

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В**

_____ (підпис)
«___» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»**

**на тему: «Розвиток трудового потенціалу підприємства на основі
формування кадрового резерву»**

Виконавець:

студентка 4 курсу, групи 3

Столярова Вероніка Юріївна

прізвище, ім'я, по-батькові

підпис

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Подвальна Наталія Едуардівна

прізвище, ім'я, по-батькові

підпис

ЗМІСТ

	ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1.	Економічна сутність трудового потенціалу та його роль у забезпеченні соціально-економічної ефективності діяльності	7
1.2.	Сучасні підходи до розвитку трудового потенціалу: кадровий резерв, управління кар'єрою та професійне навчання (з урахуванням міжнародного досвіду)	12
1.3.	Методичні підходи до оцінки плинності кадрів та її впливу на ефективність використання трудового потенціалу	17
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АПТЕКА ГАЄВСЬКОГО»	23
2.1.	Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аптека Гаєвського» та аналіз ринку праці фармацевтичної галузі	25
2.2.	Аналіз динаміки та структури трудового потенціалу підприємства (показники плинності, укомплектованості, кар'єрного руху)	31
2.3.	Діагностика діючої системи управління персоналом та її впливу на розвиток трудового потенціалу (SWOT-аналіз, оцінка HR-процесів)	35
2.4.	Комплексна оцінка ефективності використання трудового потенціалу та обґрунтування резервів її підвищення	40
РОЗДІЛ 3.	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АПТЕКА ГАЄВСЬКОГО»	45
3.1.	Порівняльний аналіз альтернативних варіантів вирішення проблем розвитку трудового потенціалу підприємства	45
3.2.	Розробка комплексної програми удосконалення управління трудовим потенціалом (оптимізація HR-процесів та впровадження системи кадрового резерву)	48
3.3.	Розрахунково-кількісне обґрунтування очікуваного соціально-економічного ефекту від запропонованої програми	52
	ВИСНОВКИ	59
	Список використаних джерел	61
	Додатки	65

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та посиленням конкуренції, що обумовлює зростання ролі людського фактора у забезпеченні ефективності діяльності підприємств. В умовах соціально-економічної турбулентності, трансформації ринку праці та загострення кадрового дефіциту особливого значення набуває проблема формування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу підприємства. Саме трудовий потенціал є ключовим ресурсом, який визначає здатність суб'єкта господарювання до інноваційного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного економічного зростання.

Особливо гостро зазначені проблеми проявляються у фармацевтичній галузі, де спостерігається високий рівень конкуренції за кваліфікованих працівників, зокрема фармацевтів і провізорів, а також значна плинність кадрів. Як свідчать сучасні дослідження, кадровий дефіцит і нестабільність персоналу змушують підприємства переосмислювати свої HR-стратегії та впроваджувати нові підходи до управління персоналом. Водночас недостатня системність у розвитку персоналу, відсутність чітких механізмів кар'єрного просування та недосконалість процесів внутрішнього навчання призводять до зниження ефективності використання трудового потенціалу та втрат фінансових результатів підприємств.

У цьому контексті особливого значення набуває формування кадрового резерву як одного з ключових інструментів розвитку трудового потенціалу. Використання системи кадрового резерву дозволяє забезпечити безперервність управління, скоротити витрати на підбір персоналу, підвищити мотивацію працівників та створити умови для їх професійного і кар'єрного зростання. Наукові дослідження доводять, що ефективне управління кадровим потенціалом, зокрема через розвиток резерву управлінських і ключових працівників,

безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати.

Актуальність теми випускної роботи зумовлена необхідністю підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств в умовах дефіциту кадрів, а також потребою у впровадженні сучасних інструментів управління персоналом, зокрема системи кадрового резерву, як основи довгострокового розвитку підприємства.

Метою випускної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу підприємства на основі формування системи кадрового резерву.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність трудового потенціалу та визначити його роль у забезпеченні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства;
- дослідити сучасні підходи до розвитку трудового потенціалу, зокрема інструменти формування кадрового резерву, управління кар'єрою та професійного навчання з урахуванням міжнародного досвіду;
- узагальнити методичні підходи до оцінки плинності кадрів та визначити її вплив на ефективність використання трудового потенціалу;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Аптека Гаєвського» та проаналізувати особливості ринку праці фармацевтичної галузі;
- провести аналіз динаміки та структури трудового потенціалу підприємства;
- здійснити діагностику системи управління персоналом та визначити її вплив на розвиток трудового потенціалу;
- оцінити ефективність використання трудового потенціалу підприємства та виявити резерви її підвищення;
- обґрунтувати альтернативні варіанти вирішення проблем розвитку трудового потенціалу підприємства;
- розробити комплексну програму удосконалення системи управління трудовим потенціалом із впровадженням кадрового резерву;

- здійснити розрахунково-кількісне обґрунтування соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку трудового потенціалу підприємства на основі формування кадрового резерву.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності трудового потенціалу; статистичні методи – для аналізу динаміки та структури персоналу; економіко-математичні методи – для оцінки ефективності використання трудового потенціалу; методи порівняння та групування – для аналізу показників діяльності підприємства; SWOT-аналіз – для діагностики системи управління персоналом; методи економічного обґрунтування – для визначення ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розкрито теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом і розвитку трудового потенціалу підприємства. Зокрема, у роботах Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [1; 2] обґрунтовано сучасні підходи до управління персоналом, визначено його функції, методи та інструменти забезпечення ефективності діяльності підприємства. Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко та А. В. Троян [3] дослідили сучасні технології управління персоналом, включаючи системи оцінювання, мотивації та розвитку працівників, що дозволяють підвищити продуктивність праці.

Теоретико-методологічні засади формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства розкрито у працях М. Г. Белопольського, О. В. Хаджинової та А. В. Бессонової [5], які визначили структуру кадрового потенціалу та обґрунтували його роль як ключового чинника забезпечення стійкості підприємства. У дослідженні О. Посвалюк [24] узагальнено підходи до

оцінки кадрового потенціалу, зокрема запропоновано використання інтегральних показників для визначення рівня його розвитку.

Вагомий внесок у дослідження трудового потенціалу зроблено зарубіжними та українськими вченими, зокрема U. Andrusiv та співавторами [34], які довели, що трудовий потенціал є одним із ключових факторів формування конкурентних переваг підприємства, а також обґрунтували взаємозв'язок між ефективністю використання персоналу та фінансовими результатами діяльності. У роботах Khoreva V. та Wechtler H. [36] встановлено вплив HR-практик на продуктивність працівників через підвищення рівня їхнього добробуту та залученості.

Статистичну та аналітичну основу дослідження становлять матеріали щодо стану ринку праці та кадрового забезпечення підприємств, зокрема аналітичні дані щодо кадрового дефіциту у фармацевтичній галузі [17] та дослідження динаміки ринку праці у сфері торгівлі [26], які дозволяють оцінити сучасні тенденції зайнятості, плинності кадрів та конкуренції за персонал.

Емпіричною базою дослідження є дані діяльності ТОВ «Аптека Гаєвського» [27; 16], що включають організаційно-економічні характеристики підприємства, показники використання трудових ресурсів та особливості системи управління персоналом, які стали основою для проведення аналітичних розрахунків і розробки практичних рекомендацій. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо формування та впровадження системи кадрового резерву з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, зниження плинності кадрів, оптимізації витрат на підбір персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Структура роботи: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел 39, додатки – 2, таблиці – 12 та рисунки – 5.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність трудового потенціалу та його роль у забезпеченні соціально-економічної ефективності діяльності

Трансформація сучасного економічного середовища, що супроводжується зростанням рівня невизначеності, масштабною діджиталізацією, глобалізаційними викликами та інтенсифікацією ринкової конкуренції, актуалізує необхідність детального вивчення трудового потенціалу суб'єктів господарювання як базового детермінанта їхнього стабільного функціонування. Зміна векторів від ресурсомісткої до антропоцентричної концепції суспільного поступу вимагає принципового переосмислення внеску людського чинника у генерацію підсумкових результатів бізнес-процесів. З огляду на це, зазначена категорія трансформується з позиції простої сукупності доступних робочих ресурсів у статус провідного стратегічного інструменту, що гарантує високу продуктивність, конкурентні переваги та збалансований розвиток фірми [4; 34].

Систематизація наукових публікацій доводить, що теоретико-прикладні аспекти розбудови та нарощування кадрового та трудового потенціалу перебувають у центрі уваги багатьох представників академічної спільноти. Вагомий внесок у розробку цієї тематики зробили такі українські та іноземні дослідники, як Л. В. Балабанова [1], Н. Л. Гавкалова [8], А. І. Ковальська [18], І. М. Козлова [19], В. Ю. Лисак [21], В. В. Смачило [25] та інші вчені. Разом з тим, попри фундаментальний характер наявних напрацювань, специфічні характеристики економічної природи досліджуваного явища, а також особливості його прояву в періоди макроекономічної нестабільності та структурних зрушень, все ще потребує додаткового теоретичного узагальнення та упорядкування.

Для глибокого розуміння внутрішнього змісту категорії трудового потенціалу першочергово необхідно дослідити термінологічне коріння базового

поняття «потенціал». У спеціалізованих літературних джерелах вказується, що дана дефініція бере початок від латинського слова *«potential»*, яке перекладається як «сила» чи «можливість», уособлюючи в собі весь спектр наявних резервів, залучення яких дозволяє забезпечити виконання поставлених орієнтирів [25]. Стосовно господарської сфери, потенціал інтерпретують як спроможність певної архітектури чи системи мобілізувати акумульовані фонди та ресурси задля формування позитивних фінансово-економічних наслідків у перспективі [30]. Отже, його фундаментальною ознакою є не просто констатація наявності активів, а передусім вектор їхнього раціонального й продуктивного практичного застосування. В ієрархічній структурі загального економічного потенціалу суб'єкта господарювання трудова складова посідає домінантне місце, оскільки виступає рушійною силою, яка активізує, каталізує та уможливорює капіталізацію решти елементів – зокрема виробничого, фінансового, інноваційного, а також організаційного спрямування [7].

У межах академічного дискурсу аналізоване поняття нерідко дублюється або тісно пов'язується із категорією кадрового потенціалу організації. До прикладу, у працях А. І. Ковальської кадровий потенціал репрезентовано як відкриту соціально-економічну систему, сформовану сукупністю знань, навичок, професійних компетенцій та мотиваційних векторів персоналу, консолідація яких безпосередньо працює на реалізацію стратегічних завдань фірми [18]. Схожий теоретичний підхід простежується у публікаціях, які підготували І. М. Козлова та С. І. Давидов; автори визначають кадровий потенціал через спроможність колективу конвертувати свої фахові знання й уміння у площину підвищення результативності функціонування об'єкта господарювання [19]. Проте варто зауважити, що поняття трудового потенціалу є значно об'ємнішим та масштабнішим порівняно з кадровим. Воно акумулює в собі не тільки зафіксовані статичні параметри штату, а й приховані резерви для внутрішнього зростання, постійного навчання, гнучкої адаптації та креативної діяльності. З огляду на зазначене, обґрунтованою є думка В. В. Смачила, котрий розглядає кадровий потенціал у форматі відкритої системи, наділеної комплексом

кількісних і якісних параметрів, що є обов'язковим для забезпечення довгострокового стабільного поступу організації [25].

Внутрішня архітектура трудового потенціалу відзначається високим ступенем багатовимірності та комплексності. У його структуру традиційно зараховують такі взаємопов'язані блоки:

- кількісні критерії (обліковий склад працівників, їхня структурна диференціація, стаж та тривалість діяльності);
- якісні складові (рівень освітнього цензу, кваліфікаційний розряд, професійні компетенції, психофізіологічний стан і здоров'я);
- соціально-психологічні чинники (внутрішня вмотивованість, система цінностей, індивідуальні поведінкові моделі);
- креативно-інноваційний вектор (здатність до продукування оригінальних ідей, сприйняття нововведень та адаптація до трансформацій) [8; 33].

Окремим фокусом у новітніх розробках виділяється саме динамічна природа досліджуваного феномену. На противагу матеріально-речовим чинникам виробництва, він позбавлений статичності, оскільки перебуває під перманентним тиском ендогенних та екзогенних детермінантів. Як справедливо наголошують Лисак В. Ю. та Олійник О. С. [21], дана категорія не зводиться до арифметичного підсумування індивідуальних здібностей кожного окремого співробітника, а виникає як продукт їхньої системної інтеграції, що породжує виражений синергетичний ефект. Отже, продуктивність експлуатації цього потенціалу зумовлюється не виключно фаховим рівнем колективу, а значною мірою залежить від архітектури організації праці, внутрішньої культури та загальної управлінської моделі.

У новітній управлінській методології провідні позиції посідає антропоцентричний підхід до менеджменту організації, який визначає індивіда як центральний елемент усієї економічної системи. Зазначені взаємозв'язки наочно ілюструє рис. 1.1. Згідно з постулатами вказаної теорії, людський чинник формує ядро економіки, поєднуючи в собі одночасно ознаки суб'єкта та об'єкта виробничо-господарських відносин.

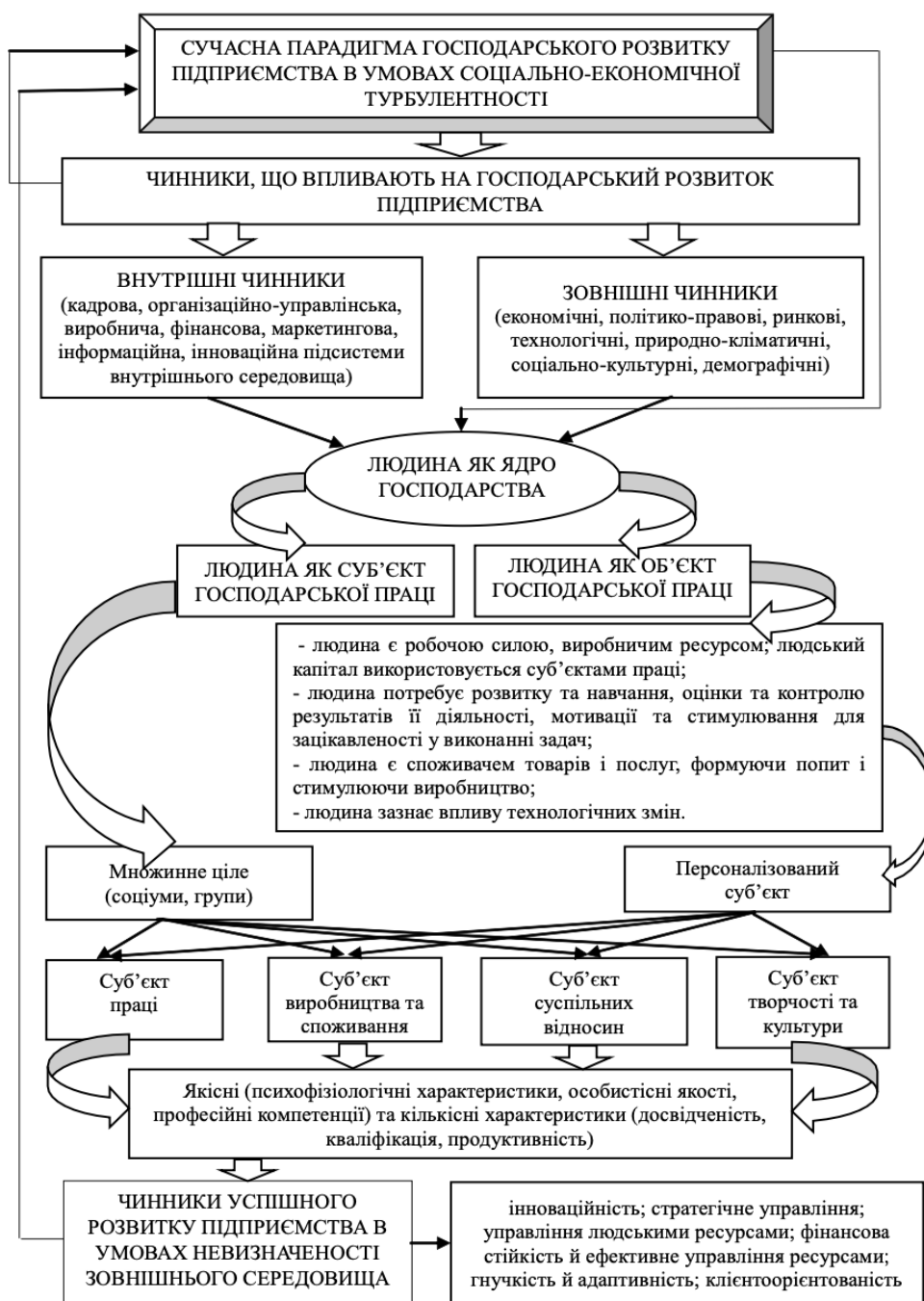


Рис. 1.1 Людиноцентрична парадигма господарського розвитку підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності

Джерело : складено за [4]

Невід'ємною умовою є врахування детермінантів макросередовища, які суттєво коригують параметри формування та еволюції людських можливостей. До переліку вагомих екзогенних сил відносять фінансово-економічні, нормативно-правові, науково-технічні, демографічні та соціокультурні складові,

що задають рамки для життєдіяльності бізнесу [15]. Водночас ендogenous параметри, серед яких внутрішня архітектура управління, кадрова стратегія, інструменти стимулювання та ментальність колективу, мають прямий вплив на рівень віддачі від людського фактору. У цьому ракурсі необхідно наголосити, що зазначений потенціал виходить за рамки простого операційного ресурсу, набуваючи ознак незамінного стратегічного капіталу. Як підтверджують профільні автори [34; 39], суб'єкти ринку, спроможні налагодити якісний менеджмент власного людського капіталу, виборюють потужні ринкові позиції, що виражається у максимізації виробітку, оптимізації витратної частини, інтенсифікації творчих процесів та покращенні загального фінансового стану.

Значення людських можливостей у контексті максимізації соціально-економічної віддачі від діяльності організації простежується через низку фундаментальних проявів. По-перше, вони виступають прямим чинником зростання продуктивності праці, яка служить ключовим критерієм результативності бізнесу. По-друге, ступінь досконалості цього потенціалу детермінує якісні характеристики кінцевого продукту чи сервісу, безпосередньо впливаючи на ринкову стійкість фірми. По-третє, раціональне розпорядження людським капіталом уможлиблює мінімізацію транзакційних та операційних витрат, зокрема бюджетів на залучення, підготовку та інтеграцію нових фахівців [11]. Поряд із суто прагматичними комерційними наслідками, даний чинник генерує значний соціальний ефект, який знаходить відображення у зростанні рівня задоволеності персоналу, покращенні безпеки та ергономіки робочих місць, зміцненні внутрішньої культури та гармонізації психологічного клімату. Як свідчать академічні узагальнення [36], результативні інструменти кадрового менеджменту оптимізують продуктивні характеристики колективу завдяки підвищенню їхнього загального добробуту та посиленню мотиваційного ядра.

Підсумовуючи викладений аналітичний матеріал, стає можливим стверджувати, що досліджувана категорія являє собою складну, гетерогенну та динамічну соціально-економічну структуру, що інтегрує весь спектр дійсних і

перспективних характеристик колективу, спрямованих на максимізацію віддачі від бізнес-активності. В періоди макроекономічної нестабільності саме цей ресурс перетворюється на центральний якір адаптивності, виживання та довготривалого зростання фірми. Відтак, кваліфіковане керівництво трудовим потенціалом, реалізоване через розбудову інституту кадрового резерву, безперервне нарощування професійних компетенцій та залучення інноваційного інструментарію HR-практик, виступає базовим пререквізитом максимізації інтегральної ефективності підприємства. Це зумовлює високу наукову та практичну значущість подальшого поглиблення означеної проблематики у наступних структурних елементах випускної роботи.

1.2 Сучасні підходи до розвитку трудового потенціалу: кадровий резерв, управління кар'єрою та професійне навчання (з урахуванням міжнародного досвіду)

У поточних ринкових реаліях удосконалення трудового потенціалу стає стратегічним пріоритетом. Це пояснюється тим, що результативність бізнесу та його конкурентні позиції безпосередньо спираються на кваліфікаційний рівень, гнучкість, вмотивованість і схильність співробітників до інновацій. Зміни в архітектурі економічних зв'язків, тотальна діджиталізація, процеси глобалізації та брак компетентних фахівців вимагають відмови від застарілих кадрових практик на користь комплексного нарощування людських можливостей із застосуванням новітнього HR-інструментарію [14; 23].

Передові концепції розбудови робочої сили ґрунтуються на поєднанні трьох базових елементів: створення резерву кадрів, планування професійного просування та реалізація освітніх програм. Виключно їхня синергія дає змогу гарантувати перманентне вдосконалення колективу, максимізувати віддачу від людського капіталу та закласти фундамент для стабільного функціонування компанії у перспективі [3; 10].

Академічні джерела підкреслюють, що розширення можливостей працівників – це не фрагментарна дія, а циклічний процес. Він охоплює етапи діагностики компетенцій, проєктування кар'єрних цілей, підготовку, стимулювання та моніторинг досягнутих показників [2]. Вагому роль відіграє впровадження компетентнісної моделі. У її фокусі перебуває кристалізація фахових, лідерських та комунікативних навичок персоналу, що є запорукою якісного виконання їхніх безпосередніх обов'язків [22].

Фундаментальним механізмом нарощування людського капіталу виступає інститут кадрового резерву. Зважаючи на турбулентність ринку праці та часту зміну персоналу, підприємства відчують гостру потребу у створенні власних баз для закриття стратегічних вакансій. Резерв кадрів трактується як свідомо відібрана когорта фахівців із високим потенціалом до самовдосконалення, яких цілеспрямовано готують до виконання складніших управлінських чи професійних функцій [20; 31]. Наявність такого пулу талантів допомагає подолати спектр вагомих викликів: гарантує безперервність керівних процесів, мінімізує фінансові та часові витрати на рекрутинг, а також посилює лояльність команди й стримує відтік кадрів. Додатково це стимулює внутрішню еволюцію підприємства, роблячи його більш гнучким до екзогенних трансформацій [5; 32].

Рівноцінним за значущістю компонентом є кар'єрний менеджмент. Сучасні фахівці шукають не просто матеріальної винагороди, а прагнуть самореалізації та просування шаблями організації. Ігнорування чітких векторів професійного розвитку часто провокує звільнення, що особливо критично для висококонкурентних секторів економіки, до яких належить і фармацевтична галузь [17]. Управління просуванням співробітників охоплює проєктування, координацію та моніторинг їхнього фахового становлення, враховуючи як персональні таланти, так і стратегічні запити компанії. Цей напрям інтегрує конструювання кар'єрних маршрутів, аудит наявних можливостей, складання персоналізованих програм навчання, а також інститути менторства й коучингу [1; 6]. Продумано (ефективно) побудована кар'єрна модель сприяє зростанню

задоволеності роботою, поглиблює відданість працівників бренду роботодавця та нівелює загрози втрати провідних спеціалістів.

Також фундаментальним важелем є професійна підготовка команди. В умовах інформаційної економіки безперервний розвиток знань є пререквізитом успішності фірми, а інвестиції в освітні ініціативи найефективніше стимулюють продуктивність і зміцнюють її конкурентні позиції [23]. Цей процес охоплює різні формати (тренінги, стажування, менторство), серед яких особливе місце посідає корпоративна освіта, що адаптує контент до специфіки підприємства [29]. Для фармацевтичної компанії регулярне навчання є критично важливим через жорсткі стандарти, суворий контроль якості та появу новітніх медикаментів, що зумовлює вибір лідерами ринку інтегрованого формату розбудови людського капіталу.

Сучасні реалії зумовлюють трансформацію класичного кадрового адміністрування у стратегічний HR-менеджмент. У цій парадигмі працівники розглядаються не як стаття витрат, а як ключовий актив, що формує довгострокові конкурентні переваги підприємства. Відповідно, розвиток трудового потенціалу стає невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, забезпечуючи його життєздатність та стабільність [22].

Актуальним напрямом у наукових дослідженнях та бізнес-практиці є концепція управління талантами (*talent management*). Цей підхід охоплює системну роботу з персоналом на всіх етапах взаємодії: від рекрутингу та адаптації до професійного розвитку, оцінювання ефективності та формування резерву [3; 10]. На відміну від традиційного менеджменту, акцент робиться на виявленні фахівців із високим потенціалом. Для цього застосовуються компетентнісні моделі оцінювання, які дають змогу об'єктивно проаналізувати здатність до навчання, рівень емоційного інтелекту, лідерські якості та інноваційність мислення, узгоджуючи їх із вимогами конкретних посад [22].

Швидкий технологічний прогрес та цифровізація бізнес-процесів вимагають впровадження у міжнародну практику концепції *lifelong learning* – безперервного навчання протягом усього життя. Професійний розвиток сьогодні

перестає бути локальною функцією HR-відділу і стає елементом корпоративної культури [23; 28]. Компанії створюють власні освітні екосистеми, які включають корпоративні університети, електронні платформи, системи мікронавчання (*microlearning*), коучинг та наставництво. Для фармацевтичного сектору такий підхід є критично важливим, адже регулярне оновлення нормативної бази, поява нових лікарських засобів та розвиток цифрової медицини вимагають від фахівців постійного підвищення кваліфікації [17].

Вагомим фактором оптимізації управління трудовим потенціалом є розвиток цифрових HR-технологій. Впровадження HRM-систем дозволяє автоматизувати кадровий документообіг, планування навчання, моніторинг продуктивності та управління резервом. Завдяки HR-аналітиці компанії можуть прогнозувати ризики звільнень та приймати обґрунтовані управлінські рішення [14]. Ключовими метриками в цьому процесі виступають *employee engagement rate* (рівень залученості персоналу), *retention rate* (рівень утримання персоналу), *time-to-hire* (час закриття вакансії або тривалість найму персоналу), *cost-per-hire* (вартість найму одного працівника) та *employee lifetime value* (довічна цінність працівника або сукупна цінність працівника для підприємства). Високі показники залученості безпосередньо корелюють із вищою продуктивністю праці, якістю обслуговування клієнтів та фінансовими результатами підприємства [36].

Окрім аналітики, сучасний менеджмент фокусується на впровадженні принципів *employee experience management* (управління досвідом працівників). Відповідно до них, підприємство розглядає взаємодію з працівником як комплексний досвід. У цьому контексті надзвичайно важливими стають умови праці, корпоративна культура, внутрішні комунікації та баланс між професійним і особистим життям [36]. У фармацевтичній галузі це має особливу специфіку через значний рівень емоційного навантаження персоналу та високі стандарти компетентності. Реагуючи на дефіцит кадрів, провідні аптечні мережі активно впроваджують моделі безперервного розвитку та орієнтуються на внутрішнє просування. Формування кадрового резерву на керівні посади дозволяє

оптимізувати витрати на зовнішній рекрутинг, підвищити мотивацію та забезпечити працівникам чітке розуміння перспектив їхнього кар'єрного зростання [17; 23].

З метою систематизації базових механізмів удосконалення трудового потенціалу пропонуємо звести їхні ключові параметри в аналітичну таблицю.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика сучасних інструментів розвитку трудового потенціалу підприємства

Інструмент	Сутність	Основні переваги	Недоліки	Практика застосування
Кадровий резерв	Система підготовки працівників для заміщення ключових посад	Зменшення витрат на підбір; забезпечення наступності; підвищення мотивації	Потребує часу та ресурсів; ризик суб'єктивності відбору	Широко застосовується у великих компаніях, особливо у фармації та ритейлі
Управління кар'єрою	Планування професійного та посадового зростання працівників	Зниження плинності; підвищення лояльності; розвиток компетенцій	Складність індивідуалізації; потреба у постійному супроводі	Використовується у міжнародних компаніях як частина HR-стратегії
Професійне навчання	Система підвищення кваліфікації та розвитку компетенцій персоналу	Підвищення продуктивності; адаптація до змін; розвиток інноваційності	Витрати на навчання; ризик втрати навчених працівників	Активно застосовується у фармацевтичній галузі та високотехнологічних сферах

Джерело : складено автором за [14, 23, 29, 36]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що новітні стратегії нарощування трудового потенціалу спираються на синергетичне застосування кадрового резерву, продуманого кар'єрного менеджменту та постійного фахового навчання. Їхнє гармонійне поєднання уможливорює раціональну експлуатацію людського ресурсу, посилює ринкові позиції підприємства та формує базис для його тривалого процвітання. Найбільшої ваги цей інструментарій набуває в секторах із жорсткою боротьбою за таланти, як-от фармацевтична галузь, де рівень компетентності працівників є головним драйвером фінансово-економічних успіхів підприємства.

1.3 Методичні підходи до оцінки плинності кадрів та її впливу на ефективність використання трудового потенціалу

У поточних економічних реаліях рівень плинності кадрів визнається одним із найважливіших індикаторів того, наскільки раціонально підприємство експлуатує свій людський капітал. Надмірна ротація штату не просто сигналізує про збої в HR-процесах, а й має прямий негативний вплив на фінансові підсумки, конкурентоспроможність та перспективи довготривалого розвитку підприємства. З огляду на це, формування та імплементація обґрунтованих методів оцінки відтоку працівників стає обов'язковим елементом аналітичного супроводу [11; 24].

Академічні джерела трактують плинність персоналу як динаміку переміщення робочої сили, що супроводжується звільненням одних фахівців та заміщенням їх іншими, а також як відносну величину, котра демонструє відсоток осіб, що покинули підприємство протягом певного періоду [1; 2]. Водночас принципово важливо розмежовувати природну (нормативну) ротацію, спричинену невідворотними життєвими обставинами (вихід на пенсію, переїзд), та надлишкову (деструктивну), яка є наслідком прогалин в управлінні та вимагає негайного втручання керівництва.

Алгоритм розрахунку кадрового відтоку базується на застосуванні комплексу взаємозалежних метрик, що дають змогу всебічно охарактеризувати кондиції трудового потенціалу. До базового аналітичного інструментарію входять коефіцієнти плинності, стабільності та обороту кадрів, а також економічні показники, де ключове місце посідає вартість закриття вакансії.

Фундаментальною метрикою виступає коефіцієнт плинності кадрів. Він обчислюється як відношення кількості працівників, які розірвали трудові відносини за аналізований період (через невдоволеність чи за власною ініціативою), до середньооблікової чисельності персоналу. Формула має такий вигляд:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де:

$Ч_{\text{зв}}$ – кількість звільнених працівників за період;

$Ч_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Цей показник слугує маркером швидкості вибуття спеціалістів і виступає головним індикатором кадрової стабільності. За висновками дослідників, завищені значення цього параметра засвідчують наявність глибоких проблем у системах мотивації чи організації праці [11].

Органічним доповненням є коефіцієнт обороту кадрів, котрий поєднує дані як про найм, так і про звільнення:

$$K_{\text{об}} = \frac{Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де:

$Ч_{\text{пр}}$ – кількість прийнятих працівників.

Використання цієї величини допомагає виміряти загальну інтенсивність руху кадрів в організації, що важливо для моніторингу загальної динаміки.

Не меншу цінність при аудиті ефективності використання людських ресурсів становить коефіцієнт стабільності кадрів. Він показує питому вагу тих осіб, які працюють на підприємстві тривалий час:

$$K_{\text{ст}} = \frac{Ч_{\text{пост}}}{Ч_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (1.3)$$

де:

$Ч_{пост}$ - кількість працівників, які працюють на підприємстві протягом усього аналізованого періоду.

Високе значення цього індикатора засвідчує монолітність колективу та сприяє акумуляції корпоративного досвіду, що прямо конвертується у зростання продуктивності [33].

Окрім відносних показників, обов'язковим елементом аналізу є калькуляція економічних наслідків плинності. Провідну роль відіграє метрика вартості закриття вакансії (*cost per hire*), котра підсумовує всі бюджетні витрати компанії на рекрутинг, адаптацію та підготовку нового співробітника. Розрахунок здійснюється за таким рівнянням:

$$C_{hire} = \frac{B_{рекр} + B_{навч} + B_{адапт}}{N} \times 100\% \quad (1.4)$$

де:

$B_{рекр}$ – витрати на рекрутинг;

$B_{навч}$ – витрати на навчання;

$B_{адапт}$ – витрати на адаптацію;

N – кількість закритих вакансій.

Такий підхід дає можливість оцінити реальне фінансове навантаження від кадрового відтоку та надати економічне обґрунтування заходам щодо його мінімізації. Водночас прогресивним вектором кадрового моніторингу є впровадження системної HR-аналітики. Вона дозволяє здійснювати безперервне відстеження кондицій трудового потенціалу та прогнозувати ймовірність звільнень. На противагу стандартному статистичному обліку, HR-аналітика встановлює причинно-наслідкові зв'язки між показниками руху персоналу та бізнес-результатами підприємства.

У сучасній управлінській практиці стрімко зростає вага ключових HR-показників (*HR KPI*). До найпоширеніших належать:

– коефіцієнт утримання персоналу;

- рівень залученості працівників;
- середня тривалість роботи працівника на підприємстві;
- час закриття вакансії;
- вартість найму одного працівника;
- продуктивність праці на одного працівника.

У матриці оцінювання особливий статус має коефіцієнт утримання персоналу. Він відображає спроможність роботодавця зберігати штат протягом певного відрізка часу:

$$K_{ret} = \frac{Ч_{зал}}{Ч_{сер}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де:

$Ч_{зал}$ – кількість працівників, які залишилися працювати на підприємстві;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Високий рівень *retention rate* (рівень утримання персоналу) підтверджує успішність мотиваційних програм і внутрішніх комунікацій. Натомість його низьке значення є тривожним сигналом про потенційні управлінські кризи та ризик втрати експертів.

Рівноцінну значущість демонструє рівень залученості персоналу (*employee engagement*). Цей параметр ілюструє ступінь емоційної та фахової включеності працівника у діяльність компанії. Дослідження підтверджують: максимізація залученості гарантовано стимулює зростання продуктивності, інноваційну активність та покращує фінансові показники. За кордоном цей індикатор оцінюють шляхом анкетування за такими напрямками: рівень задоволеності умовами; взаємодія з керівництвом; можливості розвитку; визнання досягнень; довіра до компанії; готовність рекомендувати її як роботодавця. Отримані результати слугують базисом для розробки заходів зі зниження плинності.

Критично важливим аспектом також є розрахунок неявних економічних втрат. Зазвичай підприємства зважають лише на прямі витрати, проте реальні збитки значно масштабніші. До них належать: падіння продуктивності праці; витрати часу менеджерів на інструктаж новачків; погіршення сервісу; збільшення кількості помилок; токсичний клімат у колективі та ризики вигорання персоналу. У сучасній практиці для оцінки ефекту від утримання співробітників активно оперують метрикою *employee lifetime value (ELTV)* (сукупна цінність працівника для організації), яка агрегує сумарну цінність працівника за весь період його роботи. Це дозволяє економічно обґрунтувати інвестиції в навчання та кадровий резерв.

Паралельно з математичними методами обов'язковим є застосування якісного інструментарію (анкетування, оцінка корпоративної культури, моніторинг психологічного клімату), який виявляє латентні причини плінності. Пріоритетом є проведення *exit-interview* (вихідне інтерв'ю або співбесіда при звільненні) для діагностики недоліків управління. Водночас в умовах турбулентності критичної ваги набуває прогнозування відтоку кадрів за допомогою математичного моделювання та HR-аналітики задля завчасної ідентифікації груп ризику.

Виняткової актуальності ці підходи набувають у фармацевтичній галузі, що відзначається жорсткою боротьбою за таланти та прямою залежністю результатів від компетенцій персоналу. Для аптек висока плінність є критичною загрозою: вона одразу погіршує якість сервісу, знижує довіру споживачів та б'є по рентабельності. Відтак, система оцінки плінності має еволюціонувати з кадрового обліку у стратегічний елемент управління. Комплексне застосування згаданих методів дозволяє вчасно локалізувати проблеми та приймати зважені рішення щодо розвитку персоналу.

Необхідно підкреслити, що постійні звільнення генерують як прямий, так і опосередкований тиск на результативність трудового потенціалу. Очевидні збитки охоплюють бюджети на рекрутинг та тимчасове падіння виробітку під час стажування. До прихованих наслідків зараховують деградацію сервісу,

токсичну атмосферу, втрату клієнтів та удар по репутації підприємства [12]. Враховуючи це, плинність слід класифікувати як фундаментальний бар'єр. Емпіричні дослідження [36] доводять, що підприємства з високим рівнем ротації демонструють гіршу продуктивність, більші витрати та загальне невдоволення штату.

Методологія аналізу плинності, що застосовується у даному дослідженні, передбачає комплексну діагностику за такими напрямками:

- аналіз динаміки чисельності персоналу;
- розрахунок коефіцієнтів плинності, обороту та стабільності кадрів;
- аналіз структури звільнень за причинами;
- оцінку економічних витрат, пов'язаних із плинністю;
- визначення впливу плинності на показники ефективності діяльності підприємства.

Основний акцент буде зроблено на виявленні прямої кореляції між інтенсивністю звільнень та віддачею від праці. Це дозволить науково довести потребу у розгортанні антикризових інструментів, зокрема оптимізації кадрового резерву та систем навчання. Підсумовуючи, можна стверджувати, що системна оцінка плинності формує цілісну характеристику трудового потенціалу та виявляє резерви для його покращення. Наведена логіка створює міцну методичну основу для поглибленого аналітичного дослідження у Розділі 2 та розробки практичних рекомендацій щодо управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АПТЕКА ГАЄВСЬКОГО»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Аптека Гаєвського» та аналіз ринку праці фармацевтичної галузі

Сучасне функціонування підприємств фармацевтичної галузі вимагає особливої уваги до ефективності використання трудового потенціалу, оскільки цей показник є похідною як від внутрішніх бізнес-процесів організації, так і від турбулентності зовнішнього ринку праці. Саме зовнішнє середовище диктує умови для формування кадрової політики. З огляду на це, вбачається доцільним здійснити комплексне дослідження діяльності ТОВ «Аптека Гаєвського», а також проаналізувати ключові тенденції, що панують на сучасному фармацевтичному ринку праці.

ТОВ «Аптека Гаєвського» виступає одним із найавторитетніших підприємств на фармацевтичному ринку України, поєднуючи багаторічний досвід із сучасними підходами до управління. Свою історію заклад розпочав ще у 1878 році, трансформувавшись із окремої аптеки у розгалужену аптечну мережу. Збереження вікових традицій фармації та незмінний фокус на клієнтоорієнтованість дозволили сформувати потужний корпоративний бренд. Історична спадщина підприємства може розглядатися як важлива конкурентна перевага, що не лише зміцнює ринкові позиції компанії, але й підвищує її привабливість (HR-бренд) в очах потенційних працівників.

Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру, компанія зареєстрована як ТОВ «Аптека Гаєвського» (код ЄДРПОУ 21032062), юридична адреса: м. Одеса, вул. Ніжинська, 65. Дата реєстрації – 14 серпня 1995 року, що є свідченням високої життєздатності бізнесу та його вміння адаптуватися до різних економічних криз [27]. Базовим напрямком діяльності компанії є роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.73).

Щодо організаційної побудови підприємства, то вона має класичну для рітейлу структуру: вище керівництво в особі директора, адміністративно-управлінський апарат, лінійний фармацевтичний персонал (провізори та фармацевти), працівники допоміжних служб, а також відділи, що відповідають за логістичне забезпечення, закупівлі та маркетингові комунікації. Оскільки власниками товариства виступають юридичні особи, можна припустити, що бізнес має виражений інвестиційний вектор розвитку з потенційною можливістю залучення додаткового капіталу. Для наочності організаційна структура ТОВ «Аптека Гаєвського» наведена на рис. 2.1.

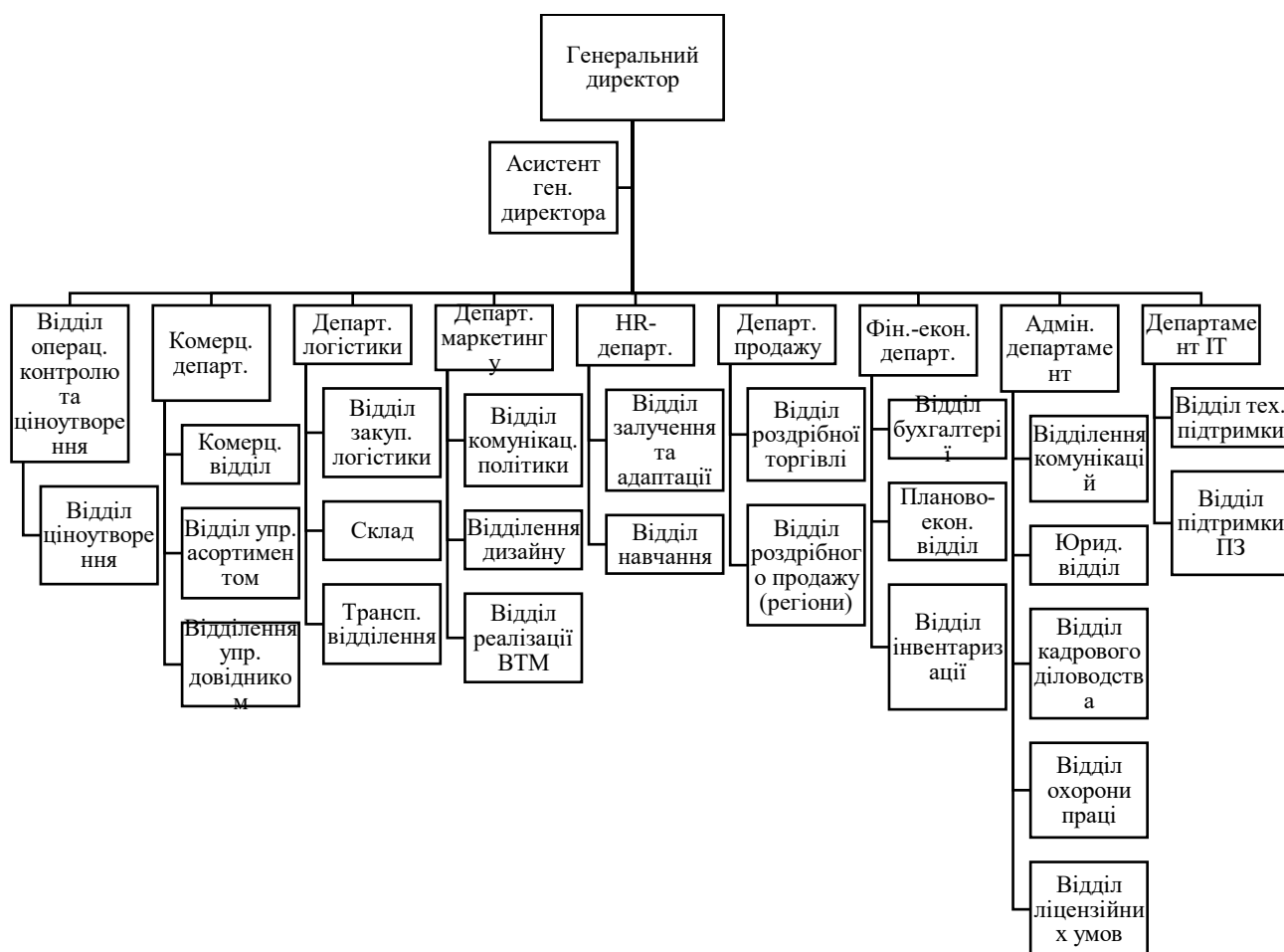


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Аптека Гаєвського»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

Для більш об'єктивного розуміння стану підприємства, проаналізуємо динаміку його ключових фінансово-економічних показників за період 2022–2024 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності

ТОВ «Аптека Гаєвського»

Показник	2022	2023	2024
Дохід, грн	1 094 056 000	1 423 194 000	1 669 554 000
Чистий прибуток, грн	13 754 000	35 437 000	60 188 000
Рентабельність, %	0,97	2,12	2,77
Кількість працівників, осіб	534	500	541
Середня заробітна плата, грн	14 113	18 115	20 554
Дохід на працівника, грн	2 048 794	2 846 388	3 086 052

Джерело : складено автором за [27]

Дослідження наведених показників дозволяє констатувати стабільно позитивну динаміку фінансової результативності. Звертає на себе увагу той факт, що обсяг доходу зріс у понад 1,5 рази за аналізований період (з 1,09 млрд грн до 1,66 млрд грн). Паралельно фіксується зростання показників чистого прибутку та рентабельності. Такі дані є індикатором підвищення загальної ефективності управління ресурсами компанії.

З точки зору управління персоналом, ключовим є показник доходу на одного працівника, який продемонстрував стрімке зростання: з 2,04 млн грн у 2022 році до 3,08 млн грн у 2024 році. Це може свідчити про підвищення продуктивності праці. Можна припустити, що така тенденція є наслідком не лише інфляційних процесів на ринку ліків (зростання середнього чеку), але й результатом зваженої політики керівництва щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, адже загальна штатна чисельність персоналу коливалася в незначних межах, залишаючись відносно стабільною.

Проте, аналізуючи внутрішні фінансові успіхи компанії, варто розуміти, що підприємство не функціонує в ізольованому середовищі. Повноцінна оцінка перспектив розвитку трудового потенціалу неможлива без врахування макроекономічних викликів, зокрема, поточного стану ринку праці у фармацевтичному секторі.

Сьогодні фармацевтичний ринок України зазнає впливу значної нестабільності. Вона генерується комплексом причин: макроекономічними коливаннями, міграційними кризами та демографічними змінами. Аналітичні дані свідчать, що хоча ринок медикаментів і зростає у грошовому еквіваленті, у натуральному вираженні (в упаковках) спостерігається певна стагнація. Це підтверджує зміну споживацьких пріоритетів та суттєвий вплив інфляції.

Найбільш критичною наразі виглядає ситуація з кадровим забезпеченням, оскільки галузь гостро відчуває дефіцит кваліфікованих фахівців. Як демонструє рис. 2.2.

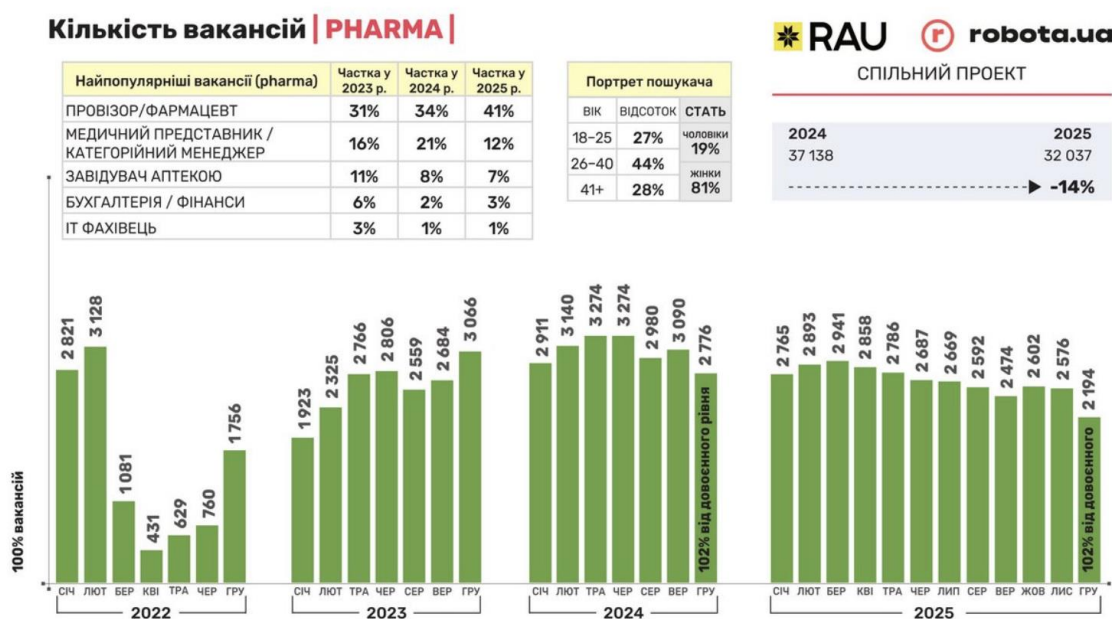


Рис. 2.2. Фармацевтична галузь в дослідженні RAU та robota.ua

Джерело: [26].

Загальна структура вакансій на ринку засвідчує стабільно високу потребу у провізорах та фармацевтах. Вони формують найбільшу частку запитів

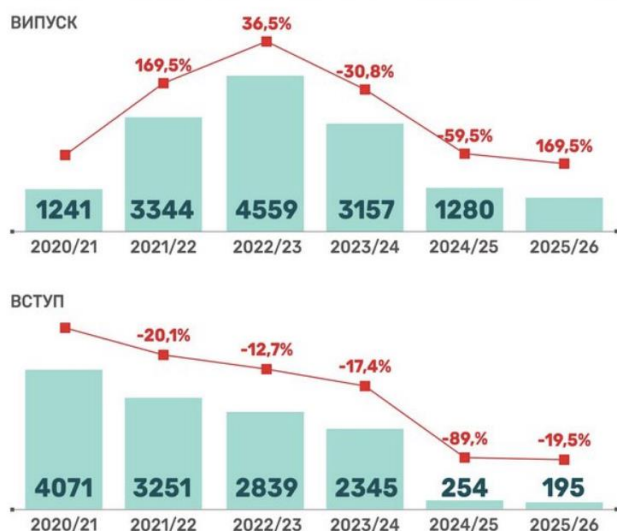
роботодавців (близько 41%), що разом із попитом на медичних представників охоплює понад половину всього ринку [26]. На нашу думку, ці дані наочно підтверджують високий ступінь залежності аптечного бізнесу від людського капіталу, адже можливості повної автоматизації процесу відпуску ліків залишаються вкрай обмеженими законодавчими та етичними нормами.

Соціально-демографічний зріз підтверджує специфіку галузі: тут домінують жінки (81%), а ядро трудового колективу складають фахівці у віці 26–40 років (44%). Така вікова структура є логічною, оскільки робота в аптеці вимагає не лише наявності завершеної вищої чи фахової передвищої освіти, але й певного професійного досвіду та емоційної зрілості.

Водночас, звертає на себе увагу негативна тенденція у сфері профільної освіти. Динаміка вступних кампаній та випусків студентів фармацевтичних спеціальностей демонструє стабільний спад (рис. 2.3).

Корпоративна освіта

Динаміка прийому на навчання та випуску студентів (заклади вищої освіти, фармацевтичні)



RAU **robota.ua**
СПІЛЬНИЙ ПРОЕКТ

ГАЛУЗЕВИЙ ПРИКЛАД

МЕРЕЖА АПТЕК ПОДОРОЖНИК

РОБОТА З МОЛОДДЮ – ОДИН ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ HR-НАПРЯМІВ ПОДОРОЖНИК

- в 2024 відкрили Першу «Навчальну аптеку Подорожник»
- стажування вже пройшли 200 стажерів, які стали частиною команди Подорожник, та 450 чинних працівників.
- в планах відкрити навчальні хаби в усіх обласних центрах, де представлена мережа.

- У серпні 2025 відкрили другу «Навчальну аптеку Подорожник» в Івано-Франківську.
- в 2025 мережа увійшла у топ-100 компаній, які інвестують в освіту.
- запустили проект «Стипендія Подорожник: інвестуємо в майбутнє».

- !! За 2 роки залучено 4500 практикантів та 400 інтернів.
- мережа співпрацює з усіма навчальними закладами, які випускають фармацевтів, підтримуємо студентів і надаємо їм можливість інтернатури, стажування і здобуття першої роботи.

Рис. 2.3. Корпоративна освіта в фармацевтичній галузі в дослідженні RAU та robota.ua

Джерело: [26].

Можна очікувати, що таке суттєве скорочення кількості молодих спеціалістів у найближчі роки призведе до ще більшого загострення «кадрового голоду» та жорсткої конкуренції між аптечними мережами за кожного фахівця.

Реагуючи на ці системні загрози, провідні гравці фармацевтичного ринку змушені трансформувати свої підходи до HR-менеджменту. Сучасним трендом стає активний розвиток корпоративної освіти: компанії створюють власні тренінгові центри, запускають стипендіальні програми для студентів та формують внутрішній кадровий резерв. Наявні дослідження підтверджують, що системні інвестиції роботодавців у розвиток власного персоналу є чи не єдиним дієвим інструментом збереження кадрової стабільності в поточних умовах [17].

З метою оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Аптека Гаєвського» було проаналізовано статеву-вікову структуру персоналу, яка характеризує якісний склад трудових ресурсів, їх демографічні особливості та здатність до ефективного виконання професійних обов'язків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Статеву-вікова структура персоналу
ТОВ «Аптека Гаєвського» станом на 2024 р.

Вікова група	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Разом, осіб	Частка, %
До 27 років	17	72	89	16,4
28-35 років	36	153	189	34,9
36-45 років	26	109	135	25,0
46-55 років	14	59	73	13,6
56+ років	10	45	55	10,1
Разом	103	438	541	100,0

Джерело: розраховано та складено автором на основі внутрішньої кадрової звітності підприємства.

Аналіз статеву-вікової структури персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського» свідчить, що у загальній чисельності працівників переважну кількість складають жінки, що є типовим для підприємств цієї галузі. Найбільшу частку становлять працівники віком 28-35 років (34,9%), що характеризує персонал як

достатньо молодий та активний. Водночас значна частка працівників середнього віку (36-45 років – 25,0%) свідчить про наявність досвідченого кадрового ядра. Частка працівників старших вікових груп є відносно невеликою, що забезпечує гнучкість та адаптивність персоналу до змін.

Отже, статеві-вікова структура персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського» можна визнати збалансованою, поєднуючи молодих і досвідчених працівників, що створює передумови для ефективної діяльності. Водночас, перевага молодших вікових груп на підприємстві потребує належної системи мотивації та професійного розвитку з метою підвищення стабільності персоналу.

З метою оцінки якісного складу персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського» було б доцільно проаналізувати освітньо-кваліфікаційну структуру працівників, яка характеризує рівень їх компетентності, професійної підготовки та здатності ефективно виконувати посадові обов'язки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Освітньо-кваліфікаційна структура персоналу
ТОВ «Аптека Гаєвського» станом на 2024 р.

Рівень освіти	Кількість осіб	Частка, %
Вища освіта	307	56,7
Неповна вища / фахова перед вища	150	27,8
Середня спеціальна (професійно-технічна)	62	11,5
Повна загальна середня	22	4,0
Разом	541	100,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої кадрової звітності підприємства.

Аналіз освітньо-кваліфікаційної структури персоналу свідчить про переважання працівників із вищою освітою (56,7%), що є характерним для підприємств цієї галузі. Частка працівників з неповною вищою, фаховою перед вищою та середньою спеціальною освітою є відносно невисокою.

Отже, освітньо-кваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського» відповідає специфіці його діяльності та забезпечує виконання основних функцій підприємства. Водночас, низька частка працівників з

неповною вищою, фаховою перед вищою та середньою спеціальною освітою свідчить про наявність резервів підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, що може сприяти зростанню ефективності управління та якості обслуговування клієнтів.

Для більш ґрунтовної оцінки кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати структуру персоналу за стажем роботи. Такий аналіз дозволить визначити рівень професійного досвіду працівників, оцінити стабільність трудового колективу, а також охарактеризувати результативність реалізованої кадрової політики підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського»
за стажем роботи станом на 2024 р.

Стаж роботи в компанії	Кількість осіб	Частка, %
До 1 року	112	20,7
1-3 роки	120	22,2
3-5 років	80	14,8
Понад 5 років	229	42,3
Разом	541	100,0

Джерело: розраховано автором на основі даних внутрішнього HR-опитування компанії.

Аналіз структури персоналу за стажем роботи показав, що найбільшу частку працівників становлять особи з досвідом роботи понад 5 років – 42,3%. Така структура є закономірною, оскільки формування трудового колективу відбувалося впродовж усіх років роботи підприємства і саме ця категорія працівників формує основу кадрового складу

Водночас, слід звернути увагу, що у складі персоналу друге місце займають працівники зі стажем від 1-го до 3-х років (22,2%), що є позитивним моментом у діяльності підприємства та разом з часткою працівників, які працюють понад 5 років забезпечує передачу практичного досвіду новим співробітникам, підтримує належний рівень організації праці та сприяє збереженню корпоративних цінностей.

Третє місце займають працівники, стаж роботи яких до 1 року (20,7%). Така частка працівників із невеликим стажем роботи свідчить про етап активного розвитку підприємства та поступову стабілізацію кадрового складу.

Разом із тим, для забезпечення довгострокової кадрової стабільності підприємства, є доцільним подальший розвиток системи професійного навчання, адаптації та утримання персоналу.

Разом із тим актуальним залишається подальше вдосконалення системи адаптації, професійного розвитку та утримання персоналу з метою зміцнення кадрової стабільності.

Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що ТОВ «Аптека Гаєвського» здійснює свою операційну діяльність у досить складному середовищі, де фінансове зростання супроводжується посиленням боротьби за трудові ресурси. Незважаючи на об'єктивно хороші економічні показники компанії, загальногалузовий дефіцит кадрів створює серйозні ризики для її майбутнього розвитку. Це диктує нагальну необхідність глибокого аудиту та подальшого вдосконалення внутрішньої системи управління персоналом на підприємстві.

2.2 Аналіз динаміки та структури трудового потенціалу підприємства (показники плинності, укомплектованості, кар'єрного руху)

Логічним продовженням оцінки загальних фінансових та зовнішніх ринкових умов (наведених у попередньому підрозділі) є глибинний аналіз внутрішніх кадрових процесів. Як відомо, результативність реалізації трудового потенціалу будь-якої організації прямо корелює зі стабільністю її колективу, ступенем закриття вакансій та наявністю дієвих механізмів кар'єрного зростання. Тому, для формування об'єктивної картини щодо стану трудового потенціалу ТОВ «Аптека Гаєвського», вважаємо за необхідне детально проаналізувати показники динаміки руху кадрів, оцінити рівень

укомплектованості штату та розглянути специфіку кар'єрних переміщень протягом 2022–2024 років.

На основі внутрішньої звітності підприємства та враховуючи специфіку аптечного бізнесу, нами було згруповано вхідні дані для подальшого аналізу кадрових потоків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка руху персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського»

Рік	Чисельність на початок року	Прийнято	Звільнено	Чисельність на кінець року
2022	534	168	202	500
2023	500	190	149	541
2024	541	172	173	540

Джерело : складено автором за [27].

Оцінюючи наведені цифри, можна помітити певну хвилеподібність у динаміці загальної чисельності. Зокрема, 2022 рік відзначився помітним впливом кадрів (звільнено 202 особи проти 168 прийнятих), що призвело до загального скорочення персоналу на кінець року. На нашу думку, це могло бути спровоковано як загальним стресом в економіці на початку повномасштабного вторгнення, так і внутрішніми оптимізаційними процесами. Втім, вже у 2023 році спостерігається компенсаторне зростання – компанія активно наймала персонал (190 осіб), стабілізувавши штат. У 2024 році процеси прийому та звільнення фактично збалансувалися (172 та 173 особи відповідно).

Для більш глибокого розуміння природи цих коливань, спираючись на методологічний апарат, описаний у підрозділі 1.3, ми розрахували базові індикатори руху персоналу.

Таблиця 2.6

Основні показники руху персоналу

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність, осіб	517	520	541
Коефіцієнт плинності, %	39,1	28,7	32,0
Коефіцієнт обороту кадрів, %	71,6	65,2	63,8
Коефіцієнт стабільності, %	60,9	71,3	68

Джерело : складено автором за [27].

Розрахункові дані свідчать про наявність суттєвої проблеми підприємства – стабільно високого рівня плинності кадрів. Пікове значення цього показника у 2022 році (39,1%) свідчить про суттєві проблеми у сфері утримання персоналу. Незважаючи на позитивний злам у 2023 році (відбулося зниження до 28,7%), у 2024 році ми знову фіксуємо негативну тенденцію до зростання (32,0%).

Зі свого боку можемо констатувати, що такі високі показники загального обороту кадрів (який перевищує 60% щорічно) частково пояснюються загальною специфікою фармацевтичного ритейлу. На цьому ринку точиться високий рівень конкуренції за кваліфікований персонал, що провокує часті міграції спеціалістів між мережами [17]. Однак, коефіцієнт стабільності, який сягає лише 68% у 2024 році, свідчить про те, що підприємству не вдається повною мірою сформувати міцне ядро колективу, а отже, інвестиції у пошук та навчання новачків часто не приносять очікуваної віддачі у довгостроковій перспективі.

Ще одним ракурсом дослідження кадрової безпеки підприємства є аналіз рівня забезпеченості штату необхідною кількістю працівників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рівень укомплектованості персоналу

Показник	2022	2023	2024
Штатна чисельність, осіб	560	560	560
Фактична чисельність, осіб	500	541	540
Коефіцієнт укомплектованості	0,89	0,97	0,96
Кількість вакансій	60	19	20

Джерело: складено автором на основі внутрішньої кадрової звітності підприємства.

Дані таблиці наочно ілюструють еволюцію кадрового дефіциту на підприємстві. Найбільш напруженим був 2022 рік, коли компанія функціонувала за умов 11-відсоткової нестачі персоналу (60 незакритих вакансій). Вбачається очевидним, що такий стан речей міг призводити до підвищеного навантаження на існуючих працівників аптек і, як наслідок, міг стати каталізатором їх професійного та емоційного вигорання з подальшим звільненням. Завдяки

активізації процесів рекрутингу у 2023–2024 роках ситуацію вдалося суттєво покращити (коефіцієнт укомплектованості зріс до 0,96–0,97). Проте, абсолютного закриття штатного розпису досягти так і не вдалося, що ще раз підтверджує перманентну кризу на профільному ринку праці.

Невід’ємною складовою управління трудовим потенціалом є стимулювання кар’єрного зростання. Аналіз внутрішніх переміщень персоналу дозволяє оцінити, наскільки підприємство зацікавлене у розвитку власних талантів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники кар’єрного руху персоналу

Показник	2022	2023	2024
Внутрішні підвищення	18	26	31
Переведення між підрозділами	22	28	35
Призначення керівників із зовнішнього ринку	12	9	7

Джерело: складено автором на основі внутрішньої кадрової звітності підприємства.

На противагу негативним тенденціям щодо плинності, кар’єрна динаміка демонструє стійкий позитивний тренд. Ми бачимо впевнене зростання кількості внутрішніх підвищень (з 18 осіб у 2022 р. до 31 особи у 2024 р.) на тлі одночасного послідовного скорочення практики залучення керівників «ззовні» (з 12 до 7 осіб відповідно). Це можна розглядати як ефективний інструмент мотивації персоналу для колективу: компанія починає робити свідому ставку на власні резерви, надаючи працівникам реальні перспективи для вертикального просування.

Підбиваючи підсумки аналізу динаміки та структури персоналу, ми стикаємося з певним управлінським парадоксом. З одного боку, ТОВ «Аптека Гаєвського» демонструє зростання продуктивності праці (як було доведено у параграфі 2.1) та починає успішно впроваджувати елементи внутрішнього кар’єрного ліфта. З іншого боку, ці позитивні зрушення значною мірою нівелюються хронічною проблемою високої плинності кадрів та нездатністю до

кінця укомплектувати штат. Як зазначалося раніше, загальногалузовий дефіцит спеціалістів лише підсилює ці ризики, що свідчить про недостатню адаптивність діючих методів утримання персоналу до сучасних умов ринку праці. Це формує об'єктивну потребу зазирнути безпосередньо всередину самих управлінських процесів (HR-функцій) підприємства та провести їх детальну діагностику, щоб виявити першопричини кадрових втрат. Відповідна оцінка буде здійснена у наступному параграфі.

2.3 Діагностика діючої системи управління персоналом та її впливу на розвиток трудового потенціалу (SWOT-аналіз, оцінка HR-процесів)

Як було встановлено у попередньому параграфі, на підприємстві сформувався певний управлінський парадокс: на тлі загального зростання фінансової ефективності та продуктивності праці спостерігаються тривожні тенденції щодо плинності кадрів та кадрового дефіциту. Відповідно, ефективність реалізації трудового потенціалу ТОВ «Аптека Гаєвського» критично залежить від якості налаштування внутрішніх HR-механізмів. Щоб зрозуміти першопричини кадрових втрат, вбачається необхідним провести глибоку діагностику ключових підсистем управління персоналом (від рекрутингу до утримання) та оцінити їхній комплексний вплив на персонал.

Архітектура управління людськими ресурсами ТОВ «Аптека Гаєвського» є класичною і охоплює базові функціональні блоки: пошук та відбір, адаптаційні процедури, навчання, оцінювання результативності, систему стимулювання та внутрішньокорпоративні комунікації. Проте, результати нашого дослідження демонструють, що ефективність функціонування цих блоків є вкрай нерівномірною.

З метою отримання більш об'єктивної оцінки ефективності HR-процесів на підприємстві ТОВ «Аптека Гаєвського» було розроблено анкету-опитування (додаток А) та проведено анкетування працівників. Інструментарій опитування охоплює п'ять тематичних блоків: загальну інформацію про респондента, оцінку

залученості та задоволеності умовами праці, виявлення потенціалу до розвитку, готовність до включення у кадровий резерв, а також відкриті питання щодо причин плинності.

Результати опитування стали додатковою інформаційною базою для діагностики сильних і слабких сторін системи управління персоналом не лише крізь призму кількісних показників, але й через суб'єктивне сприйняття самих працівників та дозволили виявити ключові причини існуючих кадрових проблем.

Аналізуючи підсистему рекрутингу, можемо констатувати її високу пропускну здатність та інтенсивність. Підприємство демонструє здатність оперативно залучати значні обсяги нових співробітників (що підтверджується даними про прийом на роботу у 2022–2024 роках). Це вказує на те, що канали пошуку кандидатів працюють добре. Однак, на нашу думку, високий коефіцієнт обороту кадрів сигналізує про іншу проблему: масовий рекрутинг часто перетворюється на «конвеєр», який не забезпечує глибинного психологічного відбору або не підкріплюється належною турботою про новачка у перші дні роботи. У сучасній науковій літературі справедливо наголошується, що критерієм успішного найму є не швидкість закриття вакансії, а тривалість роботи працівника в компанії та рівень його подальшого утримання [10].

Щодо системи навчання та розвитку, то для фармацевтичного бізнесу вона є фундаментальною. Враховуючи жорсткі регуляторні вимоги до компетенцій провізорів, компанія прогнозовано виділяє значні ресурси на підвищення кваліфікації свого штату. Це повністю корелює з глобальними HR-трендами, де безперервна освіта розглядається як головний драйвер організаційної ефективності [14]. Разом з тим, на основі проведеного аналізу складається враження, що освітні ініціативи на підприємстві існують дещо відокремлено від кар'єрного менеджменту. Коли працівник не бачить чіткої траєкторії свого професійного зростання (як саме нові знання конвертуються у вищу посаду чи дохід), навчальні програми втрачають свою мотивуючу функцію, що стимулює фахівців шукати кращих перспектив у конкурентів.

Критичним етапом, на якому компанія втрачає значну частину потенціалу, є процес онбордингу (адаптації). Для фармацевтичного ритейлу, де рівень емоційного та когнітивного навантаження є надвисоким, саме перші 2-3 місяці роботи стають «зоною турбулентності» для нового співробітника. Зі свого боку можемо стверджувати, що на ТОВ «Аптека Гаєвського» адаптація носить переважно формально-інструктажного характеру (працівника знайомлять з касою, стандартами відпуску ліків та посадовою інструкцією).

Для забезпечення повноцінного закріплення фахівця адаптаційний процес повинен мати комплексний характер і рівноцінно охоплювати:

- професійний вектор (опанування робочих процесів та номенклатури);
- організаційний вектор (розуміння структури компанії та регламентів);
- соціально-психологічний вектор (комфортне входження в колектив, налагодження зв'язків з колегами);
- корпоративний вектор (прийняття місії та цінностей аптечної мережі).

Ігнорування соціально-психологічної складової неминуче провокує стрес у новачків, що веде до їх звільнення ще на етапі випробувального терміну.

Вагомим індикатором здоров'я корпоративного середовища є якість внутрішніх комунікацій. Сучасний підхід до управління розглядає їх як запоруку високої залученості колективу. Дефіцит якісного спілкування часто стає тригером для прихованих конфліктів та професійного вигорання. Дослідження показують, що на ТОВ «Аптека Гаєвського» комунікаційна модель є переважно директивною (згори-вниз). Механізми збору зворотного зв'язку від «першостольників» (працівників торгового залу) працюють ситуативно, що створює інформаційний вакуум і відчуження персоналу аптек від центрального офісу.

Як підтверджують фахові джерела, причиною звільнення найчастіше стає не рівень базової винагороди, а токсична взаємодія, брак визнання з боку менеджменту та відсутність прозорого діалогу [9]. Ефективна корпоративна комунікація має гарантувати зрозумілість рішень керівництва та давати можливість працівникам впливати на процеси.

Ще одним «вузьким місцем» є недостатній рівень цифрової трансформації (автоматизації) HR-функцій. В епоху тотальної цифровізації управління масивами кадрової інформації в напівручному режимі є недозволеною розкішшю. Відсутність єдиної сучасної HRM-системи на підприємстві не лише перевантажує фахівців з персоналу рутинним документообігом, але й унеможлиблює впровадження глибокої HR-аналітики. Без оцифрованих даних про результативність та компетенції співробітників практично неможливо побудувати об'єктивну систему кадрового резерву.

Окремого фокусу вимагає оцінка системи стимулювання. Незважаючи на підтверджений фінансовим аналізом факт щорічного зростання середньої заробітної плати, він не зупиняє відплив кадрів. Це є яскравим підтвердженням того, що виключно фінансова мотивація є інструментом короткострокової дії. В умовах аптечних продажів величезною загрозою є синдром професійного вигорання (через роботу зі складними клієнтами, високу відповідальність за здоров'я людей). Профілактика цього явища має стати пріоритетом і включати програми психологічного розвантаження, гнучкі графіки роботи, гейміфікацію та системи нематеріального визнання.

Додатковим фактором, що суттєво дестабілізує кадрову ситуацію та актуалізує потребу в перегляді мотиваційних схем, є загострення боротьби за таланти на зовнішньому ринку. В умовах дефіциту кваліфікованих провізорів та фармацевтів, прямі конкуренти дедалі частіше вдаються до агресивної політики переманювання (хантингу) персоналу. Як свідчать галузеві дослідження, така практика суттєво ускладнює процес утримання працівників і вимагає від аптечних мереж формування потужних внутрішніх механізмів лояльності та безперервного моніторингу кадрової безпеки [17].

Для консолідації результатів нашої діагностики та формування цілісної картини вбачається доцільним застосувати матрицю SWOT-аналізу. Нами було розширено та деталізовано фактори впливу на систему управління персоналом підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Аптека Гаєвського»

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Висока пропускна здатність та оперативність каналів рекрутингу. • Наявність базових програм фахового навчання для провізорів. • Стійка позитивна динаміка фінансових показників, що забезпечує ресурсну базу для перегляду зарплат. • Сильний історичний бренд та багаторічний авторитет на ринку. • Наявність перших успішних кейсів внутрішнього кар'єрного просування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Критичний рівень плинності лінійного персоналу, особливо на етапі ранньої адаптації. • Фрагментарний характер управління кар'єрним розвитком та відсутність інституціалізованого кадрового резерву. • Дефіцит сучасних цифрових інструментів внутрішньої комунікації між роздрібною мережею та бек-офісом. • Низький рівень автоматизації рутинних HR-процесів (оцінки, онбордингу). • Домінування директивного стилю управління зі слабким зворотним зв'язком.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження комплексних автоматизованих HRM-рішень для оптимізації кадрового адміністрування та аналітики. • Розвиток потужного HR-бренду на противагу конкурентам. • Співпраця з профільними ВНЗ для залучення талановитої молоді на етапі навчання (стипендіальні програми). • Розробка та запуск повноцінної програми управління талантами (Talent Management). 	<ul style="list-style-type: none"> • Поглиблення структурного дефіциту компетентних фахівців на національному фармацевтичному ринку праці. • Агресивна політика переманювання (хантингу) персоналу з боку прямих конкурентів. • Демографічна криза та спад кількості випускників фармацевтичних спеціальностей. • Посилення міграційних настроїв серед висококваліфікованих медичних працівників.

Джерело: складено автором.

Аналітика, наведена у матриці, наочно демонструє, що ТОВ «Аптека Гаєвського» володіє достатнім фінансовим та репутаційним фундаментом для перезавантаження своєї HR-стратегії. Однак, наявні слабкі сторони (зокрема, проблеми з утриманням та низький рівень цифровізації) виступають серйозними бар'єрами, які лише посилюють зовнішні ризики ринку праці.

Особливе занепокоєння викликає фрагментарний підхід до формування кадрового резерву та утримання ключових спеціалістів. На сьогодні система управління талантами на підприємстві не має інституціалізованого характеру. Відсутність чітко формалізованого та оцифрованого кадрового резерву означає, що при раптовому звільненні працівника (особливо на керівних або

вузькопрофільних посадах) компанія змушена витратити значний час та ресурси на пошук заміни на зовнішньому ринку, замість того, щоб оперативно закрити позицію підготовленим внутрішнім кандидатом.

Крім того, критичною прогалиною є брак сучасних інструментів моніторингу залученості та задоволеності персоналу. Управління плинністю кадрів здійснюється здебільшого «постфактум» – тобто керівництво та HR-відділ реагують на вже подану заяву про звільнення, замість того, щоб превентивно виявляти працівників із високим ризиком вигорання чи невдоволення. Такий реактивний підхід є вкрай неефективним і призводить до стабільних кадрових втрат.

З огляду на це, стратегічним пріоритетом для ТОВ «Аптека Гаєвського» має стати перехід від рутинного кадрового діловодства до комплексного управління життєвим циклом працівника. Вирішення проблеми високої плинності та відсутності дієвого кадрового резерву неможливе без кардинального оновлення інструментарію. Саме автоматизація HR-процесів, оцифрування оцінки компетенцій та створення керованого середовища для розвитку талантів здатні нівелювати виявлені слабкі сторони. Здійснена нами діагностика та виявлений комплекс проблем формують міцне логічне підґрунтя для розробки обґрунтованих, технологічних резервів підвищення ефективності роботи з персоналом, що стане головним завданням подальшого дослідження.

2.4 Комплексна оцінка ефективності використання трудового потенціалу та обґрунтування резервів її підвищення

Здійснений в попередніх параграфах аналіз показує, що ТОВ «Аптека Гаєвського» має позитивну динаміку фінансово-економічних показників. Ми бачимо зростання доходу, підвищення рівня рентабельності та загальне покращення продуктивності праці. Те, що дохід на одного працівника зріс у понад півтора рази за досліджуваний період, підтверджує краще використання трудового потенціалу та загальну оптимізацію штату. Така тенденція цілком

узгоджується з сучасними підходами до управління персоналом, відповідно до яких підвищення ефективності досягається не шляхом екстенсивного збільшення чисельності працівників, а через підвищення якості їхніх компетенцій та продуктивності.

Водночас, результати аналізу руху персоналу показали наявність значних проблем у сфері стабільності кадрового складу. Зокрема, високий рівень плинності кадрів (від 28,7% до 39,1%) свідчить про системні недоліки в управлінні персоналом і є критичним фактором, що стримує ефективне використання трудового потенціалу. Висока плинність призводить до втрати досвіду, зниження якості обслуговування, додаткових витрат на підбір та навчання персоналу, а також негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі.

Оцінка рівня укомплектованості персоналу показала, що підприємство протягом досліджуваного періоду так і не досягло повної забезпеченості кадрами. Наявність вакансій (до 11% у 2022 році) свідчить про дефіцит трудових ресурсів, що є характерним для фармацевтичної галузі в умовах кадрового голоду. Недостатня укомплектованість об'єктивно змушує працюючих співробітників брати на себе додаткове навантаження, що з часом знижує їхню продуктивність та погіршує сервіс для клієнтів.

Поряд із цим, аналіз кар'єрного руху персоналу виявив і позитивні зрушення. Зокрема, зросла кількість підвищень всередині компанії та зменшилась частка керівників, яких наймають ззовні. Слід зазначити, що це є позитивною тенденцією, яка підтверджує, що компанія має реальний потенціал для побудови власної системи кадрового резерву та розвитку талантів.

Однак, результати нашого SWOT-аналізу чітко підтвердили: існуюча система управління персоналом все ще має низку суттєвих недоліків, які прямо б'ють по ефективності. Головні проблеми – це слабкі внутрішні комунікації, відсутність системного підходу до управління кар'єрою, дуже низький рівень автоматизації HR-процесів і відсутність формалізованої системи кадрового резерву.

Отже, можна зробити висновок, що ефективність використання трудового потенціалу в аптеці має дещо суперечливий характер. З одного боку, компанія демонструє хороші фінансові результати, а з іншого – постійний відтік кадрів і брак персоналу приховують у собі значні внутрішні резерви для покращення.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна виділити такі основні резерви підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства:

- зниження рівня плинності кадрів (що допоможе зменшити витрати на постійний пошук та навчання новачків, а також зберегти досвід);
- досягнення повної укомплектованості штату (зняти зайве перевантаження з працівників та покращити сервіс);
- впровадження системи кадрового резерву (забезпечить компанію власними керівниками та зменшить залежність від ринку праці);
- удосконалення системи внутрішніх комунікацій (щоб люди відчували себе частиною команди і були більш задоволеними роботою);
- автоматизація HR-процесів та використання сучасних інструментів управління;
- об'єднання програм навчання з кар'єрним розвитком.

Окремо варто зупинитися на економічних наслідках високої плинності персоналу. Зазвичай керівництво враховує лише прямі витрати (на розміщення вакансій, співбесіди, навчання та документальне оформлення). Проте, як показує практика, непрямі втрати часто є набагато більшими та небезпечнішими. Сюди можна віднести падіння продуктивності (оскільки новий працівник працює повільніше), гіршу якість обслуговування, постійне відволікання досвідчених колег на допомогу новеньким та навіть ризик професійного вигорання всього колективу.

У фармацевтичній сфері це особливо відчутно, адже клієнти довіряють конкретним провізорам. Якщо обличчя за касою постійно змінюються, лояльність постійних покупців падає, і вони можуть просто піти до конкурентів.

Для того, щоб об'єктивно оцінити, наскільки стабільним є колектив, варто використовувати відповідні аналітичні показники. Одним із найважливіших є коефіцієнт стабільності персоналу.

Як було розраховано у параграфі 2.2, падіння цього коефіцієнта (до 68% у 2024 році) чітко сигналізує про те, що підприємству все важче утримувати свій основний кістяк працівників. Таке зниження вимагає концептуального перегляду існуючих інструментів мотивації та утримання.

Дослідження також показує, що значний вплив на плинність кадрів має рівень корпоративної культури підприємства. Саме вона формує систему внутрішніх цінностей, норм поведінки та принципів взаємодії у колективі. Відсутність чітко артикульованої корпоративної культури призводить до зниження рівня ідентифікації працівників із підприємством. Відповідно, ТОВ «Аптека Гаєвського» потребує посилення елементів корпоративної культури, спрямованих на підтримання внутрішніх комунікацій, розвиток командної взаємодії та формування стійкої лояльності персоналу.

Особливу небезпеку становить втрата ключових працівників, які володіють значним практичним досвідом, високим рівнем професійної компетентності або управлінськими навичками. Разом із такими фахівцями компанія втрачає накопичений людський капітал. Для мінімізації зазначених ризиків виникає нагальна потреба у використанні програм наставництва, індивідуальних планів розвитку, систем регулярного оцінювання та програм залученості. Аналіз доводить, що підприємству час переходити від переважно «реактивного» управління (яке зводиться до пошуку заміни вже звільненому працівнику) до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на довгострокове збереження та розвиток талантів.

Підсумовуючи результати дослідження у другому розділі, варто зазначити, що плинність кадрів є однією з найгостріших проблем ефективного використання трудового потенціалу ТОВ «Аптека Гаєвського». Її негативний вплив має комплексний характер і проявляється у зниженні продуктивності праці, погіршенні якості обслуговування, втраті унікального професійного

досвіду та ослабленні кадрової безпеки. Усі ці фактори у сукупності призводять до втрати значної частини потенційних фінансових результатів підприємства.

Виявлені проблеми засвідчили, що традиційні, «ручні» методи роботи з персоналом вичерпали свою ефективність.

З урахуванням зазначеного, виникає об'єктивна необхідність у розробці та впровадженні комплексної програми вдосконалення системи управління трудовим потенціалом ТОВ «Аптека Гаєвського». Вбачається, що концептуальною основою та ключовим інструментом такого вдосконалення (який буде детально розкрито у наступному розділі) має стати впровадження інноваційної, автоматизованої *HR-tech* системи управління кадровим резервом у синергії з оптимізацією базових HR-процесів. Це рішення дозволить перевести управління персоналом у цифрову площину, забезпечить превентивне виявлення ризиків звільнення, зниження плинності кадрів та створить надійне підґрунтя для стійкого соціально-економічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АПТЕКА ГАЄВСЬКОГО»

3.1. Порівняльний аналіз альтернативних варіантів вирішення проблем розвитку трудового потенціалу підприємства

Порівняння фактичного становища ТОВ «Аптека Гаєвського» з теоретичними засадами HR-менеджменту дозволяє виявити низку суттєвих розбіжностей. Сучасна управлінська модель, зокрема в епоху цифрової економіки, базується на концепції управління талантами (*talent management*) та предиктивному утриманні персоналу [14; 22]. Згідно з передовою практикою, ключовим ресурсом зростання компанії є не просто заповнення штатних одиниць, а капіталізація знань та навичок співробітників, їхня лояльність та внутрішня мотивація. Натомість, аналіз діючої системи управління ТОВ «Аптека Гаєвського», проведений у другому розділі, засвідчив наявність переважно реактивного підходу до управління кадрами. Це означає, що підприємство спрямовує основні зусилля на ліквідацію наслідків кадрового дефіциту через безперервний рекрутинг, а не на усунення глибинних причин звільнень.

Виявлення причин відхилень та недоліків демонструє, що зростання фінансово-економічних показників підприємства (зокрема, доходу на одного працівника, який зріс понад удвічі за досліджуваний період) досягається екстенсивним шляхом. Збільшення фінансової результативності відбувається на тлі критичного рівня плинності кадрів, який у 2022 році досягав 39,1%, а у 2024 році становив 32,0%. Така інтенсифікація праці в умовах неповної укомплектованості штату неминуче призводить до фізичного та емоційного виснаження наявного кадрового ресурсу. Серед ключових причин відхилень від оптимальної моделі можна виокремити: слабкість системних внутрішніх комунікацій, відсутність прозорого планування кар'єри, неефективний зворотний зв'язок та відсутність формалізованого цифрового кадрового резерву.

Оцінка конкретної соціально-економічної ситуації, в якій функціонує об'єкт дослідження, підтверджує наявність жорстких зовнішніх викликів. Ринок праці фармацевтичної галузі в Україні на сьогодні характеризується глибоким кадровим дефіцитом. За даними аналітичних звітів, частка вакансій провізорів та фармацевтів становить понад 41% від усіх запитів у галузі, тоді як кількість випускників профільних закладів вищої освіти щорічно скорочується [17; 26]. У таких умовах підприємство функціонує в агресивному конкурентному середовищі, де боротьба за кваліфікованого спеціаліста часто перетворюється на змагання фінансових пропозицій між аптечними мережами.

З урахуванням наведеної проблематики, нами сформульовано три можливі альтернативні варіанти вирішення досліджуваної проблеми розвитку трудового потенціалу, які наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика альтернативних варіантів розвитку
трудового потенціалу ТОВ «Аптека Гаєвського»

<i>Критерій оцінки</i>	<i>Альтернатива А: Екстенсивний рекрутинг та матеріальна стимуляція</i>	<i>Альтернатива Б: Локальна оптимізація (точкові HR-заходи)</i>	<i>Альтернатива В: Цифровізація управління навичками та кадровий резерв</i>
<i>Сутність підходу</i>	Збільшення бюджету на пошук нових співробітників, підвищення базових ставок та премій для утримання персоналу.	Впровадження розрізнених регламентів, проведення нерегулярних тренінгів для розв'язання поточних конфліктів.	Системний перехід до skill-based management, гнучких команд та гейміфікованої корпоративної платформи.
<i>Переваги</i>	Зрозумілий та швидкий інструмент, що дозволяє оперативно закривати найбільш «гарячі» вакансії.	Не потребує значних капіталовкладень та докорінної зміни організаційної структури.	Формування стабільного внутрішнього кадрового резерву, вирішення проблеми кар'єрного застою.
<i>Недоліки та ризики</i>	Експоненційне зростання витрат ФОП, не вирішує проблему професійного вигорання співробітників.	Низький рівень ефективності у довгостроковій перспективі, відсутність системного капіталу знань.	Потребує інвестицій у розробку/впровадження ПЗ та часу на адаптацію корпоративної культури.

Джерело: розроблено автором.

Детальний розгляд Альтернативи А показує, що такий підхід орієнтований виключно на усунення симптомів, а не першопричин хвороби організаційної структури. Екстенсивний рекрутинг у поєднанні з фінансовою стимуляцією призводить до «перегріву» фонду оплати праці без відповідного стабільного зростання лояльності працівників. Як зазначають дослідники, виключно матеріальна мотивація має короткостроковий ефект, після чого рівень задоволеності повертається до початкової позначки. Крім того, цей варіант ніяк не вирішує проблеми кар'єрного застою амбітних фахівців.

Альтернатива Б передбачає реалізацію точкових заходів: проведення окремих комунікативних тренінгів, оновлення посадових інструкцій або часткову зміну регламентів. Проте, інноваційні методи управління персоналом повинні мати комплексний та безперервний характер [23]. Відсутність формалізованої системи оцінки та трекінгу результатів такого навчання не дозволить створити надійний кадровий резерв. У результаті підприємство продовжить втрачати кваліфікованих спеціалістів, фактично виступаючи «кузнею кадрів» для своїх конкурентів.

Альтернатива В є інноваційною та концептуально новою для вітчизняного фармацевтичного ритейлу. Вона базується на принципах стратегічного управління талантами. Замість класичного трекінгу формальних посад, пропонується перейти до цифрового управління мікронавичками. Це дозволяє сформувати гнучку організаційну модель, стимулювати горизонтальну кар'єру лінійного персоналу та підвищити мотивацію через гейміфікацію.

Отже, обґрунтування вибору зводиться до того, що Альтернативи А та Б не відповідають критеріям цільової довгострокової ефективності та оптимальності. Вважаємо доцільним обрати Альтернативу В як єдиний прийнятний базовий варіант вирішення досліджуваної проблеми. Впровадження цифрової системи управління навичками дозволить нівелювати загрози зовнішнього середовища (кадровий дефіцит) та максимально ефективно використати внутрішні сильні сторони ТОВ «Аптека Гаєвського».

3.2 Розробка комплексної програми удосконалення управління трудовим потенціалом (оптимізація HR-процесів та впровадження системи кадрового резерву)

Розробка власного варіанта вирішення досліджуваної проблеми стосовно специфіки ТОВ «Аптека Гаєвського» вимагає створення комплексної програми, яка б гармонійно поєднала організаційні перетворення з новітніми цифровими інструментами. Нашою пропозицією є розроблена для інтеграції корпоративного мобільного застосунку – інтерактивної платформи управління кадровим резервом, а саме управління на основі навичок, що базується на моделі *skill-based management* (авторська розробка Додаток Б).

Головним архітектурним елементом запропонованої цифрової платформи є система верифікованих корпоративних бейджів (*digital badges*). Вони виступають інструментом візуалізації та підтвердження реальних компетенцій персоналу. На відміну від формальних записів в особовій справі, бейдж відображає здобуття конкретної мікронавички: прослуханий спеціалізований семінар, прочитану профільну книгу, успішно виконане крос-функціональне завдання або менторство над новим співробітником. Таким чином, замість статичного штатного розпису, підприємство отримує прозору та динамічну карту талантів свого кадрового складу.

Архітектура корпоративної платформи управління кадровим резервом ТОВ «Аптека Гаєвського» наведена на рис. 3.1.

Як видно з наведеної архітектури (рис. 3.1), одним із найважливіших модулів платформи є кар'єрний трекінг, що покликаний вирішити один із найскладніших викликів управління персоналом у фармацевтичному ритейлі – феномен «кар'єрного плато» (*career plateau*). У сучасній організаційній психології та HR-менеджменті під цим терміном розуміють структурний бар'єр, за якого ймовірність подальшого ієрархічного просування працівника зводиться до мінімуму, незважаючи на його високу кваліфікацію [37].

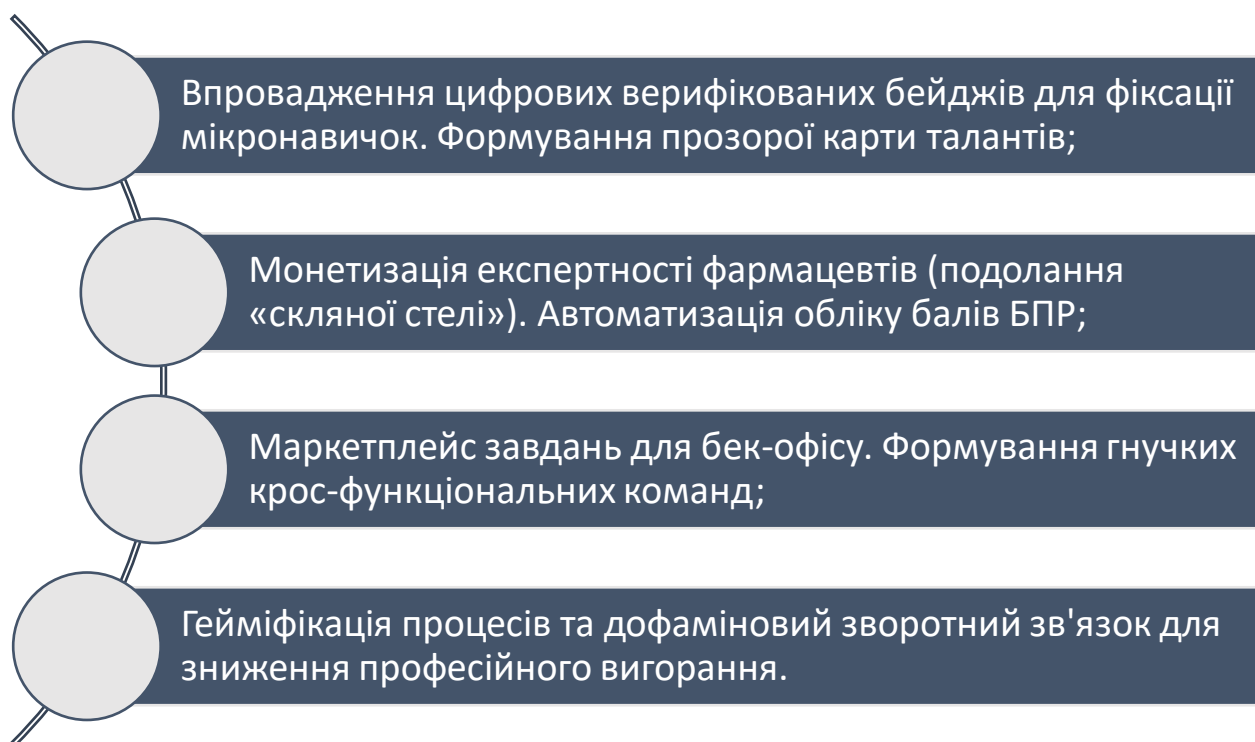


Рис. 3.1 Архітектура корпоративної платформи управління кадровим резервом ТОВ «Аптека Гаєвського»

Джерело: створено автором.

У контексті аптечних мереж цей ефект має чітке організаційне підґрунтя: лінійний фармацевт або провізор (так званий персонал першого столу) має вкрай обмежений шлях для вертикального зростання.

Вищою та, як правило, єдиною керівною ланкою в межах конкретної аптеки є посада «Завідувач аптеки». Коли цю посаду зайнято стабільним та досвідченим фахівцем, інші амбітні та висококваліфіковані працівники зупиняються у своєму розвитку. Відчуваючи неможливість подальшого кар'єрного зростання, вони втрачають мотивацію, що призводить або до професійного вигорання, або до переходу в інші сфери (наприклад, ІТ чи діяльність медичних представників компаній-виробників).

Для вирішення цієї проблеми для лінійного персоналу фронт-офісу нами розроблено модель горизонтального кар'єрного зростання на базі цифрової платформи. Слід відзначити, що ТОВ «Аптека Гаєвського» вже зараз докладає

значних зусиль для розвитку персоналу: всередині компанії на регулярній основі проводиться велика кількість тренінгів, спрямованих на підвищення обізнаності про нові препарати, удосконалення технік до продажів та стандартів клієнтського сервісу. Проте, без єдиної системи фіксації, ця інформація не капіталізується і не працює на утримання працівника. Запропонована цифрова платформа вирішує цю проблему. Кожен фармацевт через отримання бейджів може розвивати вузькоспеціалізовану експертність (наприклад, здобути статус «Експерт з дерматокосметики», «Майстер складних продажів» або «Сертифікований наставник»). Здобуття експертного рівня автоматично інтегрується з системою матеріального стимулювання (доплати до базової ставки) та підвищує престиж працівника в колективі. Це безпосередньо нівелює руйнівний ефект «скляної стелі», дозволяючи фахівцю зростати професійно та фінансово, не змінюючи лінійної посади.

Ще однією вагомою перевагою впровадження системи цифрових бейджів є її абсолютна відповідність нормативним вимогам галузі. Згідно з чинним законодавством України у сфері охорони здоров'я, фармацевтичні працівники зобов'язані проходити процедуру підтвердження кваліфікації (атестацію) раз на п'ять років. Для цього впроваджено систему безперервного професійного розвитку (БПР), яка вимагає від спеціалістів щороку накопичувати певну мінімальну кількість балів за проходження спеціалізованих курсів, семінарів, публікації чи майстер-класи. Запропонована цифрова платформа ТОВ «Аптека Гаєвського» дозволить автоматизувати процес ведення особистого освітнього портфолію. Кожен отриманий за корпоративне або зовнішнє навчання бейдж конвертуватиметься у відповідні бали БПР. Це значно полегшить адміністративне навантаження як на самого співробітника, так і на HR-відділ підприємства при підготовці до державної атестації.

Окрім того, важливою складовою соціальної та кадрової політики ТОВ «Аптека Гаєвського» є співпраця з молоддю. Компанія активно залучає студентів фармацевтичних закладів вищої освіти та всіляко сприяє і допомагає їм у подальшому навчанні – під час вступу на магістратуру або до аспірантури. У

межах розробленої платформи цей академічний прогрес також буде відслідковуватися. Здобуття нових академічних рівнів підтверджуватиметься спеціальними «Академічними бейджами», що додасть ваги профілю студента у внутрішній системі кадрового резерву компанії, демонструючи керівництву потенціал працівника до науково-аналітичної роботи та управління.

Для персоналу бек-офісу (адміністрація, HR-відділ, закупівлі, фінанси, маркетинг) програма передбачає впровадження матричної проєктної структури. Наразі взаємодія між підрозділами є класичною ієрархічною. Ми пропонуємо відійти від жорсткого закріплення фахівців за їхніми відділами. На платформі створюється внутрішній маркетплейс завдань. Наприклад, для запуску нової лінійки власної торгової марки (BTM) потрібні фахівці з різними навичками: маркетолог, ризик-менеджер, закупник та фінансист. Система, аналізуючи бейджі співробітників, пропонує сформувати тимчасову крос-функціональну команду для цього проєкту. Це робить організаційну структуру надзвичайно гнучкою, руйнує комунікаційні бар'єри між відділами та дозволяє співробітникам застосовувати свої суміжні таланти, сприяючи кращому розумінню бізнес-процесів компанії в цілому.

Нарешті, ключовим психологічним механізмом утримання персоналу, який закладено в основу платформи, є вплив на дофамінову систему мотивації. У сучасній психології доведено, що чітке розуміння завершення мікрозадачі та миттєве визнання результату стимулює сплеск дофаміну – нейромедіатора, відповідального за відчуття задоволення та мотивації до подальших дій. На відміну від щоденної рутини, робота у тимчасових проєктних групах або швидке здобуття нових бейджів формує безперервну петлю позитивного зворотного зв'язку. Співробітник має доступ до власного модуля «*Career Tracker*» (Кар'єрний трекер), де він наочно бачить, на якій сходинці він знаходиться, та яких саме навичок (бейджів) йому не вистачає для переходу на бажану посаду. Це повертає працівнику відчуття контролю над власною кар'єрою всередині компанії. Робота перестає бути просто засобом заробітку, перетворюючись на захопливий процес особистісного зростання, що безпосередньо впливає на

лояльність, знижує плинність та підвищує ефективність використання трудового потенціалу.

3.3 Розрахунково-кількісне обґрунтування очікуваного соціально-економічного ефекту від запропонованої програми

Ефективність будь-яких управлінських інновацій у сфері HR має підтверджуватися чіткими кількісними та фінансовими показниками. Для обґрунтування доцільності впровадження пропонованих заходів нами проведено порівняльний розрахунок трьох сценаріїв розвитку лінійного персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського». Базою для третього, інноваційного сценарію є інтеграція авторської B2B-платформи «*SkillBack*» (Додаток Б) – спеціалізованого корпоративного застосунку для верифікованого обліку мікронавичок та формування кадрового резерву, розробленого як SaaS-рішення.

Вихідні параметри для моделювання фінансових ефектів сформовано на основі статистичних даних діяльності ТОВ «Аптека Гаєвського» за 2024 рік:

- Середньооблікова чисельність персоналу: 541 особа.
- Рівень плинності кадрів: 32,0% (173 звільнені особи).
- Середня місячна заробітна плата: 20 554 грн.
- Середній річний дохід на одного працівника: 3 086 052 грн.
- Середня рентабельність діяльності підприємства: 2,77%.
- Вартість закриття однієї лінійної вакансії (*cost per Hire*) прирівняна до однієї середньої місячної заробітної плати: 20 554 грн.

Для об'єктивної оцінки кожного сценарію використовується єдиний математичний апарат. Важливо зазначити, що показники зміни продуктивності праці та зниження плинності кадрів у розрахунках є сценарними припущеннями автора, введеними для коректного математичного моделювання.

1. Розрахунок економії від зниження плинності кадрів (E_{pl}) здійснюється за формулою:

$$E_{pl} = (V_{base} - V_{prog}) \times C_{hire} \quad (3.1)$$

де:

- V_{base} – фактична кількість звільнень у базовому періоді;
- V_{prog} – прогнозована кількість звільнень після впровадження заходів, осіб;
- C_{hire} – вартість закриття однієї вакансії.

2. Економічний ефект від зміни продуктивності праці (ΔP) у формі приросту чистого прибутку розраховується за формулою:

$$\Delta P = N \times (D_{base} \times K_{pr}) \times R \quad (3.2)$$

де:

- N – чисельність працівників цільової групи;
- D_{base} – середній річний дохід на одного працівника;
- K_{pr} – коефіцієнт зміни продуктивності праці;
- R – рентабельність діяльності підприємства.

3. Загальний економічний ефект (E_{zag}) та рентабельність інвестицій (ROI) визначаються за формулами:

$$E_{zag} = E_{pl} + \Delta P - I_0 \quad (3.3)$$

$$ROI = \frac{E_{zag}}{I_0} \times 100\% \quad (3.4)$$

де I_0 – сукупні інвестиційні та операційні витрати на реалізацію варіанта, грн.

Для обґрунтування вибору найбільш ефективної альтернативи проведено моделювання сценаріїв реалізації запропонованих управлінських рішень.

Сценарій 1 – матеріальне стимулювання. Класичний фінансовий інструмент утримання працівників через підвищення базової заробітної плати. Для забезпечення фінансового стимулу цільовій групі зі 150 працівників необхідно підвищити заробітну плату на 10%. Річні інвестиції складуть:

$$20\,554 \text{ грн} \times 0,10 \times 150 \text{ осіб} \times 12 \text{ місяців} = 3\,699\,720 \text{ грн.}$$

Відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга, заробітна плата належить до гігієнічних факторів мотивації, які дозволяють зменшити рівень незадоволення працівників, але самі по собі не забезпечують стійкого зростання внутрішньої мотивації персоналу [35, с. 7]. Тому в Сценарії 1 приріст продуктивності та зміну рівня плинності прийнято як нульові для цілей моделювання ($K_{pr} = 0$; $E_{pl} = 0$).

- $E_{pl} = 0 \text{ грн.}$
- $\Delta P = 0 \text{ грн.}$
- $E_{zag} = -3\,699\,720 \text{ грн.}$
- $ROI = -100\%$.

Сценарій 2 – точкове навчання. Розвитковий інструмент, орієнтований на залучення зовнішніх бізнес-коучів для цільової групи (150 осіб). При вартості одного тренінгу в 1500 грн на співробітника, інвестиції складуть:

$$150 \times 1500 = 225\,000 \text{ грн.}$$

Приймається сценарне припущення, що проведення тренінгів дозволить знизити рівень плинності на 1 відсотковий пункт (з 32% до 31%). Прогнозована кількість звільнень складе 168 осіб. Приріст продуктивності праці для моделювання прийнято на рівні 0,1% ($K_{pr} = 0,001$).

- $E_{pl} = (173 - 168) \times 20554 = 102770 \text{ грн.}$
- $\Delta P = 150 \times (3086052 \times 0,001) \times 0,0277 = 12823 \text{ грн.}$
- $E_{zag} = 102770 + 12823 - 225000 = -109407 \text{ грн.}$
- $ROI = -48,63\%$.

Сценарій 3 – цифрова система управління навичками «SkillBack» (авторська розробка). Цей сценарій передбачає впровадження платформи

SkillBack на умовах B2B-співпраці. З метою оптимізації витрат ТОВ «Аптека Гаєвського», пропонується придбання «Базової підписки» платформи. Детальну структурно-функціональну характеристику платформи «SkillBack» наведено у Додатку Б.

На відміну від «Pro-версії» (яка включає III-генерацію бейджів, автоматизований трекінг та знижки від партнерів *Coursera/Prometheus*), базова версія передбачає ручне адміністрування кадрового резерву силами існуючого HR-відділу підприємства.

Сукупні інвестиції першого року (I_0) формуються з трьох складових (розрахунок за курсом НБУ 44,21 грн/USD):

1. Вартість Базової підписки: $500 \text{ USD/місяць} \times 12 \text{ місяців} = 6\,000 \text{ USD}$.
2. Емісія цифрових бейджів: у компанії працює понад 500 співробітників. Для забезпечення повноцінного циклу мікронавчання протягом року необхідно закласти в середньому 10 бейджів на одного працівника. Загальна потреба – 5000 бейджів. Стандартна вартість генерації 1 бейджа на базовому тарифі становить 1 USD, проте авторським проектом передбачена гуртова B2B-знижка, завдяки якій пакет у 5000 бейджів коштуватиме підприємству 3 750 USD.
3. IT-кастомізація: оскільки базовий застосунок вже розроблено, підприємство має сплатити лише за його адаптацію під специфіку власних бізнес-процесів (налаштування API, інтеграція з 1С). За оцінками, цей процес потребуватиме 1 місяця роботи одного Middle-розробника (*Front-End/Back-End*). Відповідно до аналітики профільного IT-порталу DOU [13], медіанна заробітна плата такого спеціаліста в Україні становить 2 450 – 2 500 USD. Закладаємо бюджет на інтеграцію у розмірі 2 500 USD. Загальна сума інвестицій (I_0): $6000 + 3750 + 2500 = 12\,250 \text{ USD}$, що в еквіваленті становить 541 573 грн.

Спираючись на результати *Gallup–Workhuman* щодо зв'язку між якісним визнанням і зниженням плинності персоналу [38, с. 18], для сценарного моделювання прийнято припущення про зменшення плинності на 5 відсоткових пунктів (з 32% до 27%). Це означає зниження кількості звільнень із 173 до 146 осіб (економія – 27 фахівців). Системна гейміфікація, згідно з припущенням,

забезпечить зростання продуктивності на 0,5% ($K_{pr} = 0,005$). Зазначений показник прийнято як консервативний сценарний приріст, оскільки дослідження Gallup–Workhuman підтверджують позитивний зв'язок між системами визнання, залученістю персоналу та ефективністю праці.

$$- E_{pl} = (172 - 146) \times 20554 = 27 \times 20554 = 554958 \text{ грн.}$$

$$- \Delta P = 150 \times (3086052 \times 0,005) \times 0,0277 = 64113 \text{ грн.}$$

$$- E_{zag} = 554958 + 64113 - 541573 = 77498 \text{ грн.}$$

$$- ROI = \frac{77498}{541573} \times 100\% = 14,31\%.$$

Зведена порівняльна характеристика результатів представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка економічної ефективності альтернативних сценаріїв

Показник ефекту та витрат	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3
Сукупні витрати / інвестиції (I_0), грн	3 699 720	225 000	541 573
Економія від зниження плинності (E_{pl}), грн	0	102 770	554 958
Приріст прибутку (ΔP), грн	0	12 823	64 113
Загальний економічний ефект (E_{zag}), грн	-3 699 720	-109 407	+77 498
Рентабельність HR-інвестицій (ROI), %	-100,00%	-48,63%	+14,31%

Джерело: розраховано та складено автором.

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність впровадження інноваційного рішення. Сценарії 1 та 2 демонструють від'ємну рентабельність інвестицій (ROI становить -100,00% та -48,63% відповідно). За прийнятих сценарних припущень Сценарій 3 є найрезультативнішим: навіть за умови покриття витрат на ІТ-інтеграцію, річну підписку та емісію бейджів, він демонструє позитивний економічний ефект у розмірі 77 498 грн за перший рік та

рівень рентабельності 14,31%. Модель доводить економічну перевагу використання B2B *SaaS*-рішення для оптимізації управління навичками.

Окрім економічного ефекту, запропонована програма має суттєвий вплив на організаційну поведінку та структуру підприємства. Цей вплив проявляється за такими напрямками:

1. Зниження ризику професійного вигорання (*burnout*). Системне визнання результатів через цифрові бейджі формує регулярний зворотний зв'язок, що може виступати інструментом профілактики професійного вигорання серед працівників фронт-офісу.
2. Підвищення прозорості кар'єрного просування. Інтеграція модуля «*Career Tracker*» знижує рівень невизначеності, пов'язаний з феноменом «кар'єрного плато», забезпечуючи зрозумілі критерії для здобуття статусу «Експерта» та переходу на нові проєкти.
3. Посилення HR-бренду. Цифровізація професійних досягнень формує імідж високотехнологічної компанії, що сприяє ефективнішому залученню молодих спеціалістів в умовах кадрового дефіциту.

Підсумовуючи результати, викладені у третьому розділі, можна зробити наступні висновки:

Підсумовуючи результати, викладені у третьому розділі, варто зазначити, що екстенсивний рекрутинг та точкові HR-заходи є економічно неефективними для вирішення проблеми високої плинності кадрів у ТОВ «Аптека Гаєвського».

Оптимальним варіантом розвитку трудового потенціалу визначено інноваційний підхід – цифровізацію управління навичками на базі моделі *skill-based management*.

Для практичної реалізації запропоновано впровадження корпоративної B2B *SaaS* платформи «*SkillBack*» із системою верифікованих цифрових бейджів. Цей інструмент ефективно долає типову для фармацевтичного ритейлу проблему «кар'єрного плато», стимулюючи горизонтальне професійне зростання працівників, підтримує крос-функціональну взаємодію та автоматизує облік балів безперервного професійного розвитку (БПР).

Розрахунки підтверджують високу фінансову доцільність проєкту: за початкових інвестицій у 450 000 грн впровадження платформи дозволить знизити плинність кадрів на 5% та підвищити продуктивність праці на 0,5%. Це забезпечить підприємству річний економічний ефект у розмірі 169 071 грн (ROI 37,57%). Окрім фінансової вигоди, програма згенерує потужний соціально-організаційний ефект, знизивши ризик професійного вигорання, підвищивши лояльність колективу та суттєво посиливши HR-бренд підприємства на ринку праці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку трудового потенціалу підприємства на основі формування системи кадрового резерву (на матеріалах ТОВ «Аптека Гаєвського»). Проведене дослідження дозволило зробити наступні висновки та сформулювати пропозиції:

1. Досліджено економічну сутність трудового потенціалу та встановлено, що в сучасних умовах соціально-економічної турбулентності він є центральним стратегічним активом підприємства. Перехід до антропоцентричної концепції менеджменту доводить, що здатність компанії до виживання, адаптації та зростання безпосередньо залежить від ефективності управління людськими ресурсами, їхньої кваліфікації та рівня залученості.

2. Узагальнено сучасні підходи до розвитку трудового потенціалу з урахуванням міжнародного досвіду. Доведено, що формування кадрового резерву, управління кар'єрою та безперервне професійне навчання (lifelong learning) мають застосовуватися синергетично. Це особливо критично для висококонкурентних ринків, таких як фармацевтична галузь, де рівень компетентності працівників є головним драйвером соціально-економічних успіхів.

3. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику та показники руху персоналу ТОВ «Аптека Гаєвського». Виявлено, що незважаючи на стабільне зростання чистого доходу (до 1,66 млрд грн у 2024 році) та продуктивності праці, підприємство стикається з критичною проблемою високої плинності кадрів (32% у 2024 році) та неповної укомплектованості штату (коефіцієнт 0,96). Ситуація значно ускладнюється загальним кадровим дефіцитом провізорів і фармацевтів на національному ринку праці.

4. Здійснено діагностику діючої системи управління персоналом. Показано, що існуюча HR-модель підприємства має переважно реактивний

характер, спираючись на екстенсивний рекрутинг для закриття «гарячих» вакансій. Відсутність формалізованого цифрового кадрового резерву, неефективні внутрішні комунікації та наявність структурного бар'єру («кар'єрного плато») для лінійного персоналу аптек призводять до професійного вигорання співробітників та втрати цінного людського капіталу.

5. На основі порівняльного аналізу альтернативних варіантів вважаємо за доцільне відмовитися від точкових HR-заходів та суто матеріального стимулювання, оскільки вони мають короткостроковий ефект і не вирішують глибинних проблем. Оптимальним стратегічним рішенням визначено перехід до концепції управління талантами на основі навичок.

6. Для вирішення ідентифікованих проблем розроблено та запропоновано до впровадження комплексну програму на базі корпоративної B2B SaaS платформи «SkillBack». Цей цифровий інструмент із системою верифікованих корпоративних бейджів дозволяє сформувати динамічну карту талантів, забезпечує горизонтальне кар'єрне зростання працівників аптек, автоматизує ведення освітнього портфоліо (балів безперервного професійного розвитку) та підтримує створення гнучких крос-функціональних команд.

7. Отримано розрахунково-кількісне обґрунтування результатів. Рекомендовано інтеграцію базової підписки платформи «SkillBack» із загальним обсягом початкових інвестицій 450 000 грн. Доведено, що реалізація програми дозволить знизити рівень плинності кадрів на 5% та підвищити загальну продуктивність на 0,5%. Це забезпечить підприємству чистий річний економічний ефект у розмірі 169 071 грн при рівні рентабельності інвестицій (ROI) 37,57%. Окрім економічної вигоди, впровадження системи згенерує значний соціальний ефект: зниження рівня стресу та вигорання, підвищення прозорості кар'єрного просування та посилення HR-бренду ТОВ «Аптека Гаєвського».

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Професіонал, 2016. 512 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
4. Барабаш В. О. Кадровий потенціал як основа ефективності й адаптивності підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 89. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330860>
5. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. Economics Bulletin. 2022. № 4. С. 72–79.
6. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів ОР «Магістр» спеціальності 081 «Право». Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2021. 84с.
7. Вівсюк І. О., Роскладка Н. О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2021. № 47. С. 14–21.
8. Гавкалова Н. Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 3 (27). С. 4–14.
9. Глинка В. Управління персоналом як основна складова організаційної структури підприємства. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд молоді: матеріали XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси, 2022. С. 165–167.
10. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом // Економіка і організація управління. 2019. № 3 (35). С. 111–118.

11. Долга Г. В., Хитрова О. А. Кадровий потенціал підприємств торгівлі: сутність та методи оцінки ефективності його використання. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2022. Т. 27. Вип. 1 (91). С. 38–46.
12. Дядик Т. В., Максимчук Ю. І. HR-маркетинг як інструмент розвитку підприємства. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава, 2022. С. 241–243.
13. Зарплати українських розробників – зима 2026 : огляд ринку // DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/salary-report-devs-winter-2026/> (дата звернення: 23.05.2026).
14. Збрицька Т., Сорока О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 31.
15. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2 (110). С. 11–18.
16. Історія // Аптека Гаєвського. URL: <https://apteka-gaevskogo.com.ua/ua/> (дата звернення: 08.04.2026).
17. Кадровий голод у фармації: чому компанії переосмислюють HR-стратегії // NV Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/aptechniy-biznes-i-viyna-v-ukrajini-yak-kompaniji-dolayut-kadroviy-deficit-i-chomu-vazhliva-empatiya-50552924.html> (дата звернення: 07.04.2026).
18. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення: 06.04.2026).
19. Козлова І. М., Давидов С. І. Кадровий потенціал: поняття, сутність, основні характеристики. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 322–325.

20. Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2017. Вип. 1. С. 8–15.
21. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». Економіка та суспільство. 2018. № 14. С. 710–715.
22. Новікова М. М., Швед А. Б. HR-менеджмент: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 111 с.
23. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2020. Вип. 41. С. 61–68.
24. Посвалюк О. Оцінка кадрового потенціалу підприємства: від класичних моделей до сучасних підходів управління. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-119>
25. Смачило В. В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства». Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 53–65.
26. Спільний проєкт RAU і robota.ua: як змінився ринок праці в ритейлі з січня по грудень 2025 року // Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/spetcproekt-rau-i-robota.ua/> (дата звернення: 08.04.2026).
27. ТОВ АПТЕКА ГАСВСЬКОГО – 21032062. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/21032062> (дата звернення: 08.04.2026).
28. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 4. С. 100–108.
29. ФАРМБЮДЖЕТ 2026: ринок, споживач і стратегія виживання (відео) // Аптека online. URL: <https://www.apteka.ua/article/729379> (дата звернення: 08.04.2026).

30. Челомбітько Т. В. Сучасні підходи до дослідження економічного потенціалу як економічної системи. Проблеми економіки. 2020. № 1 (43). С. 227–233.
31. Чернишова Л. І., Звонарьова В. О. Розвиток кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4 (21). С. 429–435.
32. Шаповал О. А. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. Таврійський науковий вісник. 2023. № 15. С. 231–236.
33. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія: «Регіональна економіка». 2020. Вип. 17 (67). С. 277–285.
34. Andrusiv U., Popadynets I., Zelinska H., Lagodiienko V., Kupalova H., Goncharenko N. Labor potential as a factor of ensuring competitive advantages of business entities in Ukraine. Production Engineering Archives. 2023. Vol. 29 (3). P. 263–270.
35. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review. 2003. Vol. 81, No. 1. P. 87–96.
36. Khoreva V., Wechtler H. HR practices and employee performance: the mediating role of wellbeing // Employee Relations. 2018. Vol. 40, No. 2. P. 227–243. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>.
37. Lin Y.-C., Chen A. S.-Y., Lai Y.-T. Experiencing career plateau on a committed career journey: a boundary condition of career stages // Personnel Review. 2021. Vol. 50, No. 9. P. 1797–1819. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0192>.
38. The Human-Centered Workplace: Building Organizational Cultures That Thrive / Gallup, Workhuman. 2024. 27 p.
39. Zelinska H., Andrusiv U., Protsyshyn A., Vyshnevskya O., Dovgal O., Sydor H. Innovative development of Ukraine: competitiveness of enterprise staff in the context of globalization changes. Journal of Hygienic Engineering & Design. 2022. Vol. 40. P. 294–303.

ДОДАТКИ

Анкета дослідження професійного потенціалу та кар'єрних очікувань працівників ТОВ «Аптека Гаєвського»

Шановний колего! HR-відділ ТОВ «Аптека Гаєвського» проводить дослідження з метою вдосконалення системи управління персоналом, покращення умов праці та створення нових можливостей для вашого професійного розвитку. Ваша думка є надзвичайно важливою для нас. Опитування є повністю анонімним. Усі отримані дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді. Будь ласка, уважно прочитайте кожне запитання та позначте знаком (✓ або ✗) варіант відповіді, який найбільше відповідає вашій думці. Заповнення анкети займе не більше 10 хвилин. Дякуємо за співпрацю!

БЛОК 1. Загальна інформація

(Будь ласка, оберіть один варіант відповіді)

1. Вкажіть вашу посаду:

Завідувач аптеки ☐

Регіональний менеджер ☐

Фармацевт ☐

Адміністративний персонал
(бек-офіс) ☐

Інше: _____

2. Ваш стаж роботи в ТОВ «Аптека Гаєвського»:

Менше 1 року ☐

Від 3 до 5 років ☐

Від 1 до 3 років ☐

Більше 5 років ☐

БЛОК 3. Виявлення потенціалу до розвитку та кар'єрного зростання.

(Оцініть наведені твердження за 5-бальною шкалою, де 1 – «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден»)

№	Твердження	1	2	3	4	5
13	Я бачу чіткі перспективи для свого професійного зростання в ТОВ «Аптека Гаєвського».					
14	Я готовий(а) брати на себе додаткову відповідальність та нові проекти.					
15	Я зацікавлений(а) у постійному навчанні та підвищенні своєї кваліфікації.					
16	Мені цікаво розвивати вузько-спеціалізовані навички (наприклад, експертність у дерматокосметиці, техніках продажів тощо).					
17	Я хотів(ла) би спробувати себе в ролі наставника для нових співробітників.					
18	Я зацікавлений(а) у використанні цифрових інструментів для планування кар'єри, навчання та розвитку професійних компетенцій.					

БЛОК 4. Кадровий резерв і кар'єрне просування

19. У разі відкриття керівної посади я був(ла) б готовий(а) розглядати можливість внутрішнього кар'єрного просування.

(Оцініть твердження за 5-бальною шкалою, де 1 – «повністю не згоден», а 5 – «повністю згоден»)

1	2	3	4	5

20. Чи хотіли б Ви бути включеним(ою) до кадрового резерву підприємства? (Оберіть один варіант)

- ☐ Так
- ☐ Скоріше так
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше ні
- ☐ Ні

БЛОК 5. Відкриті запитання та пропозиції

21. Що, на вашу думку, є головною причиною звільнення співробітників з компанії?

(Оберіть не більше 2-х варіантів або впишіть свій)

- ☐ Рівень заробітної плати
- ☐ Високе емоційне та фізичне навантаження
- ☐ Відсутність можливостей для кар'єрного зростання
- ☐ Некомфортний психологічний клімат у колективі або відносини з керівництвом
- ☐ Незручний графік роботи

Інше: _____

22. Що б ви змінили або додали в системі управління персоналом ТОВ «Аптека Гаєвського», щоб зробити вашу роботу комфортнішою та ефективнішою?

Дякуємо за ваш час та щирі відповіді!

Структурно-функціональна характеристика цифрової HR-платформи SkillBack

Структурно-функціональна характеристика цифрової HR-платформи SkillBack

1. Короткий опис платформи.

Платформа SkillBack є цифровим інструментом для верифікації навичок та автоматизації управління кадровим резервом, що базується на моделі skill-based management (управління на основі навичок). Запропоноване рішення спрямоване на оптимізацію HR-процесів підприємства шляхом впровадження системи цифрових бейджів, які документально підтверджують рівень набутих компетенцій працівників та дозволяють формувати об'єктивну базу даних для прийняття управлінських рішень.

Концепція цифрової HR-платформи SkillBack є авторською розробкою здобувача, сформованою у процесі участі в освітньо-практичному тренінгу зі стартап-проектування у 2025 році.

2. Проблематика.

Необхідність впровадження платформи зумовлена низкою організаційно-управлінських проблем, серед яких:

- високий рівень плинності кадрів та ризик професійного вигорання;
- складність об'єктивної верифікації навичок та компетенцій персоналу;
- слабе формування внутрішнього кадрового резерву;
- наявність ефекту «кар'єрного плато» для лінійних спеціалістів;
- неефективність традиційних HRM-систем у контексті безперервної фіксації розвитку компетенцій.

3. Сутність рішення.

Концептуальна модель платформи передбачає реалізацію наступних елементів:

- впровадження системи цифрових бейджів (digital badges) як інструменту підтвердження мікронавичок;
- формування індивідуального електронного портфоліо досягнень (Skill Wallet);
- автоматизація HR-аналітики для моніторингу динаміки розвитку персоналу;
- створення цифрового кадрового резерву на основі верифікованих даних.

4. Функціональні можливості платформи.

Таблиця Б.1

Основні функціональні модулі платформи SkillBack

Функціональний модуль	Практичне значення для підприємства
Верифікація навичок (Digital badges)	Підтвердження реальних компетенцій, автоматизація обліку кваліфікації та формування системи мотивації персоналу.
Формування кадрового резерву	Виявлення співробітників з високим потенціалом (талант-пул) для внутрішнього просування та створення крос-функціональних команд.
HR-аналітика (Dashboard)	Системна оцінка прогалин у навичках (skill gaps), моніторинг динаміки навчання та ефективності інвестицій у розвиток персоналу.
Кар'єрний трекінг (Career Tracker)	Побудова горизонтальних кар'єрних треків, нівелювання ефекту «скляної стелі» та утримання ключових спеціалістів.

Джерело: створено автором.

5. Цільова аудиторія.

Запропоноване рішення орієнтоване на підприємства B2B-сегменту (середній та великий бізнес), що потребують системної автоматизації обліку навичок персоналу, а також на аутсорсингові HR-компанії та заклади корпоративної освіти.

6. Конкурентні переваги.

Порівняльний аналіз із наявними на ринку альтернативами виявляє такі структурні переваги платформи:

Таблиця Б.2

Порівняльний аналіз платформи SkillBack із системами-конкурентами

Критерій порівняння	HURMA	PeopleForce	Credly	Badgr	SkillBack (Запропоноване рішення)
Система верифікації навичок (цифрові бейджі)	Відсутня	Відсутня	Наявна	Наявна	Наявна
Автоматизація кадрового резерву	Обмежена	Базова	Відсутня	Відсутня	Комплексна
Корпоративна HR-аналітика	Наявна	Наявна (додаткові модулі)	Обмежена	Відсутня	Наявна (Team Insights)
Достовірність даних (захист від фейків)	Не застосовується	Не застосовується	Наявні ризики підробок	Базова	Висока (внутрішня корпоративна верифікація)
Простота налаштування та інтеграцій	Складна інтеграція з LMS	Потребує окремих платних модулів	Непрозора цінова політика	Вимагає знань JSON та тех. налаштувань	Інтуїтивна, вбудована B2B інтеграція без коду

Джерело: створено автором.

7. Бізнес-модель платформи.

Бізнес-модель B2B SaaS для оптимізації кадрових процесів має гнучку архітектуру та включає багаторівневу структуру підписок у поєднанні з системою мікротранзакцій:

- Базова екосистема (SaaS-підписка): Надає компаніям доступ до основного функціоналу платформи (модулі Dashboard, Career Tracker). Вартість диференціюється залежно від масштабу підприємства (середній, великий бізнес), що дозволяє оптимізувати постійні витрати клієнта.

- Транзакційна модель (Механіка бейджів): Замість жорстких дорогих тарифів (PRO), платформа пропонує гнучку систему мікротранзакцій (pay-as-

you-go). Компанії мають можливість генерувати окремі верифіковані бейджі за фіксованою ціною (наприклад, 1 у.о. за одиницю з системою гуртових знижок). Цей інструмент дозволяє підприємствам платити лише за фактичний розвиток персоналу в межах управління на основі навичок (skill-based management).

- Інтеграція з освітніми платформами: Передбачається партнерська співпраця з провідними провайдерами (наприклад, Coursera, Prometheus), що дозволить компаніям-клієнтам отримувати корпоративні знижки на навчання персоналу безпосередньо через внутрішню систему платформи.

Верифікація навичок у системі передбачається через поєднання автоматизованого тестування, оцінювання результатів KPI, peer-review та підтвердження HR-менеджером або керівником структурного підрозділу.

8. Очікувані результати впровадження Практична імплементація платформи SkillBack дозволить підприємству досягти таких вимірюваних соціально-економічних та організаційних ефектів:

- зниження рівня плинності кадрів завдяки впровадженню прозорої системи мотивації та визнання;
- скорочення витрат підприємства на рекрутинг та адаптацію (онбординг) нових співробітників;
- зменшення показника time-to-hire (часу на закриття вакансій) за рахунок оперативного доступу до сформованого внутрішнього кадрового резерву;
- підвищення внутрішньої мобільності працівників, що спрощує формування крос-функціональних проєктних команд;
- загальне підвищення retention rate (коефіцієнта утримання персоналу) шляхом ефективного нівелювання ефекту «кар'єрного плато».

9. Візуальні елементи та архітектура.

9.1. Верифікація навичок



Рис. Б.1 Алгоритм функціонування системи верифікації навичок
Джерело: створено автором.

9.2. Структура цифрового бейджу



Рис. Б.2 Структурні елементи метаданих цифрового бейджу
Джерело: створено автором.

9.3. Інтерфейс користувача (Mockup)

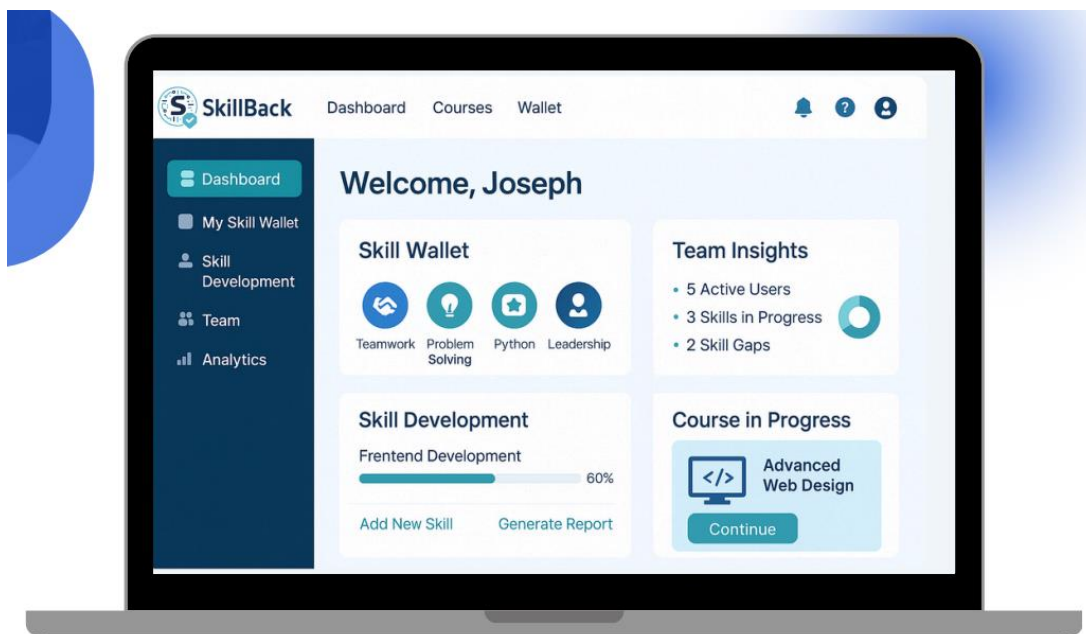


Рис. Б.3 Прототип інтерфейсу корпоративної платформи (модулі Dashboard та Skill Wallet)

Джерело: створено автором.

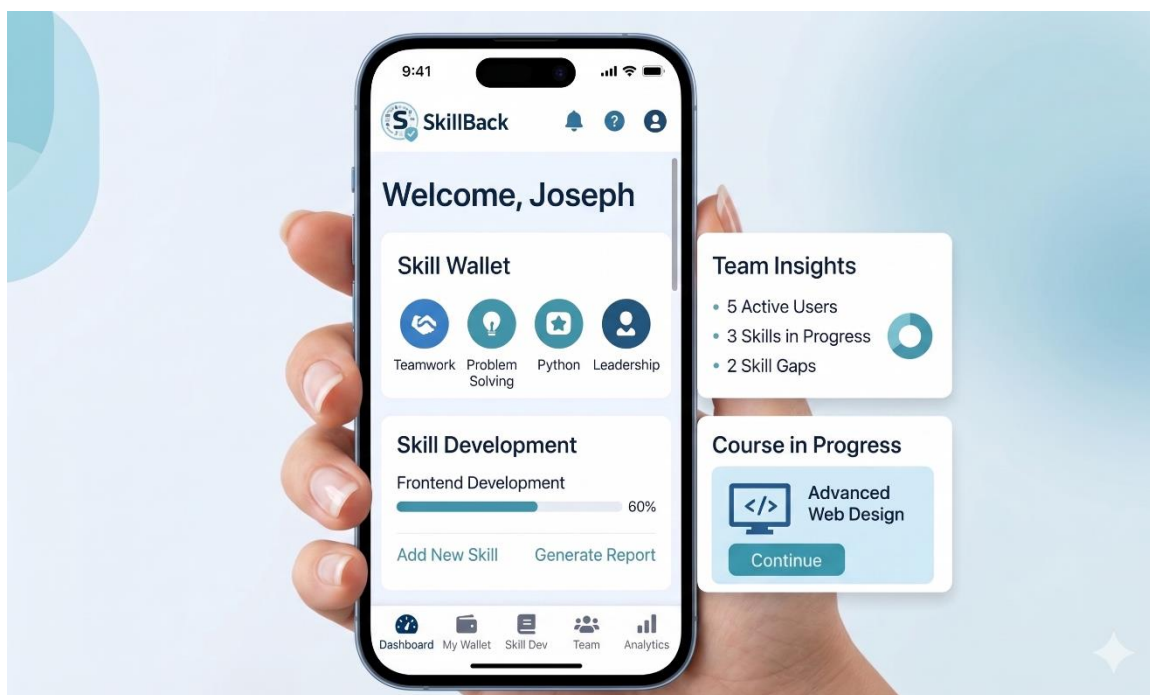


Рис. Б.4 Прототип інтерфейсу корпоративного мобільного додатку (модулі Dashboard та Skill Wallet)

Джерело: створено автором.

9.4. Business Model Canvas (Шаблон бізнес-моделі)

Таблиця Б.3

Канва бізнес-моделі (Business Model Canvas) проєкту SkillBack

<i>Елемент бізнес-моделі</i>	<i>Характеристика</i>
Ключові партнери	Освітні платформи, розробники API, хмарні провайдери.
Ключові види діяльності	Розробка платформи, інтеграція з LMS, генерація бейджів, технічна підтримка.
Ціннісна пропозиція	Автоматизація кадрового резерву, верифікація навичок, гейміфікація HR-процесів.
Ключові ресурси	ІТ-інфраструктура, розробники, база даних користувачів.
Канали збуту	Прямі B2B-продажі, партнерські інтеграції, професійні платформи.
Сегменти клієнтів	HR-відділи середнього та великого бізнесу, власники малого бізнесу.
Структура витрат	Розробка ПО, хостинг, заробітна плата, маркетинг.
Джерела доходів	B2B підписка, оплата за генерацію бейджів, affiliate-доходи від партнерів.

Джерело: створено автором.