами та розвитку кадрового маркетингу в умовах змін висвітлено у роботах В. Вороніної, Л. Батенко та І.

Пестун. Дослідженню інноваційних підходів до оцінювання професійних і soft-skills компетенцій приділяли увагу О. Посилкіна, Р. Кудлай та Н. Полтавська. Питання формування кадрового потенціалу як об'єкта економічного дослідження та чинника безпеки суб'єктів господарювання розглядали Т. Перетіняк, Н. Зачосова та О. Олійник. Специфіку розвитку професійних компетенцій фахівців у сфері фармації та охорони здоров'я ґрунтовно проаналізували Я. Деренська та О. Посилкіна. Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, потребують подальшого вдосконалення методичні підходи до комплексної оцінки компетенцій персоналу аптечних мереж, що дозволило б оперативно адаптувати кадровий склад до вимог сучасного ринку. Необхідність обґрунтування інноваційного інструментарію оцінювання та розробки комплексних моделей компетенцій для фармацевтичної галузі в умовах воєнних викликів зумовлює вибір теми, мету та завдання даного дослідження [1 – 5; 7, 9, 11, 16 – 18, 24, 34 – 39].

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи оцінки компетенцій персоналу як стратегічного інструменту забезпечення конкурентних переваг організації (на прикладі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА») в умовах сучасного ринку праці.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

1. Розкрити економічну сутність та систематизувати класифікацію компетенцій персоналу в умовах сучасного динамічного ринку.
2. Визначити роль компетентнісного підходу у забезпеченні стратегічних конкурентних переваг організації на ринку праці.
3. Дослідити методичні підходи та інструментарій оцінювання професійних (hard skills) та особистісних (soft skills) компетенцій працівників.

4. Надати організаційно-економічну характеристику діяльності та проаналізувати склад персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

5. Провести аналіз системи оцінювання персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» та встановити ступінь відповідності компетенцій фахівців вимогам сучасного ринку праці.

6. Розробити комплексну модель компетенцій для ключових категорій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

7. Обґрунтувати та запропонувати впровадження інноваційного інструментарію оцінювання персоналу та спрогнозувати його вплив на загальну конкурентоспроможність організації.

Об’єкт дослідження — є процес управління персоналом та оцінювання його компетенцій у забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Предмет дослідження — є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів оцінки, діагностики та розвитку професійних (soft-skills) компетенцій персонал ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» як чинника зміцнення його позицій на ринку праці. Сайт ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» (<https://apteka911.ua/ua/map/golovna-apteka-m1756>), результати анкетування.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення — для систематизації наукових підходів до розуміння економічної сутності компетенцій персоналу та їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності організації; аналіз і синтез — для виявлення взаємозв’язків між рівнем розвитку компетенцій працівників та стратегічними перевагами організації на ринку праці; порівняльний аналіз — для оцінки методичних підходів та інструментарію оцінювання професійних і «soft-skills» компетенцій у сучасному менеджменті; системний підхід та SWOT-аналіз — для визначення сильних і слабких сторін кадрового складу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», а також можливостей і загроз у контексті нарощування його конкурентних переваг; анкетування — для збору

первинної інформації та встановлення ступеня відповідності компетенцій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» вимогам ринку праці та стратегії розвитку організації; економіко-статистичні методи — для аналізу організаційно-економічних показників діяльності організації та кількісної обробки результатів опитування фахівців; метод моделювання — для розробки комплексної моделі компетенцій для ключових категорій персоналу та обґрунтування впровадження інноваційного інструментарію їх оцінювання.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини та діяльність у фармацевтичній галузі; державні стандарти професійної підготовки фахівців; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України щодо стану ринку праці; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені компетентнісному підходу та управлінню конкурентоспроможністю персоналу; внутрішня фінансова та статистична звітність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»; організаційно-розпорядча документація та положення про оцінку й атестацію персоналу; результати анкетування працівників аптечної мережі, а також аналітичні огляди ринку праці та матеріали фахових періодичних видань.

Елементи наукової новизни досліджень. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці прикладних інструментів оцінки компетенцій персоналу як чинника забезпечення конкурентних переваг організації. Зокрема: вперше розроблено комплексну модель компетенцій для ключових категорій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», яка інтегрує специфічні галузеві вимоги із вектором стратегічного розвитку організації; удосконалено методичні підходи до оцінювання професійних і «soft-skills» компетенцій шляхом поєднання традиційної атестації з інструментами діагностики компетентнісних розривів на основі анкетування; дістало подальший розвиток обґрунтування впровадження

інноваційного інструментарію оцінки персоналу, що дозволяє прогнозувати вплив якості людського капіталу на ринкову позицію ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладного інструментарію, який може бути безпосередньо впроваджений у діяльність ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» для підвищення ефективності управління персоналом. Самостійну практичну цінність мають: розроблена комплексна модель компетенцій для фармацевтичного персоналу, яка дозволяє оптимізувати процеси підбору та адаптації працівників; запропонована методика діагностики компетентнісних розривів, що забезпечує адресне планування навчання та підвищення кваліфікації кадрів; а також рекомендації щодо впровадження інноваційних інструментів оцінювання, які сприяють зміцненню конкурентних переваг аптечної мережі через підвищення якості обслуговування клієнтів. Сформульовані висновки та пропозиції можуть бути використані HR-менеджерами та керівниками підрозділів для побудови дієвої системи мотивування та професійного розвитку персоналу в умовах нестабільного ринку праці.

Апробація результатів дослідження і публікації. За результатами досліджень опубліковані тези на XII науково-практичній Internet-конференції з міжнародною участю «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики» (м. Харків, 19 березня 2026 р.). Результати наведено у Додатку В.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 63 сторінках друкованого тексту, яка включає 20 таблиць, 14 рисунків та 39 джерел літератури (із них 5 – іноземною мовою).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Економічна сутність та класифікація компетенцій персоналу в сучасних умовах

В умовах динамічної трансформації глобального ринку та посилення конкуренції, інтелектуальний капітал стає ключовим ресурсом будь-якої організації. Фундаментальною основою цього капіталу виступають компетенції персоналу, які визначають здатність підприємства адаптуватися до змін та генерувати інновації [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 19 – 22].

Для системного розуміння цього феномену необхідно насамперед дослідити його економічну природу та розробити чітку класифікацію видів компетенцій, що відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища. Економічна сутність компетенцій персоналу полягає в тому, що вони виступають як капіталізовані знання, навички та поведінкові моделі працівників, які при застосуванні генерують для підприємства економічний ефект, підвищують продуктивність, забезпечують конкурентні переваги та приносять додану вартість. Компетенції трансформують індивідуальні здібності в організаційні результати [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 25 – 28].

Компетенції - це так звані моделі дій працівника, що проявляються в щоденній праці, які відповідають вимогам організацій, в якій він/вона працює. Вони визначають поведінки, а не її знання. Вивчення компетенцій реалізується через розробку конкретних методологічних форм, таких як моделі, словники та карти компетенцій. Високий інтерес до цієї проблеми стимулював розвиток як теоретичних досліджень, так і практичного інструментарію. Наразі освітній ринок пропонує велику кількість тренінгових програм і семінарів, що

фокусуються на розвитку професійних якостей персоналу як ключового активу організації [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 25 – 28].

На рис. 1.1 наведені різні наукові погляди на визначення сутності економічного поняття «компетенція», що досліджені за оглядом вітчизняних та зарубіжних публікацій.



Рис. 1.1 Теоретичні підходи до трактування економічної сутності категорії «компетенція»

Джерело: складено автором на підставі: [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 19 – 30].

Розгляд десяти найбільш пріоритетних навичок, необхідних для сучасної професійної діяльності (табл. 1.1), свідчить про те, що вони фактично є ключовими компетенціями персоналу та виступають індикаторами ефективної робочої поведінки. Динаміка запитів сучасних роботодавців дозволяє ідентифікувати найбільш затребувані компетенції на глобальному ринку праці, що визначають вектори розвитку кадрового потенціалу. Аналіз динаміки ТОП-10 навичок у період 2015–2027 рр. демонструє поступове зміщення акцентів з інструментальних навичок (комплексне розв'язання проблем, контроль якості) у бік високих когнітивних здібностей. Зокрема, лідерські позиції стабільно

посідають аналітичне та творче мислення, що свідчить про зростання цінності інтелектуального капіталу в умовах невизначеності. Важливого значення набувають психологічна стійкість та емоційний інтелект, які стають критичними для адаптації працівників до технологічних змін. Прогноз на 2027 рік підтверджує, що самосвідомість та здатність до навчання впродовж життя (lifelong learning) стають ключовими детермінантами конкурентоспроможності персоналу.

Таблиця 1.1

Динаміка пріоритетності ключових професійних навичок та компетенцій у період 2015–2027 рр.

Місце у ТОП-10	Рік			
	2015	2020	2025	2027
1	Комплексне розв'язання проблем	Комплексне розв'язання проблем	Аналітичне мислення та інноваційність	Аналітичне мислення
2	Координація дій з іншими	Критичне мислення	Активне навчання та стратегії навчання	Творче мислення
3	Управління людьми	Креативність	Розв'язання складних проблем	Стресостійкість, гнучкість та спритність
4	Критичне мислення	Управління людьми	Критичне мислення та аналіз	Вмотивованість і самосвідомість
5	Взаємодія, ведення перемовин	Координація дій з іншими	Креативність, оригінальність та ініціативність	Допитливість і навчання впродовж життя
6	Контроль якості	Емоційний інтелект	Лідерство та соціальний вплив	Технологічна грамотність
7	Сервіс-орієнтування	Складання суджень і ухвалення рішень	Використання технологій, моніторинг та контроль	Надійність і уважність до деталей
8	Складання суджень і ухвалення рішень	Сервіс-орієнтування	Створення технологій та програмування	Емпатія та активне слухання
9	Активне слухання	Взаємодія, ведення перемовин	Витривалість, стресостійкість та гнучкість	Лідерство та соціальний вплив
10	Креативність	Когнітивна гнучкість	Логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей	Контроль якості

Джерело: складено автором на підставі: [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 19 – 30].

Таким чином, сучасний профіль компетенцій трансформується від суто професійних знань до гнучких мета-навичок.

На рис. 1.2 наведені досліджувані погляди науковців на визначення сутності економічного поняття «компетентність» при управлінні персоналом організації.

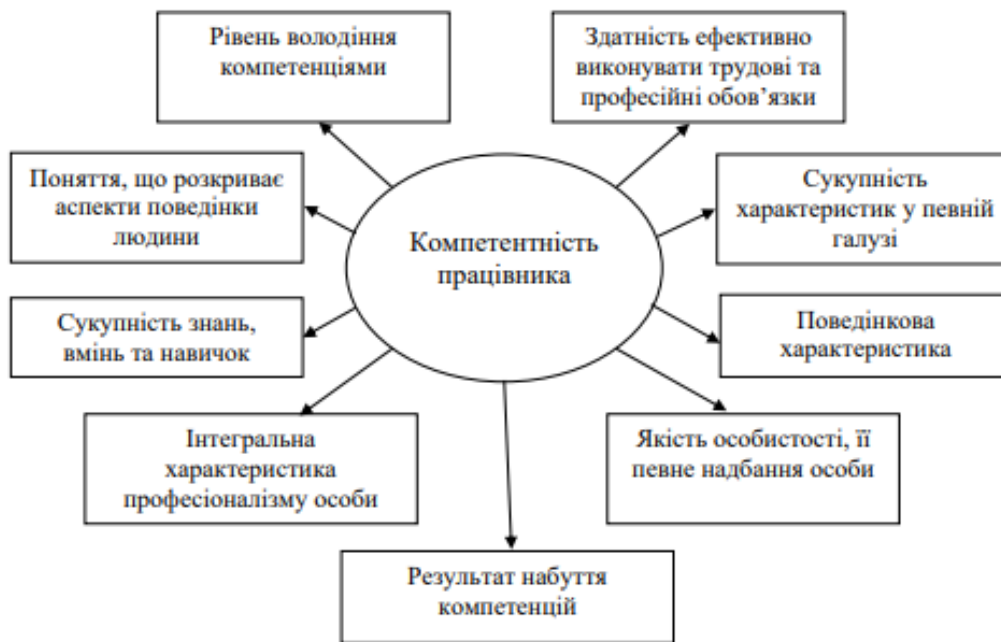


Рис. 1.2 Теоретичні підходи до інтерпретації змісту поняття «компетентність» у науковій літературі

Джерело: складено автором на підставі: [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 31 – 33].

Професійна компетентність (від лат. *competentia* — обізнаність, досвід) є ключовим індикатором кваліфікації та готовності фахівця до вирішення складних завдань. Вона характеризується здатністю приймати оптимальні рішення, наявністю критичного мислення та прагненням до інновацій. Компетентний спеціаліст не лише усвідомлює суть проблеми, а й володіє дієвим інструментарієм для її практичного подолання. Поняття компетентності персоналу вперше застосував американський вчений Д. МакКлеланд. Він визначив компетентність як базову якість індивіда, яка впливає на ефективність виконуваної роботи. Д.К. МакКлеланд акцентував увагу на важливості

безперервного розвитку компетенцій. Також автором виокремлено поверхневі компетенції (знання та навички), які можна розвивати за допомогою певних тренінгів, та глибинні компетенції (цінності та мотиви), які вимагають особливих зусиль та ресурсів. Для глибшого розуміння досліджуваної категорії доцільно проаналізувати погляди провідних вчених на зміст професійної компетентності. Основні теоретичні підходи та авторські трактування цього поняття систематизовано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз наукових підходів до трактування дефініції
«професійна компетентність»**

Науковці	Трактування поняття
М.В. Большедворська	Професійна компетентність - це «єдність теоретичної і практичної готовності та здатності здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно та відповідально. [18]
Т.В. Бучинська	професійна компетентність персоналу – це професійно-статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях [6].
Д.А. Бистрицький	під професійною компетентністю персоналу розуміє коло повноважень, в яких працівники володіють необхідними знаннями, навичками і вміннями, які відображають соціально-професійний статус і професійну кваліфікацію, а також особистісні особливості, що забезпечують можливість ефективної реалізації професійної діяльності [20].
Т. Браже	Професійна компетентність - ціннісні орієнтації фахівця, мотиви його діяльності, загальна культура, стиль взаємодії з оточенням, усвідомлення світу навколо себе і себе у світі, здатність до власного самовдосконалення і саморозвитку
Г. Курдюмов	Професійна компетентність - система знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують можливість виконання професійних обов'язків певного рівня
А. Хуторський	Професійна компетентність - сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст даної властивості особистості з позиції сучасної управлінської, педагогічної діяльності керівника освітнього закладу

Джерело: складено автором на підставі: [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 31 – 33].

Узагальнення представлених підходів дозволяє трактувати професійну компетентність як багатогранну категорію, що поєднує теоретичну підготовку, практичний досвід та особистісні якості фахівця. Більшість авторів акцентують

увагу на здатності працівника самостійно та відповідально виконувати свої повноваження в різних професійних ситуаціях. Таким чином, компетентність визначає не лише обсяг знань, а й ефективність їх реалізації в межах конкретної посади. Систематизація сучасних наукових розвідок у галузі управління персоналом дозволила структурувати різноманіття видів компетентностей працівників за ключовими класифікаційними ознаками. Узагальнене авторське бачення такої типізації, розроблене в межах компетентнісного підходу до менеджменту підприємства, представлено в табл. 1.3. Слід зауважити, що наведена класифікація є відкритою і може бути адаптована або розширена відповідно до специфічних цілей подальших прикладних досліджень

Таблиця 1.3

Комплексна класифікація компетентностей персоналу підприємства за функціонально-цільовими ознаками

Класифікаційна ознака	Види компетентностей	
За роллю у діяльності	Ключова (основна); інтегральна.	
За рівнем сформованості	Загальна (базова); загальногалузева; спеціально-фахова; предметна.	
За рівнем персоналізації	Особистісна; міжособистісна; корпоративна.	
За місцем прояву	Адміністративна; виробнича; технічна; технологічна.	
За сферою прояву	Професійна (трудова)	Діяльнісна; виробнича; інформаційна; цифрова; лідерська; комунікаційна; підприємницька; творча та інші.
	Соціальна	Здоров'язберігаюча; громадянська; загальнокультурна; психологічна; правова та інші.
За функціональною приналежністю	Функціональна	Аналітична; методична; організаційна; оцінювальна; прогностична; управлінська та інші.
За тривалістю	Короткострокового застосування; довгострокового застосування.	
За місцем набуття та глибиною розвитку	Навчальна; досвідна; дослідницька; інноваційна.	
За реакцією прояву	Адаптивна; екстремальна; ситуаційна.	
За спрямованістю розвитку	Стала; прогресуюча; регресуюча.	
За рівнем усвідомлення	Усвідомлена; частково усвідомлена; неусвідомлена.	

Джерело: складено автором на підставі: [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 31 – 33].

Таким чином, класифікація наукових підходів дозволила ідентифікувати «професійну компетентність» як інтегральний показник готовності персоналу до розв'язання завдань в умовах динамічного ринку. Аналіз глобальних трендів до 2027 року підтвердив зміщення пріоритетів у бік когнітивних та адаптивних спроможностей, що зумовило необхідність уточнення існуючих класифікацій. Запропонована типізація охоплює одинадцять ознак, серед яких особливе значення мають рівень усвідомлення, реакція прояву та глибина розвитку. Наукова новизна полягає у виокремленні груп адаптивних (екстремальних, ситуаційних) та еволюційних (від навчальних до інноваційних) компетентностей, що відображають прогрес фахівця від базового рівня до експертного. Уточнення термінологічного апарату дозволило гармонізувати назви класифікаційних груп із їхнім змістовним наповненням. Сформована модель забезпечує методологічне підґрунтя для розробки диференційованих систем управління персоналом. Отримані результати є фундаментальною базою для подальшого формування методичного інструментарію оцінювання компетенцій в організації.

1.2 Роль компетентнісного підходу у забезпеченні стратегічних переваг організації на ринку праці

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності та стрімкою технологізацією, традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані на виконання сталих функціональних обов'язків, втрачають свою ефективність. На зміну їм приходить компетентнісний підхід, який розглядає людський капітал не як сукупність витрат, а як основне джерело стратегічних переваг організації. Ключова роль цього підходу полягає у здатності трансформувати індивідуальні можливості працівників у колективну силу, спроможну реалізувати місію організації на ринку праці [2, 9, 10].

Стратегічна значущість орієнтації на компетенції проявляється у створенні унікального інтелектуального профілю організації, який стає складно

відтворюваним активом для конкурентів. Відповідно до ресурсної концепції менеджменту, саме специфічні комбінації професійних та поведінкових навичок забезпечують стійке ринкове лідерство. Впровадження компетентнісної моделі дозволяє синхронізувати особисті цілі фахівців із бізнес-стратегією організації перетворюючи кожен робочу одиницю на активного учасника інноваційних процесів. Механізм забезпечення стратегічних переваг через компетентнісний підхід реалізується за декількома напрямками. По-перше, він підвищує якість рекрутингу та адаптації, фокусуючи увагу на кандидатах, чий потенціал максимально відповідає не лише поточним запитам, а й майбутнім векторам розвитку організації. По-друге, такий підхід стає фундаментом для зміцнення HR-бренду: прозорість критеріїв оцінювання та чіткі траєкторії професійного зростання підвищують привабливість організації для висококваліфікованих фахівців, що є критичним у боротьбі за інтелектуальний ресурс. Крім того, компетентнісний підхід виступає каталізатором організаційної гнучкості. Як було встановлено за результатами огляді літератури, виокремлення адаптивних та інноваційних компетенцій дозволяє організації проактивно реагувати на виклики зовнішнього середовища, мінімізуючи ризики кадрового дефіциту. Ефективне управління на основі компетенцій забезпечує раціональний розподіл ресурсів на навчання та розвиток, інвестуючи в ті здібності, які генерують найбільшу додану вартість. Доведено, що персонал організації виступає як центральне ядро організаційно- економічного механізму управління та є основою підвищення ефективності та якості її діяльності. Компетенції є інтегрованою моделлю трудової поведінки працівників і включають знання, навички, вміння, мотиви та цінності, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. Якщо знання, навички та здібності визначають те, що людина потенційно може виконувати на роботі, то мотивація, цінності, окремі психологічні риси визначають те, що людина хоче виконувати. Ще недавно перший ряд компетенцій розглядався як найбільш вагомий через більш виражену зв'язку з результатами

роботи. Однак сьогодні ці так звані *hardskills* уступають за значимістю *softskills* – менш формалізованими навичками та особливостями трудової поведінки працівника: вмінням міжособистісного спілкування, працювати в команді, зацікавленості в роботі та самовдосконаленні, лояльності. На практиці нерідко зустрічаються ситуації, коли сукупність бізнес-процесів не досягає запланованої ефективності, що обумовлено впливом найменших законів, коли один або кілька їх етапів не забезпечені відповідними компетенціями. Формальні підстави для обґрунтування необхідних компетенцій постають після ідентифікації основних та допоміжних бізнес-процесів організації, що дозволяє у свою чергу уточнити вимоги до функціоналу співробітників та сформулювати нормативні вимоги до їх компетенцій (рис. 1.3). У дослідженнях, присвячених проблемам розвитку персоналу, як правило, вся увага концентрується на компетенціях співробітників та можливості їх розвитку, при цьому мало уваги приділяється організаційному контексту, адекватність якого значно впливає на розкриття потенціалу працівників [2, 9, 10].

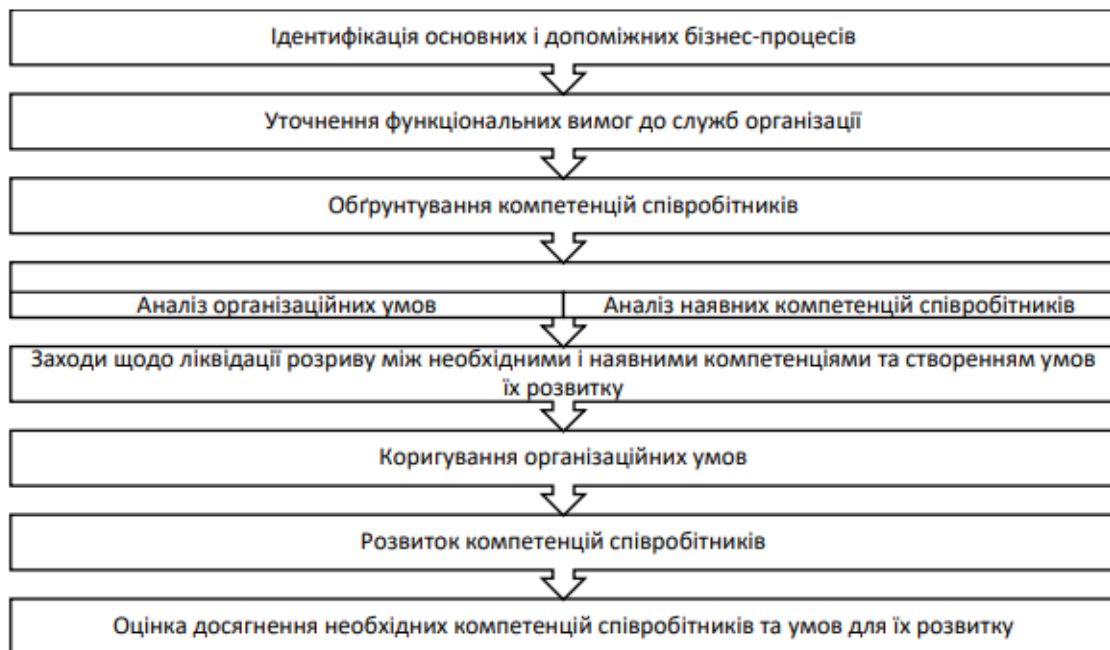


Рис. 1.3 Процесна модель формування та розвитку професійних компетенцій персоналу в системі менеджменту організації

Джерело: складено автором на підставі: [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 31 – 33].

Представлена схема візуалізує системний підхід до управління компетенціями, що розпочинається з ідентифікації бізнес-процесів і завершується контролем досягнутих результатів. Алгоритм передбачає глибокий аналіз організаційних умов та наявного рівня підготовки кадрів для виявлення «компетентнісного розриву». Особлива увага приділяється заходам із розвитку співробітників та коригуванню внутрішнього середовища, що дозволяє синхронізувати функціональні вимоги служби персоналу з реальними можливостями колективу [2, 9, 10].

Реалізація представленої схеми формування компетенцій тісно пов'язана з оптимізацією організаційних умов, спрямованих на стимулювання інноваційної активності. Формування стратегічної компетентності організації фактично тотожне розбудові «організації, що навчається», де ключовим елементом виступає ефективне управління знаннями [2, 9, 10].

Для практичного впровадження цього процесу доцільно реалізувати низку заходів: від формулювання єдиного бачення знання та створення команд «авторів знання» до впровадження моделі управління «з центру — вгору — вниз» і переходу до структури гіпертекст-організації. Особливого значення набуває створення простору для інтенсивної взаємодії персоналу та формування мереж знання, інтегрованих із зовнішнім середовищем [2, 9, 10].

Успішність цих трансформацій критично залежить від організаційної культури. Трансформація культури має відбуватися через створення професійних спільнот, де обмін знаннями та співпраця стають внутрішньою потребою кожного працівника.

Таким чином, роль компетентнісного підходу полягає у створенні цілісної екосистеми управління, де професійна майстерність персоналу стає гарантом довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організації в умовах трансформаційних змін.

1.3 Методичні підходи та інструментарій оцінювання професійних і soft-skills компетенцій

Серед усіх функцій управління персоналом є одна, яка має прямий або опосередкований вплив на виконання інших – оцінювання. Вона, як функція управління персоналом, є базою даних для прийняття значного кола управлінських рішень, пов'язаних з плануванням та підбором персоналу, його розвитком та мотивацією, управлінням процесами руху персоналу та регламентації трудової діяльності [5, 11, 12].

Оцінювання персоналу необхідно розглядати як важливий бізнес процес, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони колективу організації, а також окреслити шляхи вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника, дослідити ефективність системи мотивації персоналу [5, 11, 12].

Основною метою оцінювання персоналу є покращення управління діяльністю організації. Відтак оцінювання персоналу дозволяє: планувати кар'єру та сприяє просуванню працівників по службі; визначати рівень компетентності спеціалістів; здійснювати перестановку кадрів з урахуванням потенціалу працівників; будувати психологічний портрет працівників організації; проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; досліджувати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; визначати міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; розробляти ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціонально використовувати методи роботи з персоналом [5, 11, 12].

Нажаль більшість організацій України оцінювання персоналу здійснюють лише на етапі підбору або оцінювання результатів праці працівників. Через це часто втрачаються важелі впливу організації на її людський капітал, не формується позитивний бренд роботодавця. Оцінювання персоналу є фундаментальною функцією менеджменту, яка безпосередньо впливає на

планування, підбір, мотивацію та розвиток людського капіталу. У сучасній практиці цей процес розглядається як стратегічний бізнес-процес, спрямований на покращення управління організацією шляхом виявлення сильних і слабких сторін колективу [5, 11, 12].

Для об'єктивного аналізу професійних (hard skills) та особистісних (soft skills) компетенцій фахівці використовують комплекс методичних підходів, вибір яких залежить від стадії життєвого циклу організації та її стратегічних цілей. Систематизацію ключових методів та інструментарію оцінювання представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика інструментарію оцінювання компетенцій персоналу

Метод оцінки	Зміст методу оцінки	Переваги та недоліки	Рекомендації використання
1	2	3	4
Рейтинговий метод	Цей метод передбачає ранжування співробітників у підрозділі від найкращого до найгіршого. Критеріями рейтингування можуть бути ділові якості та оціночні показники (наприклад, грошова оцінка продажів або кількість клієнтів, що обслуговуються)	Дозволяє побачити «критичні точки» в результатах, визначити еталон посади, проте є занадто узагальненим, тому не враховує індивідуальних особливостей працівника (тобто компанія не може оцінити потенціал з метою розвитку таланту).	Для оцінювання результативності праці, побудови еталону посади на етапі «народження» організації та її стабільного функціонування
Метод есе	Методика, за допомогою якої менеджер надає оцінку якостей та результатів підлеглого працівника.	Дозволяє визначити професійних компетенцій (вирішення практичних кейсів за напрямом діяльності), проте є суб'єктивним.	Для визначення професійної спрямованості, сфери (зони) відповідальності

Продовження табл. 1.4.

1	2	3	4
Метод есе	У цьому випадку менеджер може обрати будь-які питання, які вважаються релевантними, наприклад, "Здатність працівника працювати в команді"		як допоміжний метод на етапі «народження» організації або спаду на ринку
Графічні шкали рейтингу	Для оцінювання кожного завдання використовується окрема шкала. Оцінювач загалом оцінює на шкалі продуктивність працівника. Іноді точки на шкалі доповнюються проявами типової поведінки, що відповідають позначці на той момент	Дозволяє оцінити досягнення кожного працівника, побачити «вузькі місця» й обрати шлях їх усунення, підготувати програму навчання	Для оцінювання компетенцій, результативності праці на етапі розвитку компанії
Критична ситуація	Передбачає безпосереднє спостереження та фіксацію прикладів хорошої або неприйнятної поведінки на роботі. Для цього оцінювач веде щоденник із фіксацією різних ситуацій, а потім подає узагальнену оцінку («усереднену» форму поведінки)	Дозволяє оцінити потенціал працівника, вчасно реагувати на зміни, проте затратний, довготривалий процес, вимагає обережного проведення	Для корекції планів розвитку, виявлення «вузьких місць» на етапі стабільного функціонування

1	2	3	4
Примусовий вибір	Метод передбачає, вибір твердження, яке яке найкращим чином описує поведінку працівника за рядом параметрів.	Дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки між компетенціями та результатами, проте затратний процес, залежить від якості обраних параметрів	Для підбору персоналу, виявлення «вузьких місць», формуванні програм розвитку персоналу на етапі стабільного функціонування
Метод 360°	Метод вимагає збір думок та відгуків від керівників, колег, споживачів та інших.	Дозволяє здійснити комплексне оцінювання досягнень працівника	Для оцінювання результативності праці на будь-якому етапі розвитку організації
Assessment centers (Оціночний центр)	Передбачає здійснення оцінювання в процесі вирішення кейсів, обговорення, спостереження за поведінкою під час дій у змодельованих ситуаціях для визначення потенціалу персоналу	Надає комплексну оцінку працівника/ кандидата, дозволяє розробити програму розвитку, проте затратний процес	Для підбору топ-менеджменту, працівників на ключові посади, формуванню програми розвитку талантів, кар'єри на етапах розвитку компанії

Джерело: складено автором на підставі: [3, 4, 6, 8, 11, 14 – 16, 31 – 33].

Важливою складовою сучасного оцінювання є психологічне тестування, яке активно застосовується зарубіжними компаніями для аналізу емоційного розвитку та психологічного портрета кандидата. Це дозволяє не лише підтвердити рівень кваліфікації, а й спрогнозувати надійність та адаптивність фахівця в колективі. Ефективність оцінювання soft skills значно зростає при застосуванні методу самооцінювання, де працівник аналізує власні сильні та слабкі сторони, що згодом обговорюється на співбесіді з керівником. Такий підхід стимулює «зворотний зв'язок» і дозволяє трансформувати оцінювання з контрольного заходу на інструмент пошуку мотивів до продуктивної праці та розвитку навичок [5, 11, 12].

Таким чином, для українських організацій критично важливо поєднувати прямі методи (оцінка результатів праці) з опосередкованими (оцінка компетенцій), орієнтуючись на досвід провідних компаній США та Японії. Створення прозорої програми оцінювання з регулярним моніторингом є необхідною умовою для формування якісного кадрового резерву та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що в умовах глобальної цифровізації та трансформації ринку праці до 2027 року ключовим індикатором кваліфікації працівника стає його професійна компетентність, яка інтегрує теоретичні знання, практичні навички та когнітивні спроможності для ефективного вирішення завдань. Сформована класифікація за 11 ознаками (за рівнем усвідомлення, реакцією прояву, глибиною розвитку тощо) дозволяє систематизувати розмаїття видів компетентностей для їх подальшого цілеспрямованого управління.

2. Досліджено, що впровадження компетентнісного підходу є стратегічним інструментом забезпечення конкурентних переваг організації, оскільки воно сприяє створенню «організації, що навчається» та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів через управління знаннями. Роль цього підходу полягає у формуванні гнучкого організаційного контексту та культури обміну досвідом, що гарантує адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища.

3. Встановлено, що об'єктивне оцінювання професійних та soft-skills компетенцій потребує використання комплексного інструментарію (метод 360°, Assessment Center, психологічне тестування), який поєднує прямі методи вимірювання результативності з аналізом особистісного потенціалу. Системне застосування цих методів дозволяє не лише діагностувати поточний рівень підготовки кадрів, а й проектувати індивідуальні траєкторії розвитку фахівців відповідно до стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ТА РІВНЯ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності та кадрового складу мережі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Ефективність управління компетенціями персоналу безпосередньо залежить від організаційної структури та економічної стійкості організації. Об'єктом дослідження виступає ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» — сучасна українська ІТ-платформа у фармацевтичній галузі, що функціонує як медична інформаційна система (МІС). Фармацевтична організація забезпечує інтеграцію між аптечними закладами, лікарями та споживачами, функціонуючи як єдина технологічна та кадрова платформа для аптечної мережі, що налічує понад 1700 партнерських точок. Загальні реєстраційні дані та ключові реквізити, що визначають правовий статус ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», систематизовано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційно-статутна характеристика та динаміка розвитку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Показник ідентифікації	Описова складова (значення)
1	2
Офіційна назва	ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»
Код ЄДРПОУ	43631965
Основний вид діяльності (КВЕД)	63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах
Юридична адреса	61038, Україна, м. Харків, в'їзд Білостоцький, буд. 3
Керівник	Розенберг Дмитро Наумович
Статутний капітал	10 000 гривень
Виторг за 2024 рік (факт)	560 244 600 грн
Виторг за 2025 рік	620 500 000 грн

1	2
Чистий прибуток 2025 р.	13 400 000 грн
Чисельність штату (2025-2026р.)	185 осіб (зростання на 82 фахівці)

Узагальнюючи дані табл. 2.1, можна стверджувати, що станом на початок 2026 року ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» перебуває у фазі активного екстенсивного та інтенсивного розвитку. Ключовим індикатором масштабування бізнес-моделі є суттєве розширення кадрового складу: протягом 2025–2026 років штат компанії збільшився на 82 особи, досягнувши показника у 185 співробітників.

Таке стрімке зростання кількості персоналу (майже у 1,8 раза) обумовлене необхідністю підтримки стабільної роботи ІТ-платформи та розширення партнерської мережі до 1700 об'єктів. Важливо зазначити, що збільшення чисельності працівників супроводжується позитивною фінансовою динамікою, зокрема прогнозованим зростанням чистого прибутку до 13,4 млн грн за підсумками 2025 року. Це свідчить про те, що залучення нових фахівців є інвестиційно виправданим кроком, спрямованим на посилення конкурентних переваг організації. У контексті дослідження компетенцій, таке розширення штату висуває нові вимоги до системи оцінки персоналу, оскільки швидке збільшення команди потребує чітких стандартів перевірки фаховості як нових, так і діючих співробітників.

Динамічне зростання чисельності персоналу та фінансових показників ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» зумовлює необхідність детального розгляду внутрішньої організаційної моделі. Оскільки організація трансформувалася у масштабного суб'єкта фармацевтичного ринку з кадровим складом у 185 фахівців, її ефективність тепер базується на чіткому розподілі функцій у межах інтегрованого цифрового середовища. Для розуміння того, як саме нові кадри інтегруються у бізнес-процеси, у табл. 2.2 наведено функціональну характеристику інформаційної моделі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

**Функціональна характеристика інформаційної моделі ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА»**

Елемент інформаційної моделі	Функціональне призначення та роль	Зміст операційних процесів у фармацевтичному секторі
1	2	3
Керуюча організація ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»	Технологічний та кадровий координаційний центр	Стратегічне управління, розробка стандартів компетенцій та координація 185 штатних одиниць
Цифрова платформа	Інструментальне середовище взаємодії	Консолідація даних про асортимент, онлайн-консультування та підтримка сервісів для 1700 аптек
Партнерська мережа аптек	Виробничо-логістична база	Забезпечення фізичної доступності лікарських засобів та реалізація фармацевтичної допомоги на місцях.
Кінцеві користувачі	Суб'єкти споживання послуг	Отримання фахової допомоги, бронювання лікарських засобів та взаємодія з платформою

Систематизована у табл. 2.2 характеристика елементів інформаційної моделі дозволяє глибше зрозуміти складну структуру взаємодії між суб'єктами. Однак для візуалізації динаміки масштабування кадрового потенціалу та відображення ролі персоналу в забезпеченні операційної стійкості платформи доцільно представити функціональну модель у вигляді графічної схеми (рис. 2.1). Такий підхід унаочнює трансформацію компанії у великий кадровий координаційний центр, де ефективність управління 1700+ партнерськими аптеками безпосередньо залежить від стандартизованої системи оцінки компетенцій 185 штатних фахівців.



Рис. 2.1 Взаємозв'язок ключових елементів координаційного центру та партнерської мережі ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Графічне зображення функціональної моделі (рис. 2.1) демонструє роль ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» як центральної ланки, що забезпечує життєдіяльність розгалуженої аптечної мережі. На схемі чітко простежується, що операційна стійкість платформи базується на впорядкуванні та захисті масштабних інформаційних потоків, що дозволяє координувати роботу понад 1700 партнерських точок у межах єдиного цифрового поля. Ключовим аспектом даної моделі є акцент на кадровому потенціалі, а саме: зростання штату до 185 фахівців перетворює організацію на кадровий координаційний центр, де основний фокус зміщується на управління інтелектуальним капіталом.

Представлена модель візуально підтверджує, що для підтримки такої складної структури взаємодії критично необхідним є впровадження

стандартизованої системи оцінки компетенцій. Що дозволяє забезпечити швидку адаптацію нових співробітників та гарантувати високу якість як цифрових, так і фармацевтичних сервісів, що надаються кінцевим споживачам.

Масштабування кадрового ресурсу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» до 185 штатних одиниць у 2025 – 2026 рр. потребує детального вивчення якісних характеристик залученого персоналу. Оскільки забезпечення конкурентних переваг організації на сучасному ринку праці залежить від інтелектуального капіталу, особливого значення набуває аналіз освітнього рівня та професійного досвіду співробітників. Це дозволяє оцінити готовність команди до виконання складних функцій у межах медичної інформаційної системи. Розподіл персоналу за категоріями, рівнем освіти та стажем роботи представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники якісного складу персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»
(станом на 2026 р.)**

Об'єкт опису	Категорія / Критерій	Питома вага у загальній чисельності (185 осіб), %
1	2	3
Професійна структура	Адміністративно-управлінський апарат	10%
	Фахівці з IT-технологій та аналітики	30%
	Фармацевтичний персонал	50%
	Технічний та допоміжний персонал	10%
Освітній рівень	Вища освіта (магістр, спеціаліст)	88%
	Базова вища освіта (бакалавр)	10%
	Середня спеціальна освіта	2%
Професійний досвід	Понад 10 років	25%
	Від 5 до 10 років	40%
	До 5 років	35%

Аналіз якісних характеристик персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» після розширення штату до 185 осіб підтверджує високий кадровий потенціал організації. Домінування у структурі персоналу фахівців фармацевтичного профілю (50%) та ІТ-сектору (30%) свідчить про цілеспрямоване формування команди, здатної забезпечувати ефект взаємодоповнюваності фармацевтичних (медичних) знань та цифрових інновацій. Високий показник співробітників із повною вищою освітою (88%) вказує на інтелектуалізацію праці та готовність персоналу до оперування складними масивами даних у межах платформи. Оцінка професійного досвіду демонструє збалансованість колективу, де 65% працівників мають стаж понад 5 років, що гарантує стабільність експертних компетенцій при одночасному залученні молодих фахівців для підтримки інноваційного детермінанту. Таким чином, стрімке кількісне зростання персоналу супроводжується збереженням високих якісних параметрів, що є фундаментом для зміцнення конкурентних позицій організації на фармацевтичному ринку праці та передумовою для впровадження комплексної системи оцінки професійних компетенцій.

Слід зазначити, що чисельність персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» формується відповідно до функціональної ролі організації як цифрового та організаційного координаційного центру аптечної мережі. За наявними аналітичними оцінками, штат організації налічує близько 185 працівників, які забезпечують безпосереднє функціонування інформаційної платформи, координацію взаємодії з партнерськими закладами та фінансово-аналітичний супровід. Зазначена чисельність характеризує центральний управлінський та сервісний персонал, тоді як фактична кількість працівників усієї партнерської мережі, що співпрацює з платформою, є значно більшою. Визначений високий рівень професійної підготовки та освітньої кваліфікації персоналу потребує відповідної системи управління, яка здатна ефективно спрямовувати цей потенціал на досягнення стратегічних цілей. Оскільки розширення штату до 185

осіб суттєво підвищує складність внутрішніх процесів, особливого значення набуває побудова чіткої ієрархії та розподілу повноважень. Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» має лінійно-функціональний характер, що адаптований до специфіки діяльності організації як головного координаційного центру між аптечними закладами, лікарями та споживачами.

Така побудова дозволяє чітко розподілити сфери відповідальності між штатними фахівцями, забезпечуючи при цьому високу якість виконання функцій на кожному рівні (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Організаційна структура ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» побудована за лінійно-функціональним принципом управління, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій між стратегічним та функціональними рівнями. Організаційна структура управління організацією включає такі ключові ланки:

Дирекція (адміністративний рівень), Департамент цифрових технологій та аналітики, Операційний відділ взаємодії з мережею та Служба управління людським капіталом. Остання відіграє критичну роль у діяльності компанії, оскільки ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» функціонує як потужний центр розвитку компетенцій, що потребує безперервного підвищення кваліфікації 185 співробітників для підтримки роботи платформи, яка об'єднує понад 1700 партнерських точок.

Отже, така організаційна побудова перетворює ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» на потужний координаційний центр, де кожен підрозділ працює на підтримку єдиної екосистеми. Наявність спеціалізованих департаментів дозволяє залучати вузькопрофільних фахівців (програмістів, фармацевтів-аналітиків), що підвищує загальний рівень інтелектуального капіталу компанії та створює умови для впровадження сучасних методів оцінки компетенцій.

Результати дослідження показали, що чітка лінійно-функціональна побудова та злагоджена робота всіх департаментів забезпечують не лише операційну стійкість, а й високу економічну ефективність діяльності організації. Процес масштабування штату та впровадження нових технологічних рішень знайшов своє відображення у ключових показниках діяльності. Для оцінки результативності обраної стратегії розвитку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у динаміці проведено аналіз основних фінансово-економічних індикаторів за період 2023–2025 рр. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за період 2023–2025 рр. свідчить про перехід організації на стадію інтенсивного ринкового розвитку. Найбільш динамічним показником виступає чистий прибуток, який у 2025 році зріс на 1356,5% порівняно з 2023 роком, досягнувши позначки 13,4 млн грн. Такий суттєвий приріст прибутковості на фоні помірного зростання виторгу (+45,9%) вказує на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та перехід до більш високоефективної моделі надання послуг як координаційного центру.

Паралельно спостерігається стрімке розширення кадрового потенціалу: середня чисельність працівників збільшилася зі 78 до 185 осіб (+137,2%). Слід зауважити, що темпи росту фонду оплати праці (+189,9%) випереджають темпи росту чисельності персоналу, що підтверджує стратегію компанії щодо залучення висококваліфікованих фахівців та підвищення рівня матеріального стимулювання їхніх компетенцій. Позитивна динаміка рентабельності діяльності, яка зросла з 0,22% до 2,1%, фіксує зміцнення фінансової стійкості суб'єкта ринку. Результати дослідження наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ
«АПТЕКА911.ЮА» за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп росту 2025 до 2023, %
1	2	3	4	5
Виторг від реалізації, тис. грн	425 300,0	560 244,6	620 500,0	+45,9%
Чистий прибуток, тис. грн	920,0	1 650,0	13 400,0	+1356,5%
Середня кількість працівників, осіб	78	103	185	+137,2%
Фонд оплати праці, тис. грн	8 450,0	12 360,0	24 500,0	+189,9%
Рентабельність діяльності, %	0,22%	0,3%	2,1%	+1,88 п.п.

Таким чином, сформований економічний фундамент підтверджує ефективність обраної організаційної моделі та створює необхідні умови для подальшого інвестування у розвиток професійної майстерності персоналу

Позитивна динаміка загальних фінансових результатів, наведена у табл. 2.4, потребує детальнішого вивчення ефективності використання людського капіталу. Оскільки стратегія ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» орієнтована на трансформацію в координаційний центр, ключовим індикатором успіху є не

просто зростання штату, а підвищення віддачі від професійної діяльності кожного фахівця. Для оцінки цього впливу розраховано показники інтенсивності використання трудових ресурсів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»
за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп росту 2025 до 2023, %
1	2	3	4	5
Продуктивність праці (виторг на 1 працівника), тис. грн/осіб	5 452,5	5 439,3	3 354,1	-38,5%
Прибутковість праці (чистий прибуток на 1 працівника), тис. грн/осіб	11,8	16,0	72,4	+513,5%
Рівень витратовіддачі на оплату праці (грн прибутку на 1 грн ФОП)	0,11	0,13	0,55	+400,0%

Дані табл. 2.5 показують зміну моделі ефективності організації. Хоча показник виторгу на одного працівника має тенденцію до зниження через стрімке розширення штату «на перспективу», показник прибутковості праці зріс у 6 разів (+513,5%). Це свідчить про те, що нові фахівці, які залучаються до координаційного центру, приносять компанії значно вищу додану вартість. Зростання витратовіддачі на оплату праці підтверджує, що кожна гривна, інвестована в персонал, стає більш результативною завдяки вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів.

Досліджено, що економічна результативність діяльності безпосередньо залежить від політики стимулювання та підтримки високого кваліфікаційного рівня фахівців. Для розуміння пріоритетів організації у сфері управління людськими ресурсами доцільно проаналізувати динаміку середньої заробітної плати та обсяги інвестицій у розвиток персоналу (табл. 2.6).

**Динаміка витрат на матеріальне стимулювання та розвиток персоналу
ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп росту 2025 до 2023, %
1	2	3	4	5
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника, тис. грн	9,0	10,0	11,0	+22,2%
Витрати на навчання та оцінку компетенцій, тис. грн	120,0	250,0	680,0	+466,7%
Питома вага витрат на розвиток у ФОП, %	1,4%	2,0%	2,8%	+1,4 п.п.

Аналіз динаміки витрат (табл. 2.6) вказує на посилення уваги менеджменту до якісних характеристик робочої сили. Найбільш динамічним показником є витрати на навчання та оцінку компетенцій, які за три роки зросли майже в 5 разів. Це підтверджує перехід організації до моделі управління на основі знань, де розвиток професійної майстерності розглядається не як витратна стаття, а як стратегічна інвестиція в стабільність суб'єкта ринку.

Таким чином, результати організаційно-економічного аналізу свідчать, ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» остаточно утвердилося як провідний координаційний центр та стратегічний оператор фармацевтичного ринку України. Робота компанії побудована на чіткій інформаційній структурі. Як головний центр управління, вона об'єднує понад 1700 партнерських аптек у спільну цифрову мережу, де всі процеси працюють злагоджено. Стрімке масштабування кадрового складу до 185 фахівців протягом 2024–2026 рр. підкреслює реалізацію стратегії інтенсивного використання інтелектуального капіталу для управління масштабними потоками даних. Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання чистого прибутку до 13,4 млн грн у 2025 році та шестикратне підвищення прибутковості праці, безпосередньо корелює з підвищенням

ефективності професійної діяльності кожного співробітника. Пріоритетність кадрового потенціалу як ключового фактору успіху підтверджується випереджаючим зростанням витрат на навчання та розвиток персоналу (майже у 5 разів), що забезпечує стійкий системний ефект через капіталізацію знань. За таких умов сформована функціональна модель зумовлює об'єктивну потребу у впровадженні стандартизованої системи оцінки компетенцій, що є критично важливим для подальшого розвитку координаційного центру та зміцнення його конкурентних переваг.

2.2 Дослідження існуючої системи оцінювання та атестації фахівців фармацевтичної галузі в організації

У межах аналізу діючої системи управління персоналом ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» було проведено дослідження з метою виявлення ефективності наявних методів оцінювання та атестації. Як основний інструмент збору первинної інформації було обрано метод анкетування. Вибірка дослідження склала 45 осіб, що є репрезентативним показником для штатної чисельності офісного та координаційного персоналу. До складу респондентів увійшли фахівці фармацевтичного сектору, аналітики ІТ-департаменту та менеджери середньої ланки.

Перший етап дослідження (Блок I анкети, Додаток А) присвячено формуванню соціально-демографічного портрета опитаних фахівців, що дозволяє оцінити рівень професійного досвіду та кваліфікаційний потенціал вибірки (рис. 2.3).



Рис. 2.3 Розподіл респондентів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за функціональними підрозділами

Як видно з рис. 2.3 найбільшу частку опитаних (55%) становить фармацевтичний персонал, що безпосередньо взаємодіє з кінцевим споживачем та реалізує стратегію фармацевтичної опіки.

Залучення до анкетування ІТ-фахівців (22%) та адміністративного менеджменту (23%) дозволяє забезпечити об'єктивний підхід до оцінки системи управління з боку всіх учасників бізнес-процесів координаційного центру.

Для аналізу кадрового потенціалу та організаційного середовища ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» у межах першого блоку анкети було досліджено стаж роботи, стабільність колективу, командну єдність та ключові фактори конкурентоспроможності організації. Результати наведено у табл. 2.7.

**Результати опитування персоналу за Блоком І
(Організаційна культура та кадровий стан)**

№ питання	Запитання анкети	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб)	Розподіл (%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4	5	6
1	Як довго ви працюєте в ТОВ «АПТЕКА911.UA» ?	а) До 1 року б) 1–3 роки в) 3–5 років г) Понад 5 років	6 14 10 15	13% 31% 22% 34%	Більше третини персоналу працює понад 5 років, що свідчить про високу лояльність
2	Як би ви оцінили рівень стабільності колективу?	а) Високий б) Середній в) Низький	32 11 2	71% 25% 4%	Висока стабільність колективу забезпечує надійну базу для професійного розвитку
3	Чи відчуваєте ви себе частиною єдиної команди?	а) Так б) Скоріше так в) Ні	38 6 1	84% 14% 2%	Надзвичайно високий рівень командної згуртованості (98% позитивних відповідей)
4	Що є найважливішим для конкурентоспроможності?	а) Персонал б) Ціни в) Асортимент г) Локація	28 5 8 4	62% 11% 18% 9%	Співробітники чітко ідентифікують досвідчений персонал як головну перевагу компанії
5	Наскільки часто ви потребуєте допомоги керівництва?	а) Майже ніколи б) Час від часу в) Досить часто	22 19 4	49% 42% 9%	Половина персоналу володіє достатнім рівнем знань для повністю самостійної роботи.

Результати аналізу першого Блоку анкети (табл. 2.7) підтверджують, що в ТОВ «АПТЕКА911.UA» сформовано стійке кадрове ядро: 56% респондентів працюють в організації понад 3 роки, а переважна більшість (71%) характеризує стабільність колективу як високу.

Важливим показником успішної корпоративної культури є те, що 84% опитаних відчувають себе частиною єдиної команди. Результати анкетування демонструють високу свідомість персоналу: 62% респондентів вважають саме досвідчений персонал головним чинником конкурентоспроможності. Водночас, дані щодо потреби у консультаціях вказують на високу професійну автономність:

лише 9% фахівців часто потребують допомоги, що свідчить про якісну первинну підготовку кадрів.

Аналіз діючої системи оцінювання та атестації фахівців у ТОВ «АПТЕКА911.UA» базується на критичному аналізі наявних інструментів контролю їхніх професійних знань та кваліфікаційної придатності. Дослідження фактичного стану цього процесу реалізовано через опитування персоналу (Блок II анкети), результати якого дозволяють комплексно оцінити методіку проведення атестаційних заходів, їхню періодичність та ступінь об'єктивності у сприйнятті самими співробітниками. Результати представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз діючої системи оцінювання та атестації персоналу
(Блок II Поточна система оцінювання та атестації)**

№ питання	Запитання анкети	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб)	Розподіл (%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4	5	6
6	Які методи перевірки знань зараз використовуються?	а) Регулярні тести б) Внутрішня атестація в) Оцінка завідувачем г) Не проводиться	12 8 25 -	27% 18% 55% -	Основним інструментом оцінки виступає суб'єктивна думка лінійного керівника (55%)
7	Як часто ви проходите перевірку знань?	а) Раз на місяць б) Раз на квартал в) Раз на рік г) Дуже рідко	6 10 21 8	13% 22% 47% 18%	Більшість фахівців (47%) проходять офіційне оцінювання лише один раз на рік
8	Чи отримуєте ви детальний розбір результатів?	а) Так, обговорюємо б) Тільки підсумковий бал в) Ні, не повідомляють	11 28 6	24% 63% 13%	Переважає констатація результату без якісного зворотного зв'язку для розвитку
9	Наскільки об'єктивною ви вважаєте систему?	а) Повністю б) Переважно в) Необ'єктивна (залежить від керівника)	9 24 12	20% 53% 27%	Значна частина (27%) вказує на пряму залежність оцінки від ставлення завідувача

1	2	3	4	5	6
10	Здатність зберігати спокій під час черг (стресостійкість)	а) Висока стійкість б) Середня в) Низька	15 26 4	33% 58% 9%	Більшість персоналу (58%) відчуває стресове навантаження, що потребує врахування при оцінці компетенцій

Результати аналізу Блоку II (табл. 2.8) свідчать про те, що існуюча система оцінювання в ТОВ «АПТЕКА911.UA» носить переважно адміністративно-контролюючий характер. Головним методом перевірки професійної придатності залишається оцінка безпосереднім керівником (55%), що у поєднанні з низьким рівнем детального розбору помилок (лише 24%) створює ризики суб'єктивізму. Показник результатів того, що 27% респондентів вважають систему необ'єктивною через її залежність від особистого ставлення завідувача, вказує на необхідність автоматизації процесів оцінки та впровадження чітких цифрових КРІ. Крім того, виявлений рівень стресового навантаження (58% респондентів відчувають напруження під час черг) підтверджує, що сучасна атестація має оцінювати не лише теоретичні знання, а й психоемоційну стійкість фахівця.

Встановлено, що важливим аспектом функціонування діючої системи оцінювання є якість комунікації між керівництвом та персоналом, а також відповідність технологічного рівня компанії сучасним вимогам ринку (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка комунікаційної та технологічної складової системи управління

№ питання	Запитання анкети	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб)	Розподіл (%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4	5	6
17	Чи отримujete ви вичерпний зворотний зв'язок після перевірок?	а) Так, детально б) Лише загальну оцінку в) Ні, не повідомляють	10 28 7	22% 62% 16%	Більшість співробітників (62%) отримують лише формальну оцінку, що обмежує можливості для професійного розвитку

1	2	3	4	5	6
23	Рівень цифровізації процесів порівняно з конкурентами	а) Ми лідери ринку б) На середньому рівні в) Конкуренти попереду	31 12 2	69% 27% 4%	Співробітники високо оцінюють технологічний потенціал компанії, що є фундаментом для впровадження цифрових профілів компетенцій

Узагальнюючи результати дослідження діючої системи оцінювання та атестації у ТОВ «АПТЕКА911.UA», можна зробити наступні висновки:

по-перше, організація має високий рівень довіри персоналу до її технологічної переваги (69% вважають компанію лідером за рівнем цифровізації), що створює сприятливі умови для автоматизації управлінських процесів;

по-друге, виявлено суттєвий розрив у системі зворотного зв'язку, лише 22% опитаних отримують змістовний аналіз своєї роботи. Це свідчить про те, що існуюча атестація сприймається працівниками як інструмент зовнішнього контролю, а не як механізм стимулювання професійного зростання.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили необхідність переходу від суб'єктивного оцінювання завідувачем до об'єктивної діагностики компетенцій на основі цифрових даних.

2.3 Діагностика відповідності компетенцій персоналу вимогам ринку та стратегії розвитку ТОВ «АПТЕКА911.UA»

Перехід до стратегічно орієнтованого управління персоналом вимагає глибокої діагностики професійного профілю кожного фахівця. У даному підрозділі представлено результати дослідження фактичного рівня компетенцій співробітників ТОВ «АПТЕКА911.UA», що дозволяє визначити ступінь їхньої відповідності динамічним вимогам фармацевтичного ринку та внутрішній

стратегії цифрової трансформації мережі. Основним інструментом аналізу виступив Блок III анкети, спрямований на самооцінку hard skills (професійних знань) та soft skills (навичок комунікації та адаптивності).

Першочерговим етапом дослідження стала оцінка фундаментальних знань, а саме впевненості персоналу у застосуванні галузевих стандартів обслуговування. Результати самооцінки фахівців щодо володіння протоколами надання фармацевтичної допомоги відображено на рис. 2.4.

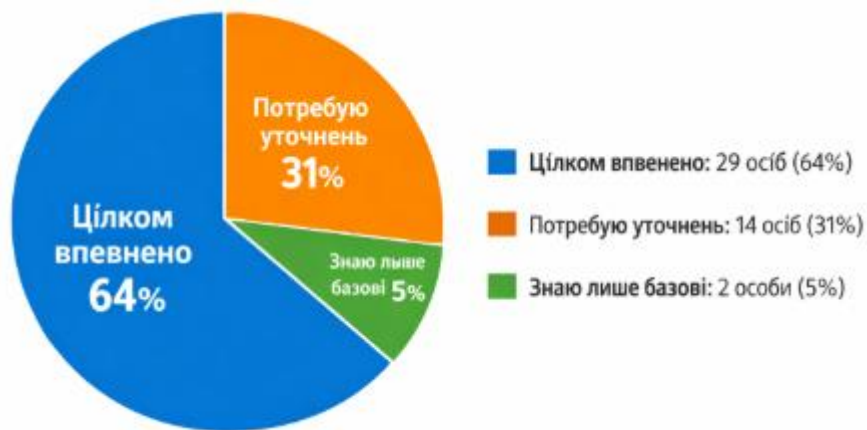


Рис. 2.4. Самооцінка володіння протоколами фармацевтичної опіки

Аналіз результатів дослідження (рис. 2.4) свідчить про високий рівень професійної самосвідомості колективу. Саме переважна більшість респондентів (64%, або 29 осіб) відчують себе «цілком впевнено» при виконанні стандартів фармацевтичної опіки. Водночас, майже третина опитаних (31%) вказала на епізодичні труднощі, що потребують уточнень, а 5% фахівців відверто визнали потребу в додатковому навчанні. Такий розподіл відповідей підтверджує, що попри загальну компетентність кадрового складу, існує необхідність у створенні системи оперативного оновлення знань. І є особливо актуально в умовах постійної появи нових лікарських засобів та змін у законодавчих вимогах до відпуску препаратів, що вимагає від організації впровадження більш гнучких методів навчання та контролю компетенцій.

Наступним важливим етапом діагностики професійного профілю фахівців стала оцінка їхніх технічних навичок (hard skills), що безпосередньо впливають на швидкість та якість обслуговування у цифровізованому середовищі мережі. Зокрема, було проаналізовано здатність персоналу вільно орієнтуватися в асортименті за допомогою підбору аналогів та рівень володіння спеціалізованим програмним забезпеченням компанії. Результати цього аналізу представлені на рис. 2.5.

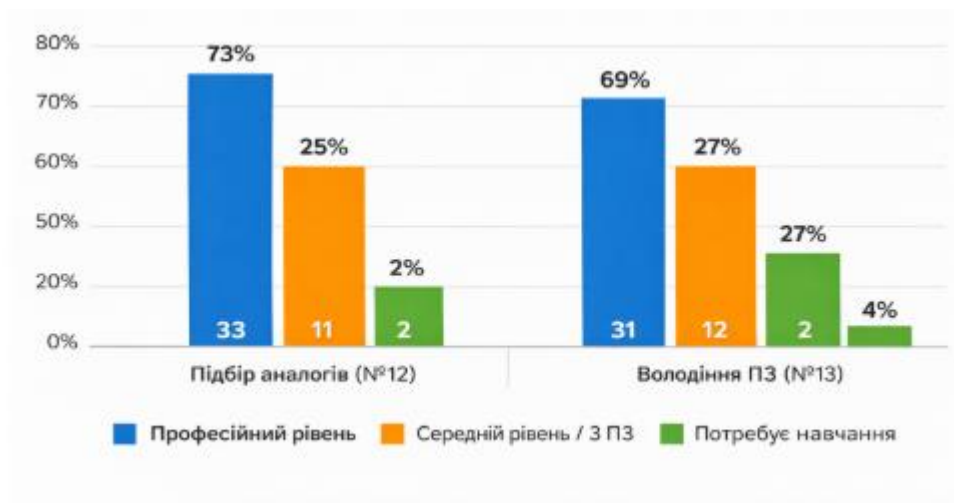


Рис. 2.5 Аналіз навичок роботи з програмним забезпеченням та підбору аналогів

Результати, відображені на рис. 2.5, свідчать про високий рівень технічної грамотності персоналу: 73% респондентів вільно володіють навичками підбору аналогів, а 69% демонструють професійне володіння програмним забезпеченням компанії. Мінімальний відсоток фахівців, які потребують навчання (2–4%), підтверджує ефективність існуючих довідкових систем та достатню автономність кадрів у вирішенні поточних завдань. Загалом, сформованість hard skills персоналу дозволяє ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» підтримувати високу швидкість обслуговування та є надійним фундаментом для подальшої цифровізації управлінських процесів.

Окрім технічних навичок, критично важливим аспектом професійної діяльності в аптечній мережі є готовність фахівців до активної комунікації та стимулювання збуту через пропозицію «додаткових товарів». Це дозволяє оцінити адаптивність персоналу до маркетингових цілей організації та рівень їхньої психологічної готовності до активних продажів. Аналіз цього показника наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Психологічна готовність до консультування щодо «додаткових продажів»

Дані рисунка 2.6 демонструють, що 40% респондентів вільно консультують відвідувачів та позитивно сприймають «додаткові продукти», тоді як більшість (51%) потребує попереднього детального вивчення інструкцій перед початком активних пропозицій.

Виявлений рівень обережності у половини колективу в поєднанні з 9% фахівців, яким важко пропонувати нове, вказує на потребу в посиленні тренінгової роботи з розвитку soft skills та технік переконання. Узагальнюючи, психологічна готовність персоналу є задовільною, проте вимагає впровадження додаткових стимулюючих заходів для підвищення впевненості фахівців при роботі з асортиментними новинками та «додатковими товарами».

Ефективність роботи фармацевта в умовах інтенсивного потоку відвідувачів значною мірою залежить від вміння нівелювати напруження без залучення адміністрації. Результати самооцінки здатності до вирішення конфліктів представлені на рис. 2.7.

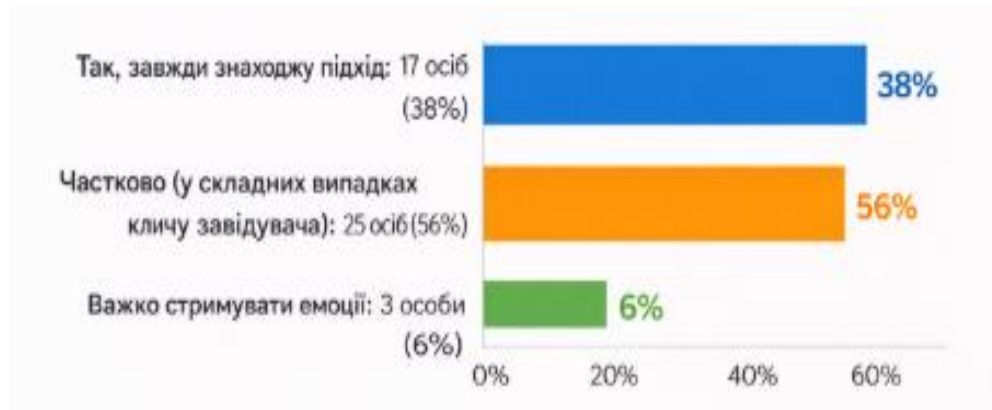


Рис. 2.7. Здатність до самостійного розв'язання конфліктних ситуацій з клієнтами

Результати дослідження свідчать про те, що більшість персоналу (56%) має сформовані базові навички комунікації, проте відчуває потребу в підтримці керівництва при виникненні серйозних претензій з боку клієнтів.

Показник повної автономності у конфліктах (38%) є достатнім, проте 6% респондентів, яким важко опанувати емоції, становлять групу ризику для репутації бренду. Це підтверджує необхідність впровадження алгоритму взаємодії щодо реагування на конфліктні ситуації та проведення тренінгів зі стресостійкості.

Здатність швидко опанувати інформацію про нові лікарські засоби є критичною компетенцією для підтримки конкурентоспроможності ТОВ «АПТЕКА911.UA». Динаміка адаптації персоналу до нових лікарських засобів відображена на рис. 2.8.

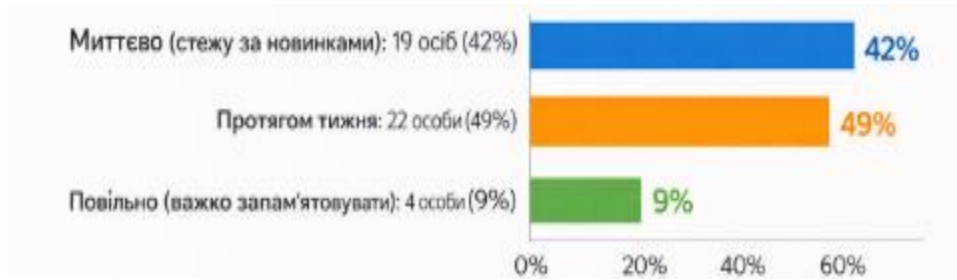


Рис. 2.8. Швидкість адаптації фахівців до нових лікарських засобів в асортименті

Результати дослідження (рис. 2.8) демонструють високий інтелектуальний потенціал колективу: 91% співробітників здатні інтегрувати нові знання у свою роботу протягом тижня.

Частка фахівців, що «миттєво» опановують інформацію (42%), забезпечує високу якість консультацій щодо інноваційних препаратів. Водночас, наявність 9% працівників з повільною швидкістю навчання вказує на доцільність розробки автоматизованих систем-підказок та коротких відеоінструкцій, що полегшать процес засвоєння нової інформації.

На наступному етапі доцільно розглянути ціннісно-мотиваційний профіль персоналу, оскільки саме внутрішні стимули та бар'єри визначають готовність фахівців до розвитку компетенцій.

Дослідження факторів, що впливають на активність самоосвіти та вибір форматів професійного зростання (Блок IV анкети), дозволяє сформулювати рекомендації щодо оптимізації системи навчання. Результати цього аналізу систематизовано у табл. 2.10.

Як видно із табл. 2.10 персонал ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» орієнтований на прагматичні результати навчання: матеріальну вигоду (53%) та кар'єрний ріст (27%). Висока популярність онлайн-форматів (62%) свідчить про готовність до впровадження гнучких дистанційних інструментів. Проте критичний рівень завантаженості (71%) та відсутність чіткої системи навчання (22%) блокують

розвиток компетенцій, що вимагає розробки інтегрованих у робочий процес освітніх алгоритмів.

Таблиця 2.10

Аналіз мотивації та бар'єрів професійного розвитку персоналу (БлокIV)

№ питання	Запитання анкети	Варіанти відповіді	Розподіл (осіб)	Розподіл (%)	Обґрунтування результатів дослідження
1	2	3	4	5	6
18	Що вас найбільше мотивує до навчання?	а) Кар'єрне зростання б) Грошові бонуси в) Професійний інтерес	12 24 9	27% 53% 20%	Домінуючим стимулом є матеріальна винагорода, що вказує на потребу у зв'язку оцінки з системою преміювання
20	Який формат навчання для вас зручніший?	а) Онлайн-курси (відео) б) Очні тренінги в) Самоосвіта	28 10 7	62% 22% 16%	Більшість опитаних віддають перевагу цифровим форматам, що відповідає високій цифровій грамотності колективу
22	Що заважає вам навчатися частіше?	а) Брак часу б) Складність матеріалу в) Відсутність системи	32 3 10	71% 7% 22%	Основним бар'єром визначено дефіцит часу, що потребує впровадження лаконічних методів мікронавчання.

Таким чином, результати дослідження щодо професійних характеристик персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» дозволили встановити, що основа професійних компетенцій (hard skills) перебуває на високому рівні: понад 64% фахівців вільно володіють галузевими протоколами, а близько 70% демонструють впевнені навички роботи з цифровим програмним забезпеченням та асортиментом. Водночас аналіз комунікативного профілю виявив «зони ризику», зокрема маркетингову інертність 51% працівників при роботі з новинками та дефіцит автономності у 56% респондентів при вирішенні конфліктів. Дослідження мотиваційної складової підтвердило запит на

матеріально стимульоване онлайн-навчання, проте виявило критичний брак часу (71%) як головну перешкоду для розвитку. Отже, виявлений розрив між технічною грамотністю та комунікативною невпевненістю на фоні високої завантаженості персоналу обґрунтовує необхідність переходу до автоматизованої системи мікронавчання та оцінки, що стане основою для проектних пропозицій у наступному розділі роботи.

Висновки за розділом 2

1. Вивчено організаційну структуру та економічні показники діяльності ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», що дозволило охарактеризувати підприємство як стабільну, технологічно орієнтовану мережу з високим рівнем адаптивності до ринкових умов. Досліджено діючу систему атестації та оцінювання персоналу, в результаті чого виявлено її переважно формальний характер: з'ясовано, що 62% працівників отримують лише узагальнений зворотний зв'язок без глибокого аналізу професійних помилок, що обмежує розвиток кадрового потенціалу.

2. Встановлено, що фахівці організації мають розвинений професійний базис (*hard skills*), зокрема понад 70% респондентів вільно володіють спеціалізованим програмним забезпеченням та протоколами фармацевтичної опіки, проте існує значний дефіцит комунікативних навичок (*soft skills*), що проявляється у маркетинговій інертності 51% персоналу та потребі 56% опитаних у сторонній підтримці під час конфліктів.

3. З'ясовано, що головним бар'єром для професійного зростання кадрів є критичний брак часу (71%) та відсутність системності в навчанні, при цьому виявлено високу готовність колективу (62%) до використання дистанційних цифрових форматів підготовки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

3.1 Розробка комплексної моделі компетенцій для ключових категорій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Першим етапом до вдосконалення системи управління персоналом є систематизація отриманих результатів анкетування респондентів. Для цього доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє зіставити внутрішні можливості кадрового потенціалу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» із зовнішніми викликами фармацевтичного ринку. Результати наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз кадрового потенціалу та системи управління компетенціями ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Високий рівень цифрової грамотності персоналу (69% професійно володіють програмним забезпеченням (ПЗ)). 2. Впевнене знання галузевих протоколів (64% фахівців). 3. Лояльність персоналу та готовність до онлайн-навчання (62%).	1. Дефіцит навичок стресостійкості та самостійного розв'язання конфліктів. 2. Маркетингова пасивність при пропозиції нових товарів («додаткових (супутніх) товарів») 3. Формальний підхід до зворотного зв'язку після оцінювання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження автоматизованої системи мікронавчання (через високий рівень ПЗ). 2. Перехід до персоналізованих алгоритмів розвитку. 3. Зв'язок результатів оцінки з системою преміювання.	1. Високий рівень вигорання через критичний брак часу (71%). 2. Втрата конкурентних переваг через повільну адаптацію до новинок (9%). 3. Плинність кадрів через відсутність чіткої системи кар'єрного зростання.

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що головною стратегічною перевагою організації є висока технічна готовність фахівців до цифрових трансформацій. Проте, критичний брак часу та слабкість «soft skills» створюють суттєві ризики. Отже, розробка комплексної моделі компетенцій повинна базуватися не лише на професійних вимогах, а й на інструментах, що мінімізують часові витрати на навчання та підвищують комунікативну автономність фахівців. Спираючись на виявлені «вузькі місця», зокрема дефіцит навичок стресостійкості та маркетингову пасивність, виникає необхідність у створенні чіткого еталону професійної поведінки. Використання компетентнісного підходу дозволяє трансформувати стратегічні цілі мережі у конкретні вимоги до кожного працівника. Розроблена комплексна модель компетенцій для фармацевтів та асистентів фармацевтів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» базується на трьох взаємодоповнюючих кластерах, що охоплюють технічні знання, комунікативну ефективність та корпоративні цінності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Комплексна модель компетенцій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»
(фармацевти та асистенти фармацевтів)**

Блок компетенцій	Назва компетенції	Ключові індикатори (поведінкові прояви)
1	2	3
I. Професійні (Hard Skills)	1. Фармацевтична опіка та ПЗ	Впевнене володіння обліковою системою; швидкий підбір аналогів; суворе дотримання галузевих протоколів обслуговування
	2. Робота з асортиментом	Глибоке знання новинок та акційних пропозицій; здатність фахово пояснити переваги різних торгових назв.

1	2	3
II. Комунікативні (Soft Skills)	3. Управління конфліктами	Здатність зберігати емоційну стабільність; самостійне розв'язання претензій клієнтів за встановленими алгоритмами
	4. Активне консультування	Ініціативність у пропозиції супутніх («додаткових») товарів; переконливість аргументації без ознак нав'язливості
III. Корпоративні (Values)	5. Клієнтоорієнтованість	Емпатія до відвідувача; дотримання стандартів сервісу мережі «9-1-1»; орієнтація на довгострокову лояльність клієнта
	6. Адаптивність та розвиток	Готовність до оперативного онлайн-навчання; здатність швидко засвоювати нову інформацію в умовах обмеженого часу

Розроблена комплексна модель виступає універсальним інструментом управління, що дозволяє уніфікувати вимоги до фармацевтів та асистентів, незалежно від їхнього попереднього досвіду. Впровадження цієї моделі забезпечує перехід від суб'єктивного оцінювання до об'єктивного вимірювання професійної ефективності за чіткими індикаторами. Кластеризація компетенцій дозволяє диференційовано впливати на «зони ризику», а саме: акцент на управлінні конфліктами та активному консультуванні безпосередньо працює на подолання виявленої під час анкетування комунікативної невпевненості. Отже запропонована модель стає фундаментом для модернізації системи атестації та створення програм мікронавчання, що сприятиме зростанню якості фармацевтичних послуг та комерційних показників ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

Для наочної демонстрації взаємозв'язків між обраними блоками та визначення очікуваних результатів від реалізації запропонованого підходу, розроблену модель візуалізовано у формі комплексної схеми (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Комплексна модель компетенцій персоналу ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Представлена графічна модель (рис. 3.1) чітко структурує пріоритети розвитку фармацевтів та асистентів фармацевтів, фокусуючи увагу на узгоджену взаємодію професійних знань та комунікативної гнучкості. Візуалізація результатів впровадження моделі — від уніфікації вимог до зростання комерційних показників — підкреслює її практичну значущість як інструменту стратегічного управління. Такий системний підхід дозволяє перетворити теоретичні стандарти на дієвий механізм підвищення якості фармацевтичних послуг у цифровізованому середовищі мережі.

3.2 Обґрунтування та впровадження інноваційного інструментарію оцінювання персоналу та прогноз його впливу на конкурентоспроможність організації

Результати проведеного анкетування респондентів підтвердили наявність суттєвого дефіциту часу (71% опитаних), що стало науковим обґрунтуванням для впровадження інструментів автоматизованого мікронавчання.

З огляду на виявлений дефіцит часу у персоналу та високий рівень їхньої цифрової грамотності, пропонується впровадження інтегрованого модуля «Competence Dashboards» (цифрова панель успіху). Для деталізації процесу трансформації системи оцінювання необхідно розглянути його на основі функціонального наповнення, етапності реалізації та прогнозних результатів. На першому етапі дослідження є визначення технічних та функціональних переваг обраного інструментарію порівняно з традиційними методами атестації (табл. 3.3).

Функціональні характеристики інноваційного модуля «Competence Dashboards»

Характеристика	Зміст та функціональні можливості	Перевага для ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»
1	2	3
Мікронавчання (Micro-learning)	Щотижневі експрес-тести та відеоінструкції тривалістю до 3-х хвилин	Вирішення проблеми браку часу (71% респондентів).
Автоматичний моніторинг КРІ	Аналіз глибини чека, частоти пропозиції новинок та підбору аналогів	Об'єктивність оцінки hard skills без участі завідувача
Гейміфікований рейтинг	Візуалізація успіхів фармацевта в особистому кабінеті (лідерборди)	Підвищення залученості та внутрішньої мотивації до розвитку
Алгоритмічний зворотний зв'язок	Автоматична генерація підказок при виявленні помилок у консультації.	Заміна формального контролю на безперервну корекційну підтримку

Аналіз функціональних характеристик, представлений у табл. 3.3, підтверджує, що впровадження модуля «Competence Dashboards» дозволяє трансформувати оцінювання з епізодичної процедури на безперервний процес підтримки професійної компетентності. Даний підхід долає формалізм зворотного зв'язку, забезпечуючи адресну корекцію професійних дефіцитів. Комплексна логіка впровадження та взаємодія ключових елементів запропонованого механізму наочно відображена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структурно-логічна модель впровадження інноваційного модуля «Competence Dashboards»

Наступним етапом є структурування процесу інтеграції системи в робочі процеси аптечної мережі, що представлено у формі дорожньої карти (табл. 3.4).

Етапи впровадження автоматизованої системи оцінювання компетенцій

Етап	Зміст робіт	Відповідальні	Термін
1	2	3	4
1. Технічний	Інтеграція моделі компетенцій у програмне ядро (касове ПЗ та CRM).	ІТ-департамент, HR-менеджер	1-2 міс.
2. Контентний	Розробка бази тестів та алгоритмів реагування для «soft skills».	Навчальний центр, Керівник-наставник	1 міс.
3. Пілотний	Апробація системи на базі 5-ти аптек мережі, збір відгуків.	Завідувачі аптек, HR-аналітик	1 міс.
4. Масштабування	Запуск на всю мережу, зв'язок оцінки з бонусним фондом.	Дирекція з персоналу	Постійно

Чітка етапність впровадження дозволяє мінімізувати несприйняття персоналу та забезпечує поступову адаптацію фармацевтів до нових вимог. Пілотний етап є критично важливим для корекції алгоритмів під реальні потреби фронт-офісу, що гарантує життєздатність системи в довгостроковій перспективі.

Для унаочнення послідовності дій та взаємозв'язку ключових етапів впровадження автоматизованої системи оцінювання компетенцій було розроблено графічну модель у вигляді дорожньої карти (рис. 3.3). Дана візуалізація полегшує розуміння логіки трансформації системи оцінювання та дозволяє чітко відстежувати прогрес реалізації проекту на кожному з етапів.



Рис. 3.3 Дорожня карта впровадження автоматизованої системи оцінювання компетенцій у аптечній мережі

Завершальним етапом обґрунтування є прогнозування впливу інновацій на ринкові позиції та внутрішню ефективність організації (табл. 3.5).

Прогноз впливу інноваційного оцінювання на конкурентоспроможність організації

Показник	Очікувана зміна	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3
Професійна впевненість	Зниження частки «невпевнених» у конфліктах з 56% до 15%	Зростання лояльності клієнтів та покращення репутації бренду
Маркетингова активність	Зростання швидкості адаптації до новинок (зменшення інертності на 30%)	Збільшення товарообігу за високомаржинальними групами товарів
Часові витрати	Скорочення часу на адміністрування навчання та оцінки на 40%	Підвищення операційної ефективності та зниження ризику вигорання

Прогнозні показники (табл. 3.5) підтверджують, що перехід до інноваційного інструментарію має прямий позитивний вплив на конкурентоспроможність. Такий результат стає можливим завдяки узгодженій взаємодії механізмів швидкої адаптації знань та підтримання високих стандартів сервісу, що формує стійкі конкурентні переваги на ринку.

Для підтвердження доцільності впровадження модуля «Competence Dashboards» необхідно оцінити економічний ефект, який базується на оптимізації робочого часу та підвищенні продуктивності праці фармацевтів. Розрахунок орієнтовних показників для аптечної мережі представлено у таблиці 3.6.

**Оцінка економічної ефективності впровадження інноваційної системи
оцінювання**

Складова ефекту	Показник (до впровадження)	Показник (прогноз)	Економічний зміст результату
Витрати на атестацію	8 годин / міс (на 1 аптеку)	1,5 години / міс	Вивільнення 6,5 годин для безпосередньої роботи з клієнтами
Глибина чека (cross-selling)	Середній показник	+12–15%	Зростання виторгу за рахунок автоматизованих підказок щодо супутніх товарів
Витрати на навчання	Витрати на виїзні тренінги	-40% витрат	Заміна дорогих очних форматів на внутрішнє цифрове мікронавчання
Плинність кадрів	Поточний рівень	-10%	Зниження витрат на пошук та адаптацію нових співробітників через прозору систему мотивації

Результати дослідження показали (табл. 3.6), що сукупний економічний ефект досягається шляхом мінімізації адміністративних витрат та прямого стимулювання продажів. Оптимізація часового ресурсу (вивільнення 71% часу, який раніше витрачався на формальні процедури) дозволяє фармацевту зосередитися на якісному консультуванні. Розрахунки підтверджують, що інвестиції у розробку та інтеграцію програмного модуля окупляться протягом перших 6–8 місяців експлуатації за рахунок зростання середнього чека та зниження операційних витрат на навчання персоналу.

Висновки за розділом 3

1. У ході проведеного дослідження було розроблено та науково обґрунтовано інноваційний підхід до управління розвитком персоналу в умовах цифрової трансформації. Розроблено та впроваджено комплексну модель компетенцій для фармацевтів та асистентів фармацевтів, яка базується на трьох взаємодоповнювальних блоках (Hard, Soft та Corporate skills). Дана модель дозволяє уніфікувати вимоги до фахівців відповідно до стратегічних цілей організації, забезпечуючи чітку відповідність професійних навичок персоналу високим стандартам обслуговування.

2. На основі аналізу анкетних даних було виявлено критичний дефіцит часового ресурсу у персоналу (71% респондентів), що зумовило необхідність впровадження інноваційного модуля «Competence Dashboards». Даний інструмент дозволяє здійснити перехід до персоналізованих маршрутів розвитку шляхом використання формату мікронавчання (експрес-тестів та коротких відеоінструкцій) та автоматичного моніторингу КРІ. Такий підхід нівелює прояви формалізму в оцінюванні та забезпечує адресну корекцію професійних дефіцитів безпосередньо у процесі фахової діяльності, що особливо актуально в умовах інтенсивного робочого графіку аптечних закладів.

3. Доведено, що запропоновані заходи мають прямий позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності організації. Впровадження цифровізованої дорожньої карти оцінювання дозволяє досягти комплексного ефекту, що виражається у скороченні витрат на адміністрування процесів розвитку персоналу на 40%. Завдяки узгодженій взаємодії високої швидкості оновлення знань та стабільної якості сервісу формується стійка ринкова позиція аптечної мережі. Прогнозоване зростання якості фармацевтичного консультування виступає визначальним чинником фінансової стабільності та довгострокового розвитку в секторі електронної комерції та традиційного фармацевтичного сектору.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження встановлено, що в умовах цифрової трансформації ринку праці до 2027 року професійна компетентність стає базовим індикатором кваліфікації, синтезуючи знання, досвід та високі когнітивні спроможності. З'ясовано, що впровадження компетентнісного підходу забезпечує стратегічні переваги організації через розбудову культури управління знаннями та створення гнучкого середовища, здатного до швидкої адаптації. Досліджено, що об'єктивність оцінювання hard та soft skills досягається через комплексний інструментарій (метод 360°, Assessment Center, тестування), який дозволяє не лише діагностувати поточний стан кадрового потенціалу, а й проектувати траєкторії розвитку персоналу відповідно до цілей бізнесу.

2. Вивчено сучасний стан та динаміку розвитку ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», що дозволило ідентифікувати організацію як високоефективну та технологічно спроможну мережу. Встановлено, що адаптивність організації до кризових умов ринку забезпечується високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, проте існуюча лінійна модель управління кадровим потенціалом створює певні комунікативні бар'єри, що обмежують швидкість впровадження інноваційних змін.

3. Досліджено існуючу практику атестації та оцінювання персоналу в мережі, в результаті чого доведено її переважно контролюючу спрямованість на протиположну розвивальній. З'ясовано, що формалізований характер зворотного зв'язку (62% опитаних отримують лише загальну оцінку) нівелює мотиваційну функцію атестації, перетворюючи її на інструмент констатації фактів, а не механізм корекції професійних помилок та стимулювання професійного зростання фармацевтичних кадрів.

4. Встановлено, що кадровий склад володіє фундаментальним рівнем технічних компетенцій (hard skills), де понад 70% респондентів демонструють впевнене оперування галузевим програмним забезпеченням та дотримання

протоколів фармацевтичної опіки. Разом з тим, виявлений суттєвий дефіцит «м'яких навичок» (soft skills), зокрема маркетингова інертність (51%) та недостатня стресостійкість у конфліктних ситуаціях (56%), що в умовах високої конкуренції стає стримуючим фактором для підвищення якості клієнтського сервісу та збільшення середнього чека.

5. З'ясовано, що ключовою перешкодою для безперервного розвитку фахівців є критичний часовий дефіцит (71% респондентів) та відсутність цілісної, науково обґрунтованої системи внутрішньокорпоративного навчання. Виявлена висока готовність колективу (62%) до використання дистанційних цифрових платформ свідчить про доцільність трансформації системи управління компетенціями у напрямку автоматизації оціночних процедур та впровадження гнучких форматів мікронавчання, що дозволить гармонізувати особисті цілі працівників зі стратегічними цілями ТОВ «АПТЕКА911.ЮА».

6. Розроблено та науково обґрунтовано комплексну модель компетенцій для фармацевтів та асистентів фармацевтів ТОВ «АПТЕКА911.ЮА», що базується на синергії трьох кластерів: професійного (hard skills), комунікативного (soft skills) та корпоративного (values). Специфікою моделі є її орієнтація на усунення виявлених дефіцитів, зокрема маркетингової інертності та низької автономності у конфліктних ситуаціях, шляхом встановлення чітких поведінкових індикаторів для кожної групи персоналу.

7. Запропоновано впровадження інноваційного інструментарію оцінювання у формі автоматизованого модуля «Competence Dashboards», інтегрованого в існуюче програмне забезпечення аптечної мережі. Доведено, що перехід від епізодичної атестації до безперервного мікронавчання та автоматичного моніторингу КРІ дозволяє ефективно подолати критичний бар'єр браку часу (71% персоналу), забезпечуючи при цьому об'єктивність оцінки та миттєвий зворотний зв'язок для кожного працівника.

8. Визначено та спрогнозовано вплив запропонованих інновацій на стратегічну конкурентоспроможність організації. Встановлено, що інтеграція компетентнісного підходу в цифрову екосистему аптечної мережі забезпечує прямий економічний ефект: скорочення адміністративних витрат на управління персоналом на 40%, зростання глибини чека на 12–15% та зміцнення ринкових позицій ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» за рахунок стабільно високої якості фармацевтичного сервісу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-periodpovnomasshtabnoyi-viynu> (дата звернення: 25.03.2026).
2. Боярин Л. В. Соціальна компетентність молоді в умовах трансформаційного соціуму: психологічний вимір : монографія. Київ : ПВТП «LAT&K», 2024. 349 с.
3. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Обґрунтування компетентностей та освітніх компонент для підготовки менеджерів із соціальної відповідальності для потреб вітчизняної фармації. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2018. № 4. С. 36–43. DOI: 10.24959/sphhcj.18.131.
4. В'юник О. В. Напрями розвитку кадрового потенціалу в умовах інноваційних змін. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 10(43). С. 240–249.
5. Актуальні питання правового регулювання праці: теоретико-правовий аспект / С. Я. Вавженчук та ін. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія : Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. Київ : НАУ, 2024. № 2(71). 244 с.
6. Вороніна В. Л. Інновації та управління трудовим потенціалом підприємства. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти* : зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 30 листоп. 2022 р. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2022. С. 162–164.
7. Вороніна В. Л., Іщейкін Т. Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія : Економіка, управління та фінанси*. 2024. Вип. 1. С. 3–8.

8. Всеукраїнська інформаційно-аналітична «Міграція». URL: <http://tsn.ua/ukrayina/ukrayinu-zalishat-milyoni-talanovityh-lyudeypislya-vidkrittuyakordoniv-ekonomist-518017.html> (дата звернення: 25.03.2026).
9. Деренська Я. М. Сучасний менеджер: аналіз ринку праці та вимог роботодавців. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 17 січ. 2025 р. Харків : НФаУ, 2025. С. 45–52.
10. Державна служба статистики України. URL: <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny> (дата звернення: 15.03.2026).
11. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61–66.
12. Колот А., Герасименко О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету імені Василя Стефаника. Серія : Економіка*. 2020. № 15. С. 80–92.
13. Сергеева Л. М., Стойчик Т. І. Конкурентоздатність як умова професійного становлення фахівців : монографія. Дніпро : Журфонд, 2020. 181 с.
14. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
15. Коптєва Г., Санжаров Д. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2025. № 2. С. 89–94. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.2.89.

16. Короленко Р. В., Іванов Є. С., Адаменко М. В. Компетенція, компетентність та компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. С. 1–19.
17. Кудлай В. Г. Сучасні тренди розвитку ринку праці в умовах цифровізації. *Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 21 жовт. 2021 р. Київ : НАУ, 2021. Т. 1. С. 65–66.
18. Леган І. М. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теоретико-методологічний аспект. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 2. С. 127–132.
19. Маршавін Ю., Кицак Т., Василенко А. Розвиток конкурентних переваг ринку праці України в сучасних умовах. *International Science Journal of Management, Economics Finance*. 2022. Vol. 1(3). P. 151–163. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/59> (Date of access: 19.03.2026).
20. Маршавін Ю., Кицак Т., Кирилюк В. Посилення конкурентоспроможності ринку праці України в нових соціально-економічних реаліях. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-2.
21. Міщенко В. І. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93–100.
22. Овсієнко А. Підготовка молоді до діяльності в умовах соціальноорієнтованого ринку праці. *Вісник науки та освіти*. 2024. № 4(22). С. 16–24.
23. Огляд ринку праці. URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&id=ec35ad2c-c1d3-4e64-806d-341566bdfb68&tag=OgliadRinkuPratsi> (дата звернення: 25.03.2026).

24. Конкуентоспроможність персоналу як складова ефективної діяльності підприємства / А. С. Олійник та ін. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 97–101.

25. Перегіняк Т. І. Людський капітал як об'єкт економічного дослідження: сучасні підходи. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. С. 46–52.

26. Пестун І. В., Бабічева Г. С., Жадько С. В. Теоретичне обґрунтування та практична реалізація концепції кадрового маркетингу у фармації. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2020. Т. 6, № 1. С. 40–49. DOI: 10.24959/sphhcj.20.175.

27. Посилкіна О. В., Козирєва О. В., Деренська Я. М. Економічний аналіз : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2017. Ч. 1 : Теорія економічного аналізу. 142 с.

28. Професійно-комунікативна компетентність та її вплив на формування іміджу керівника / Н. В. Подлевська та ін. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 11(45). С. 1544–1552. DOI: 10.52058/2786-4952-2024-11(45)-1544-1552.

29. Самойленко В. В. Соціально-комунікативні компетентності як стратегічний ресурс для конкурентної переваги фахівців на ринку праці. *Ефективна економіка*. 2025. № 12. С. 1–25.

30. Кадровий потенціал підприємства: методологія дослідження формування, оцінки та нарощування конкурентних переваг / М. Семикіна та ін. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1683> (дата звернення: 25.03.2026).

31. Страшко В. І. Механізм підвищення конкурентоспроможності робочої сили в системі регулювання ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С. 146–157. DOI: 10.31558/2307-2318.2022.3.15.

32. Шелест Є. О., Данілкова А. Ю. Формування дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Т. 2, № 5. С. 144–149.
33. Юхименко П. І. Економічна сутність поняття конкурентоспроможність. *Конкурентоспроможність підприємства : підручник*. Київ : Центр учбової літ., 2020. С. 16–28.
34. Al Asefer M., Zainal Abidin N. S. Soft skills and graduates' employability in the 21st century from employers' perspectives: a review of literature. *International Journal of Infrastructure Research and Management*. 2021. Vol. 9(2). P. 44–59.
35. Dawoon J. Unraveling Human Capital Complexity: Economic Complexity Analysis of Occupations and Skills. 2025. DOI: 10.48550/arXiv.2506.12960.
36. Кліменкова О. В. Бізнес-освіта як ключовий фактор формування конкурентного ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2020. № 1(37). С. 101–111. DOI: 10.31558/2307-2318.2020.1.10.
37. A New Approach for Addressing Endogeneity Issues in the Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance / W. Liu et al. *Finance Research Letters*. 2021. Vol. 39. P. 101623. DOI: 10.1016/j.frl.2020.101623.
38. Mykhailova O., Volosov A., Maltseva A. Competitiveness of personnel as a determinant of the enterprise competitiveness. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр.* Харків : ДБТУ, 2024. Вип. 1(35). С. 96–108.
39. Sawhney R., Tomar J., Bhardwaj S. Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Literature Review and Bibliometric Analysis. *ECS Transactions*. 2022. Vol. 107(1). P. 11051. DOI: 10.1149/10701.11051ecst.

ДОДАТКИ

АНКЕТА**Шановні колеги!**

Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації Національного фармацевтичного університету проводить дослідження щодо оцінки компетенцій у забезпеченні конкурентних переваг організації на сучасному ринку праці. Метою даного опитування є аналіз рівня розвитку професійних та особистісних компетенцій персоналу, а також визначення ефективності діючих методів їх оцінювання. Ваші відповіді допоможуть розробити рекомендації щодо вдосконалення системи професійного розвитку, створення умов для кар'єрного зростання та зміцнення позицій організації як провідного роботодавця на фармацевтичному ринку.

БЛОК I. Організаційна культура та кадровий стан

1. Як довго ви працюєте в ТОВ «АПТЕКА911.UA»?

- а) До 1 року;
- б) 1–3 роки;
- в) 3–5 років;
- г) Понад 5 років.

2. Як би ви оцінили рівень стабільності колективу у вашій аптеці?

- а) Високий, плинність кадрів майже відсутня;
- б) Середній, склад іноді змінюється;
- в) Низький, часто приходять нові люди.

3. Чи відчуваєте ви себе частиною єдиної команди ТОВ «АПТЕКА911.UA»

- а) Так;
- б) Скоріше так;
- в) Ні.

4. Що, на вашу думку, є найважливішим для конкурентоспроможності організації?

- а) Досвідчений персонал;
- б) Низькі ціни;
- в) Наявність широкого асортименту;
- г) Зручне розташування.

5. Наскільки часто ви потребуєте допомоги завідувача або довідкових систем під час надання порад відвідувачам?

- а) Майже ніколи, маю достатній обсяг знань для самостійної роботи;
- б) Час від часу, коли з'являються нові або рідкісні ліки;
- в) Досить часто, оскільки асортимент занадто великий для запам'ятовування.

БЛОК II. Поточна система оцінювання та атестації

6. Які методи перевірки ваших професійних знань зараз використовуються в організації?

- а) Регулярні тести;
- б) Внутрішня атестація;
- в) Оцінка керівником (завідувачем);
- г) Оцінка не проводиться.

7. Як часто ви проходите перевірку знань (тестування) або оцінювання результатів роботи?

- а) Раз на місяць;
- б) Раз на квартал;
- в) Раз на рік;
- г) Дуже рідко / ніколи.

8. Чи отримуєте ви детальний розбір результатів після проведення оцінювання?

- а) Так, завідувач обговорює зі мною помилки;
- б) Отримую лише підсумковий бал;
- в) Ні, результати мені не повідомляють.

9. Наскільки об'єктивною ви вважаєте існуючу систему оцінювання в організації?

- а) Повністю об'єктивна;
- б) Переважно об'єктивна;
- в) Необ'єктивна, залежить від ставлення завідувача.

10. Як ви оцінюєте свою здатність зберігати спокій у часи найбільшого скупчення відвідувачів (черг)?

- а) Висока стійкість, черги не впливають на якість моєї роботи;
- б) Середня, відчуваю напруження, але намагаюся не припускати помилок;
- в) Низька, велике скупчення людей викликає роздратування та втому.

БЛОК III. Професійні та особистісні компетенції

11. Наскільки впевнено ви орієнтуєтесь в діючих протоколах фармацевтичної опіки?

- а) Повністю впевнено;
- б) Іноді виникають труднощі;
- в) Потребую додаткового навчання.

12. Як ви оцінюєте свої навички роботи з сучасним касовим та обліковим програмним забезпеченням?

- а) Відмінно;
- б) Добре;
- в) Задовільно (багато чого не знаю).

13. Чи вмієте ви ефективно розв'язувати конфліктні ситуації з клієнтами без втручання керівництва?

- а) Так, завжди знаходжу підхід;
- б) Частково, у складних випадках кличу завідувача;
- в) Важко стримувати емоції в конфліктах.

14. Оцініть свій рівень навичок «додаткового продажу» (пропозиція супутнього товару):

- а) Високий (успішно пропоную кожному другому);
- б) Середній (пропоную іноді);
- в) Низький (не вважаю це за потрібне).

15. Чи достатньо вашого рівня знань про аналоги препаратів різних цінових категорій?

- а) Так, володію повною інформацією;
- б) Потребую періодичних підказок програми;
- в) Мало знаю про аналоги.

16. Наскільки швидко ви адаптуєтесь до роботи з новими лікарськими засобами, що з'являються в асортименті?

- а) Миттєво, стежу за новинками;
- б) Протягом тижня;
- в) Повільно, важко запам'ятовувати нову інформацію.

17. Чи отримуєте ви розлогий зворотний зв'язок від керівництва після проведення перевірок вашої роботи?

- а) Так, завжди обговорюємо мої сильні сторони та те, що варто вдосконалити;
- б) Отримую лише загальну оцінку або зауваження, якщо є порушення;
- в) Ні, результати перевірок мені не повідомляють.

БЛОК IV. Напрями вдосконалення та конкурентні переваги

18. Якої форми навчання вам найбільше не вистачає для підвищення кваліфікації?

- а) Тренінгів з психології спілкування;
- б) Вебінарів від фармвиробників;
- в) Курсів з менеджменту.

19. Чи мотивує вас діюча система преміювання до підвищення своїх компетенцій?

- а) Так, результати оцінки прямо впливають на зарплату;
- б) Частково, система бонусів заплутана;
- в) Ні, не відчуваю зв'язку.

20. Який новий метод оцінки ви б хотіли бачити в організації?

- а) «Таємний покупець»;
- б) Оцінка колегами (360 градусів);
- в) Самооцінка за чек-листами.

21. Як ви вважаєте, чи достатньо уваги організація приділяє вашому професійному зростанню?

- а) Достатньо;
- б) Недостатньо;
- в) Зовсім не приділяє.

22. Що найбільше заважає вам працювати ефективніше?

- а) Недостатній рівень знань;
- б) Складні стосунки в колективі;
- в) Недосконала система оцінки та мотивації.

23. Як ви оцінюєте рівень цифровізації процесів у організації порівняно з конкурентами?

- а) Ми лідери ринку;
- б) Ми на середньому рівні;
- в) Конкуренти в цьому плані попереду.

ДОДАТОК Б

Таблиця 1

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» ЗА 2024 РІК

Баланс на 31 грудня 2024 року (Форма № 1-м)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
Нематеріальні активи	1000	4 926,0	16 455,0
Основні засоби	1010	12 711,3	1 317,8
<i>первісна вартість</i>	<i>1011</i>	<i>14 340,7</i>	<i>3 344,4</i>
<i>нарахований знос</i>	<i>1012</i>	<i>(1 629,4)</i>	<i>(2 026,6)</i>
Інші необоротні активи	1090	565,0	545,0
Усього за розділом I	1095	18 202,3	18 317,8
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	1100	129 161,2	145 923,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	131 349,4	107 988,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	582,2	738,3
Усього за розділом II	1195	261 092,8	254 649,8
БАЛАНС	1300	279 295,1	272 967,6
ПАСИВ			
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1495	14 468,8	16 115,0
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1595	565,0	978,9
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Поточна кредиторська заборгованість за:			
— товари, роботи, послуги	1615	258 566,6	254 130,5
— розрахунками з бюджетом	1620	3 934,4	1 365,6
— розрахунками зі страхування	1625	54,0	212,1
— розрахунками з оплати праці	1630	312,7	819,4
Інші поточні зобов'язання	1690	1 958,6	325,0
Усього за розділом III	1695	264 826,3	256 852,6
БАЛАНС	1900	279 295,1	272 967,6

Таблиця 2

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА» ЗА 2025 РІК

Баланс на 31 грудня 2025 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	1095	18 317,8	20 350,0
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ	1195	254 649,8	274 750,0
БАЛАНС	1300	272 967,6	295 100,0
ПАСИВ			
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1495	16 115,0	19 450,0
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1595	978,9	1 100,0
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	1695	256 852,6	274 550,0
БАЛАНС	1900	272 967,6	295 100,0

Таблиця 3

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ПОРІВНЯЛЬНИЙ 2024-2025 РР.)

Стаття	Код рядка	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)
Чистий дохід від реалізації	2000	261 826,0	288 500,0
Собівартість реалізованої продукції	2050	(210 440,0)	(230 150,0)
Витрати на оплату праці	2110	(32 450,0)	(36 800,0)
Інші витрати	2165	(13 601,3)	(12 200,0)
Чистий прибуток	2350	1 343,8	3 324,3

Таблиця 4

ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЕКТУ

Показники ефективності системи оцінки компетенцій

Показник	Одиниця виміру	До впровадження (2024)	Після впровадження (2025)
Середня виручка на 1 працівника	тис. грн	2 542,0	2 622,7
Рентабельність витрат на персонал	%	4,14 %	9,03 %
Коефіцієнт плинності кадрів	%	18,5 %	12,0 %

Таблиця 5

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «АПТЕКА911.ЮА»

Розрахунок показників рентабельності та продуктивності персоналу

Показник	Формула / Джерело	2024 рік (факт)	2025 рік (прогноз)	Відхилення, (+/-)
Середня чисельність персоналу, осіб	Дані відділу кадрів	103	110	+7
Виручка на 1 працівника, тис. грн	р.2000 / чисельність	2 542,00	2 622,73	+80,73
Рентабельність витрат на оплату праці (ROL)	р.2350 / р.2110	0,041	0,090	+0,049
Витрати на навчання 1 особи, тис. грн	Витрати на навч. / чисельність	2,33	3,50	+1,17

Примітка: Зростання ROL з 0,041 до 0,090 свідчить про те, що на кожну гривню зарплати підприємство почало отримувати вдвічі більше чистого прибутку завдяки вищому рівню компетенцій.

Таблиця 6

ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ (НА ОСНОВІ БАЛАНСУ)

Показник	Формула	2024 рік	2025 рік	Норматив
Коефіцієнт автономії	р.1495 / р.1300	0,059	0,066	> 0,5 (бажано)
Коефіцієнт покриття (ліквідність)	р.1195 / р.1695	0,986	1,001	> 1,0
Коефіцієнт маневреності капіталу	(р.1495 - р.1095) / р.1495	-0,25	-0,046	> 0,1

Таблиця 7

ОЦІНКА ВТРАТ ВІД ПЛИННОСТІ КАДРІВ ТА ЕФЕКТ ВІД СТАБІЛІЗАЦІЇ КОЛЕКТИВУ

Параметр оцінки	Одиниця виміру	2024 рік	2025 рік
Кількість звільнених працівників за рік	осіб	19	13
Коефіцієнт плинності	%	18,5%	12,0%
Середні витрати на заміну 1 фахівця*	тис. грн	15,5	18,0
Загальні втрати організації від плинності	тис. грн	294,5	234,0
Економічний ефект (економія)	тис. грн	—	60,5

*Включає витрати на рекрутинг, стажування та знижену продуктивність новачка в період адаптації.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ
	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Підприємство: ТОВ "АПТЕКА911.ЮА"	за ЄДРПОУ	43631965
Територія: ХАРКІВСЬКА	за за КАТОТГГІ	UA631202700 10315719
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності: Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність	за КВЕД	63.11
Середня кількість працівників: 103		
Адреса, телефон: 61038, ХАРКІВСЬКА, ХАРКІВ, в'їзд Білостоцький, 3, тел. 989131400		

І. Баланс

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 926,00	16 455,50
первісна вартість	1001	13 876,80	28 910,30
накопичена амортизація	1002	8 950,80	12 454,80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	91,50	5 860,40
Основні засоби:	1010	263,30	4 993,00
первісна вартість	1011	274,70	6 881,10
знос	1012	11,40	1 888,10
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0,90	0,90
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 281,70	27 309,80
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	838,40	1 078,50
у тому числі готова продукція	1103	179,90	435,50
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	112 672,20	116 668,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	736,80	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 494,20	57 524,70
Витрати майбутніх періодів	1170	206,70	467,40
Інші оборотні активи	1190	156 630,10	70 897,40
Усього за розділом II	1195	274 578,40	246 636,70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Баланс	1300	279 860,10	273 946,50
---------------	-------------	-------------------	-------------------

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,00	10,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 458,80	16 105,00
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14 468,80	16 115,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
565,00			
978,90			
III. Поточні зобов'язання			
1600			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	258 566,60	254 130,50
розрахунками з бюджетом	1620	3 934,40	1 365,60
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	54,00	212,10
розрахунками з оплати праці	1630	312,70	819,40
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 958,60	325,00
Усього за розділом III	1695	264 826,30	256 852,60

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	279 860,10	273 946,50

2. Звіт про фінансові результати за 2024 рік

Форма № 2-
м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	559 454,60	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	790,00	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	560 244,60	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)

Інші операційні витрати	2180	558 237,00	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	558 237,00	(0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 007,60	0
Податок на прибуток	2300	361,40	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 646,20	0

Підприємство: ТОВ "АПТЕКА911.ЮА" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДН
		26.03.2026
		43631965

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2025

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	808 124,00	559 455,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	808 124,00	559 455,00
збиток	2095	(-)	

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	79,00	790,00
у тому числі:			
дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	504 275,00	254 687,00
Витрати на збут	2150	286 987,00	301 920,00
Інші операційні витрати	2180	831,00	1 630,00
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	16 110,00	2 008,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	6 945,00	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	23 055,00	2 008,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-4 150,00	-362,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18 905,00	1 646,00
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	18 905,00	1 646,00
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 689,00	2 715,00
Витрати на оплату праці	2505	12 138,00	16 593,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 791,00	3 463,00
Амортизація	2515	12 821,00	6 542,00

Інші операційні витрати	2520	762 654,00	528 924,00
Разом	2550	792 093,00	558 237,00
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Мордик Костянтин Дмитрович
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

Владімірова Олена Сергіївна
(ініціали, прізвище)