

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочно-дистанційна
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту
Завідувач кафедри менеджменту

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
«____» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ :
МОДЕЛІ КАР'ЄРИ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ»
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево)

**зі спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»**

Виконавець роботи Малець Марина Юріївна

Науковий керівник к.е.н., доцент Гусаковська Тетяна Олександрівна

Рецензент Довгань Діна Віталіївна

Полтава 2023

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	2
ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ	6
1.1 Сутність та зміст кар'єрного зростання персоналу організації . Види, етапи та моделі кар'єри	6
1.2. Основні фактори, що впливають на кар'єрне зростання персоналу	14
1.3 Особливості планування кар'єри персоналу в організації	21
2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»»	36
2.1. Загальна та організаційно-економічна характеристика організації	36
2.2. Аналіз впливу професійного та кар'єрного зростання на фінансовий розвиток та показники КРІ	52
2.3. Оцінка ефективності системи управління кар'єрним зростанням персоналу у ТОВ «ЕПІЦЕНТР» К	65
3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	76
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу ТОВ «Епіцентр К»	76
3.2. Розробка стратегії і тактики вдосконалення професійного рівня працівників ТОВ «Епіцентр К»	82
3.3 Удосконалення методичного забезпечення оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу у ТОВ «Епіцентр К».	89
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	109
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ	118

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

Умовні позначення, символи, скорочення, терміни	Пояснення умовних позначень, скорочень, символів
BXT	відсутність ходового товару
MT	мертвий товар(товар без руху протягом певного періоду)
XT	ходовий товар
HRM	Human Resources Management(управління персоналом)
KPI	Key Performance Indicators (система оцінки)
SKU	Stock Keeping Unit (унікальна товарна одиниця)

ВСТУП

Вивчаючи основні чинники, які впливають на розвиток підприємства, вчені узагальнили перелік основних тенденцій, які безпосередньо формують базу економічного розвитку та прогресивного функціонування організації, а саме:

політико-правовий, що відображає рівень політичної стабільності;

інноваційно-інвестиційний, що вказує на рівень державної підтримки у відношенні до створення умов щодо залучення інвестицій підприємства;

фінансово-економічний, який відображає державну підтримку в галузі за рахунок програм розвитку;

кадровий- а саме трудовий потенціал, який відображає якісні та кількісні характеристики персоналу.

В сучасних ринкових умовах остання складова, а саме управління персоналом, має важливе значення щодо успіху розвитку організації. Використання ключових компетенцій працівників, управління унікальними можливостями персоналу, створюють високу вартість та отримання конкурентних переваг будь якого підприємства. Колектив в організації є складним об'єктом управління, оскільки являє собою живий організм зі своїми вимогами, інтересами, рішеннями, тощо. Але в той же час це є двигун підприємства. Тому дуже великою помилкою керівників є недооцінення важливості даної складової, ставлячи пріоритет на фінансові питання, виробничі процеси, тощо.

Важливо розуміти, що в теперішніх реаліях ведення підприємницької діяльності, критично змінилась функція працівника, який зі звичайного виконавця перейшов в активного учасника виробничого процесу, надаючи вплив у прийнятті стратегічних рішень та виконанні оперативних завдань. Ефективніших результатів досягають ті організації, які в своїй структурі володіють кваліфікованими та мотивованими кадрами.

Лідуючу позицію в стимулюванні персоналу займає кар'єрне зростання. Особливість полягає в тому, що в даному процесі є спільна зацікавленість

роботодавця та працівника. Працівник зацікавлений в кар'єрному зростанні, оскільки даний процес передбачає розширення повноважень, збільшення оплати праці, розвиток та самореалізація. Роботодавці сприяють кар'єрному зростанню, так як даний розвиток передбачає формування висококваліфікованих кадрів, створення генераторів ідей та основного двигуна в розвитку бізнесу в сучасних умовах. Відповідно, кар'єрний розвиток персоналу є актуальним та важливим питанням, так як такі організації отримують мотивованих, лояльних співробітників, професіоналів з високою продуктивністю.

Практика показала, що працівники не завжди усвідомлюють можливості і перспективи свого професійного розвитку. Досить часто в організації неефективно використовують їхній особистісний і професійний потенціал, не враховують реальних здатностей працівників у виконанні того чи іншого виду професійної діяльності. Це підтверджує потребу вивчення психологопедагогічних аспектів розвитку кар'єри особистості в контексті реальних умов сучасної праці [18].

Мета роботи – дослідити вплив кадрового розвитку та кар'єрного зростання на розвиток організації, його фінансових показників, розширення структури на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Для досягнення мети потрібно вирішити наступні завдання:

- визначити поняття «кар'єра», її види, етапи та моделі;
- дослідити фактори, що впливають на кар'єрне зростання персоналу;
- охарактеризувати теоретичний та практичний аспект планування професійного та кар'єрного зростання;
- дослідити вплив кар'єрного зростання як фактору управління людськими ресурсами;
- охарактеризувати ТОВ «ЕпіцентрК» як соціально-економічну систему;
- дослідити фінансово-економічну діяльність компанії;
- дослідити взаємозв'язок вмотивованості персоналу на розвиток кар'єри в структурі компанії ;

запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу ТОВ «Епіцентр К »;

розробити стратегію і тактику вдосконалення професійного рівня працівників ТОВ «Епіцентр К»;

запропонувати до впровадження сучасних методів контролю та аналізу ефективності управління кар'єрним зростанням у ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес управління професійним та кар'єрним розвитком персоналу організації .

Предметом дослідження є методики та стратегії підвищення ефективності персоналу .

База дослідження – ТОВ «Епіцентр К».

Методи дослідження : теоретичний (опис, аналіз, порівняння), метод наукового абстрагування , метод групування, графічний метод.

Практичне значення даної роботи полягає у аналізі основних факторів існуючої системи корегування та мотивування розвитку персоналу, шляхи вдосконалення системи кар'єрного зростання, розробка методів корегування стратегій кадрового розвитку та їхній вплив на економічні показники підприємства.

Результати дослідження було оприлюднено на Міжнародній науково-практичній конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання», м. Суми, СумДУ, 29 - 30 листопада 2023 року.

Відомості про обсяги роботи: кваліфікаційна робота розміщена на 130 сторінках, містить 18 рисунків, 35 таблиць, 5 додатків, 49 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та зміст кар'єрного зростання персоналу організації. Види, етапи та моделі кар'єри.

Термін «кар'єра» увійшов в сферу дослідження науковців відносно недавно. Вивчаючи інтеграцію та розвиток індивідуумів в професійній сфері, вчені оперували такими поняттями як «професійна ,трудова діяльність», «професійна мобільність», «трудовий шлях». Економічне зростанням, розвиток інформатизації та глобалізація стає детермінантом детального вивчення процесів професійної активності та кадрового планування. Постала проблема у більш чітких трактувань даного явища, аналіз її складових та вивчення взаємозалежності професійного та кар'єрного зростання з економічним розвитком підприємства.

Наразі немає єдиної думки що до походження даного терміну. В загальному він означає просування в певних сферах діяльності. Важливо розуміти, що кар'єра є процес та результат цього процесу.

Науковці описують дане поняття в широкому та вузькому розумінні. В першому випадку мається на увазі професійний індивідуальний розвиток, фахове зростання, багаторівневий ріст від вибору професії до максимальної майстерності в даній сфері. Результатом є певний професійний статус. У більш вузькій перспективі ,кар'єра - це чисто офіційне просування по службі, коли мова йде не тільки про оволодіння рівнем і ступенями професіоналізму, а й про досягнення певного соціального статусу і заняття певної посади в професійній діяльності[12].

Для повного та правильного визначення поняття «кар'єра» доцільно буде проаналізувати бачення цього терміну в різних сферах наукової діяльності, кожна з яких по своєму його трактує. Термін «кар'єра» вивчається в економіці, психології, соціології, менеджменті.

Міждисциплінарна інтеграція у дослідженні феномену кар'єри є вкрай важливою: поряд із філософською та психологічною інтерпретацією поняття, необхідною є його препарація на конкретні, придатні для емпіричної фіксації і, відповідно, виміру соціальні факти (за останню складову відповідає саме соціологія)[1]. Залежно від потреб теорії та практики, кар'єра розглядається з різних позицій, вона висвітлює певні її аспекти і складається з компонентів, які окремі дослідники вважають важливими. В таблиці 1.1, наданий опис сфери вивчення кар'єри в залежності від наукової діяльності[20].

Таблиця 1.1

Аналіз терміну «кар'єра» в різних наукових дисциплінах

Дисципліна	Опис
Психологія	поняття «кар'єра», як вважає фінський психолог П. Санісало, ґрунтується на уявленнях про етапність індивідуального розвитку
Соціоніка	вивчає індивідуально-психологічні особливості людини на основі аналізу закономірностей енерго-інформаційного обміну між людьми і типологізації індивідів залежно від способів сприйняття, переосмислення та передання інформації (відокремлення соціотипів)
Соціальна психологія	концентрує свою увагу на вивченні залежностей проходження трудової кар'єри від типу особистості, яка формується під впливом певних соціальних чинників, її взаємодії з мікросередовищем
Управлінські науки	розглядають кар'єру в аспекті соціального управління суспільством. Кар'єру розуміють як загальну послідовність етапів розвитку людини в основних сферах життя (сімейній, трудовій, у дозвіллі). Кар'єра характеризується динамікою соціально-економічного становища, статусно-рольових характеристик, форм соціальної активності особистості.

Багато з наведених вище визначень дають підстави розглядати кар'єру як складно організований комплекс соціально-психологічних, індивідуально забарвлених оцінок в розумінні свого місця в соціальному просторі на тлі об'єктивно заданих критеріїв, що визначають напрямок і розвиток його життєдіяльності. Очевидно, що особисті та суспільні інтереси перетинаються в кар'єрі. Таким чином, критеріями успішної кар'єри є задоволеність людини життєвими обставинами (суб'єктивні критерії) і соціальний успіх (об'єктивні критерії). Як результат, об'єктивна та зовнішня сторона кар'єри-це сукупність професійних посад, які займає людина, тоді як суб'єктивна та внутрішня сторона-це те, як вона сприймає свою кар'єру. Кар'єрний успіх можна розглядати як

просування по службі з однієї посади на іншу, у вищі та суміжні професії, придбання нових знань, досвіду і навичок [14].

Сутність кар'єрного зростання відбувається в процесі еволюції та розвитку кар'єри працівників в організації. Процес передбачає ряд етапів та дій для підвищення цього професійного рівня та досягнення нових висот у кар'єрному розвитку. Кожна кар'єра має власну рушійну силу, певні особисті мотиви, які в різні періоди життєдіяльності змінюються. В таблиці 1.2 охарактеризовано основні складові процесів та мотивацій, які є генератором змін соціального та професійного рівня.

Таблиця 1.2

Основні мотиви кар'єрного зростання

Мотив	Опис
Саморозвиток	Бажання та здатність розвивати свої навички, знання та компетенції. Це може включати участь у навчальних програмах, самостійне вивчення нового матеріалу, а також активну участь у професійних спільнотах.
Отримання нового досвіду	Кар'єрне зростання часто пов'язане із здобуттям нового досвіду через участь у різноманітних проектах, виконання відповідних завдань та розвиток ключових компетенцій.
Матеріальний добробут	Людей мотивує отримання посад фінансова та матеріальна стабільність.
Безпека і стабільність	Працівники керуються бажанням зберегти та зміцнити своє становище в організації, а тому вважають своїм головним завданням отримати посаду, яка надає такі гарантії.
Лідерський розвиток	У випадку, коли отримання лідерських позицій, кар'єрне зростання, збільшує вдосконалення лідерських якостей та взаємодію з командою.
Оцінка та визнання	Люди скрізь і завжди прагнуть у своїй кар'єрі бути першими, "випередивши" своїх колег.

Джерело: складене автором на основі аналізу даних

Визначаючи сутність кар'єрного зростання, необхідно враховувати і певні початкові моменти:

індивідуальна кар'єра має внутрішню (індивідуальний розвиток людини, що виражається в істотному збільшенні її знань і навичок - людського капіталу) і

зовнішню (освоєння людиною соціального простору як результат її особистісного розвитку)сторону;

соціальний простір є багатовимірним і існує декілька векторів розвитку кожного індивіда в процесі життя і праці : професійний, посадовий, статусний, матеріальний (економічний і фінансовий), духовний, тощо;

в будь-якій сфері життєдіяльності кожна людина має низку цілей (у вигляді певних образів,які важко піддаються вербалізації та розумінню і є неусвідомленими),які вона спочатку ставить перед собою,і які з часом можуть змінюватися;

людина докладає певних зусиль, щоб досягти поставлених цілей.

Планування кар'єри орієнтується на розвиток компетенцій працівників, їх професійно-кваліфікаційне просування та, за необхідності, перепідготовку. Тут важливий є взаємозв'язок планування кар'єри з плануванням трудової адаптації,оцінкою персоналу, професійним навчанням та формуванням управлінських резервів.

Категорія «кар'єра» має свої види, етапи та моделі[7].

Розрізняють два види кар'єри (рис. 1.1): професійна та внутрішньоорганізаційна. Професіна розглядається в контексті зміни професійного рівня від моменту прийняття на роботу та до виходу на пенсію. Вона може бути поглиблена в одній сфері діяльності, або захоплювати інші напрямки.

Професійна кар'єра може йти за лінією:

спеціалізації (поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності);

транспрофесіоналізації (оволодіння іншими сферами діяльності).

І. Лотова виділяє такі типи професійної кар'єри [19]:

«Типова» професійна кар'єра – зі зростанням спеціалізації відбувається зміна посадової ієрархії на вищі щаблі. Тривалість такої кар'єри відповідає тривалості активної професійної діяльності (всередньому 35-40 років);

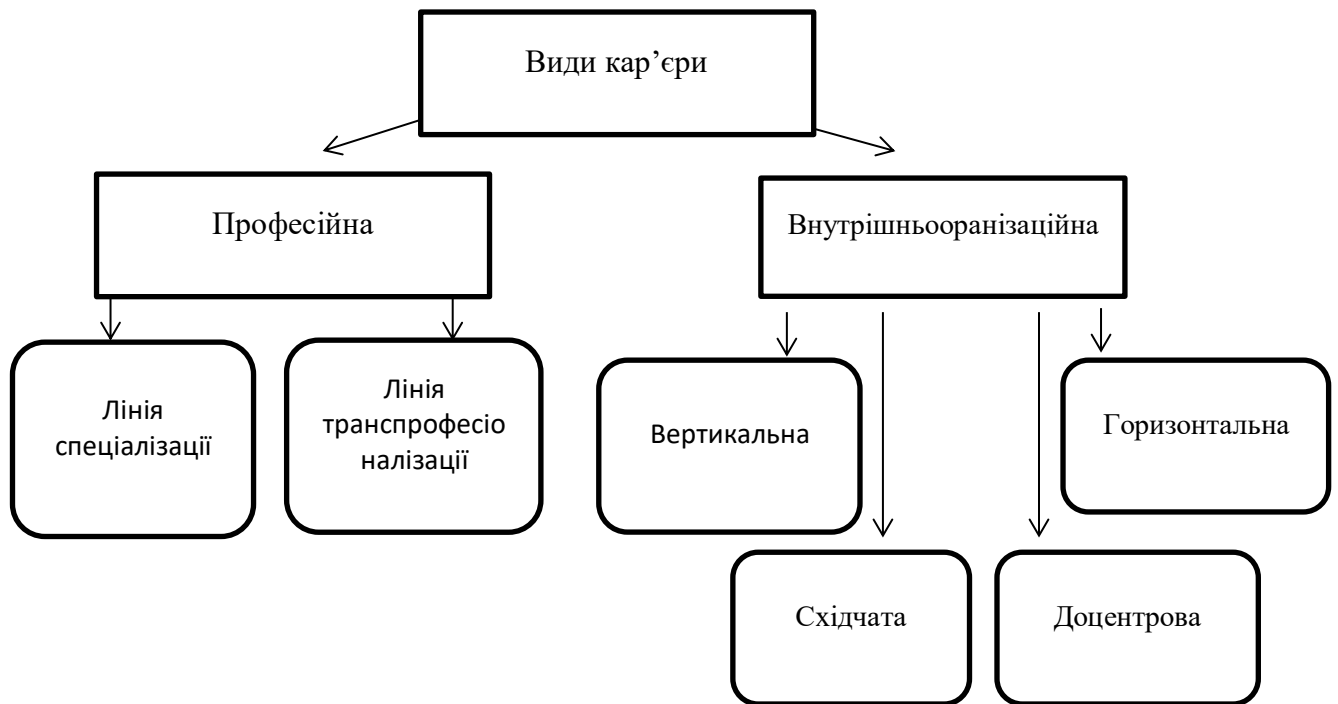


Рис. 1.1. Види кар'єри

«Швидкісна» характеризується тим, що працівники швидко, але послідовно просуваються в гору організаційними сходами. Ця кар'єра в два-три рази коротша за типову кар'єру. Тривалість перебування на посаді становить від одного до двох років;

«Десантна» кар'єра відмінна тим, що персонал такого типу кар'єри готові зайняти будь-яку посаду. Зазвичай такі заміщення відбуваються спонтанно;

«Сповільнена» професійна кар'єра характеризується перебуванням на певній посаді протягом п'яти - шести років або більше. Можливі також "нетипові" професійні кар'єри, наприклад, коли кар'єрне просування державного службовця характеризується швидким "злетом" або "падінням", перестрибуванням через один або два щаблі ієрархії.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це поступовий кар'єрний ріст працівника в межах однієї організації.

Внутрішньо організаційна кар'єра проходить по чотирьом напрямкам[8]:

Вертикальна кар'єра (переміщення на іншу ступінь структурної ієрархії). В свою чергу, вона поділяється на: висхідну (просування працівника вгору за службовою драбиною); низхідну (переміщення працівника вниз за службовою драбиною).

Горизонтальна кар'єра (зміна функціональної діяльності в одній площині структурної ієрархії; розширення повноважень на існуючій посаді).

Східчаста кар'єра (поєднання вертикальної та горизонтальної кар'єри; за рахунок зміни вертикального та горизонтального просування здійснюється розвиток в підприємстві).

Доцентрова кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства). Наприклад, доступ працівника на зустрічі, наради; можливість долучення до неформальних джерел інформації; виконання стратегічних доручень керівництва.

Паралельно виокремлюють і такі види як : прогресивний (ріст по висхідній), регресивний (спад, зміна на нижчі посади), лінійний (послідовний розвиток кар'єри), нелінійний (наявність перерв, стрибків), спіралеподібні (такі процеси проходять в основному на різних ієрархічних рівнях), стагнаційний (тривалий час на одному рівні без динаміки зміни посад чи доходу).

Наукове дослідження кар'єрних шляхів виявило, що багатогранність варіантів кар'єри утворюється завдяки поєднанням чотирьох основних моделей : «трамплін» , «сходи» , «змія» , «роздоріжжя» [9].

Кар'єра-трамплін в основному спостерігається серед менеджерів та спеціалістів. Трудовий розвиток працівника складається з поступового підйому кар'єрною драбиною, нарощуванням потенціалу, знань, досвіду та кваліфікації. Паралельно проходить зміна посад з розширенням повноважень та посадовим окладом. На певний період працівник займає вищу посаду ,на яку намагається займати тривалий період. Потім він "зістрибує з трампліну", виходячи на пенсію.

Модель кар'єрних сходів означає, що на кожному етапі своєї кар'єри працівники працюють на певній посаді протягом певного періоду часу, наприклад, до п'яти років. Цього часу достатньо для того, щоб працівник зайняв нову посаду і працював на повну силу. Керівники та спеціалісти просуваються кар'єрними сходами в міру зростання їхніх навичок, креативності та досвіду. Після підвищення кваліфікації вони займають нові посади [16].

Модель кар'єри "змія" підходить для менеджерів і спеціалістів. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу за

призначенням і перебування на кожній посаді протягом короткого періоду часу (один-два роки). Це дозволяє лінійним менеджерам більше дізнатися про конкретні управлінські функції, які стануть у нагоді на вищих посадах.

Модель кар'єри "роздоріжжя" - це модель, в якій після фіксованого або змінного періоду керівники та спеціалісти проходять комплексну оцінку (атестацію), результатом якої є підвищення, переведення або пониження в посаді. Така модель кар'єри може бути рекомендована іноземним компаніям, які мають спільні підприємства або працюють за контрактом. За своєю філософією це американська модель кар'єри з акцентом на індивідуалізм. [2]

Основним завданням планування та реалізації кар'єри є взаємодія між професійною кар'єрою та кар'єрою в організації. Планування та управління діловою кар'єрою означає, що горизонтальне та вертикальне просування працівника має бути систематично організоване в системі посад та робочих місць з моменту приходу працівника в організацію до моменту його звільнення. Працівники повинні знати не лише свої короткострокові та довгострокові перспективи, але й те, яких показників вони повинні досягти, щоб отримати підвищення[10].

Планування та управління кар'єрою починається, коли працівника приймають на роботу в організацію, і триває до виходу на пенсію.

Науковий менеджмент виділяє декілька етапів трудової діяльності людини.

Етапи кар'єри – періоди особистісного та професійного розвитку, оволодіння своєю спеціальністю.

Найбільш узагальнена точка зору включає чотири стадії (етапи) розвитку кар'єри [35]:

Попередня стадія (відвідування школи, навчання).

Первісна стадія (переходи з однієї роботи на іншу).

Стадія стабільної роботи (зі збереженням однієї й тієї ж роботи).

Стадія відставки (припинення активної роботи)

На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби.

В таблиці 1.3 надається перелік та опис етапів кар'єри.

Таблиця 1.3

Етапи кар'єри [28]

Етапи кар'єри	Вік	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і моральні потреби
Підготовчий	до 25	Навчання та випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Адаптація	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікації	Самоствердження і початок досягнення незалежності	Безпека існування і пристойний рівень оплати праці
Просування	до 45	Зростання кваліфікації і досвіду, набуття нових навичок та кар'єрне зростання	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самореалізації	Здоров'я та високий рівень оплати
Збереження	до 55	Пік вдосконалення кваліфікації, навчання молоді	Стабілізація незалежності і зростання самореалізації	Підвищення рівня оплати праці і зацікавленість до інших джерел доходів
Завершальний	до 60	Підготовка до виходу на пенсію, підготовка зміни, підготовка до нового виду діяльності	Стабілізація самореалізації	Збереження рівня оплати праці та підвищення зацікавленості до інших джерел доходу
Пенсійний	після 60	Заняття новим видом діяльності	Самореалізація в новому виді діяльності	Здоров'я, розмір пенсії та інші джерела доходу

Для більшості людей не рідкість переживати періоди стресу та потрясінь під час переходу від одного етапу кар'єри до іншого.

Хоча універсальної моделі не існує, оскільки життя у всіх різне, описані вище етапи розвитку кар'єри є типовими для більшості працівників.

Необхідно зазначити, що кожна особистість і кар'єрний шлях унікальні, і тому кожен може зустрічати виклики на цих етапах у своєму власному темпі та в контексті своїх власних цілей[17].

1.2 Основні фактори, що впливають на кар'єрне зростання персоналу.

Кар'єрне планування - це трудомісткий процес, який спочатку потребує самовизначення, самомотивацію та цілеспрямованості розвитку в професійній сфері. На будь якому етапі розвитку кар'єри, кожен здатен визначити свої можливості, потреби, цінності. Проте ефективні менеджери також можуть бути каталізаторами кар'єрного зростання та просування серед фахівців компанії. Це тому, що вони особисто готові до змін[26].

Ефективного розвитку кар'єри можна досягти лише за умови максимального використання внутрішніх ресурсів та врахування впливу зовнішніх факторів (умов) розвитку кар'єри на бажану мету. Внутрішні ресурси особистості визначають можливість її діяльності, а здійснення цієї діяльності відбувається в конкретному середовищі.

Будь яке середовище - це сукупність факторів, що постійно змінюються. Зовнішні умови включають в себе економічні та соціокультурні тренди, кон'юнктуру ринку праці, технологічні зрушення тощо. Освіта, професійна підготовка та навички можуть визначати конкурентоспроможність у даному середовищі.

Проте без відповідей про те, як врахувати вплив зовнішніх і внутрішніх умов особистості на розвиток кар'єри, професійна міграція навряд чи буде успішною. Важливо розробляти стратегії адаптації, враховуючи власні сильні сторони та слабкі місця, а також аналізувати та пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкість, самодисципліна та постійне навчання стають важливими складовими успішного розвитку кар'єри в динамічному професійному світі. Усі зовнішні чинники розвитку кар'єри можна умовно поділити на два напрямки: загальні (позаслужбові, непрофесійні) та спеціальні (формальні, професійні). Це відносно умовний поділ, оскільки фактори поза професійною сферою формують багато характеристик працівника, які мають професійне значення, тоді як службові посади, навпаки, значною мірою

визначають його ставлення до роботи, поведінку, сімейні та соціальні відносини. В Таблиці 1.4 охарактеризовані основні фактори кар'єрного розвитку [45].

Таблиця 1.4

Зовнішні фактори кар'єрного розвитку

<i>Загальна сфера (позаслужбова)</i>	<i>Спеціальна (службова, професійна).</i>
а) Родина й близьке оточення (друзі дитинства, навчання, колишні товариші по службі). б) Макросередовище: світове співтовариство, Батьківщина, місто, село, де живе людина.	а) Організаційна структура фірми, підприємства. б) Кадрова політика організації: якими є шанси одержання більш високої посади; чи створюються умови для навчання, підвищення кваліфікації тощо
<i>Внутрішні фактори кар'єрного розвитку</i>	
➤ професійні здібності людини; ➤ взаємозв'язок здоров'я й кар'єри; ➤ інтерес і здібності до пізнання й набуття досвіду; ➤ активність у розв'язанні професійних завдань і просуванні у профмайстерності; ➤ упевненість у власних силах, прагнення до лідерства, почуття обов'язку й відповідальності; ➤ професійні знання й досвід;	

Загальна сфера (позаслужбова):

тісне сімейне оточення (друзі, близькі знайомі, колишні колеги). Сім'я може стати як детермінантом кар'єрної енергії так і її сповільнювачем. Якщо певна професійна діяльність є сімейною традицією, то в родині будуть створені максимально комфортні умови для забезпечення можливості кар'єрного зростання в даній сфері діяльності.

Відносини в колі друзів зміцнюють спільні інтереси та самовираження в професійній кар'єрі. Коли досягнення людини визнаються в такому середовищі, це стає для неї чудовою мотивацією для подальшого просування по кар'єрній драбині. Майбутні знайомства на вищих соціальних рівнях закріплюють новий статус людини та допомагають розширенню офіційних зв'язків.

Макросередовище: спільнота, рідне місто, селища в світі, де живуть люди. Якщо ви не стежите за міжнародними подіями, зневажаєте історію своєї батьківщини, байдуже ставитеся до долі своєї країни, потреб і надій небайдужих людей і підтримуєте антисоціальні політичні рухи, повноцінної стабільної

кар'єри не вийде. Необхідно постійно стежити за технологічними новинками, фіксувати досягнення науки, збагачувати професійний досвід, особисті методи діяльності, інтерес до життя ділового світу.

Спеціальна (службова, професійна) включає в себе зовнішні та внутрішні фактори[26].

Зовнішні фактори кар'єрного зростання в соціальній сфері можуть включати:

мережа зв'язків і контактів (важливо мати розвинену мережу професійних зв'язків. Знайомства в галузі, співпраця з впливовими особистостями, наставництво від досвідчених фахівців можуть прискорити кар'єрний розвиток).

підтримка керівництва (підтримка і визнання з боку керівництва можуть виявитись дуже ефективними для просування у професійній сфері. Це може включати отримання нових завдань, можливо участь у проектах верхнього рівня тощо).

економічні та політичні умови (соціальна сфера може бути чутливою до змін в економіці та політиці. Наприклад, зміни в урядовій політиці, бюджетні обмеження або зміни пріоритетів у фінансуванні можуть вплинути на можливості кар'єрного зростання).

конкуренція та ринкові умови (сфера соціальної роботи може бути конкурентною. Наявність інших кваліфікованих фахівців, у змінах запитів на ринку певних послуг або методів роботи можуть вплинути на можливості зростання).

технологічний прогрес (розвиток технологій може змінювати підходи до роботи в соціальній сфері. Освоєння нових технологій може збільшити конкурентоспроможність та можливості просування).

культурні зміни і громадськість (зміна у громадському відношенні до певних аспектів соціальної сфери може бути включена на запит на певні послуги або підходи до роботи, що, у свій час, може бути включена на кар'єрне зростання).

реформи та регулювання (зміни в законодавстві або реформи в соціальній сфері можуть вплинути на структуру роботи, вимоги до кваліфікації та можливості кар'єрного зростання).

Ці зовнішні фактори, які перебувають поза особистим контролем, можуть впливати на те, як людина розвивається у своїй кар'єрі в соціальній сфері. Однак внутрішня якість та ставлення також важливі для успішного просування в цій галузі.

Успішність кар'єри залежить від різноманітних внутрішніх факторів, які формуються в особистості та впливають на її професійний розвиток. Ось деякі з них:

навички та компетенції (компетентність у виконанні завдань, професійні навички та знання визначають ключову роль у кар'єрному успіху. Це можуть бути технічні навички (наприклад, програмування, фінансовий аналіз), м'які навички (комунікація, управління часом) та інші спеціалізовані вміння).

мотивація та цілі (цілеспрямованість, внутрішня мотивація та чіткі кар'єрні цілі допомагають людям рухатися вперед, подолати виклики та досягти успіху).

лідерські якості (здатність вести, надихати та направляти інших, приймати відповідальність та приймати рішення, важливе для успіху в будь-якій кар'єрі).

адаптивність і гнучкість (зміна обставин, уміння адаптуватися до нових умов, технологій і вимог є ключовими властивостями ринку успішних професіоналів).

стресостійкість (здатність витримувати стрес, подолати негаразди і відновлюватися після невдач, є важливою властивістю успішних людей).

самоконтроль і само мотивація (вміння керувати своїми емоціями, дисципліною і здатністю працювати навіть без зовнішнього контролю).

самосвідомість і самовдосконалення (вміння критично оцінювати себе, власні слабкості та сили, постійно працювати над удосконаленням).

мережа контактів і співробітництво (вміння будувати та підтримувати стійкі відносини, мережу знайомств та співпрацювати з іншими людьми може значно збільшити можливості у збільшенні кар'єрного зростання).

емоційний і соціальний інтелект (здатність спілкуватися, розуміти і керувати емоціями, спілкуватися ефективно і будувати стійкі відносини з колегами, клієнтами та керівництвом).

Ці фактори взаємодіють між собою, і кожен з них може мати важливе значення для успішного розвитку кар'єри. Також, важливо зауважити, що успіх у кар'єрі може сприйматися кожним індивідуально і мати різне значення для різних людей.

Головним у виборі шляхів просування (кар'єри) людини є розуміння того, що впливають на просування не просто фактори й не особистість самі по собі, а способи їх взаємодії[29]. Під факторами кар'єри слід розуміти найбільш істотні обставини, що виступають як рушійні сили, причини процесу трудового переміщення. Так, наприклад, психологічні властивості особистості тісно пов'язані з природними даними і становлять таку важливу її характеристику, як здібності. Здібності визначаються динамікою придбання індивідом знань, умінь і навичок та його можливістю виконувати певний вид діяльності [21].

Крім стимулюючого фактора носія, існує кілька факторів його інгібування, які можуть уповільнювати та зупиняти розвиток процесу до тих пір, поки він не зупиниться і не змінить напрямку. На рисунку 1.2, наведена класифікація основних факторів гальмування кар'єрного розвитку[48].

Звичайно, гальмування кар'єри можна розділити на два основних типи за характером їх впливу: стимулюючі фактори та сили опору.

Стимулюючі фактори :

мотивація до досягнення (цей фактор може стати джерелом внутрішньої мотивації для досягнення цілей та розвитку кар'єри);

підтримка та встановлення (підтримка від оточуючих чи наставництво сприяють уникненню гальмування кар'єри);

здатність до адаптації (здатність швидко реагувати на зміни, навички адаптації до нових технологій є стимулюючим фактором).

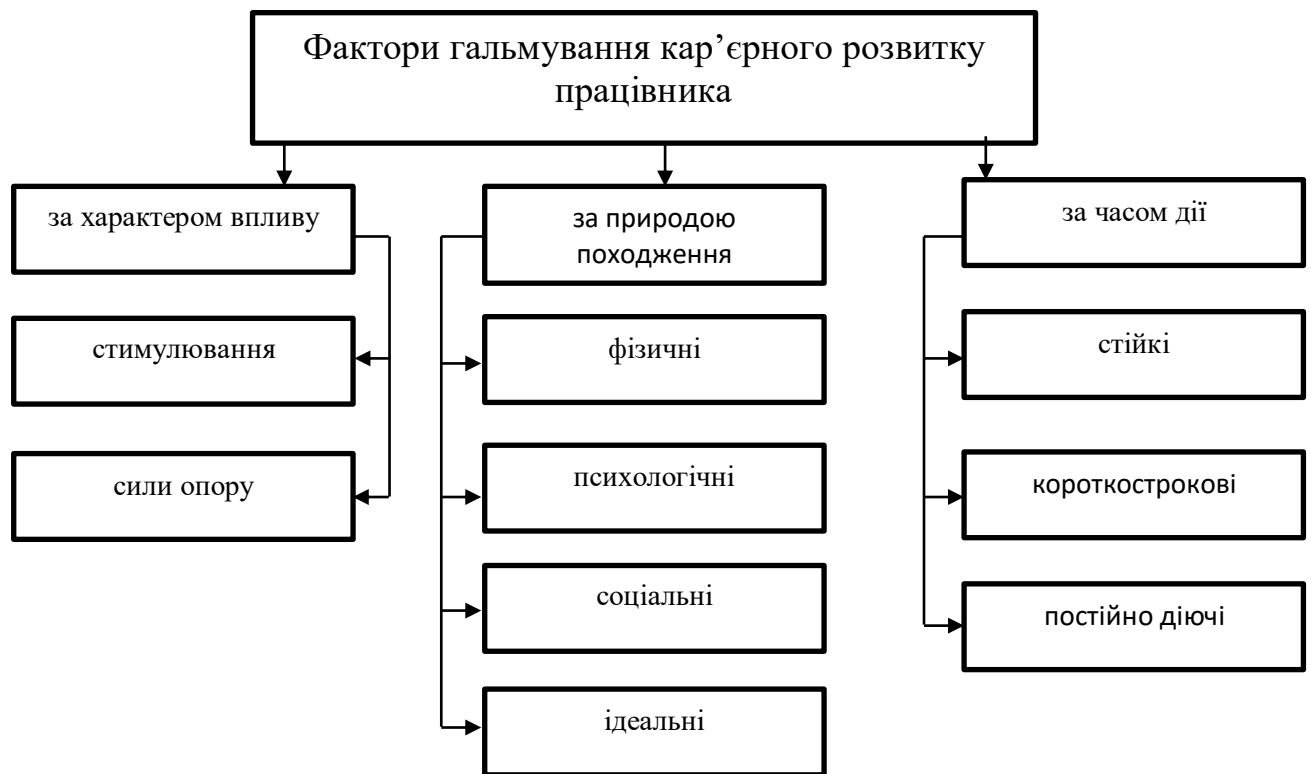


Рис.1.2. Фактори гальмування кар'єрного розвитку працівника

Сили опору :

страх перед змінами (цей фактор може спричинити опір у прийнятті нових можливостей чи змін у кар'єрі);

комфортна зона (бажання залишатися в зоні комфорту та відмова від ризику можуть ускладнювати рух до нових викликів);

самообмеження (самообмеження через вираження віри в себе, перфекціонізм або страх провалу може стати опорою для кар'єрного гальмування).

Ці фактори взаємодіють і можуть мати різний вплив на особистість та кар'єрний шлях. Розуміння цих факторів може допомогти працювати над подоланням опору та використанню стимулюючих чинників для досягнення бажаних кар'єрних цілей.

Звичайно, гальмування кар'єри можна класифікувати за природою походження на чотири основні категорії: фізичні, психологічні, соціальні та ідеальні фактори.

Фізичні фактори :

здоров'я та травми (фізичні обмеження або проблеми зі здоров'ям можуть стати перешкодою для досягнення кар'єрних цілей. Травми, хронічні захворювання або дефекти можуть вплинути на ефективність та працездатність).

Психологічні фактори :

психологічне напруження, тривога можуть призвести до зниження продуктивності та здатності до досягнення кар'єрних цілей;

низька самооцінка та впевненість (недостатня віра в себе, низька самооцінка та страх провалу можуть ускладнити кар'єрний розвиток).

Соціальні фактори :

недоліки в комунікації (проблеми у взаємодії з колегами, нездатність до побудови мережових контактів чи конфлікти в колективі можуть уповільнити кар'єрний ріст);

дискримінація та нерівні умови (несправедливість, дискримінація за критеріями (статут, раса, вік) або нерівність умов праці можуть стати перешкодою для кар'єрного просування).

Індивідуальні фактори :

відсутність чіткої мети (неясність у цілях, явно чіткого напрямку розвитку може призвести до зупинки у кар'єрному віці);

неспівпадіння цінностей (неспівпадіння особистих цінностей та мети компанії або галузі може призвести до зміни у шляхах розвитку).

Ці фактори можуть впливати на кар'єрний шлях з різних сторін і вимагати різних стратегій для зменшення або мінімізації їхнього впливу. Управління цими факторами може включати в себе здоровий спосіб життя, розвиток навичок управління стресом, підвищення рівня самосвідомості та взаємодії з оточуючим середовищем.

Гальмування кар'єри за часом дії можна розділити на три основні категорії: стійкі, короткострокові та постійно діючі фактори[29].

Стійкі гальмувальні фактори – фактори, які виявляють тривалий вплив на кар'єрний розвиток і можуть бути пов'язані зі сталими особливостями або особистісними особливостями. Наприклад, низький рівень освіти, що викликає

основні навички, обмеження здоров'я або фінансові труднощі, які тривають протягом тривалого періоду.

Короткострокові гальмувальні фактори - фактори тимчасового характеру, які можуть вплинути на кар'єрний розвиток протягом обмеженого періоду. Іноді, тимчасові фінансові труднощі, втрата робочого місця, конфлікт у колективі або стресова ситуація, що виникає з тимчасових обставин.

Постійно діючі гальмувальні фактори - це фактори, які постійно впливають на кар'єрний розвиток і можуть бути пов'язані з особистими негативними якостями, відсутніми підтримкою оточуючого середовища або постійними зовнішніми зв'язаними обставинами, які заважають зростанню. Наприклад, низька мотивація, постійний конфлікт з керівництвом, обмеження, пов'язані з недостатньою підтримкою від колег або низьким рівнем довіри досить особистих здібностей.

Розуміння тривалості та типу впливу цих факторів може допомогти розробити стратегії подолання або мінімізувати їх вплив на кар'єрний шлях.

Важливо показати, що деякі фактори можуть бути більш стійкими, тоді як інші можуть бути тимчасовими і вимагати інших підходів для подолання.

1.3 Особливості планування кар'єри персоналу в організації

Першочергова задумка роботи відділу персоналу полягала в тому, щоб знайти потрібних людей, які можуть виконати потрібну роботу. Сучасні організації з хорошим менеджментом вважають, що найняти потрібних людей – це лише початок. Тому для блага організації та для особистого блага людей, які в ній працюють, керівництво повинно постійно працювати над підвищенням компетентності своїх співробітників. Успішні програми розвитку людських ресурсів сприяють формуванню більш компетентних та високо мотивованих працівників для досягнення цілей організації.

Кожен індивід сплановує свої перспективи, виходячи з потреб та соціально-економічних умов. Природно, що людина хоче знати про можливості

кар'єрного зростання та професійного розвитку в конкретній організації, а також про умови, які необхідно виконати, щоб їх досягти. Інакше мотивація до дії буде слабкою, і людина не буде працювати на повну силу, не докладатиме зусиль для підвищення своєї кваліфікації, а розглядатиме організацію лише як місце, де можна перечекаати деякий час, перш ніж перейти на нову, більш перспективну роботу.

Створення та навчання персоналу - це тривала та складна робота. Зусилля зацікавлених сторін у цій сфері можуть бути ефективними в сучасному світі лише за умови їх наукового обґрунтування[11]. Основним стратегічним курсом є забезпечення високого рівня освіти, кваліфікації та етики працівників, а також постійне вдосконалення їхніх професійних навичок та самовираження. Керівники провідних компаній розуміють цю ситуацію і керують власними HR-операціями. Однак така ситуація не може бути сталою. Поєднання посад провідних експертів та HR-менеджерів не є довгостроковим рішенням. У будь-якій організації має бути план або модель розвитку кар'єри персоналу та HR-операцій в цілому.

Кар'єру працівника можна розглядати з ретроспективної перспективи, яка в даному випадку стосується історії його трудової діяльності. Водночас, оскільки кар'єра працівника спрямована на майбутнє, до неї також слід підходити з точки планування кар'єри.

Планування кар'єри - це визначення цілей кар'єрного розвитку та шляхів їх досягнення. Кар'єрний шлях - це низка посад, які необхідно пройти, перш ніж досягти цільової посади, а також фінансування, необхідне для отримання необхідної кваліфікації (навчання, стажування і т.д.).

Фундаментом планування кар'єри є кар'єрний план - документ, який окреслює шлях фахівця для отримання знань та набуття навичок, необхідних для ефективної роботи на конкретній посаді. Кар'єрний план складається з двох частин. Перша конкретизує перелік посад, які працівник може займати протягом своєї кар'єри, у порядку зростання, із зазначенням кількості років, необхідних для

досягнення зазначеної посади. У другій частині перераховані види навчання, які працівник повинен пройти протягом своєї кар'єри, і вказана тривалість навчання.

Процес складання кар'єрного плану працівника починається з моменту найму на роботу. Новим співробітникам необхідно визначити свої перспективи розвитку та кар'єрні можливості в організації. Це перший етап.

Наступним кроком є створення плану розвитку кар'єри для окремого працівника. Це означає складання переліку посад, які працівник може зайняти протягом свого кар'єрного розвитку.

Варто зазначити, що розвиток на підприємстві це не тільки висхідне зростання, а також горизонталь переміщення між структурними підрозділами[30]. На цьому етапі компетентність працівника порівнюється з вимогами конкретної посади. Необхідно пам'ятати, що кожен співробітник – це індивідуальність. При розробці плану кар'єрного розвитку необхідно враховувати персональні характеристики кожного працівника. Саме тут необхідне безпосереднє втручання прямого керівника. Він є найбільш об'єктивним оцінювачем сильних і слабких сторін та потенціалу претендента.

Логічно припустити, що послідуєчим етапом є реалізація плану кар'єрного розвитку працівника. Такі плани можуть включати ротації по посадах, стажування, тренінги та індивідуальне наставництво (коучинг).

Оцінювання може відбуватися паралельно з регулярними атестаціями або як окремий захід. Результати показують, наскільки успішним був працівник у певний період часу в минулому і що слід врахувати при плануванні його майбутньої кар'єри. Зазвичай контроль атестацій проводиться безпосереднім керівником та відділом управління персоналом.

Регулярна оцінка співробітників, що просуваються службовими щаблями, допомагає зрозуміти, які додаткові знання і набуті навички потрібні співробітнику[31]. У результаті розробка навчальних програм стає ефективнішою. Основним моментом під час розробки програми навчання є чітке визначення її цілей. В іншому випадку важко уникнути непотрібних витрат часу

і грошей персоналу. Існує багато методів і форм навчання. Основним критерієм вибору тут є те, чи відповідають вони заздалегідь визначеним цілям.

Будь-які процеси компанії повинні оцінюватися на предмет його ефективності, і керування кар'єрою не є винятком. Останнім кроком в управлінні діловою кар'єрою працівника є оцінка ефективності цього процесу. Ефективність розвитку кар'єри співробітника можна оцінити за допомогою таких показників:

- вдосконалення управління організацією;
- збільшення продуктивності праці;
- зменшення плинності кадрів;
- співвідношення працівників, набраних ззовні на керуючі посади до тих ,хто зріс по кар'єрній драбині до таких посад в середині організації;
- створення інноваційних проектів, як фактор зміни прогресивної атмосфери в компанії.

Перелік внутрішніх (і зовнішніх) обов'язків та посад документує оптимальний розвиток професіоналів на керівних посадах в компанії і є кар'єрною картою, тобто формальним планом шляху працівника до набуття знань і навичок, які є безпосередньою потребою роботи на вищих посадах.

Плануванням кар'єри в компаніях займаються HR-менеджери, працівники та керівники (лінійні менеджери). Розвитком кар'єри в компанії також може займатися сам працівник, його лінійний керівник або співробітник відділу кадрів. У цьому випадку відповідальність за проведення дій, пов'язаних з плануванням розвитку кар'єри, розподіляється між ними. Наприклад, працівник сам обирає професію, конкретну організацію або посаду. Працівник рецензує свої можливості, планує свій кар'єрний розвиток і вирішує, які знання він повинен для цього здобути. HR-фахівець (менеджер) оцінює кандидата під час прийому на посаду, оцінює потенціал працівника, відбирає з кадрового резерву, направляє працівника на додаткове навчання, керує документообігом щодо просування працівника по службі та планує новий кар'єрний цикл. Безпосередній керівник (лінійний менеджер) здійснює такі види діяльності, як оцінка результатів роботи, оцінка мотивації та професійний розвиток.

Безпосередній керівник (лінійний менеджер) вносить пропозиції щодо стимулювання роботи працівника та його просування по службі.

Вплив на кар'єрний розвиток має не тільки особисті якості працівника, але й зовнішні фактори, зокрема кількості вакансій на посаді наступного рівня по відношенню до кількості працівників на посаді того рівня, на якій перебуває фахівець.

До безпосередньої сфери діяльності HR-департаменту в управлінні кар'єрою працівників відноситься:

- оцінка (атестація) співробітників та включення їх до кадрового резерву для просування на керуючі вакансії;

- підвищення кваліфікації в системі безперервної підготовки кадрового резерву;

- ротації в межах свого підрозділу або компанії для збільшення досвіду працівника ;

- переведення на вищі посади (за оцінюванням навчання в резерві або за результатом конкурсного чи атестаційного відбору або рішенням керівництва компанії).

Важливим аспектом управління діловою кар'єрою працівника є його мотивація .

В широкому спектрі мотивацію розглядають як заохочення(спонукання) працівника до діяльності з метою досягнення цілей організації. В зв'язку з цим потребує визначення:

- визначення факторів, які спонукають працівника до діяльності;

- створення умов, які б направили ці спонукання у відповідне русло.

Психологія і соціологія розглядають *спонукання* як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Традиційно в економічних науках вважалось, що основним мотивом роботи є гроші. Але це занадто спрощений погляд , оскільки фінансово забезпечені люди також працюють для задоволення потреб, які не ідентифікуються із зароблянням грошей. Мотивація праці є предметом дослідження психології праці та

організації, визначення взаємозв'язку стимулів та задоволення від роботи. В визначення цього взаємозв'язку мають значення дві моделі : ієрархія потреб по А. Маслоу та теорія двох факторів Ф.Герцберга.

А. Маслоу вважав, що потреби можна зобразити у вигляді ієрархічної структури, де після задоволення першочергових потреб, мотивувальною силою стають потреби вищого рівня . Схематично вона зображується у вигляді піраміди (рис. 1.3).



Рис.1.3 Ієрархія потреб згідно А. Маслоу

Згідно з Ф. Герцбергом , потреби працівника поділяються на два основні види – гігієнічні та мотиваційні, які можуть задовольнятися в процесі праці. Задоволення потреб пов'язане із задоволенням до праці. Схематично теорію можна подати у вигляді рис. 1.4 [47].

Мотивація праці - це бажання працівника досягти певних благ через трудову діяльність. Мотивація може бути внутрішньою, що впливає з певного ставлення людини до своєї професії, або зовнішньою, пов'язаною з впливом певних факторів, які існують незалежно від людини і приводяться в рух іншими людьми або обставинами. Зовнішні мотиви називаються стимулами і можуть бути матеріальними або нематеріальними [25].



Рис.1.4 Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Безпосереднім матеріальним лідером є заробітна плата. Крім заробітної плати, працівники компанії чи організації можуть отримувати винагороду за результатами роботи за рік з фонду, який формується з доходів, отриманих компанією чи організацією. Сума винагороди відрізняється в залежності від результатів роботи працівника та безперервного стажу .

Нематеріальні стимули виражаються у вигляді заохочення (винагороди), а іноді й покарання. Вони корегують поточну поведінку, задаючи напрямок на майбутнє і дозволяють людям точно знати, що на них чекає, якщо вони належним чином чи не належним чином виконуватимуть свої обов'язки.

Слід використовувати розумне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Це єдиний спосіб досягти максимальної ефективності для працівників організації.

Управління кар'єрою переслідує головну мету -забезпечення задоволення внутрішніх потреб працівників(спеціалістів і керівників) через їхній професійний розвиток і досвід роботи в організації.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку питань:

взаємозв'язок цілей організації та окремих працівників;

забезпечення того, щоб планування кар'єри було орієнтоване на конкретних працівників і враховувало їхні специфічні потреби;

забезпечення прозорості процесу управління кар'єрою;

усунення "кар'єрних тупиків", де є мало можливостей для розвитку працівників;

сформулювати наочні та впізнавані критерії кар'єрного просування;

вивчення кар'єрних можливостей співробітників;

раціонально оцінювати кар'єрний потенціал працівників, щоб запобігти нереалістичним очікуванням;

визначення кар'єрних шляхів, які відповідають кількісним і якісним потребам персоналу в потрібний час і в потрібному місці.

Успішна реалізація вищезазначених завдань управління кар'єрою принесе певні переваги організації та її працівникам. Для працівників переваги включають:

підвищення задоволеності роботою в організації, можливості для професійного зростання та кращий рівень життя;

чіткіші професійні та особисті перспективи, що дозволяє їм реалізовувати інші параметри свого життя;

підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Компанії отримують:

мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, що підвищує продуктивність і знижує плинність кадрів;

професійний розвиток можна планувати з урахуванням особистих інтересів працівників;

індивідуальні плани розвитку кар'єри працівників є важливим джерелом.

Управління кар'єрою - це двосторонній процес: з одного боку, це організаційна діяльність в рамках HR- служби, а з іншого - безпосередня дія працівників щодо формування своїх індивідуальних кар'єрних планів [34].

Працівники повинні знати, яких показників їм необхідно досягти для просування по службі, а також свої короткострокові та довгострокові перспективи. Загальна мета планування кар'єри полягає в тому, щоб узгодити потреби та цілі працівника з поточними або майбутніми можливостями просування по службі, наявними в організації.

Окремо потрібно сконцентрувати увагу на розвиток кар'єри фахівців та керівників, що є однією з важливих сфер управління персоналом. Планування кар'єри для професіоналів і менеджерів передбачає встановлення цілей розвитку всередині організації і демонстрації реальних шляхів досягнення намічених цілей. Зазвичай, в сучасних організаціях існує стандартна кар'єрна драбина, яка веде до посади генерального директора, директорів, комерційних та іншого вищого керівництва.

Розвиток кар'єри фахівця передбачає дії, які він виконує для досягнення персонального плану розвитку. Планування та моніторинг кар'єрного зростання фахівця вимагає від нього та організації додаткових ресурсів та понаднормового часу, але ці зусилля виправдані, оскільки вони приносять значну користь фахівцеві та самій організації.

Планування відділом управління персоналом кар'єри фахівця допоможе підвищити рівень задоволеності його роботою, дозволить співробітнику більш цілеспрямовано розвиватися, своєчасно отримувати професійну підготовку, тим самим підвищити його конкурентоспроможність на ринку праці. В результаті планування кар'єри фахівця компанія отримує співробітників, які пов'язують свою роботу з організацією. Це дозволить знизити плинність кадрів між фахівцями і своєчасно задовольняти потреби у висококваліфікованих працівниках.

Переведення фахівців в організації може здійснюватися у формі зміни посади приблизно на тому ж рівні. Переведення можуть здійснюватися у формі зарахування в резерв. Якщо перебування в резерві проходить успішно, ставиться питання про призначення на більш високу посаду. У разі неналежного виконання фахівцем своїх обов'язків його просування по службі може бути у

формі звільнення із займаної посади (призначення на посаду з низькою відповідальністю) або звільнення.

Ефективність управління кар'єрою професіоналів виражається в зниженні плинності кадрів, залучених в планування і розвиток кар'єри, просуванні професіоналів по горизонталі і вертикалі, збільшенні відсотка залучених в планування і розвиток кар'єри серед менеджерів, зареєстрованих при підготовці важливих посад в організації. Щоб визначити ефективність планування фахівців в організації та управління кар'єрним ростом, можна провести спеціальні соціологічні дослідження.

Планування і кар'єрне зростання фахівців в компанії проводиться на основі:

розробка конкретних вимог до фахівця як вимоги підвищення його професіоналізму і кваліфікації (досвід роботи за фахом, займана посада, рівень професійної підготовки, наявність наукового ступеня або звання і т.д.);

обґрунтування напрямку просування (горизонтальне, вертикальне, комбіноване), включаючи стандартні варіанти;

дотримання принципу регулярності та послідовності професійного та кваліфікаційного просування;

інформованість професіоналів і активну участь у вирішенні проблем планування їх кар'єри;

об'єктивно оцінити результати роботи фахівця, визначити, чи відповідають професійні, ділові та особистісні якості займаної ним посади, виявити перспективних співробітників і включити їх в резерв керівника. Ця робота повинна проводитися на основі результатів виробничої адаптації, регулярної і безперервної атестації співробітників молодих фахівців, як невід'ємної частини управління розвитком людських ресурсів [5].

Планування кар'єри менеджера в компанії розпочинається з підготовки фахівців в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Існує різниця між навчанням нового менеджера та підвищенням кваліфікації існуючого менеджера. Навчання нового керівника здійснюється шляхом придбання нових знань, навичок і умінь фахівцями за професією керівник.

У той же час проводиться підвищення кваліфікації менеджерів середньої та вищої ланок з метою розширення і поглиблення знань, умінь і можливостей менеджерів в тій мірі, в якій вони відповідають сучасним вимогам ринкової економіки. Таким чином, у формуванні менеджерів виділяються такі етапи. (рис.1.5) [33] .

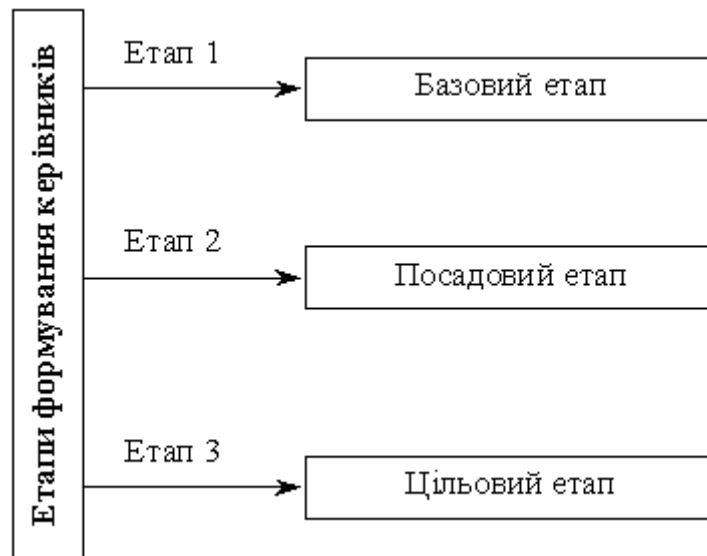


Рис.1.5. Етапи формування керівників

Базовий етап є найтривалішим і проводиться після закінчення навчання фахівцями вищих навчальних закладів. На цьому етапі відбираються фахівці, що володіють схильностями і компетенцією до лідерства, після чого проводиться професійне навчання. На практиці базове навчання може бути зведене лише до навчання рядових фахівців, щоб недооцінити загальну здатність обіймати керівні посади та керувати ними. Це пов'язано з відсутністю в організації сильних HR – менеджерів[36].

Базова підготовка менеджерів не вважається формою підвищення кваліфікації. В ході навчання він здобуває нові знання, навички та вміння управління командою, про які раніше не вистачало уявлень, тому тут мова йде про перепідготовку фахівців. Ситуація кардинально змінюється під час професійної підготовки менеджерів.

Етап працевлаштування характеризується підготовкою менеджера до заняття більш високої посади. У той же час вони підвищують рівень кваліфікації,

тому набувають не так багато нових знань, умінь і навичок. Водночас на даному етапі не слід нехтувати профорієнтаційним аспектом становлення менеджера. Наприклад, деякі фахівці, які раніше успішно справлялися з обов'язками бригадира, виявилися поганими керуючими відділом.

Цільовий етап є завершальним етапом навчання менеджерів. У той же час мета полягає в тому, щоб привести рівень знань, навичок і умінь менеджерів у відповідність з постійно мінливими умовами ринкової економіки і сучасного виробництва. Однак розглянуті етапи становлення робочої кар'єри менеджера в організації можуть бути недооцінені. Призначення рядових фахівців на керівні посади часто практикується без урахування необхідних якостей, зокрема вміння виконувати адміністративну роботу, а також відповідної професійної підготовки. У цій ситуації стає важливою робота по формуванню резервів для менеджерів.

Формування кадрового резерву є одним з пріоритетніших завдань керівництва компанії. Призначення на керівну посаду організації чи структурного підрозділу повинно проходити не спонтанно чи несподівано, а систематично, на основі плавної заміни вакантної посади. Якщо в компанії вакантна посада президента і на цю посаду змушені запрошувати фахівців з боку, останньому буде потрібно 3-6 місяців, щоб звикнути до роботи організації, 1-3 роки, щоб його стали сприймати як "самого себе", і 2-5 років, щоб перейняти культуру організації. При вихованому кадровому резерву, після призначення на посаду, таких питань не виникає.

Переваги формування кадрового резерву полягають у забезпеченні співробітниками поточних, короткострокових і середньострокових потреб організації в заміщенні важливих посад, скороченні часу і витрат на заміщення вакансій, забезпеченні систематичного та цілеспрямованого навчання. Мета полягає в тому, щоб мати можливість розвивати людські ресурси. Тому ефективніше проводити кар'єрний розвиток керівників планово. Якщо організація не може ефективно набирати менеджерів зі своїх співробітників, це вже є показником слабкості організації та неефективної стратегії розвитку талантів.

Резервісти - це група працівників, відібраних для призначення на ключові та керівні посади за результатами оцінки їх професійних, ділових і особистих якостей, які продемонстрували позитивну роботу в організації та пройшли відповідне навчання для заміщення цих посад. Залежно від методів підготовки складових управління розрізняють два види резерву кадрів: внутрішній і зовнішній.(таб.1.5) [27].

Таблиця 1.5

Кадровий резерв

Внутрішній		Зовнішній	
Управлінський резерв	працівники, здатні до вертикальної кар'єри	Випускники	випускники профільних навчальних закладів, які успішно пройшли практику в компанії
Оперативний	працівники, здатні вже найближчим часом обійняти керівні посади	Кандидати	кандидати, які зацікавили ейчарів, але з певних причин не прийшли на роботу в компанію в момент працевлаштування
Стратегічний	працівники, потенційно здатні до виконання керівних обов'язків		
Резерв ключових фахівців	працівники, що демонструють високий професіоналізм, унікальні знання		

Перевага внутрішнього резерву персоналу полягає в тому, що резервна особа чітко розуміє організацію, структуру та корпоративну культуру, має особисті стосунки з колегами та менше приваблює інші компанії. До недоліків внутрішнього резерву персоналу можна віднести те, що резервіст не завжди є авторитетним по відношенню до колег і часто не сприймає іновації. Інколи компанії не можуть знайти гідних кандидатів для зарахування в резерв, тому керівники покладаються на принцип «навіть якщо поганий, та наш».

Зовнішній кадровий резерв дає можливість залучити найкращих спеціалістів організацій чи видів економічної діяльності. Недоліки в даному

випаку - тривалий час на адаптацію , збільшення фінансових витрат, та велика імовірність до переходу в інші компанії з кращими пропозиціями працевлаштування.

За видом діяльності поділяють[27]:

резерв розвитку - це група фахівців і менеджерів, які готуються до роботи в нових областях (у разі диверсифікації виробництва, розробки нових продуктів і технологій). Вони можуть вибрати 2 з 1 шляху кар'єрного росту-горизонтальний або вертикальний;

функціональний резерв – це група фахівців і менеджерів, які повинні забезпечити ефективне функціонування організації в майбутньому. Ці співробітники орієнтовані на кар'єру управління.

За часом призначення виокремлюють:

група А – кандидати, які можуть бути висунуті на керівні посади уже зараз;

група В – кандидати, висування яких планується в найближчі один-три роки

Основні завдання формування кадрового резерву:

визначення з-поміж персоналу організації осіб, які мають достатній рівень знань та потенціалу для призначення на керуючу посаду;

навчання осіб, зарахованих до резерву керівників;

своєчасне заповнення вакантних посад менеджерів компетентними співробітниками;

залучення молодих спеціалістів на основні посади;

створення умов для стабільності та послідовності управління організацією.

Створення кадрового резерву ґрунтується на принципах:

актуальність - реальна потреба в заміщенні посади;

відповідність - кваліфікація претендента повинна відповідати типу вакансії;

перспективність - динамічність кар'єри, професійне зростання, стаж роботи на посаді.

Підготовка кадрового резерву- досить складний процес, що вимагає постійної уваги з боку кадрової служби на всіх етапах початкового керівництва організацією, попереднього формування. Складність формування резерву

співробітників полягає не тільки у визначенні оптимальної кількості резервістів для організації, але і в небажанні керівника структурного підрозділу організації реєструвати перспективних фахівців в резерв і через страх заміни кращих співробітників потенційними конкурентами при оцінці ймовірності з кандидатів в кадрові резерви.

Пояснення вимог до кандидатів на кожну керівну посаду в організації є дуже важливим у процесі формування команди резервних менеджерів. Без чіткого уявлення про здібності та якості (придатність для кар'єри), якими повинен володіти майбутній менеджер, організація не зможе ефективно набирати, досліджувати та оцінювати кандидатів[37].

З метою дослідження та оцінки кандидатів необхідно використовувати професійні стандарти, профілі професійних компетенцій посад, опис ідеальних лідерів, кар'єрні карти та психологію. Вони повинні включати вимоги до організаторських навичок, здібностей до навчання і розвитку, нейропсихологічної адаптивності, стресостійкості, товарищескості і іншим особистісним якостям, знань в області економіки і менеджменту, юриспруденції, психології, соціології і навичкам, необхідним співробітникам для ефективної роботи в якості менеджерів.

Рівень готовності резерву до призначення на керуючу посаду визначається відповідно рівню готовності співробітника до керівної діяльності, виконання плану розвитку особистості, результатів атестації. Останні показники роботи працівника, його авторитет у колективі та рівень професійної зрілості.

Для того щоб підвищити ефективність професійного та кваліфікаційного просування менеджерів, необхідно всередині організації забезпечити сприятливі умови для виробничої адаптації до нової посади, надати достатню інформацію про деталі роботи на цій посаді, спілкуватися з колегами керівників більш високого рівня, паралельних рангів і підлеглих, які здобувають нові знання, вміння та практичні навички. Необхідно стежити за придбанням таких навичок. Навички, які можуть знадобитися на нових, більш високих керівних посадах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Загальна та організаційно-економічна характеристика організації

ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» - мережа будівельних гіпермаркетів в Україні. Основною спеціалізацією компанії є роздрібний продаж будівельних матеріалів, товарів для оздоблення будинку, меблів, побутова хімія, автомобільна продукція, товари для саду та городу, дитячі товари і т. д.

Компанія була заснована в 2003 році. Засновниками і власниками являються Олександр Герега, його дружина Галина Герега та Тетяна Суржик. Головний офіс знаходиться в Києві, вул. Берковецька, 6к.

Основний вид діяльності: Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.(47.78)

Знаходиться в реєстрі великих платників податків з 2023 року.

Компанія ТОВ «ЕПІЦЕНТР К», крім мережі ЕПІЦЕНТР, з 2013 року володіє однойменною мережею гіпермаркетів DIY з новим форматом лінійки на території України.

Наразі мережа складається з 75 торгових центрів, в складі яких присутні 10 об'єктів мережі «Нова лінія». Найбільший торговий центр знаходиться в м. Київ вул. Полярна 20 Д (105 000 кв.м.) ,найменший - в Хмельницькій обл. Шепетівка(3500 м. кв.).

Основна стратегія будівництва гіпермаркетів полягала в плануванні розміщення поряд з такими продуктовими маркетами як Metro та Auchan. Дане планування передбачало синергію торгових об'єктів, коли покупці продуктових товарів могли також відвідати будівельно-господарський торгівельний центр.

На початку роботи основний принцип обслуговування був традиційний для основних ритейлів будівельного спрямування – DIY(в перекладі з англ.-зроби сам).

Але з розширенням асортименту, введенням додаткових послуг, мережа вийшла за межі звичного формату, ставши мережею, де клієнт отримує широкий асортимент непродовольчих товарів та безліч зручних сервісів.

Паралельно запущена програма лояльності «Вигода». Дана програма надає можливість накопичення бонусів, якими можна розрахуватись за товар, створення миттєвих знижок, оптових цін, акцій по доставці, безкоштовних монтажах, повідомлень про початок акцій та розпродажів.

Також запроваджена система управління клієнським сервісом «омніканальна платформа», що дозволяє моментально реагувати на всі звернення клієнтів та підключення зворотнього зв'язку з клієнтами навіть топ-менеджерів компанії.

Розвиток структури компанії та розширення сфери обслуговування спонукає будівництво маркетів у районних центрах та містах обласного підпорядкування площею 4-6 тис. м. кв.

За 20 років роботи мережа торговельних центрів Епіцентр пройшла трансформацію від будівельних до будівельно-господарських гіпермаркетів, перетворившись на потужну мережу торговельних центрів.

На сьогоднішній день Епіцентр має власний унікальний формат, світових аналогів якому наразі немає. Кожен відділ в торговельній точці представлений у форматі shop-in-shop. Відділи Галерея «Деко», Intersport та E.P.I.C – вийшли за межі мережі, відкрившись самостійно в інших торговельно-розважальних центрах. Переформатовуючись, змінюється дизайн гіпермакетів, вводяться продуктові відділи, кафе та ресторани. Завдяки креативності, високотехнологічності, зручності та особливій атмосфері, Європейська асоціація назвала «Епіцентр» «торговим центром майбутнього».

В 2016 р. запускається партнерський проект – інтернет магазин 27 юа, який в асортиментній матриці налічує понад 1млн SKU.

Станом на 2023 р. група компаній «Епіцентр» - це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова Лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки Epicenter Ceramic

Corporation, виробництво з деревообробки – ЦМБ «Осмолода» та логістичні потужності(рис.2.1) [40].

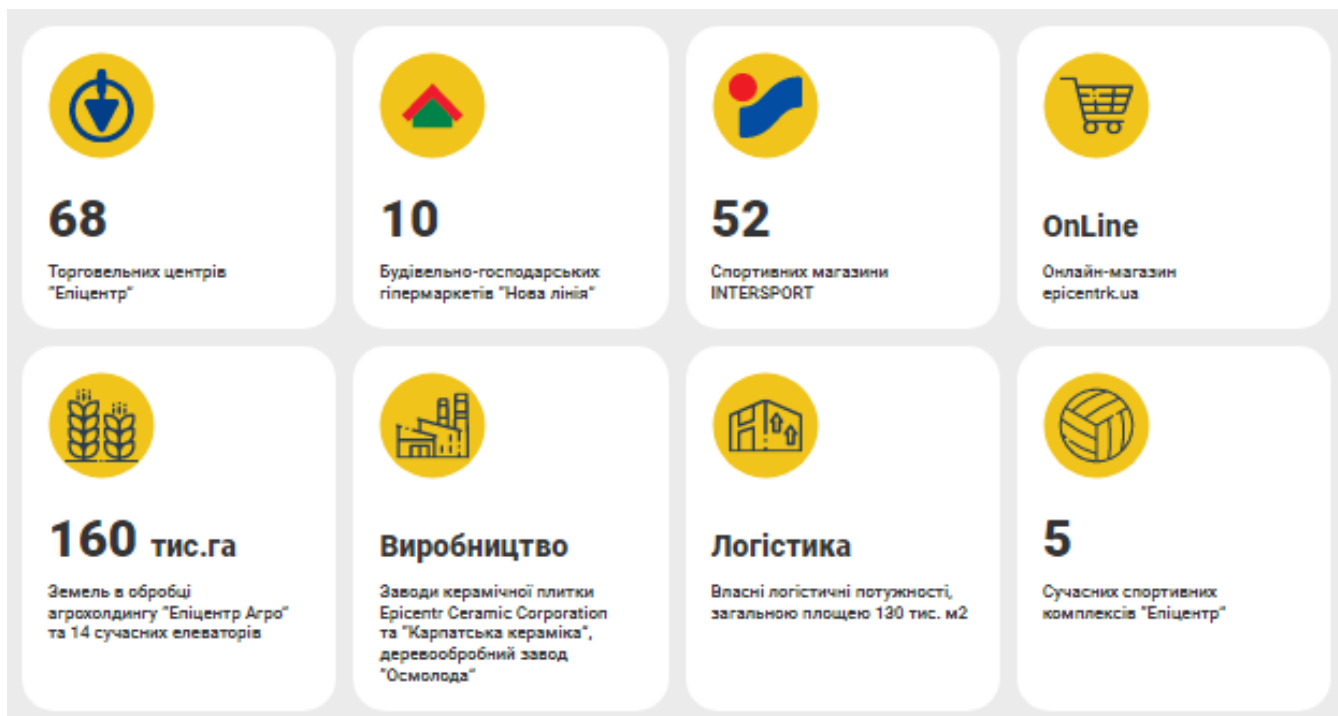


Рис.2.1. Структура компанії «Епіцентр»

Високу функціональність в секторі логістики забезпечує логістичний центр «Калинівка», який був збудований площею 100 тис. м. кв., і в сфері відповідальності якого знаходиться більше 75% централізованих поставок по всій мережі. На території логістичного центру створений митний термінал, основна функція якого надання повного комплексу послуг для митного оформлення товарів та транспортних засобів, які перетинають кордон автомобільним та залізничним транспортом.

У 2019 році компанія «Епіцентр К» розширила свої потужності, відкривши фулфілмент центр на вул. Полярній у Києві (14 тис. кв. м) та потужний фулфілмент центр «Віскозна» загальною площею 30 тис. кв. м. Ці центри обробляють замовлення онлайн клієнтів з високою точністю і швидкістю. Завдяки впровадженню сучасної автоматизованої системи управління і конвеєрної технології обробки вантажів, замовлення одного транспортного маршруту можуть бути оброблені і відвантажені менш ніж за 30 хвилин. Аналогічна технологія обробки вантажів використовується на складах Amazon [32].

У власному автопарку ГК знаходиться майже 1000 транспортних засобів [32]:

- 250 міжнародних ліцензованих комерційних вантажних автомобілів;
- 390 легких вантажних автомобілів для обслуговування клієнтів;
- 46 вантажних автомобілів для перевезення будівельних матеріалів;
- 230 легкових автомобілів.

Така потужна логістична система дозволяє повністю забезпечити товарний запас маркетів згідно їх рентабельності.

У структурі компанії "Епіцентр К" окремий гіпермаркет представляє собою великий торговий об'єкт, що є частиною мережі гіпермаркетів "Епіцентр". Кожен окремий гіпермаркет зазвичай має власну структуру та організацію, але він також функціонує у відповідності зі загальними стандартами та принципами компанії.

Гіпермаркет "Епіцентр К" створює свою власну команду управління, включаючи менеджерів різних відділів, керівників з розвитку, логістики, кадрових питань та інших спеціалістів. Кожен гіпермаркет має своє розташування, велику площу для торгівлі та обслуговування клієнтів.

Такі гіпермаркети зазвичай пропонують широкий асортимент товарів, але можуть мати деякі особливості в залежності від місцевих потреб та специфіки регіону, де вони розташовані. Кожен гіпермаркет "Епіцентр К" входить у загальну мережу, співпрацює з центральним офісом компанії та дотримується однакових стандартів обслуговування та якості товарів. Мають свою структуру, здатну забезпечити безперебійну роботу з мінімальною залежністю від головного офісу.

Структура гіпермаркету складається з торгових та неторгових відділів(рис.2.2).

Торгові та неторгові відділи в торгівельних гіпермаркетах виконують різні функції. Основні процеси торгових відділів включають : продаж товарів,обслуговування клієнтів,зберігання товару,доставка та сервіс. Основна функція неторгових відділів - це управління ресурсами,маркетинг та реклама. Кожен відділ має свою важливу роль у функціонуванні гіпермаркету. Робота всіх

відділів узгоджена для забезпечення ефективності продажів, задоволення потреб клієнтів та загального управління магазином.

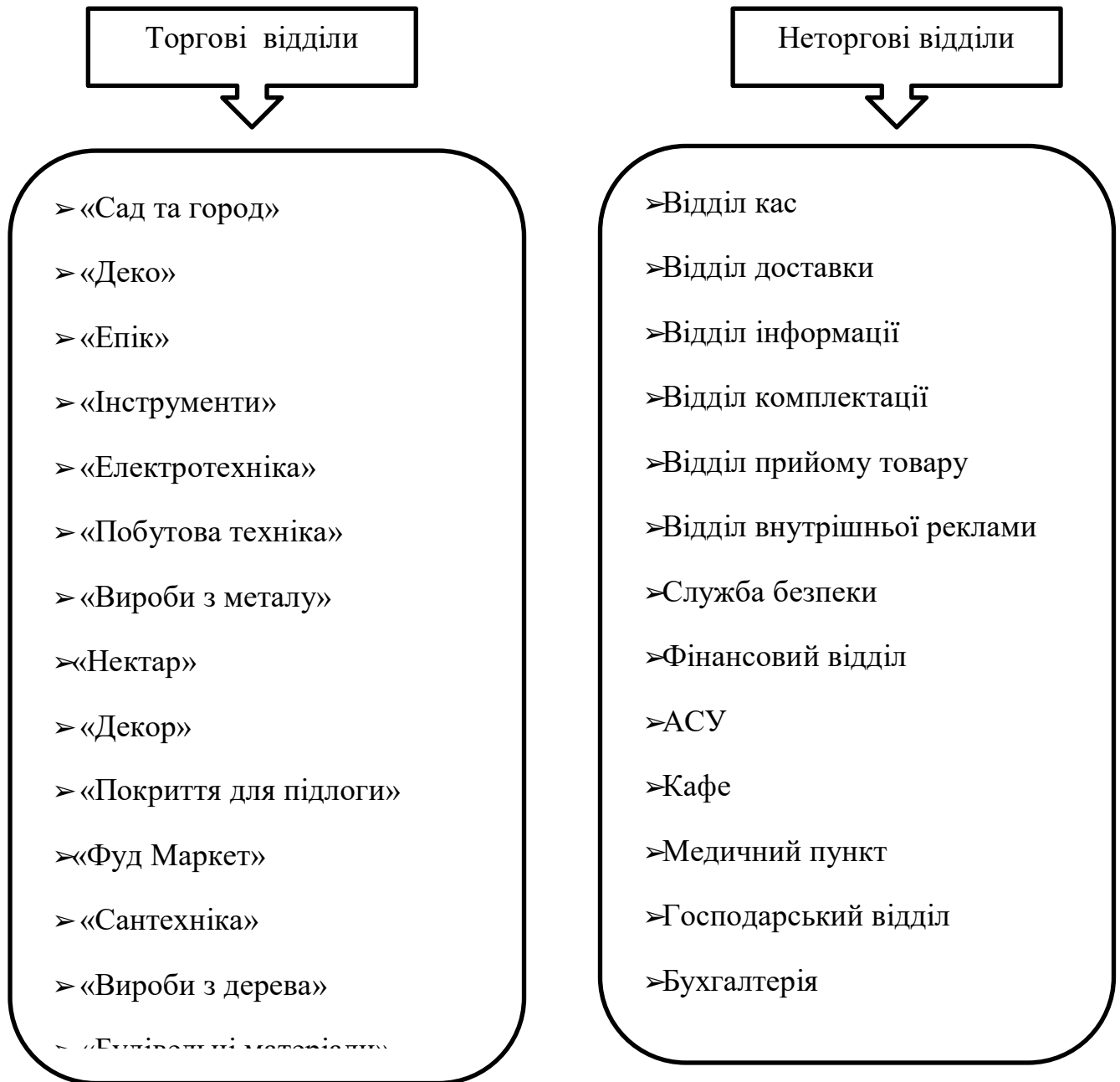


Рис.2.2. Структура гіпермаркету

Структура управління підприємством є ієрархічною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директорам підприємства. Вищим органом управління є збори учасників. Зборами учасників призначається генеральний директор. Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, призначеному генеральним директором. Гіпермаркет є юридичною особою, є платником пенсійних фондів, фондів соціального страхування,

пов'язаних з нарахованою та виплаченою заробітною платою працівників гіпермаркету, платником окремих податків відповідних податкових органів[21].

ТОВ «Епіцентр К» - це розгалужена структура, кожен відділ з якої має свій склад, функціональні обов'язки та задачі. Генеральному директору підпорядковуються директора маркетів та керівники окремих відділів структурних підрозділів.

Основною метою діяльності роботи в кожному гіпермаркеті є визначення стратегії торгівельної діяльності в регіоні. Мета : забезпечити наявність актуального асортименту, конкурентність цін, охоплення максимального контингенту , включаючи роздрібного покупця та юридичні компанії. В процесі моніторингу, аналізу та прогнозуванні компанія формує свою частину ринкового попиту, доля якої з кожним роком збільшується.

Основним методом отримання інформації є: спостереження, експеримент та дослідження. В ТОВ “Епіцентр К” дана робота проводиться та контролюється відділом маркетингу, який знаходиться в підпорядкуванні комерційного директора. Процес моніторингу передбачає:

- аналіз доходів та купівельної спроможності регіону;
- визначення неосвоєних сегментів ринку;
- дослідження конкурентного середовища;
- визначення якісних характеристик, які спонукають споживачів до покупки.

Моніторинг здійснюється продавцями, експертами з продажу та іншим персоналом, який безпосередньо контактує з покупцями . Дана інформація вноситься в анкетування, розроблену відділом маркетингу.

Для визначення стратегії просування нових груп товару використовується метод експерименту.

Для визначення знань про товар ,вподобання людей та їхню задоволеність ,використовують опитування. Паралельно створений Епіцентр Help-bot для контролю якості та швидкого надання відповіді клієнтам .

Дані дослідження дають можливість визначити кон'юктуру внутрішнього ринку, вікову категорію споживача, фактори, що впливають на покупку.

На сьогоднішній день по результати показують,що :

63% - молода аудиторія 25-45 років

51% - мають дітей

46% - мають власне авто

47% - покупці жінки

Такого типу інформація дає можливість визначити пріоритет асортиментного розподілу товару. Вона створює контроль за наявним та визначає майбутній асортимент товару. Завдяки цьому діяльність торгівельного центру майже повністю відповідає структурі попиту ринку в регіонах.

Продаж та маркетингова діяльність в «Епіцентрі» здійснюється згідно всіма вимогами законодавства. Кожна продукція проходить сертифікацію. В разі звернень по гарантійному обслуговуванні, ремонт та обмін здійснюється згідно встановлених “Захистом прав споживачів” термінів та норм.

Вимогами торгівельних центрів передбачено надання інформації:

назва товару;

виробник;

інформація про характеристики продукту;

правила та умови використання;

гарантійний термін та термін придатності;

ціна та супутній товар.

Продавців навчають та вимагають основним стандартам поведінки в торгівельному залі :

зустріч покупця та визначення його потреби (привітна зустріч клієнта, охайність персоналу в магазині, порядок чистота торгівельного залу є вимогою до стандарту поведінки в залі. Надалі метою є визначення потреби та уточнення інформації щодо пріоритетів в характеристиках товару) ;

надавати та демонструвати товари (після визначення наміру покупця продавець демонструє відповідний товар) ;

допомога у виборі продукту (найчастіше використовується метод ТХВ(товар-характеристика-вигода) ,який допомагає визначити перевагу запропонованого товару) ;

надання супровідних документів (при необхідності надаються сертифікати та гарантійні талони) ;

пропонування супутнього товару .

Підсумовуючи вище наведе, можемо спокійно сказати,що "Епіцентр К" ґрунтується на декількох основних принципах, що визначають її роботу:

широкий асортимент товарів (одним з основних принципів роботи "ЕпіцентрК" є наявність великого вибору товарів для будівництва, ремонту, господарства та дому. Це дозволяє задовольняти потреби різних клієнтів);

якість продукції (компанія ставить на перше місце якість товарів, що пропонуються клієнтам. Вона дбає про те, щоб товари відповідали стандартам якості та надавали користь споживачам);

конкурентоспроможні ціни ("Епіцентр К" прагне забезпечити своїм клієнтам доступні ціни на широкий асортимент товарів, роблячи їх конкурентоспроможними на ринку);

професіоналізм та обслуговування (компанія прагне підвищити якість обслуговування клієнтів, надаючи їм професійну консультацію, допомогу у виборі товару та інформаційну підтримку);

інновації та розвиток ("ЕпіцентрК" активно впроваджує нові технології та стратегії, щоб покращувати свою діяльність, розширювати асортимент та підвищувати рівень задоволеності клієнтів);

суспільна відповідальність (компанія бере на увазі соціальну відповідальність, беручи участь у різних благодійних програмах, сприяючи розвитку місцевих громад та дотримуючись етичних норм у бізнесі).

Отже, діяльність ТОВ «Епіцентр К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання.

Важливою характеристикою діяльності компанії є його фінансова структура.

Аналіз показників фінансового стану компанії є критично важливим для керівництва, інвесторів, кредиторів та всіх зацікавлених сторін. Він дозволяє керівництву визначити ефективність управління ресурсами компанії, виявити потенційні ризики та можливості для покращення. Допомагає визначити фінансову стабільність та стійкість компанії в умовах конкуренції та економічних коливань[6].

Станом на 2023 рік статутний капітал ТОВ «Епіцентр К» сягає 158 609 700 грн. [13]. За 2022 рік товарообіг склав 77,28 млрд. грн. , сплачено 6,72 млрд. податків та обов'язкових платежів.

Оскільки повної інформації фінансово-економічних показників у вільному доступі немає, розглянемо динаміку розвитку компанії за період 2019 р-2021 р (таб. 2.1.) та 2019 – 2020 р (табл.2.2.).

Таблиця 2.1

**Горизонтальний аналіз активів Товариства з обмеженою відповідальністю
«ЕПІЦЕНТР К» у 2019-2021рр., тис. грн. [13]**

Показник	Значення в роках			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019/2020		2020/2021	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952514	2585595	2823101	633081	24	237506	8,4
Дохід	36021090	50 382 425	57 627 523	14361335	28	7245098	12,512
Необоротні активи	16010547	22109337	22367440	6098790	28	258103	38,09
Запаси	13885925	15389033	27279200	1503108	10	11890167	77
Поточна дебіторська заборгованість	1467824	2182479	2190360	714655	32	7881	0,5
Оборотні активи	20881053	22416054	39987558	1535001	7	17571504	78
Активи	36891621	44525391	2 354 998	76337700	17	13982702	20,69

Аналіз таблиці показує, що завдяки зростанню необоротних активів 28% в 2020 р. та на 12,5% р. в 2021 р., вартість майна збільшилась на 24% в 2020 р. та 8,4 % в 2021р. Збільшення необоротних активів може вказувати на інвестиції в розвиток виробництва, модернізацію обладнання, покращення технологій чи розширення діяльності. Частка оборотних активів в структурі корпоративної власності збільшилась на 78% в 2021 р., що стало стимулом до перевищення темпів приросту по відношенню до необоротних активів. Паралельно спостерігається збільшення ліквідності активів та прискорення оборотності. Аналіз структури оборотних активів показує, що зростання у 2020 р. значною мірою зумовлене приростом дебіторської заборгованості на 38% та запасів на 78% в 2021 р.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 20 %. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного майна. Той факт, що активи зростають більш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Для більш наглядного представлення аналізу активів, сформуємо діаграму за період 2019-2021рр. (рис.2.3).

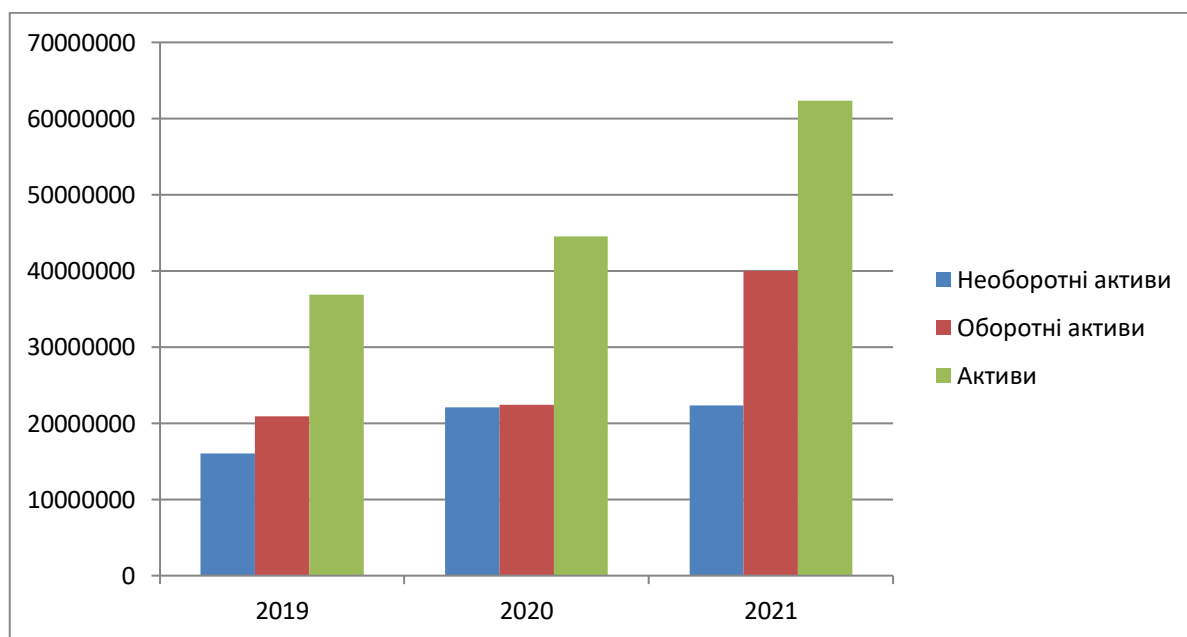


Рис.2.3 Динаміка активів ТОВ «ЕпіцентрК» 2019 р.- 2021 р.

Збільшення частки оборотних активів в балансі компаній може вказувати на деякі аспекти управління фінансами та операційною діяльністю[3]:

зростання запасів (збільшення оборотних активів може бути пов'язане зі збільшенням обсягу запасів готової продукції або товарів, що може виникати через стратегічне запасання для майбутнього збільшення попиту або нестабільність постачання сировини);

зростанням дебіторської заборгованості (це може бути результатом збільшення кредитів для покупців або затримки в оплаті рахунків);

ефективністю управління оборотними активами(протилежно, збільшення оборотних активів може бути результатом стратегії компанії з управління ризиками та оптимізації забезпечення виробництва та постачання);

неефективне використання ресурсів(збільшення оборотних активів може також вказувати на неефективне використання ресурсів, особливо якщо це призводить до зростання витрат на утримання запасів або збільшення ризику заборгованості платників).

Охарактеризувати фінансовий стан компанії дозволяють аналіз фінансових показників. Огляд даних дозволяє виявити та вирішити проблеми, прийняти обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку. В таблиці 2.2 наведений звіт по фінансових даних за 2019 р. – 2020 р.

Таблиця 2.2

**Аналіз показників фінансового стану ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у
2019-2020 рр., тис. грн.**

ПОКАЗНИКИ	Значення в роках грн.		Відхилення	
	2019	2020	+, -	%
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	50382245	57 627 523	7245278	12,8
Собівартість реалізованої продукції	35593670	37373353	1779683	5,97
Валовий прибуток	13164443	17788755	1624312	11,2,
Інші операційні доходи	530835	737243	206408	13,8
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	4703248	5084784	381536	10,8

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Інші фінансові доходи	3851	211555	207704	5493,51
Фінансові витрати	250094	295646	45552	18
Інші витрати	363438	1438592	1075154	395,83

Джерело :складено на основі фінансових даних компанії

Приріст чистого доходу на 12% вказує на покращення ефективності управління витратами та оптимізацію процесів у компанії. Збільшення чистого доходу є позитивним сигналом. Зростання собівартості на 6% свідчить про збільшення витрат на виробництво, сировинні матеріали або працю. Важлива аналізувати це збільшення для з'ясування причин та потенційного впливу на прибутковість компанії. Приріст валового прибутку на 11% характеризує збільшення маржі між виручкою та собівартістю продукції, що є позитивним сигналом щодо ефективності управління закупкою та ціноутворенням. Збільшення фінансових витрат на 18% характеризує зростання витрат на позичковий капітал, проценти за кредитами або інші фінансові зобов'язання. Це може вплинути на загальну прибутковість компанії.

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ “Епіцентр К” зазначено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних показників господарської діяльності
ТОВ “Епіцентр К” 2019-2021рр.**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	43979194	50382425	61558900	14,0	12,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3602109	3171204	2889820	80,2	91,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	30814751	35593670	2124360	6,8	5,9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17210534	21335058	213190	1,2	1,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	17846696	14700877	16062340	90,0	109,2
Середньорічна вартість активів підприємства, тис. грн	44846	73004	19670	43,8	26,9
Витрати на оплату праці	160208	137988	27700	17,2	20
Рентабельність активів підприємства, %	80,3	43,4	146,9	66,6	103,5
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	20,2	21,5	17,9	-2,3	-3,6

Джерело :складено на основі фінансових даних компанії

Вищенаведені показники представимо у вигляді діаграм рисунок 2.4. та рисунок 2.5.

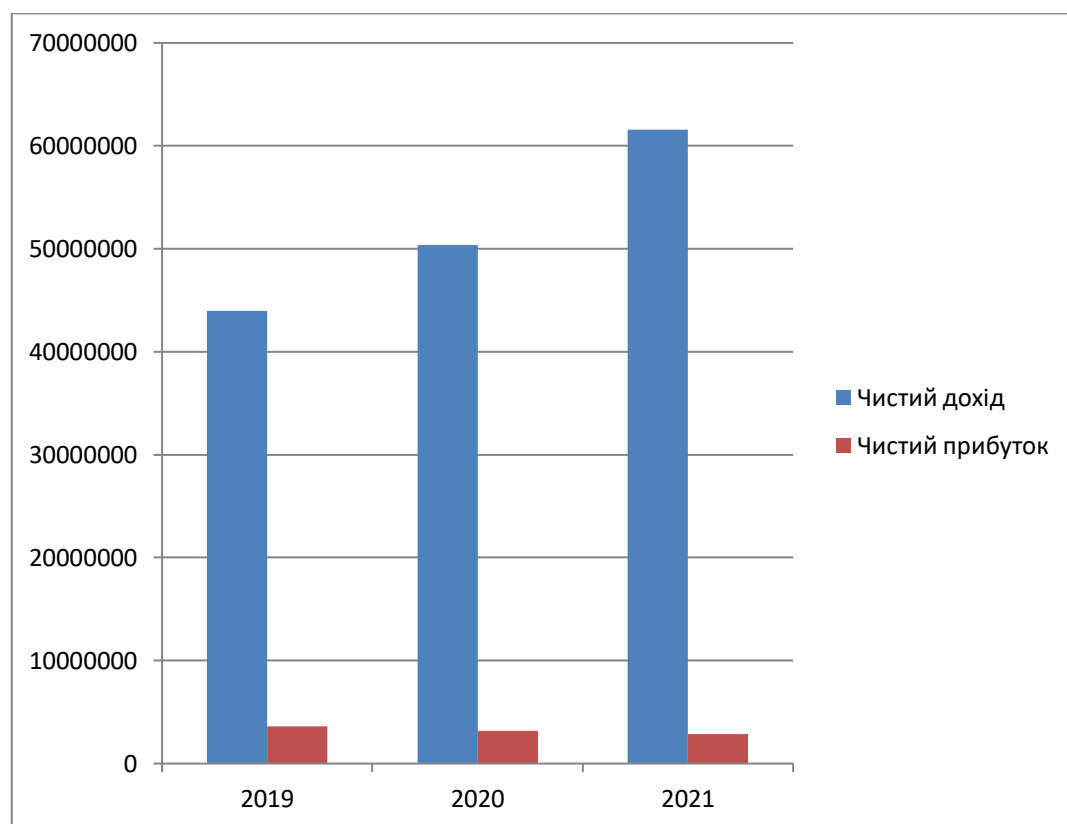


Рис.2.4.Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕпіцентрК» 2019 р.- 2021 р.

Зростання чистого доходу на 14% відносно 2019 року та на 12% відносно 2020 року вказує на позитивні тенденції у виробництві та продажах компанії в цих періодах.

Значний спад у чистому доході від реалізації продукції у 2021 році може вказувати на проблеми у продажах або зменшення попиту на продукцію компанії.

При цьому, не зважаючи на зниження доходів, компанія змогла скоротити витрати, що відобразилося у збільшенні чистого прибутку у 2021 році порівняно з попередніми роками.

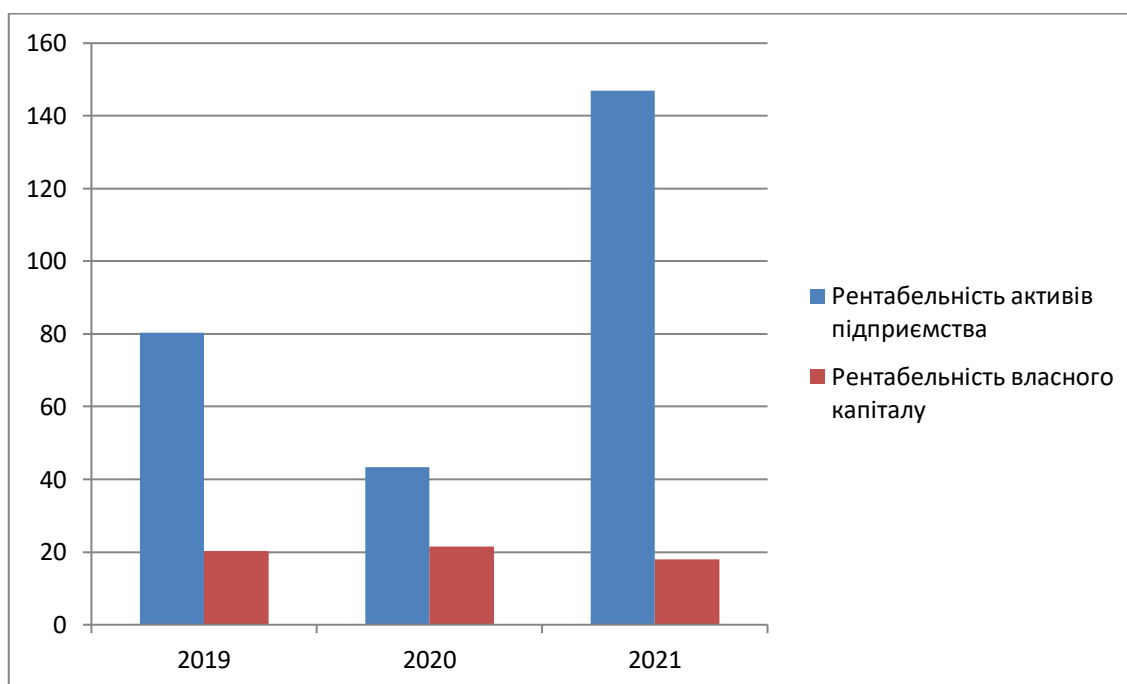


Рис.2.5. Динаміка рентабельності ТОВ «ЕпіцентрК» 2019 р.- 2021 р.

Рентабельність активів та власного капіталу показують здатність компанії до генерації прибутку від використання своїх ресурсів порівняно з попередніми роками. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату. Рентабельність активів та власного капіталу показують здатність компанії до генерації прибутку від використання своїх ресурсів.

Важливим показником ефективності використання активів є показник оборотності основних засобів у діяльності підприємства. Цей показник

розраховується як співвідношення між чистим доходом (чистою виручкою) і вартістю основних засобів у середньорічному вимірі.

Формула оборотності основних засобів:

$$\text{Оборотність основних засобів} = \left(\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість осн. засобів}} \right) * 100\%$$

Цей показник вказує на те, як ефективно основні засоби підприємства використовуються для генерації доходу. Висока оборотність основних засобів свідчить про те, що підприємство успішно використовує свої активи для виробництва товарів чи послуг і отримує високий дохід від цього.

Однак низька оборотність може свідчити про можливі проблеми в управлінні активами або недостатню ефективність їх використання для досягнення доходу. В контексті аналізу фінансового стану підприємства, цей показник є важливим для виявлення можливих проблем і покращення управління активами.

Розглянемо Показники використання фінансових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за коефіцієнтами оборотності(табл.2.4).

Таблиця 2.4

Показники використання фінансових ресурсів ТОВ «Епіцентр К» за коефіцієнтами оборотності 2019-2021рр.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення, +/-	
				2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	0,73	0,77	0,97	0,04	0,2
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	39,1	41,2	59,6	2,1	18,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,6	4,6	6,2	-1	1,6
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,22	0,87	0,95	-0,35	0,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,05	1,08	1,33	0,03	0,25
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,69	0,71	1,03	0,02	0,32

Джерело :складено на основі фінансових даних компанії

Зростання коефіцієнта оборотності активів з 2019 по 2021 рік (0,04 в 2019-2020 та 0,2 в 2020-2021) вказує на покращення у використанні активів підприємства для генерації прибутку. Ріст коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (з 2,1 в 2019-2020 до 18 в 2020-2021) характеризує те, що підприємство сплачує свої заборгованості відносно своєї здатності швидше за минулі періоди. Збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості (як в 2019-2020, так і в 2020-2021 роках) свідчить про поліпшення у виході на оплату від клієнтів, що може бути позитивним для грошового потоку підприємства. Хоча в обох періодах спостерігається зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів (з -0,35 в 2019-2020 до 0,08 в 2020-2021), це може свідчити про меншу швидкість обертання запасів, що може вимагати додаткових зусиль у їх управлінні та оптимізації. Коефіцієнти оборотності власного капіталу та основних засобів практично не змінювались з року в рік, показуючи стабільність у використанні цих ресурсів протягом періоду. Загалом, зміни цих показників можуть вказувати на певні тенденції у використанні активів та капіталу підприємства. Наприклад, поліпшення оборотності активів та заборгованості може свідчити про покращення у фінансовому управлінні, тоді як зниження оборотності матеріальних запасів може вимагати уваги до оптимізації управління запасами.

Загалом, компанія має певні позитивні тенденції, такі як зростання валового прибутку, позитивний фінансовий результат від операційної діяльності та інші доходи. Однак, втрати від реалізації продукції та зростання інших витрат можуть бути причиною певних турбулентностей і вимагатимуть уваги для подальшого аналізу та вдосконалення стратегій компанії.

По прогнозах експертів, попри занепад інфраструктури в країні, зростання сегменту ринку будівельних матеріалів триватиме. Споживачами даного асортименту будуть як великі будівельні компанії, так і пересічні споживачі. Компанія «Епіцентр» забезпечила жорстку конкуренцію діяльності аналогічним ритейлам в Україні завдяки своїм досягненням та вдосконаленням якості послуг,

розширенням асортиментної матриці на ринку. Позитивний результат такої діяльності підтверджує вище наведені таблиці.

2.2 Аналіз впливу професійного та кар'єрного зростання на фінансовий розвиток та показники КРІ.

На сьогоднішній день підвищення кваліфікації персоналу є одним з найважливішим з факторів підвищення ефективності функціонування підприємства. За дослідженнями Світового банку, не менш 80% валового продукту в розвинених країнах залежить від потенціалу персоналу, і лиш 20% від матеріального потенціалу виробництва. В залежності від того, наскільки професійна підготовка відповідає вимогам розвитку економіки, спостерігається прямо пропорційне збільшення продуктивності праці, обсяги виробництва та його темпи зростання. В той же час розширення знань, навичок, вмінь значно підвищують лояльність співробітників та командний дух. Для багатьох висококваліфікованих спеціалістів можливість отримання знань, професійне зростання має більш пріоритетне значення, ніж заробітна плата. У багатьох випадках провідних фахівців може утримати в компанії тільки перспектива отримання додаткових знань, оскільки від цього залежить перспектива кар'єрного зростання. Чим краще, стабільніше і послідовніше працює персонал, тим більше переваг він приносить компанії. В даний час його важливість з кожним роком зростає в геометричній прогресії, але в умовах всіх підприємств, незалежно від сфери їх діяльності, форми власності або країни розташування, необхідно встановити професійну позицію відділу кадрів.

Основними завданнями управління персоналом є відбір, навчання, мотивація та оцінка людських ресурсів. Відбір персоналу - це процес відбору найбільш відповідного кандидата на потрібну посаду. Навчання та підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, підвищує ефективність та економічні показники підприємства. Оцінка персоналу дозволяє визначити його ефективність та напрямки для подальшого розвитку.

Максимальна ефективність та якість в роботі досягається при високому рівні стимулюванні персоналу.

Система стимулювання праці - це комплекс заходів, що застосовуються на підприємстві з метою підвищення мотивації працівників до досягнення високих результатів у роботі та досягнення стратегічних цілей підприємства [4].

На ефективність роботи стимулювання праці впливають декілька факторів, основні з яких [24] :

адекватність стимулів до результатів роботи працівників;

розуміння працівниками мети та значущості системи стимулювання праці;

можливість відстеження та оцінки результатів роботи та внесення коректив до системи стимулювання праці;

адаптованість системи стимулювання праці до конкретних умов та потреб підприємства та його працівників.

З початку створення компанія ТОВ «Епіцентр К» значну увагу виділяла на досягнення високого рівня професійності персоналу. Етапи адаптації та професійного зростання прописані в регламенті роботи та систематично вдосконалювались. Розроблені системи навчання та розвитку персоналу, що включає в себе курси стажування, тренінги, моніторинг та індивідуальні плани розвитку. На базі центрального офісу створена команда бізнес - тренерів, мета яких - проведення тренінгів на маркетах. Це навчання по правилах поведінки в торговельному залі, етапам продажу, роботи в колективі. Основною концепцією даних навчань є підвищення продуктивності праці й виховання належності фірмі.

Мета проведення навчань:

розділення обов'язків та відповідальність за результати не тільки керівництва, але і кожного співробітника;

адекватна система оцінювання з аналізом помилок з метою їх подальшого запобігання;

формування забезпечення та підтримання творчої атмосфери на маркетах.

Підвищення професійності продавців безпосередньо впливає на фінансові показники компанії.

Вдосконалення професійних навичок забезпечує:

збільшення обсягів продажів (кваліфіковані продавці зазвичай можуть краще консультувати покупців, відповідати на їхні запитання та надавати рекомендації. Це приводить до збільшення обсягів продажів, що позитивно впливає на доходи компанії) ;

покращення обслуговування клієнтів (професійні продавці можуть створювати більш позитивний досвід покупців, що в свою чергу призводить до збільшення лояльності клієнтів та повторних покупок) ;

зменшення витрат на найм персоналу(якщо продавці мають високий рівень професійності, це може зменшити необхідність у додатковому персоналі, або навіть дозволити оптимізувати робочі процеси, що зменшить загальні витрати на персонал);

зниження кількості повернень товарів (компетентні продавці можуть допомогти клієнтам правильно обрати товари. Це зменшує кількість повернень товарів і, відповідно, збільшує прибуток);

ефективність у продажах (навички у веденні продажів, вміння переконувати та працювати з клієнтами приводять до підвищення конверсії, тобто збільшення відсотка відвідувачів, які фактично здійснюють покупки);

підвищення репутації бренду (якщо гіпермаркет відомий своїм високим рівнем обслуговування, це може призвести до збільшення числа клієнтів, бажаючих придбати товари саме в цьому магазині) .

Узагальнюючи, підвищення професійних навичок продавців мають безпосередній вплив на фінансові показники гіпермаркету через збільшення продажів, зниження витрат та покращення загального клієнтського досвіду.

Прописуючи карту професійного зростання в ТОВ «Епіцентр К», на кожную сходинку розвитку ставиться своя вимога володіння стратегіями продаж, правилами менеджменту та фінансовими показниками(рис.2.6). Основна мета – досягнення принципу розділення обов'язків та відповідальності кожного співробітника відповідно до свого рівня. Позитивна сторона в тому,що отримані знання не тільки налагоджують роботу компанії, а й надають можливість

досягнути високого рівня посад кожному. Згідно статистики ,95% директорів виросли в межах компанії.



Рис.2.6. Кар'єрне зростання в ТОВ «Епіцентр К»

Знання фінансових показників передбачає не тільки констатацію факту, а й розроблення стратегії та шляхи впливу на дані процеси ,оскільки результат проробленої роботи безпосередньо впливає на рівень заробітної плати. Кожна посадова сходинка володіє своїм рівнем показників КРІ .

Показники КРІ- це оцифровані дані результату роботи по заданим параметрам за певний період.

Система КРІ служить насамперед для оцінки роботодавцями своїх співробітників, вона дозволяє проаналізувати становище компанії в цілому і кожного окремого працівника. Також дозволяє зрозуміти, наскільки сьогоденне положення відповідає стратегічним цілям компанії.

Набір показників задає основу для формування стратегії компанії і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники

успіху вчора, сьогодні,завтра, а вище керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення перспективних завдань.

За допомогою підбору KPI компанія отримує добре збалансовану картину коротко- і середньострокових цілей, фінансових і нефінансових показників діяльності. Фінансові показники, безумовно, важливі, оскільки відображають фінансову складову збалансованої системи показників, але оцінювати ефективність розвитку бізнесу, виражену виключно в грошах, було б некоректно.

В компанії ТОВ «Епіцентр К» серед основних –це показники по товарообігу та ефективності персоналу (таб.2.5).

Прораховуючи рентабельність кожного з показників гіпермаркету, за основу береться минулий аналогічний період та середньостатистичні показники мережі.

Таблиця 2.5

Основні показники KPI ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Характеристика
Динаміка виконання	процент збільшення грошового виторгу до минулого року та минулого місяця
Кількість артикулів (SKU) на продавця	характеризує рівень навантаження на працівника.
Відсутність ходового товару (ВХТ)	товарний запас яких меніше ніж 3 дні та 21 день
Товар без руху (МТ)	товар без руху протягом 3 міс.,6 міс.та 18 міс.
Виторг на кв.м.	характеризує ефективність використання торгової площі
динаміка чеків	приріст (спад) кількості розрахункових документів у відношенні до минулого періоду
плинність кадрів	динаміка звільнень в кількості та по посадам до минулого періоду

Джерело :складено на основі фінансових даних компанії

Динаміка оборту за рік дозволяє порівняти результати обортів двох відповідних періодів. Показує на скільки краще спрацював відповідний підрозділ в порівнянні з попереднім періодом. Розраховується за наступною формулою:

$$\text{Динаміка оборту} = \left(\frac{\text{Оберт поточний} - \text{Оберт попередній}}{\text{Оберт попередній}} \right) * 100\%$$

Оберт на м.кв, грн. використовується для оцінки ефективності використання торгових площ магазинів. Можуть застосовуватися такі економічні показники як: пропускна спроможність магазину, обсяги роздрібного товарообігу в розрахунку на 1 м.кв. торгової площі, розмір прибутку на 1 м.кв. торгової площі. За цими показниками можна порівняти ефективність різних магазинів з подібним товарним профілем або ж ефективність застосування різних методів продажу товарів у тому самому магазині протягом різних періодів часу. Показник роздрібного товарообігу в розрахунку на 1 м.кв. площі магазину розраховується за формулою:

$$\text{Оберт на м.кв., грн} = (\text{Оберт, грн.} / \text{Площа, м.кв.})$$

Знання даних показників є обов'язковим при здачі атестацій та контролю знань відповідно до своєї кваліфікації.

З моменту прийняття на роботу та до періоду отримання керівних посад, продавець проходить певні рівні кваліфікації (пакети). Таких етапів (пакетів) три. Вони присвоюються після навчання та здачі атестації. Кожен пакет передбачає збільшення зони відповідальності та ,відповідно ,збільшений коефіцієнт нарахування заробітної плати (рис.2.7.).

Порядок проходження адаптації, навчання, доступу до інформації регламентовано компанією та передбачає не тільки знання стратегії продажу, правилам менеджменту ,а і знання фінансових показників та процесами впливу на їх покращення.

Кар'єрні сходи у торгових відділах (продавці непродовольчих товарів)

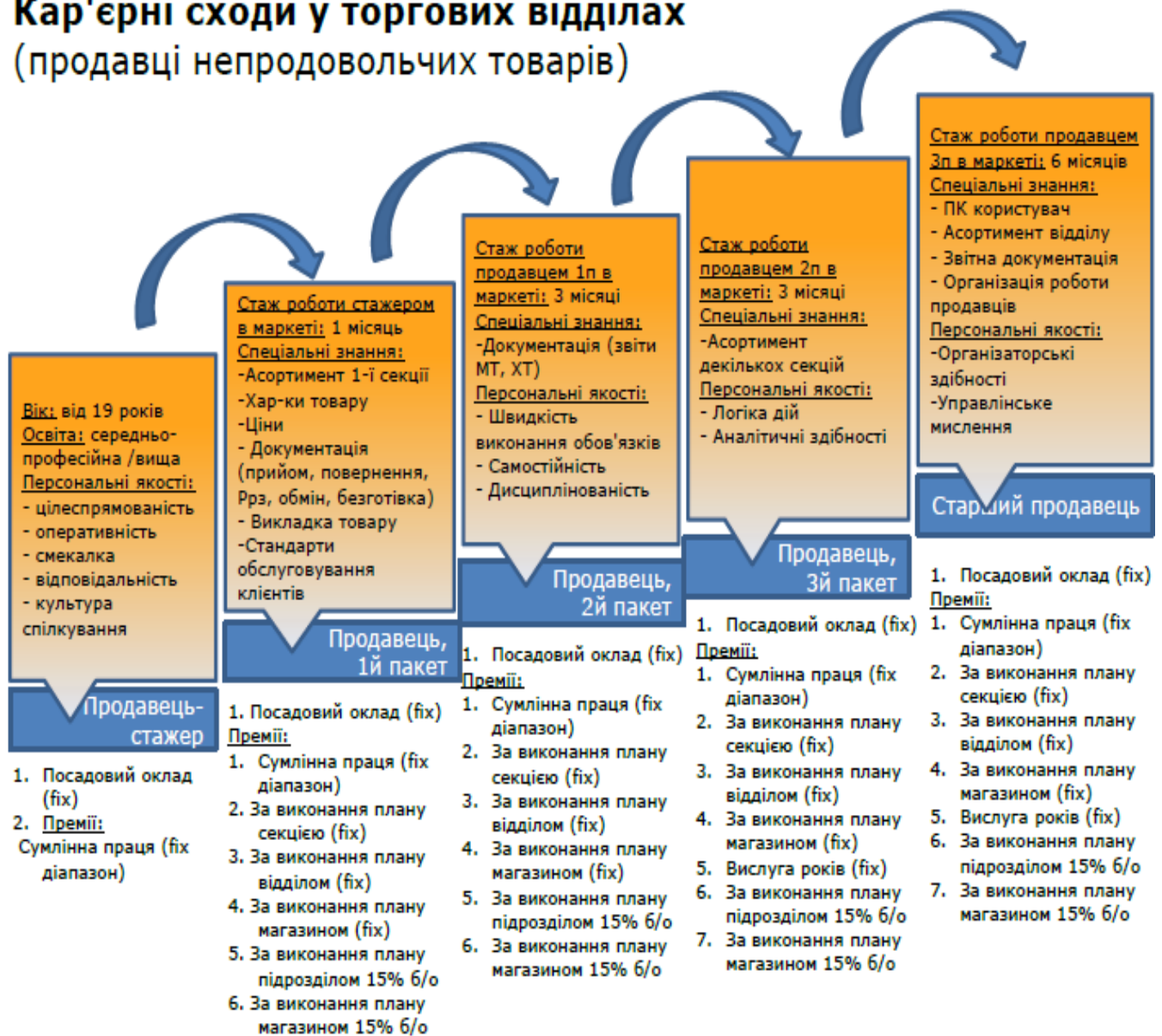


Рис.2.7. Кар'єрні сходи у торгових відділах ТОВ «Епіцентр К»

З кожним етапом професійного зростання розширюється доступ до інформації, збільшується рівень відповідальності, якість роботи інтенсивніше впливає на показники ефективності (таб.2.6). Одночасно з цим, зростає і рівень компетенцій працівників, з одночасним розширенням функціональних обов'язків. Просування по кар'єрних сходинках, на певному етапі, також додає до функціональних обов'язків, функції управління підлеглими.

Таблиця 2.6

Вплив на показники КРІ в розрізі посад ТОВ «Епіцентр К»

Рівень кваліфікації	Сфера відповідальності та вплив на показники КРІ
Продавець –стажер	Проходить адаптацію на робочому місці протягом певного періоду, результатом якого є здача атестації в кінці стажування. За допомогою наставника знайомиться з принципами роботи маркету, характеристиками товарів та документообігом. Впливу на показники КРІ в даному періоді немає.
Продавець 1й пакет	Відповідальний за викладку товару, документообіг, стандарти обслуговування. Обмежений вплив на фінансові показники. В зону відповідальності входить виторг та супутні цьому процеси.
Продавець 2й пакет.	До забезпечення продажів додається контроль за МТ та ХТ (ходовий товар). Це передбачає: перевірка викладки товару, моніторинг цін конкурентів, надання пропозицій щодо зміни планogram, знання ходового товару своєї секції та контроль за його наявністю.
Продавець 3й пакет.	Забезпечення максимального виторгу, контроль МТ, ВХТ двох або більше секцій, перевірка викладки згідно планogram, контроль за вчасним проведенням акцій та моніторинг цін конкурентів асортименту своєї секції
Старший продавець	Знання конкурентів в межах свого міста та контроль перших цін індикативного товару, контроль роботи з оптовими покупцями, знання асортименту свого відділу та всіх фінансових показників.

Джерело : складено на основі фінансових даних компанії

Згідно ієрархії, наступні рівні зростання відносяться до керівних посад, де в підпорядкуванні знаходяться від декількох працівників підрозділу відділу, до декількох торгових та неторгових відділів, чи повного штату маркету (рис 2.8).

В компанії ТОВ "Епіцентр К" рівень відповідальності начальників торгових відділів за фінансові показники може бути значущим у контексті діяльності та успішності компанії. Основні обов'язки та відповідальність таких керівників включає :

управління обсягами продажів (начальник торгового відділу має обов'язок досягати певних цілей у продажах, враховуючи конкретні метрики та показники обсягів продажів у гіпермаркеті);

Кар'єрні сходи у торгових відділах (керівні посади)

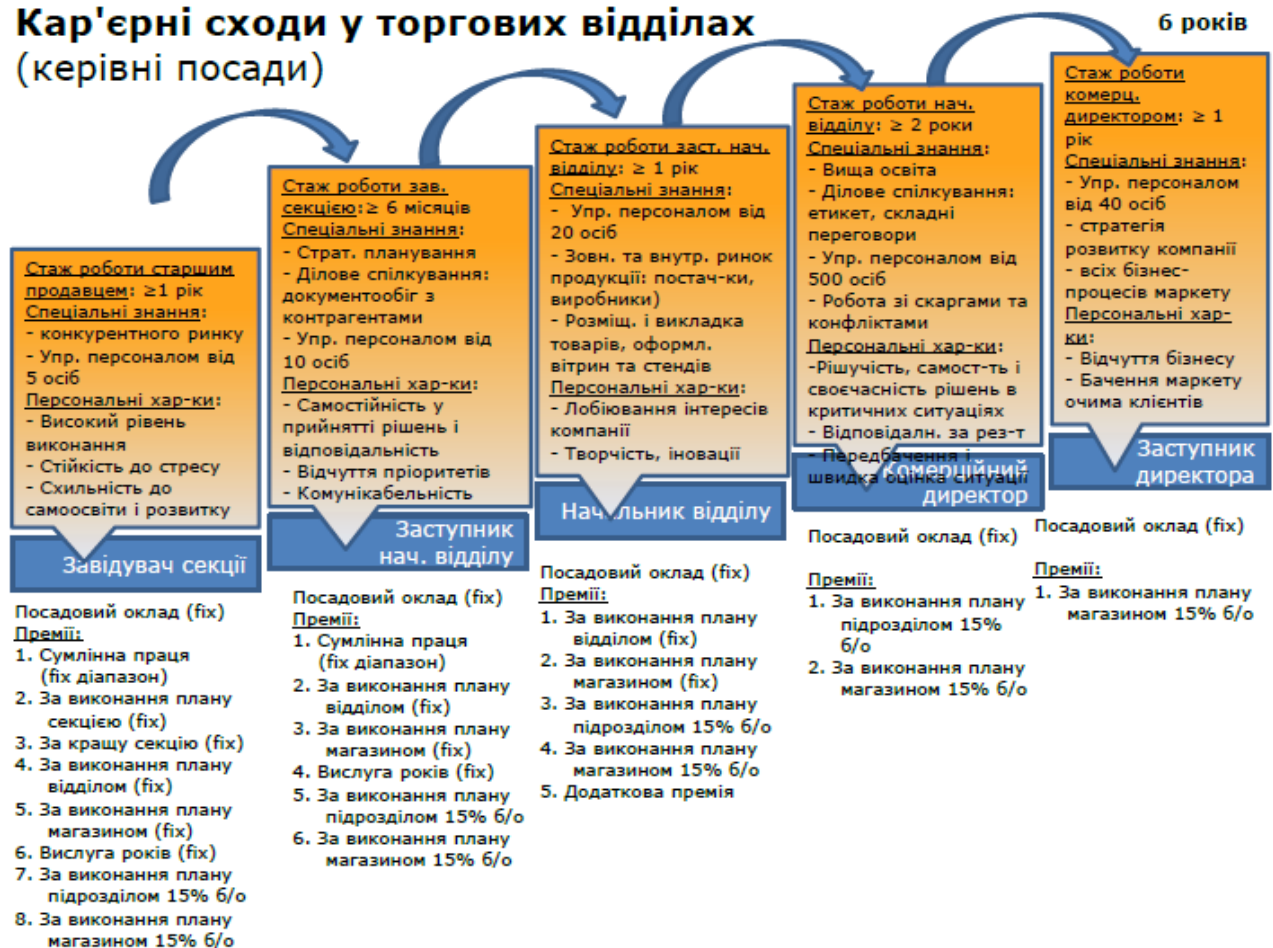


Рис.2.8. Кар'єрні сходи в торгових відділах (керівні посади)

планування та управління бюджетом (можуть брати участь у формуванні бюджету торгового відділу та відповідати за його ефективне використання, забезпечуючи оптимальні фінансові результати);

аналіз та контроль фінансових показників (начальник торгового відділу відповідає за аналіз фінансових даних, таких як маржинальність, рентабельність продуктів, асортимент товарів та інші ключові показники, що впливають на фінансову стійкість гіпермаркету);

управління торговим персоналом (відповідальні за формування та навчання команди, мотивацію співробітників для досягнення високих продажів та забезпечення якості обслуговування покупців);

розвиток стратегій продажу (начальник торгового відділу бере участь у розробці стратегій продажу товарів, акцій та спецпропозицій для збільшення обсягів продажу та приваблення клієнтів) ;

аналіз та звітність (відповідують за аналіз фінансових даних, підготовку звітів про продажі, рентабельність, тенденції ринку та інші показники, які впливають на фінансове здоров'я компанії);

взаємодія з іншими відділами (наприклад, співпраця з відділами маркетингу, виробництва та логістики для оптимізації процесів та досягнення цілей компанії).

Ці обов'язки можуть бути визначені конкретними потребами та стратегіями "Епіцентр К", але взагалом, начальник торгового відділу, комерційний директор має великий вплив на фінансові показники гіпермаркету через ефективне керівництво та стратегічне планування у сфері продажів.

На посаді комерційного директора лежить відповідальність за розробку та реалізацію стратегій збуту, які максимізують прибуток та ринкову частку. Це включає аналіз ринкових тенденцій, визначення конкурентоспроможності асортименту товарів, управління ціновою політикою та просуванням продуктів.

Начальник торгового відділу відповідає за ефективну організацію роботи торгового приміщення, взаємодію з постачальниками та контроль за товаром на полицях. Важливо забезпечити оптимальний рівень запасів, впроваджувати маркетингові стратегії для збільшення обігу товарів, а також забезпечувати високий рівень обслуговування покупців.

Обидва посади вимагають відмінного лідерства, аналітичних здібностей та здатності приймати стратегічні рішення. Взаємодія між комерційним директором та начальником торгового відділу є ключовою для досягнення успіху гіпермаркету, оскільки вони спільно спрямовують усі зусилля на досягнення високих фінансових показників та задоволення потреб споживачів.

Аналіз впливу професійного зростання на показники ефективності можна розглянути на основі гіпермаркету Епіцентр К м. Мукачево . За приклад візьмемо відділ «Електротехніка».

Кожен торговий відділ складається з секцій (департаментів) ,якій підпорядковуються відповідні групи товару.

Для розуміння ієрархії відділу розглянемо структуру підпорядкування (рис.2.9.).

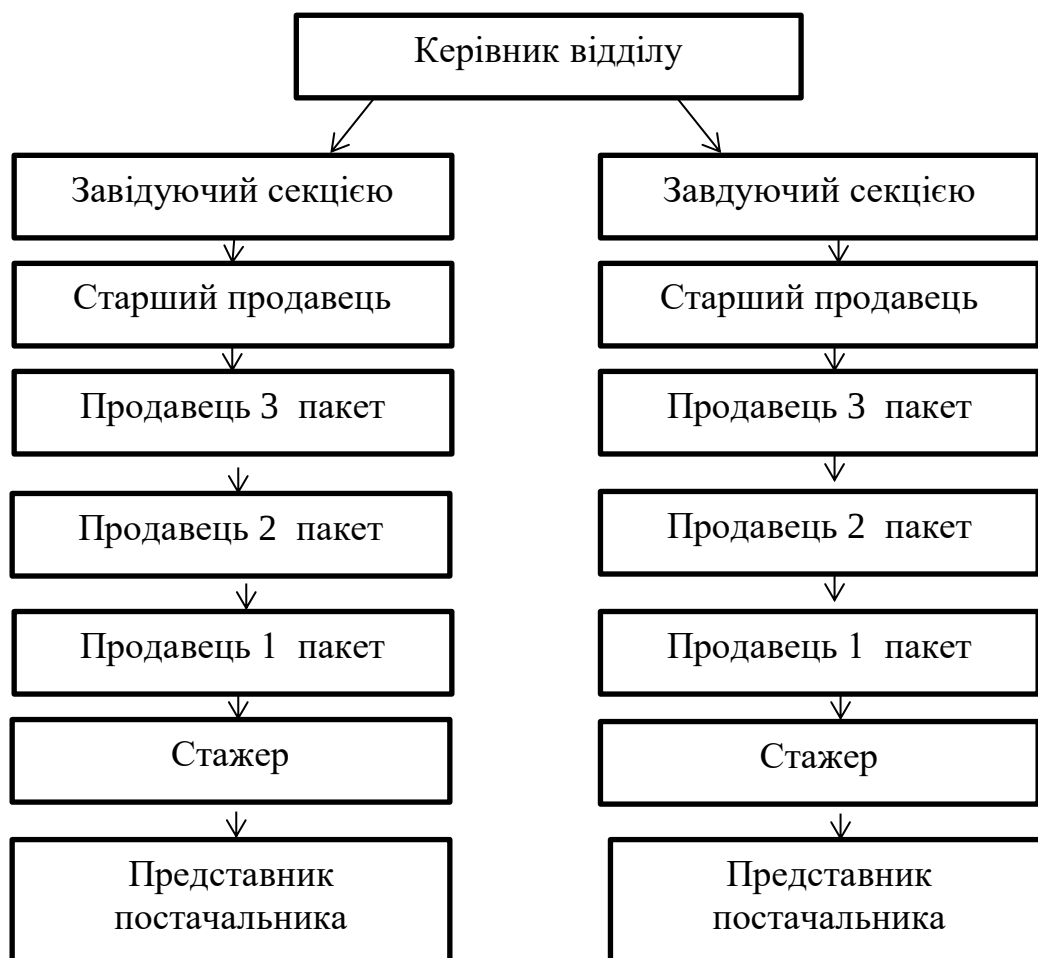


Рис.2.9. Структура підпорядкування торгового відділу

Чисельність персоналу та перелік посад прописані штатним розкладом гіпермаркету . Згідно нього штат відділу «Електротехніка» складає 11 чоловік:

керівник відділу	– 1 посада
завідуючий секцією	– 2 посади
старший продавець	– 4 посади
продавець	– 4 посади

Обмеження по представниках постачальників немає.

Розглянемо зміни в структурі у відділі «Електротехніка» за період 2019 р. по 2021 р (таб.2.7).

Таблиця 2.7

Структура відділу «Електротехніка»

Посада	Роки			Відхилення (+/-)	
	2019	2020	2021	2019/2020	2020/2021
Керівник відділу, чол.	1	1	1	-	-
Завідуючий секцією, чол.	2	2	2	-	-
Старший продавець, чол.	1	2	3	1	1
Продавець 3 пакет, чол.	2	2	3	-	1
Продавець 2 пакет, чол.	2	3	1	1	-2
Продавець 1 пакет, чол.	2	1	-	-1	-1
Стажер, чол.	1	-	1	-1	1

Джерело : ситематизовано на основі статистичних даних підприємства

Згідно таблиці бачимо, що на за період 2019 р.- 2021 р збільшилась кількість по посаді «страший продавець» на двох працівників,я кі перейшли з посади «продавець непродовльчих товарів 3 пакет». Таке ж зміщення по посадах відбувається між першим та другим пакетом. По таблиці спостерігаємо, як стажер після здачі першого пакету звільняється, що в свою чергу приводить до найму нового працівника.

Одночасно з структурою персоналу, розглянемо основні фінансові показники КРІ торгового відділу, показників кількості унікальних видів товару(SKU) на одного продавця та показники кількості чеків одного продавця (таб.2.8 -2.10).

Таблиця 2.8

**Аналіз показників ефективності відділу «Електротехніка» ТОВ
Епіцентр К м.Мукачево 2019 р -2021 р.**

Показники ефективності	Фінансовий показник			Відхилення 2019/2020		Відхилення 2020/2021	
	2019	2020	2021	грн	%	грн	%
Динаміка виторгу до року грн .	42520310	53770112	64346143	11249802	21%	10576031	16%
Товар без руху 18 міс грн	0	40 070	30 021	40 070	100%	10049	-34%
Виторг на м.кв. грн	46 725	59 088	70 710	12 363	21%	11 622	16%

Джерело: ситематизовано на основі статистичних даних підприємства

Таблиця 2.9

**Аналіз показників кількості унікальних видів товару(SKU) на
одного продавця**

Показники ефективності	Показники ефективності			Відхилення 2019/2020		Відхилення 2019/2020	
	2019	2020	2021	SKU	%	SKU	%
Кількість SKU на працівника од.	1027	1053	1057	16	2%	4	0,5%

Джерело: ситематизовано на основі статистичних даних підприємства

Таблиця 2.10

Аналіз показників кількості чеків одного продавця

Показники ефективності	Показники ефективності			Відхилення 2019/2020		Відхилення 2019/2020	
	2019	2020	2021	шт	%	шт	%
Кількість чеків на працівника шт	9494	10652	11895	1158	11%	1243	10%

Джерело: ситематизовано на основі статистичних даних підприємства

Аналіз таблиць показує , що період 2019-2021 року характеризується:

приростом торгівлі на 21% в 2020 р.(при рівні споживчої інфляції 6% та обмеженням торгівлі в зв'язку з епідемією COVID) та 16 % в 2021 р.;

збільшенням товару без руху в 2020 році при тому, що кількість відвідувачів (кількість чеків) збільшилась на 11 %. Це характеризує недостатню увагу контролю асортименту. Покращення показника на 34 % спостерігається вже на наступний рік;

збільшення виторгу на працівника та на м.кв. показує ефективність використання торгівельної площі, актуальність асортименту. При цьому кількість SKU(унікальних товарних одиниць) за ці роки майже не змінювалась. Динаміка торгівлі та збільшення кількості чеків при незмінній кількості артикулів характеризує актуальність асортименту, постійну наявність в достатній кількості та конкурентність цін на ринку.

Підводячи підсумки, можемо сказати, що професійне та кар'єрне зростання безпосередньо впливає на фінансові показники компанії. Співробітники, які мають можливість професійного зростання, зазвичай більш мотивовані та здатні до виконання завдань більш ефективно. Нові навички та знання, отримані під час тренінгів та курсів, дозволяють працівникам працювати продуктивніше , що в свою чергу підвищує виробничість та якість продукції або послуг. Підтримка кар'єрного зростання та навчання стимулює творчий підхід до вирішення проблем і стимулює розробку нових ідей та інноваційних підходів, що приводить до вдосконалення продуктів або процесів компанії і, відповідно, до підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Оцінка ефективності системи управління кар'єрним зростанням персоналу у ТОВ «ЕПЦЕНТР К».

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних і з програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх

результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства [24].

Оцінка ефективності персоналу повністю пов'язана з усіма етапами управлінського процесу, результати яких приводять до внесення коректив. При цьому надається зворотній зв'язок, що є значним важелем в управлінському процесі. Основою даних є насамперед інформація про працівників: кваліфікація, гендерна структура, вікові дані, медичні, психологічні характеристики, ефективність та креативність.

Для визначення результатів ефективності та оцінки її критеріїв важливо мати відправну точку. Такою базою можуть служити різні аспекти, такі як оцінка роботи колективу, характеристика керівника чи результати діяльності виконавців.

При вивченні наукових робіт з даної теми можна виділити два основні принципи, які становлять основу оцінки ефективності HRM. Згідно з першою концепцією, ефективність визначається гармонійним поєднанням управлінських та виробничих процесів, і в цьому випадку не враховується ефективність самого виробництва. За іншою концепцією, основний акцент робиться на внеску ефективного управління у виробничі процеси.

Кількісне визначення ефективності управління є складним завданням через відсутність відповідних звітних показників. Тому багато методів спрямовані на оцінку якісного впливу HRM на ефективність виробництва, а не визначення його вкладу у виробничу ефективність.

У сучасному бізнес-середовищі оцінка функціонування системи управління людськими ресурсами вимагає вимірювання витрат та вигід від загальної програми управління людськими ресурсами та порівняння її ефективності з ефективністю підприємства за той самий період.

У зв'язку з цим виникають наступні питання:

- як оптимально організувати роботу з аналізу;
- коли і як часто слід проводити оцінку;
- хто повинен виконувати цю роботу.

Насамперед ефективність системи управління людськими ресурсами повинна визначатися її внеском у досягнення цілей організації.

Ефективність управління людськими ресурсами проявляється у тому, наскільки працівники компанії вдаються до використання свого потенціалу та сприяють досягненню цілей організації. Справжніми показниками його успішності є загальні результати роботи колективу, враховуючи як ефективність керівників, так і вклад працівників.

Ключовим етапом в оцінці ефективності управління персоналом є контроль за досягнутими результатами. Ця оцінка проводиться за участю трьох сторін: керівника, HR-менеджера та працівника, зазвичай один раз на рік або в кінці звітного періоду. Вона включає оцінку якості досягнення фінансових показників, ефективності роботи та допомоги в роботі лінійного керівника та відділу кадрів, а також оцінку самого керівництва компанії. За допомогою зворотного зв'язку вносяться корективи в кар'єрний розвиток персоналу.

Оцінка ефективності працівника має за мету визначення його відповідності посадовим вимогам, якісних та кількісних характеристик результатів роботи, що впливають з його обов'язків, а також враховує характер та зміст роботи та організаційну структуру. Оцінка також визначає, чи проявляються необхідні компетенції під час виконання завдань, чи відповідає виконання цих завдань ідеальній моделі, чи відповідає умовам роботи організації, відповідність результатів роботи ідеальній моделі, нормативним вимогам, запланованим показникам та цілям.

Загальна мета оцінки персоналу полягає у визначенні трудового потенціалу та ступеня його використання, відповідності посаді та готовності до кар'єрного зростання.

Питання збільшення ефективності та професійного зростання в компанії ТОВ «Епіцентр К» поставлено на один з пріоритетних рівнів. Точка контролю починається з моменту прийняття на роботу та впродовж всього процесу кар'єрного зростання. Результат плинності кадрів, зміни по посадах, є одним з критеріїв показників KPI компанії.

Розвиток працівника оцінюється результатом його адаптації, навчанням ,атестацією та зміною по посадах, техніко-матеріальним забезпеченням.

Оцінка ефективності системи управління кар'єрним зростанням персоналу в ТОВ «Епіцентр К» включає в себе такі етапи :

процес адаптації та показники плинності кадрів;

навчання персоналу, контроль атестацій та система переведення по посадах;

розробка плану підвищення ефективності персоналу, системи мотивації для досягнення запланованих результатів;

контроль та оцінка результату реального впливу заходів на підвищення ефективності роботи персоналу в компанії.

Розглянемо опис кожного з етапів.

Вихідним етапом є процес прийняття на роботу , адаптація та рівень плинності персоналу. На прикладі гіпермаркету Епіцентр м.Мукачево проведемо кадровий аудит підприємства.

Структура маркету розподіляється на торгові та неоргові відділи.(таб.2.11).

Таблиця 2.11

Структура персоналу ТОВ «ЕпіцентрК» м.Мукачево

Структура	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність	338	100	338	100	329	100
Торговий відділ	212	60	212	61	200	62
Неторговий відділ	126	40	126	39	129	38

Джерело: складене автором на основі статистичних даних компанії

Згідно таблиці, бачимо незначний ріст долі торговельного відділу, який є наслідком розширення департаментів, зміною штатного розподілу та збільшенням чеків за дані роки. Це зумовлює потребу в збільшенні персоналу для якісного обслуговування та результативної роботи маркету.

Результат ефективної системи управління кар'єрним зростанням є вертикальна зміна по посадах.

Керівництвом компанії розроблена система навчань (LMS), мета якої доступно, якісно та інформативно надати всю необхідну інформацію, освоєння якої надасть можливість до професійного зростання та посадових змін. Дана система навчань прописана програмно, доступ надається кожному персонально. Це створює можливість індивідуального навчання та незалежного тестування.

Система онлайн-навчання LMS (Learning Management System) має кілька переваг для підвищення професійного рівня:

- гнучкість і доступність;
- відстежування прогресу;
- ефективне навчання;
- постійне оновлення матеріалів;
- заощадження часу.

Оцінкою результату ефективності є зміна посадової структури організації (табл. 2.12.)

Таблиця 2.12

**Посадова структура торгових відділів ТОВ «ЕпіцентрК» м.Мукачєво
(на кінець поточного року)**

Посада	Посада			Відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	2020/2021	2021/2022
1	2	3	4	5	6
Керівник відділу од.	12	13	15	1	2
Завідуючий секцією од.	20	22	25	2	3
Старший продавець од.	27	31	33	4	2
Продавець 3 пакет од.	41	50	56	9	6
Продавець 2 пакет од.	84	70	44	-14	-26
Продавець 1 пакет од.	19	20	16	1	-4
Стажер	9	6	11	-3	5

Джерело: розраховане автором на основі статистичних даних компанії

В період з 2020-2022 рр згідно таблиці спостерігається збільшення кількості керівників відділу згідно розширення штату. Також демонструється позитивна

тенденція професійного та кар'єрного зростання персоналу. Наявність стажерів та динаміка її кількості характеризує не тільки розширення штату та потребу нового персоналу, а і плинність кадрів. Згідно статистики мережі ТОВ «Епіцентр К», найбільший процент звільнень припадає на працівників зі стажем роботи до одного року. В нижче наведеній таблиці (табл. 2.13) показана статистика плинності кадрів гіпермаркету «Епіцентр К» м. Мукачєво.

Таблиця 2.13

Показники плинності ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачєво 2020-2022роки

Рік	Всього по факту, чол.	Прийняті за поточний період, чол.	Звільнені за поточний період, чол.	Коефіцієнт плинності	Коефіцієнт вибуття	Коефіцієнт поновлення
2020 рік	338	87	85	0,222	0,251	0,257
2021 рік	338	108	117	0,311	0,346	0,320
2022 рік	329	75	67	0,173	0,204	0,228

Джерело: розраховане автором на основі статистичних даних компанії

Аналізуючи таблицю, ми бачимо, що найбільший процент звільнень спостерігається в 2021 р. Цьому сприяло сукупність причин :

зменшення рівня оплати праці відносно ринку. Збільшення рівня споживчого кошику, проценту інфляції та, при цьому, відсутність індексації зарплат ,сприяють потребу в пошуку іншої сфери діяльності. Найчастіше – це виїзд за кордон;

при тому ж рівні заробітної плати спостерігається збільшення вимог до працівника, розширення сфери відповідальності, збільшення критеріїв оцінювання;

невідповідність заявленого дійсному. Стосується працівників, які тільки прийшли в компанію.

Для оцінки динаміки плинності персоналу використовують : Коефіцієнт плинності, Коефіцієнт вибуття та Коефіцієнт оновлення.

Розрахунки проводяться наступними формулами :

$$\text{Коефіцієнт вибуття} = \left(\frac{\text{Чисельність звільнених}}{\text{Середньоспискова чисельність}} \right) * 100\%$$

$$\text{Коефіцієнт поновлення} = \left(\frac{\text{Чисельність прийнятих}}{\text{Середньоспискова чисельність}} \right) * 100\%$$

$$\text{Коефіцієнт плинності} = \left(\frac{\text{Чисельність звільнених} *}{\text{Середньоспискова чисельність}} \right) * 100\%$$

*враховується чисельність звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни.

Результати даних коефіцієнтів по оцінюванні плинності персоналу гіпермаркету Епіцентр м. Мукачево внесені в вищенаведену таблицю (табл.2.10)

В додатку А ,додатку В , додатку С, додатку Д прописані зміни в штатному розкладі за 2020 р.- 2022 р.

Наступним етапом після прийняття на роботу є адаптація та система навчання персоналу. До кожного прийнятого співробітника пропонується наставник, основна мета якого ознайомлення та навчання структури маркету , основам документообігу ,роботою в торгівельному залі. Продавцю-стажеру надається доступ до електронної системи навчань та онлайн здачі кейсів. Перевідна атестація здається в присутності HR - менеджера та директора маркету. До кожного кар'єрного рівня є посадові вимоги відповідності компетенції (Додаток Е) .

У компанії "Епіцентр К" система навчання персоналу є ключовою для розвитку співробітників. Вона включає в себе широкий спектр тренінгів і семінарів, спрямованих на підвищення професійної компетентності та навичок. Крім того, контроль атестацій відіграє важливу роль у визначенні знань та навичок працівників, дозволяючи оцінити їхній рівень кваліфікації та потреби у подальшому розвитку.

Навчання та стажування спеціалістів на ТОВ «ЕпіцентрК» здійснюється у відповідності із затвердженими індивідуальними планами,де передбачається[24] :

вивчення і аналіз виробничих показників конкретних підрозділів і підприємства в цілому;

безперервне навчання шляхом самоосвіти;

періодичне навчання і збільшення кваліфікації у відповідних навчальних закладах;

участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем відповідного напрямку;

залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань.

участь у підготовці проектів, планів роботи підприємства чи підрозділу на перспективу та на поточний період.

Система переведення по посадах в ТОВ"Епіцентр К" базується на результативності, навичках та досвіді співробітників. Вона дозволяє працівникам рости у кар'єрному плані, переходити на нові посади та отримувати більше відповідальності відповідно до їхніх здібностей та досягнень.

Значна увага виділяється на підвищення ефективності використання персоналу. Для створення програм щодо підвищення ефективності персоналу, використовують основні фактори, які впливають на зменшення витрат на персонал компанії. Це може бути вдосконалення використання робочого часу, покращення підготовки кадрів та структури управління підприємством, розвиток матеріально-технічної та інформаційної складової компанії. Програма підвищення ефективності персоналу повинна включати в себе аналіз показників використання персоналу, розробка та використання резервних планів підвищення персоналу, визначення термінів та економічний ефект від їх впровадження, корегування та контроль за виконанням.

Для підвищення ефективності персоналу використовують різні організаційно – економічні заходи (табл.2.14).

Таблиця 2.14

**Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності персоналу
ТОВ «Епіцентр К»**

Методи	Опис
Оцінка та аналіз компетенцій	Проведення оцінки навичок і компетенцій кожного співробітника для визначення їхнього потенціалу та слабких місць. Спрямовані тренінги та розвиток на основі цих оцінок, щоб підвищити кваліфікацію та відповідність робочим вимогам.
Оптимізація процесів роботи	Аналіз поточних бізнес-процесів та виявлення можливостей для їх оптимізації. Впровадження ефективних інструментів та систем для полегшення робочих процесів.
Розвиток кар'єрних шляхів	Створення чітких кар'єрних шляхів для співробітників, що сприяє їхньому розвитку та мотивації Програми стажування та плани розвитку для просування по службі всередині компанії.
Комунікація та командна робота	Збільшення рівня взаємодії та співпраці між відділами та командами. Застосування ефективних комунікаційних стратегій для забезпечення взаєморозуміння та спільної роботи.
Використання технологій	Впровадження технологічних інструментів для автоматизації рутинних завдань та підвищення продуктивності. Використання аналітики та даних для прийняття рішень у сфері управління персоналом.
Стимулювання та мотивація	Впровадження системи стимулювання та мотивації співробітників, що може включати фінансові та нематеріальні стимули. Створення позитивної корпоративної культури, що підтримує та заохочує співробітників до досягнення більших результатів.

Джерело: складене автором на основі аналізу даних

Ці підходи можуть бути використані як окремо, так і разом для покращення ефективності використання персоналу в організації.

Значний вплив на ефективність персоналу має система мотивацій :

фінансова мотивація (бонусні система на основі результатів продуктивності, премії за досягнення цілей або високі показники продажів);

розвиток кар'єрних можливостей (програми навчання та розвитку, які допомагають співробітникам підвищити кваліфікацію та просування по кар'єрній драбині; програми менторства та кураторства, які сприяють розвитку внутрішніх кадрових резервів);

створення комфортних умов праці (забезпечення можливості гнучкого графіку, створення стимулюючої робочої атмосфери) ;

визнання та похвала (системи внутрішнього визнання успіхів співробітників; подяки,премії,нагороди);

участь у прийнятті рішень (залучення співробітників до процесів прийняття рішень,що стосується їхньої роботи або внутрішніх процесів компанії) ;

корпоративна культура та цінності (створення корпоративних цінностей, що співпадають з цілями та ідеями співробітників).

Важливою частиною управління є контроль та оцінка результатів заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу. Ці кроки дозволяють оцінити ефективність впроваджених стратегій та визначити, чи досягнуті були поставлені цілі. Це визначення ключових показників ефективності (KPI s),тобто розроблення конкретних метрик, які відображають рівень продуктивності, якість роботи, рівень задоволеності працівників тощо. Повинна бути впроваджена система оцінки, яка дозволяє періодично оцінювати роботу співробітників на основі поставлених KPI s. ,та систематичне збирання даних з підготовкою звітів про досягнення цілей. Також повинна проводитись робота з:

проведенням опитувань та анкетування серед працівників для збору їхнього власного сприйняття щодо ефективності впроваджених заходів;

порівняння показників до та після впровадження конкретних програм або стратегій для визначення реального впливу цих заходів на результативність роботи;

використання отриманих даних для внесення змін у стратегії та плани подальшого розвитку з метою покращення ефективності.

Цей цикл контролю та оцінки допомагає компаніям зрозуміти, наскільки ефективні були їхні заходи у сфері управління персоналом та як можна покращити результати через вдосконалення стратегій.

Отже, ефективність кар'єри - це задоволеність працівників послідовністю їхніх кар'єрних відносин. Ознаками ефективності кар'єри є кар'єрні результати, кар'єрні відносини, адаптивність та кар'єрна ідентичність. Найпоширенішими показниками ефективності кар'єри є заробітна плата та ієрархічний статус. Так, чим швидше зростає заробітна плата і чим вище досягається ієрархічний статус, тим вищий рівень ефективності кар'єри. Чим вище ви піднімаєтеся, тим більше обов'язків на вас покладається, тим більший бюджет виділяється і тим більший дохід ви отримуєте.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Компанія ТОВ "Епіцентр К" приділяє велику увагу підвищенню ефективності роботи персоналу. Розвиток співробітників характеризується технічною та фінансовою підтримкою, плануванням кар'єри, адаптацією, тощо. Це організація механізмів просування по службі та послаблення ефектів стримування та опору. Основний план розвитку кар'єри як перспективна система взаємопов'язаних дій в ТОВ "Епіцентр К" включає в себе ефективне використання всіх видів ресурсів, максимальну адаптацію до бізнес-середовища, підвищення гнучкості персоналу [25]. Мета щодо удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу – досягти успішності шляхом оптимізації та максимальної реалізації кар'єрних можливостей персоналу з однієї сторони, та збільшення кадрового потенціалу компанії з іншої. Виходячи з цього, можемо вихілити декілька основних пунктів рекомендації щодо вдосконалення стратегії кар'єрного планування :

- оцінка та розвиток компетенцій;
- прозорість та можливості розвитку;
- критерії оцінки успішності ;
- мотивація персоналу;
- розвиток внутрішнього ринку праці;
- постійний зворотній зв'язок.

Детально охарактеризуємо кожен з пунктів.

Оцінка та розвиток компетентностей є ключовим елементом у системі управління кар'єрним зростанням співробітників. Цей процес передбачає оцінку

навичок, знань та вмінь працівників з метою розуміння їхнього потенціалу та підготовки індивідуальних планів розвитку. На цьому етапі кар'єрної місії формується її зміст, тобто бачення працівником його ідеального образу майбутнього стану кар'єри, якого від може досягти в компанії за найсприятливіших умов. Дане положення закладає фундамент для майбутніх дій ,в основі яких лежить :

аналіз сильних та слабких сторін працівника,можливостей та ризиків ;
формування цілей.

Першим пунктом рекомендації щодо вдосконалення системи управління кар'єрним зростанням є оцінка компетентностей при прийнятті на роботу .Вона повинна починатись зі збором інформації про працівника . Потрібно встановити, які навички, знання та вміння необхідні для виконання їхніх посадових обов'язків. Це може включати технічні навички, м'які навички, лідерські якості тощо. Використовуючи інструменти, такі як тестування, 360-градусний зворотний зв'язок, необхідно визначити поточний рівень компетентності персоналу. Оцінка результатів дозволить визначити сильні та слабкі сторони, що дозволить сконцентрувати увагу на областях, які потребують покращення. На основі результатів оцінки, співробітники повинні отримати індивідуальні плани розвитку. Ці плани можуть містити тренінги, додаткове навчання куратора, стажування. Моніторинг та перегляд необхідний для відстежування прогресу адаптації та розвитку. Беззаперечною на даному етапі є потреба в підтримці співробітника, надання моливості застосування знань в роботі та мотивація до самовдосконалення.

Важливістю цього етапу в компанії зазвичай нехтують. Це пов'язано з занадто розширеними вимогами та обов'язками до персоналу,які в основній частині є менторами для стажерів. Як наслідок, обмеження в часі на навчання не впливає на збільшення вимог до продавця – стажера.Розроблена система онлайн навчання не дає розширеної практичної інформації, з якою зіштовхується персонал в своїй роботі. Наслідок такого становища являється відсутність можливостей прояву персональних якостей, невідповідність індивідуальних

компетенцій займаній посаді ,великий відсоток плинності кадрів на початковому етапі кар'єрного.

Важливими складовими системи управління кар'єрним зростанням є прозорість та можливості розвитку для співробітників, оскільки створюються умови для того, щоб працівники могли бачити свої можливості росту та розвитку в межах компанії. Необхідним пунктом є надання співробітникам чітку карту можливих шляхів розвитку та кар'єрного зростання всередині організації. Це може включати ієрархічну структуру посад, можливі шляхи переходу між відділами чи функціональними областями, а також можливості розвитку в межах тієї ж посади. Важливо підтримувати відкритий обмін інформацією про можливості розвитку. Регулярні зустрічі, бесіди про кар'єру та зворотний зв'язок допомагають зрозуміти потреби та цілі співробітників. Активна публікація внутрішніх вакансій і можливостей росту допомагає співробітникам бути в курсі вакансій та стимулює їх до внутрішнього розвитку. Необхідно надати можливість співробітникам створити особисті плани розвитку, враховуючи їхні цілі та амбіції, та при цьому сприяти їхньому втіленню. Також потрібно забезпечити доступ до різноманітних можливостей розвитку, включаючи спеціалізовані тренінги, проекти та участь у стратегічних ініціативах компанії.

Критерії оцінки успішності є важливим елементом у системі управління кар'єрним зростанням, оскільки вони визначають параметри та стандарти, за якими оцінюється прогрес та досягнення працівників у компанії. Основними рекомендаціями є:

визначення конкретних критеріїв, які відображають вимоги до успішної роботи працівника. Це може включати досягнення цілей, результати проектів, рівень продуктивності, розвиток навичок тощо;

адаптованість до специфіки посади(критерії повинні відповідати особливостям кожної посади та враховувати вимоги та очікування для конкретних ролей у компанії) ;

якісні та кількісні метрики для оцінки прогресу працівників. Наприклад, це може бути кількість завершених проєктів, клієнтське задоволення, покращення показників продажів тощо;

об'єктивність та спрямованість на розвиток (критерії повинні бути об'єктивними та сприяти розвитку працівника. Вони мають відображати не лише поточні досягнення, а й шляхи для покращення та розвитку у майбутньому);

важливо проводити оцінку успішності з регулярністю, щоб спостерігати за прогресом та внесенням коректив при необхідності;

критерії оцінки успішності повинні бути пов'язані з можливостями кар'єрного росту у компанії. Це сприятиме стимулюванню працівників до досягнення кращих результатів ;

співробітникам необхідно мати розуміння про критерії, за якими їх оцінюють, і мати можливість отримати об'єктивний зворотний зв'язок для подальшого розвитку.

Ці критерії допомагають не лише оцінити досягнення працівників, але і створюють рамки для їхнього подальшого кар'єрного зростання та розвитку у межах компанії.

Ключовим фактором у системі кар'єрного планування та розвитку є мотиваційний аспект, який визначає не лише ефективність роботи працівників, а й їхню відданість та зацікавленість у власному професійному зростанні. У ТОВ "ЕпіцентрК" ця функція істотно трансформувалась та вдосконалювалась протягом часу, проте зараз виявляється на відстані від відповідного рівня.

Сучасні методи стимулювання персоналу виявляються неефективними і не відповідають потребам працівників. Важливо переглянути та адаптувати стратегії стимулювання до змінюючихся потреб та очікувань персоналу.

Доцільно розглянути можливість вдосконалення механізмів мотивації. В таблиці 3.1. пропонується розглянути пропозиції що до технологій стимулювання персоналу.

Таблиця 3.1.

Технологія стимулювання персоналу

Механізми стимулювання	Характеристика механізмів
Колективна форма преміювання	У цьому випадку всі працівники бачать свій внесок у результат роботи. І якщо відділ впорався із завданням, то всі робітники одержують цінні подарунки, премії
Коефіцієнт виплати за показники KPI	Пропонується відрегулювати пропорції постійної та змінної частин зарплати. На сьогодні це співвідношення становить 60% постійної частини та 40% змінної, що складається з премії виконання плану, тому необхідно внести прогресивну систему преміювання (що більше був перевиконаний план, то більший відсоток премії отримує спеціаліст). Встановлення прозорих коефіцієнтів за досягнення фінансових показників з можливістю відслідковування на будь якому етапі звітнього періоду.
Нематеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання ґрунтується в основі управління цілями. Виконання SMART завдань дозволяє отримати певний кафетерій бонусів (абонементи, відвідування виробництва постачальників, і т.д)
Підвищуючий коефіцієнт за стаж роботи	Збільшення коефіцієнту в залежності від стажу регулює плинність професійних кадрів
Інформування працівників (зворотний зв'язок)	Необхідний для залучення співробітників в організаційні процеси. Врахування думки співробітників є ефективним механізмом мотивації
Регулювання робочого часу	Можливість зміни робочого графіку в разі необхідності. Регулювання годин усуває проблему прогулів та втрати робочого часу.
Навчання та семінари	Оскільки організація вимагає від працівників високої кваліфікації та прояви ініціативи, то передбачається систематичне підвищення кваліфікації у межах стратегічної мети організації Безкоштовне навчання є бонусом для співробітників, оскільки передбачає можливість зарахування до кадрового резерву та підвищення продуктивності праці (а отже, і матеріальних надбавок).

Джерело: складене автором на основі аналізу даних

Деякі пункти вищенаведеної таблиці запроваджувались в певні періоди життєдіяльності компанії. І при цьому ефект був успішним. Та вплив на коефіцієнт чистого прибутку внаслідок збільшення витрат на персонал змінив погляди на стратегію розвитку персоналу.

Не меншу уваги потребує створення внутрішнього ринку праці. Це передбачає створення умов та можливостей для росту та розвитку працівників всередині компанії, сприяючи їхньому кар'єрному зростанню та збереженню талантів. В таблиці 3.2. сформовані основні рекомендації що до забезпечення прозорості даного механізму.

Таблиця 3.2.

Рекомендації що до механізмів управління внутрішнього ринку праці

Механізми	Характеристики
Внутрішні вакансії та розвиток кар'єри	Активне оголошення внутрішніх вакансій та можливостей росту допомагає співробітникам бути в курсі вакансій та стимулює їх до внутрішнього розвитку.
Прозорість у вакансіях та вимогах	Забезпечення прозорості щодо внутрішніх вакансій, вимог до кандидатів та можливостей для росту сприяє зацікавленості співробітників у внутрішньому розвитку.
Програми розвитку та плани кар'єрного зростання	Створення програм розвитку, які надають співробітникам доступ до навчання, тренінгів, стажування або менторства для розвитку необхідних навичок та отримання нових знань.
Підтримка внутрішнього мобілітету	Стимулюйте пересування між підрозділами або внутрішні переходи, щоб працівники могли розвивати свої навички та отримувати новий досвід.
Поширення внутрішньої інформації	Забезпечення доступу до інформації про внутрішні можливості розвитку, проекти та вакансії, щоб працівники мали можливість брати участь у різноманітних ініціативах.
Система внутрішнього розвитку	Створення системи, яка підтримує та спонукає співробітників до внутрішнього розвитку, може включати програми навчання, розвиток лідерських якостей та спеціалізовані тренінги.

Джерело: складене автором на основі аналізу даних

Розвиток внутрішнього ринку праці стимулює співробітників до саморозвитку, сприяє збереженню талантів у компанії та підвищує їхню мотивацію та залученість до успішного кар'єрного росту всередині організації.

В системі управління кар'єрним зростанням персоналу важливо систематизувати постійний зворотній зв'язок. Він є ключовим елементом для успішного удосконалення системи управління кар'єрним зростанням. Це включає в себе систематичну, регулярну зворотну інформацію та обговорення професійного розвитку між керівництвом та співробітниками. Важливо врахувати певні аспекти :

зворотній зв'язок повинен бути систематичним та проводитися регулярно;

зворотній зв'язок повинен бути спрямований на розвиток кар'єри та професійного зростання. Це може включати обговорення про плани розвитку, поточні виклики, досягнення та можливості;

зворотній зв'язок має бути двостороннім, стимулювати відкриті обговорення, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї, скарги чи потреби;

керівництво повинно демонструвати розуміння та підтримку щодо потреб співробітників у розвитку кар'єри, а також готовність допомогти вирішити будь-які проблеми чи перешкоди;

важливо вести записи про обговорення та зворотній зв'язок для того, щоб мати можливість відстежувати прогрес у розвитку співробітників;

створення культури відкритості та взаємної довіри, де зворотній зв'язок є невід'ємною частиною комунікації всередині компанії.

Узагальнюючи вищенаведене, можемо зробити висновки, що на сьогоднішній день потребує корегування структура мотивування персоналу, прозорість системи винагород, вдосконалення практичної частини навчання персоналу, розробка стратегій збереження досвідчених кадрів, дотримання постійного взаємозв'язку між керівництвом та колективом, прозорість внутрішнього ринку кар'єрного зростання.

3.2. Розробка стратегії і тактики вдосконалення професійного рівня працівників ТОВ «Епіцентр К».

Рушійне джерело в компанії – це персонал, задіяний в його роботі. Потенційні можливості даної категорії розкриваються в якісних складових, тобто незадіяних інтелектуальних, комунікативних, психофізіологічних характеристиках, які регулюють творчий, інноваційний, ефективний потенціал підприємства. Тому цілями управління трудовими ресурсами являється забезпечення умов та систем стимулювання професійної діяльності, які нададуть можливість розкриттю потенціалу персоналу, розвитку та використанню нових ресурсів, необхідних для підтримання конкурентоспроможності компанії.

Для обґрунтування стратегії та тактики вдосконалення професійного рівня, необхідно визначити пріоритетність певних напрямків в соціально–трудових відносинах. Найбільш значущими на думку експертів є:

низька ефективність управління персоналом;

неефективність системи мотивації та стимулювання;

низький рівень застосування набутих знань у роботі, професіоналізму по відношенню до праці, професіоналізму по відношенню до трудової функції. Невідповідність функціям, відсутність умов і механізмів забезпечення професіоналізму та кар'єри, зростання на робочому місці;

низький рівень трудової та інноваційної активності працюючих;

несприятливі умови праці;

соціально-трудова конфліктність.

Стратегії і тактики вдосконалення професійного рівня працівників повинні бути спрямовані на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності шляхом задоволення потреб у висококваліфікованих, мотивованих працівників, здатних забезпечити ефективне функціонування та конкурентну перевагу. Стратегічні цілі повинні орієнтуватись не тільки на досягнення певних соціально-економічних показників, а й координація всіх структурних підрозділів для забезпечення умов розвитку та кар'єрного зростання. Стратегія є оптимальним комплексним планом, який визначає напрямки роботи та вдосконалення, способи досягнення цілей.

До кола основних задач щодо вдосконалення стратегій професійного розвитку ТОВ «ЕпіцентрК» слід віднести [26] :

формування ефективної диференційованої системи матеріального і морального стимулювання на основі результатів праці, компетентності, кваліфікації та особистого внеску працівників, що зорієнтована на зростання конкурентоспроможності і рентабельності компанії ;

гарантування визначеного рівня заробітної плати, соціальних пільг, стабільності робочого місця працівнику за умови виконання ним поставлених виробничих задач і відповідності рівня його кваліфікації і професіоналізму;

забезпечення продуктивної зайнятості, раціоналізація процесів праці;

оптимізація кількості і якості трудового потенціалу відповідно до потреб функціонування, стабілізація кадрів з метою підвищення ефективності праці;

гарантування соціально-економічного захисту працівників за допомогою формування гнучкої системи соціального забезпечення, соціальна підтримка персоналу через систему соціальної допомоги;

підтримка соціальної злагоди в компанії на основі розвитку системи соціального партнерства;

формування високої якості робочої сили, розвиток внутрішніх здібностей персоналу шляхом створення можливостей для безперервного навчання і постійного інтелектуального розвитку;

створення системи заохочення працівників до використання свого інтелектуального потенціалу (раціоналізаторство, творчість, винахідницька діяльність у праці), розвиток творчого потенціалу шляхом формування ефективної системи морального і матеріального стимулювання з метою інноваційного розвитку підприємства;

створення ефективних систем організації і нормування праці, що забезпечують повне і раціональне використання трудового потенціалу, високу продуктивність, якість праці;

підвищення якості трудового життя як основи розвитку й ефективного використання трудового потенціалу з метою задоволення потреб працівників і роботодавця.

Реалізація цілей та завдань в розробці стратегії і тактики вдосконалення професійного рівня компанії можлива, якщо стратегічне управління відповідає певним принципам[11]:

ефективність – розвиток професійного рівня персоналу відповідає розвитку та потенціалу компанії;

справедливість – наявність рівних можливостей розвитку та реалізації потенціалу, задоволення соціально економічних потреб ;

соціальне партнерство та виробнича демократія – створення гармонійної системи соціально –трудових відносин, яка забезпечує узгодження та захист інтересів суб'єктів цих відносин та базується на досягненні компромісних рішень виробничих проблем, участі працівників в управлінні підприємством;

відповідальність працівників - дотримання положень колективного договору та інших правил і положень, прийнятих на підприємстві, дотримання моральних норм, виконання службових обов'язків, забезпечення високої продуктивності та якості праці;

відповідальність підприємства – забезпечення дотримання соціальних потреб, збереження трудового потенціалу;

баланс між особистісними та корпоративними інтересами ;

запобігання соціально – економічних ризиків .

Стратегія вдосконалення професійного рівня, як елемент загальної стратегії, направлена на формування високоякісного трудового потенціалу для ефективного функціонування та забезпечення розвитку та кар'єрного зростання працівників, високого рівня захищеності від соціально – економічних загроз шляхом соціального забезпечення.

Реалізація першої мети створюється шляхом впровадження ефективної політики навчання персоналу, пріоритетна основа якого закладається відповідності стратегіям функціонування компанії, формування потреби в особистому розвитку, створення умов для впровадження результативного механізму управління професійним навчанням та контроль його результатів. Але попередньо для ТОВ «Епіцентр К» як і для будь якої компанії , першочерговим повинно стати управління кадровим ресурсом , а саме в плануванні, відборі і підборі. Від того, наскільки правильним буде сформований кількісний та якісний склад кадрового ресурсу, настільки професійний рівень та знання будуть відповідати вимогам, задачам та реалізації стратегій компанії в майбутньому.

Передумовою для формування стратегії навчання повинна бути розроблена адаптація та професійна орієнтація, де працівник знайомиться зі своїми правами та обов'язками , функціональними задачами, правилами, стандартами та нормами поведінки . Надалі функція навчання персоналу повинна забезпечити ресурсами засвоєння необхідних знань та реалізація їх на практиці.

Контроль та оцінка , а також функція мотивації є не менш важливими критеріями , які потребують вдосконалення, безперервного застосування та

адаптацію до потреб компанії. При корегуванні стратегій розвитку та підвищення професійного рівня в компанії ТОВ «Епіцентр» , важливо врахувати ,що ефективне управління людськими ресурсами вимагає від керівництва постійної уваги до етапу "оцінка та управління ефективністю" як прелюдії до етапу" мотивація та утримання людських ресурсів". Це необхідно для того, щоб точно оцінити ступінь ефективності і ступінь залученості працівників у свою роботу, а також проаналізувати якість їхньої роботи. В результаті можуть бути прийняті раціональні та справедливі рішення щодо майбутньої мотивації працівників та розподілу їхньої винагороди,що сприятиме підвищенню стимулювання до професійного та кар'єрного зростання. При цьому важливо встановити чіткі процедури оцінки роботи персоналу та критерії, за якими вони будуть оцінюватись.Необхідно визначити чіткий перелік вимог до різних посад та періодичність ,з якою буде проводитись оцінювання.

Форма збору даних повинна бути визначена та доступна. Можна застосувати для оцінки персоналу метод 360 – градусної зворотнього зв'язку . Цей метод передбачає, що оцінка працівника проводиться не тільки безпосереднім керівником,а й колегами та оточенням.

Перевірка персоналу повинна бути об'єктивною з чіткими процедурами. Дана функція допоможе залучити та зберегти найкращих працівників,збільшити якість послуг,зменшити текучість кадрів. Не менш важливо залучити до процесу оцінки самого працівника, що сприятиме розвитку самооцінки та відчуттю відповідальності за результати своєї праці.

Ще одною перевагою створення ефективного оцінювання та зворотнього зв'язку є можливість вчасно виявити проблеми,та розробити заходи що до їх вирішення.

В розробці даної стратегії важливо запобігти встановлення процедур,які спрямовані на створення конкуренції між працівниками. Робота повина бути направлена для створення сприятливих умов праці, допомог та підтримки між працівниками,забезпечення підвищення задоволеності працівників від роботи.

Під час оцінювання працівників важливо врахувати особисті цілі та інтереси. Це дасть можливість розглянути додаткові навчання або ресурси для досягнення цих цілей.

Пріоритетними цілями роботи персоналу є матеріальне та професійне зростання. Тому ще однією важливою стратегією є правильно розроблена система мотивацій. Питання щодо розробки програм просування по службовій ієрархії є досить важливе, оскільки дослідження вказують на те, що люди досить пасивно ініціюють рішення щодо просування по службі. Вони більш схильні, щоб важливі рішення щодо їхньої кар'єри пропонувались іншими людьми, а не стимулювались власними потребами, бажаннями, інтересами. Професійно-карьерне просування в ТОВ «ЕпіцентрК» сформує основу трудового персоналу, мотивованого та відданого інтересам компанії.

При розробці мотиваційної стратегії важливо визначити рушійні мотиви, які є ключовими факторами, що стимулюють працівників до активних зусиль у різні періоди. Розуміння того, які мотиви мають важливість на різних етапах розвитку кар'єри та в особистому житті працівників, дозволяє адаптувати стратегію та надавати ефективну підтримку для досягнення їхніх конкретних цілей.

Враховуючи ці рушійні мотиви, компанія може адаптувати програми стимулювання, бонусні системи та можливості розвитку для того, щоб надавати належну мотиваційну підтримку працівникам на різних етапах їхньої кар'єри та життя. На рис. 3.1, наданий перелік основних мотивів, притаманні працівникам ТОВ «ЕпіцентрК».

Врахування даних пріоритетів працівників дозволяє результативно прописати процес планування кар'єри, взаємопов'язати прагнення особистості та можливості організації. Найбільш популярними показниками результативності кар'єри є зарплата й ієрархічне положення. Таким чином, чим швидше збільшується зарплата і досягається вершина ієрархічної градації, тим вище рівень результативності кар'єри. І тут важливе планування та створення утримання кадрових ресурсів, забезпечення мінімізації відтоку професійних кадрів з компанії.

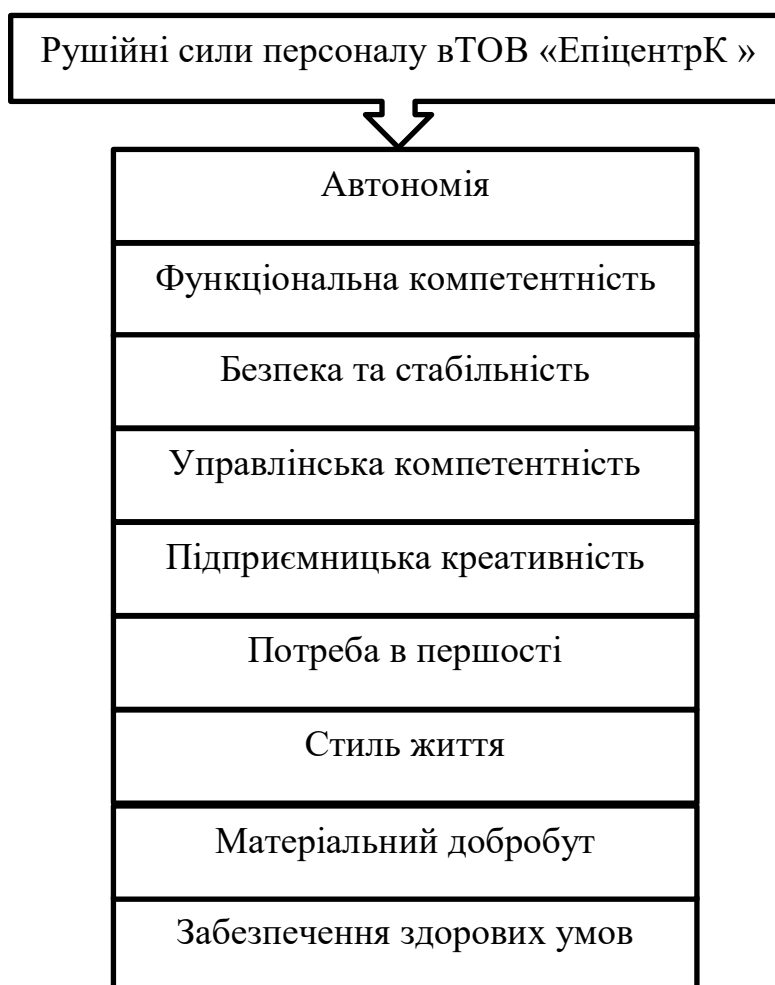


Рис. 3.1. Рушійні мотиви персоналу компанії ТОВ «ЕпіцентрК»

Одним з пунктів збереження трудового потенціалу досягається завдяки ефективній політиці соціального захисту. Стратегічними пріоритетами політики соціального захисту є високий рівень соціально-економічного захисту працівників ,якісна соціальна інфраструктура та доступність її для всіх категорій. Соціальний захист повинен включати :

забезпечення належних умов праці, включаючи безпечність на робочому місці, відповідну та вчасну оплату;

надання страхування та соціальних пакетів працівникам, які можуть включати медичне страхування, пенсійні виплати, відпустки за власний рахунок тощо;

встановлення та дотримання етичних норм у відносинах з працівниками, споживачами та іншими зацікавленими сторонами;

розробка програм, спрямованих на покращення якості життя працівників, таких як фітнес чи культурні програми, можливості для балансу роботи та особистого життя;

регулярне збирання відгуків від працівників щодо програм соціального захисту, їх ефективності та можливих поліпшень.

Ці заходи допомагають зберегти та підвищити задоволеність працівників, сприяють покращенню репутації компанії та створюють сприятливе робоче середовище для всіх учасників.

Таким чином для досягнення максимальної ефективності в управлінні людськими ресурсами необхідно поєднати різні підходи та стратегії, враховуючи особливості компанії, її працівників та зовнішні фактори.

Навіть впроваджені заходи можуть потребувати постійного вдосконалення та адаптації відповідо до реформування політики компанії та змін на ринку праці.

Як наслідок, впровадження ефективного підходу до управління людськими ресурсами може сприяти успіху та сталому розвитку бізнесу.

Застосування запропонованого комплексу заходів з управління персоналом має вирішальне значення для компаній, які прагнуть досягти успіху на ринку. Відповідальність за ефективне управління людськими ресурсами лежить не тільки на керівництві компанії, але й на всіх співробітниках. Дотримуючись принципів ефективного управління людськими ресурсами, компанія може забезпечити високу продуктивність і стати рушійною силою позитивного розвитку. Успішні компанії знають, що збалансоване поєднання потреб співробітників є ключовою складовою успіху.

3.3. Удосконалення методичного забезпечення оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу у ТОВ «Епіцентр К».

Кар'єрне зростання в ТОВ «Епіцентр К» - це поєднання трудового потенціалу та умов його реалізації. На рівні компанії кар'єрне зростання

персоналу знаходить своє відображення у змінних показниках, які характеризують трудовий потенціал у цілому та кар'єрне зростання зокрема. Параметри, що визначають кар'єрне зростання персоналу, змінюються під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тому для його оцінювання необхідно здійснювати комплекс заходів щодо його вимірювання. В наукових працях узагальнені методичні положення ,які надають оцінку контролю кар'єрного зростання (рис.3.2) [27].

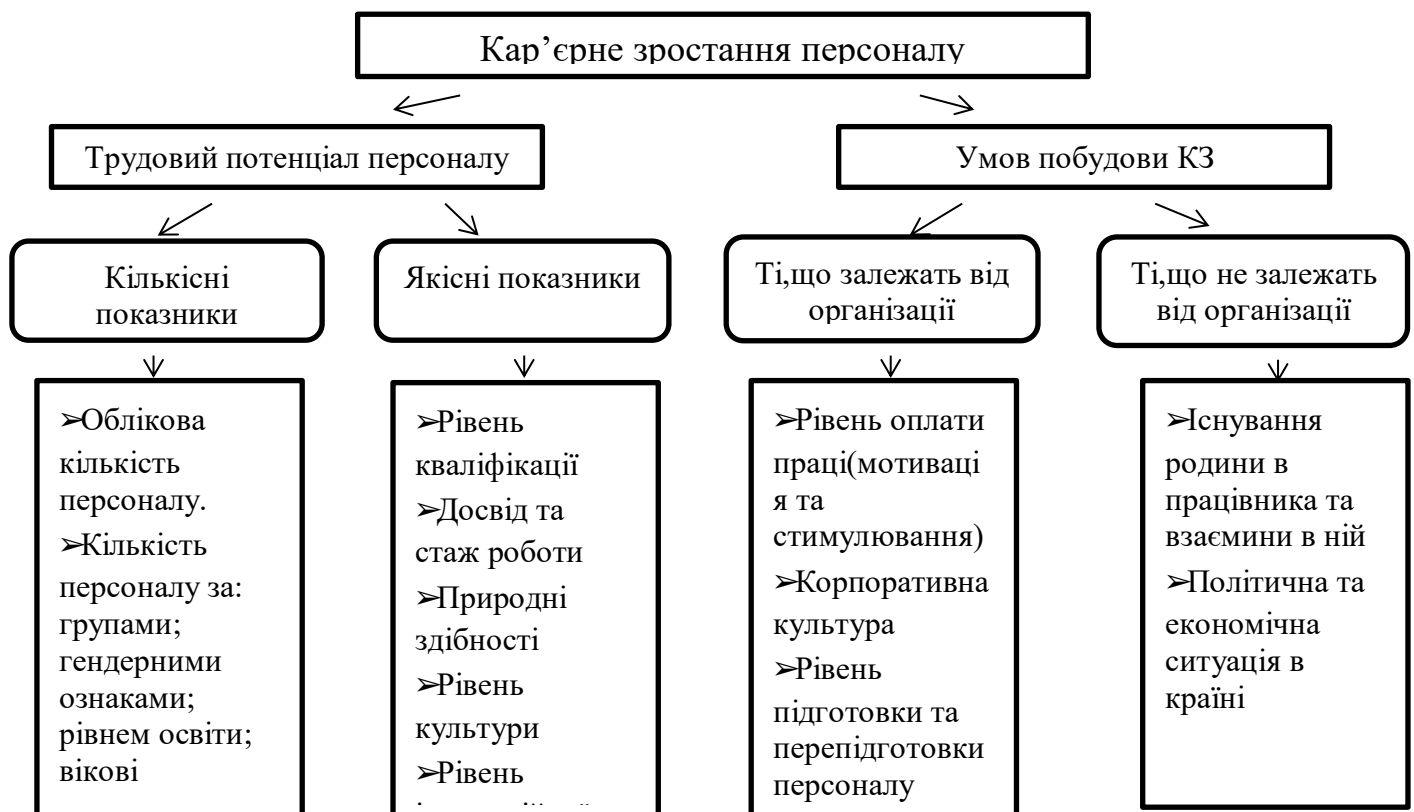


Рис 3.2. Показники, що характеризують кар'єрне зростання персоналу підприємства.

Для контролю та аналізу ефективності кар'єрним зростанням досліджують динамку якісних та кількісних показників трудового потенціалу, таких як: середньооблікова кількість, кількість працівників за групами, за гендерними ознаками, за рівнем освіти та за віковими характеристиками.

Методи оцінки кар'єрного зростання поділяються на якісні та кількісні. Для узагальнення всієї системи характеристик, які мають різну систему величин, постало питання створення методу аналізу сукупності ознак в одну

систему. Метод побудов інтегрального показника (рис. 3.3) зводить поетапно часткові показники кар'єрного зростання в єдиний комплексний аналіз [27].



Рис. 3.3 Етапи оцінки рівня кар'єрного зростання персоналу

Для зведення сукупності різних ознак аналізованого процесу до однієї синтетичної, використовують таксономічний метод. Мета даного методу полягає в систематизації та класифікації об'єктів чи явищ на основі їхніх характеристик, виражених у числовій чи категорійній формі. Таксономічний аналіз дозволяє визначити ступінь подібності або відмінності між об'єктами, а також визначити їхнє місце в загальній системі.

Сутність таксономічного методу у контексті аналізу кар'єрного зростання полягає в тому, що він дозволяє порівнювати різні аспекти цього процесу та визначати їхню відповідність еталонним або стандартним значенням.

Застосовуючи таксономічний підхід, можна створити систему класифікації для різних аспектів кар'єрного зростання, яка відображатиме їхню важливість та вплив на загальний результат.

Система фактичних показників (рис.3.4.)- це перелік даних за певними категоріями.



Рис. 3.4. Пропонована система показників, яка характеризує кар'єрне зростання персоналу на ТОВ «Епіцентр К».

Орієнтуючись на опис аналітичних досліджень, які представлені в роботах Пономаренка В. С. [28], Гриньової В. М. [29] та Новікової М.М. [30], можна сформулювати опис до кожного з етапу.

На першому етапі потрібно сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, які прописують необхідний рівень кар'єрного зростання.

Другий етап передбачає формування системи показників, які дають оцифровану характеристику досліджуваних процесів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Часткові показники кар'єрного зростання персоналу

ТОВ «Епіцентр К»

Показник*	Джерело інформації**	Xi	Узагальнюючий показник	Ум. позн
Питома вага працюючих у віці 15 – 34 років	Pover BI	X1	Узагальнюючий показник за віковою ознакою	І _{вік}
Питома вага працюючих у віці 35 – 49 років	Розрахункове значення***	X2		
Питома вага працюючих у віці 50 – 54 років	Pover BI	X3		
Питома вага працюючих у віці 55 – 59 років		X4		
Питома вага працюючих пенсійного віку		X5		
Питома вага жінок	Pover BI	X6	Узагальнюючий показник за статевою ознакою	І _{ст}
Питома вага чоловіків		X7		
Питома вага працівників, які мають неповну та базову вищу освіту	Pover BI	X8	Узагальнюючий показник освітнього рівня персоналу	І _{ос}
Питома вага працівників, які мають повну вищу освіту		X9		
Питома вага працівників, які навчені новим професіям	Pover BI	X10	Узагальнюючий показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу	І _{пп}
Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію		X11		
Питома вага основної заробітної плати	1С	X12	Узагальнюючий показник рівня оплати праці персоналу	І _{оп}
Питома вага додаткової заробітної плати		X13		

*Питома вага 1 – 11 показників була розрахована як відношення кількості цього показника до облікової кількості штатного персоналу підприємства; питома вага 12 – 14 показників була розрахована, як відношення кількості даного показника до фонду оплати праці штатних працівників.

** PoverBI(внутрішня програма)– "Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання"; 1С. – "Звіт з праці".

*** $\Omega_{35-49} = 100 - (\Omega_{15-34} + \Omega_{50-54} + \Omega_{55-59} + \Omega_n)$, де Ω_{15-34} – питома вага персоналу у віці 15 – 34 рр.; Ω_{50-54} – питома вага персоналу у віці 50 – 54 років; Ω_{55-59} – питома вага персоналу у віці 55 – 59 років; Ω_n – питома вага персоналу у пенсійному віці.

На третьому етапі кількісно вираховують кожен показник, який досліджується. В таблиці 3.3. частково надані показники, які впливають на оцінку кар'єрного зростання.

Четвертий етап – це розрахунок інтегрального показника, який визначає рівень кар'єрного зростання персоналу.

Аналіз рівня кар'єрного зростання персоналу ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево був проведений за допомогою таксономічного методу .

Формальзація даних формувалась за допомогою формул :

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_i}{\delta_j} \quad (1.1)$$

де z_{ij} – значення показника після стандартизації

x_i – середнє значення показників; δ_j – стандартне відхилення (формула 1.2)

$$\delta_j = \left[\frac{1}{m} * \sum_{i=1}^m (x_{ij} - x_i)^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (1.2)$$

Наступним етапом є зведення сукупності ознак кар'єрного зростання персоналу за таксономічним методом до синтетичної ознаки (формули 1.3, 1.4).

$$I = 1 - mio \quad (1.3)$$

$$mio = dio / So \quad (1.4)$$

Коефіцієнт dio – це відстань від фактичного значення j -го показника за певний період часу до його еталонного значення (формула 1.5).

$$dio = \sqrt{\sum (z_{ij} - z_{0i})^2} \quad (1.5)$$

Надалі проводиться узагальнення показників I від 0 до 1. Для цього використовують нормувальний коефіцієнт S_0 . (це сума середнього відхилення між фактичними показниками та еталонними (d_{cp}) та стандартного відхилення

відстаней показників до їх еталонів від середньої відстані за всіма показниками (sd)) (формули 1.6.; 1.7; 1.8)

$$S_0 = d_{cp} + a * sd \quad (1.6)$$

де a – деяке позитивне число, обране так, щоб значення показника I змінювалося в інтервалі від 0 до 1.

$$d_{cp} = \frac{1}{n} * \sum d_{io} \quad (1.7)$$

$$sd = \sqrt{\frac{1}{n} * \sum (d_{io} - d_{cp})^2} \quad (1.8)$$

Комплексний інтегральний показник кар'єрного зростання обчислюється на основі середньозваженого показника.

$$\text{ПКЗ} = \sum_{i=1}^m (\omega_i * I_i) \quad (1.9)$$

При розрахунку питомої ваги кожного узагальнюючого показника слід враховувати те, що всі досліджувані показники є рівнозначними, тобто мають рівні переваги (формула 1.10) [31].

$$\omega_i = \frac{1}{n} \quad (1.10)$$

Отже, таксономічний метод комплексного розрахунку інтегральних показників надає можливість оцінити кар'єрне зростання в компанії як в динаміці за досліджуваний період в цілому, так і по окремих його показниках. Цей метод є якісною характеристикою складу персоналу підприємства, а також вказує на ефективність впроваджених стратегій кар'єрного розвитку.

Використання таксономічного методу в аналізі кар'єрного зростання дозволяє:

Ідентифікація ключових аспектів: Визначення та ранжування ключових аспектів кар'єрного зростання, що дозволяє керівництву фокусуватися на найважливіших аспектах розвитку персоналу.

Моніторинг динаміки: Слідкування за змінами у кар'єрному зростанні протягом часу, що дозволяє визначити ефективність прийнятих управлінських рішень та стратегій.

Оцінка окремих показників: Аналіз окремих аспектів, таких як навички, професійний розвиток, та особисті якості, для детального розуміння факторів, що впливають на кар'єрне зростання.

Порівняння з еталонами: Визначення рівня відповідності до еталонних значень, що допомагає визначити та виправляти відхилення від поставлених цілей.

Для зведення узагальненої таблиці показників кар'єрного зростання, приведемо аналіз його складових.

Основна структура маркету складається з торгових та неторгових відділів.(табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Аналіз структури працівників ТОВ «ЕпіцентрК» м.Мукачєво за 2020–2022рр.

Показники	Рік						Відхилення			
	2020		2021		2022					
							абсолютне +/- осіб		у структурі, +/- %	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	308	100	304	100	294	100	-4	-10	-1.2	-4
Торговий персонал	162	53	161	53	162	55	-1	1	0,6	0,6
Неторговий персонал	146	47	143	47	135	45	-3	-7	-2	-6

Джерело : складене автором на основі звіту Rover ВІ компанії

Аналіз показує, що основне скорочення чисельності штату припадає на неторгові відділи, що свідчить негативна динаміка по всьому періоді.

Якісний склад по гендерній ознаці (табл. 3.5) визначає питому вагу чоловіків та жінок, які мають потенційну можливість змінювати своє положення в ієрархічному поділі маркету.

Таблиця 3.5.

**Динаміка гендерної структури працівників ТОВ «ЕпіцентрК»
м.Мукачєво за 2020–2022рр.**

Показники	2020		2021		2022		Відхилення			
							абсолютне +/- осіб		у структурі, +/- %	
	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Персонал маркету в цілому										
Чоловіки	186	60	181	60	176	59,8	-5	-5	-2,9	-2,8
Жінки	122	40	123	40	118	39,2	1	-5	0,8	-4,2
Разом	308	100	304	100	294	45	-4	-10	-1.2	-4
Торговий персонал										
Чоловіки	89	55	86	53	84	52	-3	-2	-3,4	-2,4
Жінки	73	45	75	47	78	48	2	3	2,6	3,8
Разом	162	100	161	100	162	100	-1	1	0,6	0,6
Неторговий персонал										
Чоловіки	59	40	58	40,5	53	39	-1	-5	-1,7	- 9
Жінки	87	60	85	59,5	82	61	-2	-3	-2,3	-4,9
Разом	146	100	143	100	135	100	-3	-8	-2	-6

Джерело : складене автором на основі звіту Rover BI компанії

Аналіз даної таблиці показує, що в загальній кількості штату 60 % - це персонал чоловічої статі. Але при цьому кількість жінок переважає в неторговому відділі.

Наступною характеристикою є розподіл по віковій категорії . В табл. 3.6 надається опис в розрізі відділів.

Таблиця 3.6.

**Динаміка вікової структури працівників ТОВ «ЕпіцентрК»
м.Мукачево за 2020–2022рр.**

Показники	2020		2021		2022		Відхилення			
							абсолютне +/- осіб		у структурі, +/- %	
	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Персонал маркету в цілому										
15-34 років	98	32	103	34	105	36,7	5	4,8	2	1,9
35-49 років	160	52	152	50	140	47,6	-8	-5	-12	-8
50-54 років	35	11	34	11	36	12	-1	-2,9	2	5
55-59 років	10	3	9	3	10	3,4	-1	-11	1	10
Понад 60 років	5	1	6	2	6	2	1	16,6	0	0
Разом	308	100	304	100	294	45	-4	-10	-1.2	-4
Торговий персонал										
15-34 років	75	46	77	48	76	46,9	2	2,6	-1	-1,3
35-49 років	83	51	80	49	82	50,6	-3	-3,7	2	-3,75
50-54 років	3	2	3	1,8	2	1,2	0	0	-1	-50
55-59 років	1	0,6	1	0,6	2	1,2	0	0	1	50
Понад 60 років	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Разом	162	53	161	53	162	55	-1	1	0,6	0,6
Неторговий персонал										
15-34 років	23	15,7	26	18	29	21	3	11	3	10
35-49 років	77	52,7	72	50	58	43	-5	-7	-14	-24
50-54 років	32	22	31	21,6	34	25	-1	-3	3	8,8
55-59 років	9	6	8	5,6	8	6	-1	-12	0	0
Понад 60 років	5	3,4	6	4	6	4	1	16,6	0	0
Разом	146	100	143	100	135	100	-3	-8	-2	-6

Джерело : складене автором на основі звіту Pover ВІ компанії

Згідно таблиці ми бачимо, що 90 % торгового персоналу - це вікова категорія віком до 49 років.Дана категорія має більше потенціалу до навчання, бажання змін, кар'єрних амбіцій. При цьому ресурс неторгового персоналу не

настільки переважає в даній віковій категорії . Але як показує практика,процент звільнень серед працівників за 50 років мінімальний.

Освітній персонал- це запорука професійності та кваліфікації. Доля персоналу з вищою освітою впливає на показник динаміки кар'єрного зростання,на рівень гнучкості до адаптації,навчання та інновацій(табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

**Динаміка освітньої структури працівників ТОВ «ЕпіцентрК»
м.Мукачево за 2020–2022рр.**

Показники	2020		2021		2022		Відхилення			
							абсолютне +/- осіб		у структурі, +/- %	
	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Персонал маркету в цілому										
Повна вища освіта	127	41	122	40	123	42	-5	1	-4	0,8
Середня спеціальна	181	59	182	60	171	58	1	-11	0,6	-6
Разом	308	100	304	100	294	45	-4	-10	-1.2	-4
Торговий персонал										
Повна вища освіта	95	59	93	58	93	57	-2	0	-2	0
Середня спеціальна	67	41	68	42	69	43	1	1	1,5	1,5
Разом	162	100	161	100	162	100	-1	1	0,6	0,6
Неторговий персонал										
Повна вища освіта	32	22	29	20	30	22	-3	1	-10	3
Середня спеціальна	115	78	114	80	105	78	-1	-9	-0,8	-8
Разом	146	100	143	100	135	100	-3	-8	-2	-6

Джерело : складене автором на основі звіту Рover ВІ компанії

Основну частку персоналу з вищою освітою займає торговий відділ (75%). А враховуючи те, що 40% - це вікова категорія до 34 років, даний показник може збільшуватись.

Важливою умовою досягнення кар'єрного рівня є професійне зростання. Необхідним інструментом є безперервне навчання та підвищення кваліфікації. В таблиці 3.8. зведені дані по підвищенню кваліфікацію та зміну по посадах.

Таблиця 3.8.

**Підвищення кваліфікації працівників ТОВ «ЕпіцентрК» м.Мукачево
за 2020–2022рр.**

Показники	2020		2021		2022		Відхилення			
							абсолютне +/- осіб		у структурі, +/- %	
	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	осіб	% питомої ваги	2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Персонал маркету в цілому										
Підвищили кваліфікацію	121	39	107	35	124	42	-14	17	-13	13
Статичний рівень	187	61	197	65	170	58	10	-27	5	-15
Разом	308	100	304	100	294	45	-4	-10	-1	-3
Торговий персонал										
Підвищили кваліфікацію	96	59	87	54	95	59	-9	8	-10	8
Статичний рівень	66	41	74	46	67	41	8	-7	10	-10
Разом	162	100	161	100	162	100	-1	1	-0,6	0,6
Неторговий персонал										
Підвищили кваліфікацію	25	117	20	14	29	21	-5	9	-25	31
Статичний рівень	121	83	123	86	106	79	2	-17	1,5	-16
Разом	146	100	143	100	135	100	-3	-8	-2	-6

Джерело : складене автором на основі звіту Rover BI компанії

Під підвищенням кваліфікації розуміється проходження навчань всередині організації, здача атестацій, проходження навчань від постачальників, .

Згідно таблиці динаміка професійного зростання, підвищення кваліфікації більш динамічна в торговому відділі .В неторгових відділах тенденцій до вдосконалення професійного рівня не спостерігається.

Оплата праці –це основна мотиваційна складова в ефективній роботі та підвищення професійного рівня.В основній суті,бажання зміни ієрархічного рівня пов’язане з збільшенням доходу у вигляді заробітної плати та додаткових виплат.

Джерелом оплати в ТОВ «ЕпіцентрК» є частина чистого прибутку ,визначеного певним коефіцієнтом. Складова фонду оплати є посадові оклади та процент динаміки торгівлі за поточний період. Структура додаткової оплати складається з визначеної суми за стаж роботи в компанії та змінної суми за виконання додаткових задач(табл.3.9).

Таблиця 3.9.

Аналіз структури заробітної плати ТОВ«ЕпіцентрК» за 2020 -2022 роки

Показник	Рік			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абс., ±		Відн., %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього, в т. ч.:	308	304	294	-4	-10	-1.2	-4
Торговий персонал	162	161	162	-1	1	-0,6	0,6
Неторговий персонал	146	143	135	-3	-7	-2	-6
Середня заробітна плата одного працівника грн., в т.ч.:	10450	10850	11850	400	1000	3,7	8
Торговий персонал	12200	13000	13600	800	600	6	4,4
Неторговий персонал	8700	8700	10100	0	1400	0	13
Середня додаткова оплата одного працівника грн., в т.ч.:	2250	2900	3100	650	200	22,4	6
Торговий персонал	3000	3800	4000	800	200	21	5
Неторговий персонал	1500	2000	2200	500	200	25	9
Питома вага основної заробітної плати	82	79	80	-3	1	-3,8	1,3
Питома вага додаткової заробітної плати	18	21	20	3	-1	14	-5

Джерело : складене автором на основі звіту ІС компанії

Аналізуючи дані, ми бачимо, що середня заробітна плата з додатковими виплатами торгового відділу більша від аналогічної неторгового відділу

орієнтовно на 31%. Але в період 2022 року спостерігається збільшення облікової ставки в неторгового відділу на 13 % та відсоток додаткових виплат в 2021 на 25% ,та в 2022 році на 9%. Але при долі основних виплат 74 % ,збільшення коефіцієнту додаткових виплат не достатньо впливає на загальну динаміку по заробітній платі в даному відділі. Це є однією з причин від'ємної динаміки плинності кадрів.

Проаналізувавши часткові показники рівня кар'єрного зростання, можна внести в таблицю 3.10.

Таблиця 3.10.

**Динаміка зміни часткових показників кар'єрного зростання персоналу
в ТОВ «ЕпіцентрК» за 2020 – 20202 роки**

Показник	Умовне позначення	Значення показника за роками		
		2020	2021	2022
Питома вага працюючих у віці 15-34 років	X ₁	32	34	36,7
Питома вага працюючих у віці 35-49 років	X ₂	52	50	47,6
Питома вага працюючих у віці 50-54 років	X ₃	11	11	12
Питома вага працюючих у віці 55-59 років	X ₄	3	3	3,4
Питома вага працюючих пенсійного віку	X ₅	1	2	3
Питома вага чоловіків	X ₆	60	60	59,8
Питома вага жінок	X ₇	40	40	39,2
Питома вага працівників, які мають середню спеціальну	X ₈	59	60	58
Питома вага працівників, які мають повну вищу освіту	X ₉	41	40	42
Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	X ₁₀	39	35	42
Питома вага працівників, які не вдосконалювали рівень знань	X ₁₁	61	65	58
Питома вага основної заробітної плати	X ₁₂	82	79	80
Питома вага додаткової заробітної плати	X ₁₃	18	21	20

Джерело : складене автором на основі звіту ІС компанії

Формування еталонних значень для всіх показників буде здійснене шляхом поділу на стимулятори та дестимулятори. По критерію «min-max» обиралось найвище його значення, якщо даний критерій є стимулятором, та найменше – якщо

критерій являється дестимулятором. В наведених таблицях часткових показників кар'єрного зростання ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево стимуляторами являються працівники, які мають повну вищу освіту, проходили навчання та атестації, змін по посадах, а дестимуляторами – працівники з середніми спеціальними освітами без динаміки змін по професійному розвитку. Враховуючи специфіку діяльності компанії та залежність показників від рівня адаптації, навчання та інновацій, еталонний показник по віковій структурі складає: працівники віком 15 – 34 роки в обліковому штаті персоналу становить 34%; у віці 35-49 років - 49,8%; у віці 50-54 роки - 3%; у пенсійному віці – 1%. Еталонні значення по гендерному розподілу: питома вага чоловіків в загальному штатному розпису - 60%; жінок – 40%. Питома вага основного фонду заробітної плати становить 80%, додаткових виплат – 20%.

Значення узагальнених показників складових кар'єрного зростання персоналу об означимо в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

Значення узагальнених показників складових кар'єрного зростання персоналу в ТОВ «Епіцентр К» за період 2020 – 2022 р

Показник	Умовне позначення	Значення показника за роками		
		2020	2021	2022
Узагальнюючий показник за віковою ознакою	Івік	0,0579	0,0438	0,0513
Узагальнюючий показник за гендерною ознакою	Іген	0,0793	0,0752	0,0694
Узагальнюючий показник освітнього рівня персоналу	Іос	0,1961	0,1873	0,1922
Узагальнюючий показник рівня підготовки та перепідготовки персоналу	Іпп	0,0753	0,1241	0,1671
Узагальнюючий показник рівня оплати праці персоналу	Іоп	0,0163	0,0167	0,0178

Джерело: складене автором на основі звітів компанії

Відповідно до алгоритму проведення комплексного вимірювання рівня кар'єрного зростання персоналу: здійснення стандартизації показників та зведення сукупності ознак кар'єрного зростання персоналу до однієї синтетичної

ознаки, були розраховані узагальненні показники кар'єрного зростання персоналу за відповідними ознаками. Значення узагальнюючих показників усіх складових інтегрального показника кар'єрного зростання персоналу приймають своє значення в діапазоні $0 \leq I \leq 1$ (див. табл.3.11.) [32].

$$\text{ІПКЗ}(2020) = 0,2 * (0,0579 + 0,0793 + 0,1961 + 0,0753 + 0,0163) = 0,4249$$

$$\text{ІПКЗ}(2021) = 0,2 * (0,0438 + 0,0752 + 0,1873 + 0,1241 + 0,0167) = 0,4471$$

$$\text{ІПКЗ}(2022) = 0,2 * (0,0513 + 0,0694 + 0,1922 + 0,1671 + 0,0178) = 0,4978$$

Підводячи підсумки по результатах оцінки кар'єрного зростання в ТОВ «Епіцентр К» за період 2020-2022 років на основі якісних та кількісних показників та умов, які надає компанія, на основі таксонометричного методу побудови інтегрального показника можна зробити висновки :

скорочення облікової кількості штату неторгових відділів збільшує навантаження на персонал, а незначна динаміка заробітної плати не врегулює можливе збільшення плинності кадрів в даній категорії;

доля віковою структурою до 49 років більше 80 % в торговому персоналі , 60 % з вищою освітою являється позитивним фактором, оскільки проаналізовані три роки показали в даній групі бажання до знань, підвищення професійного рівня, бажання змін в ієрархічній структурі. Це сприяє збільшенню відсотка заробітної плати та додаткових премій;

інтегральний показник за віковою ознакою є стабільний. При значній частці молодшої вікової категорії, це є позитивним явищем ;

аналіз по гендерній ознаці вказує на стабільну частку чоловіків (60 %) та жінок (40%) . Кардинально за досліджуваний період дані не змінювались ;

питома вага вищого освітнього рівня припадає на торговий персонал. Це може пояснюватись і значною долею працівників до 34 років (35%) , і специфікою обов'язків, де одною з пріоритетних вимог є освіта, а коефіцієнт заробітної плати залежить від рівня професійного навчання в компанії. Як наслідок, коефіцієнт рівня підвищення кваліфікації (57%) більший в торговому відділі ;

матеріальні стимули мають стабільний характер, хоча динаміка між відділами несуттєво відрізняється.

За період 2020-2022рр. показник інтегрального комплексного кар'єрного зростання коливається між 0,4249 та 0,4978. Значення показника має тенденцію до збільшення. Це вказує, що впроваджені заходи є правильними, хоча і потребують деякого вдосконалення.

Користуючись інформацією вищенаведених таблиць та даних про компанію, можемо дати оцінку даних у вигляді SWOT –аналізу.

Перший крок SWOT –аналізу це виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства ТОВ «ЕпіцентрК» м.Мукачєво.

S – (strengths) сильні сторони (табл.3.12).

Таблиця 3.12.

Сильні сторони ТОВ «Епіцентр К»

Група 1	Позитивні фактори
Сильні сторони	Наявність можливостей навчання та вільний доступ до інформації. Створення системи підвищення кваліфікації та надання можливостей для вдосконалення її рівня. Підтримання принципу «росту» кадрів в межах компанії. Основний відсоток штату персоналу віком до 49 років. Наявність високої долі серед торгового відділу працівників з вищою освітою.

W – (weaknesses) слабкі сторони (табл. 3.13)

Таблиця 3.13

Слабкі сторони ТОВ «Епіцентр К»

Група 2	Негативні фактори
Слабкі сторони	Відсутність чіткої стратегії розвитку професійного рівня серед неторгових відділів. Неможливість вільно відслідковувати показники та коефіцієнти, які впливають на рівень заробітної плати. Надмірний рівень вимог до персоналу, який не відповідає рівню оплати праці.

O – (opportunities) можливості (табл.3.14)

Таблиця 3.14

Можливості для ТОВ «Епіцентр К»

Група 3	Позитивні фактори
Можливості	Підвищення прибутку компанії за рахунок підвищення кваліфікації працівників. Підвищення конкурентоспроможності. Підвищення обсягів товарообороту. Підвищення рівня рентабельності господарської діяльності та рентабельності трудових ресурсів. Формування кадрового резерву для забезпечення професійним штатом нові філіали. Підтримка якісної характеристики бренду та лояльності покупців за рахунок професійного обслуговування в маркеті.

T – (threats) загрози (табл.3.15)

Таблиця 3.15.

Загрози для ТОВ «Епіцентр К»

Група 4	Негативні фактори
Загрози	Конкурентність серед персоналу та відсутність моральних принципів в організації. Плинність кадрів на більш перспективні вакансії. Збільшення навантаження на працівника в результаті зменшення облікового штату .

Для розробки стратегії на основі SWOT-аналізу підприємства необхідно співвіднести всі фактори між собою наступним чином(табл.3.16):

- 1) Сильні сторони + можливості – SO.
- 2) Сильні сторони + загрози – ST.
- 3) Слабкі сторони + можливості - WO.
- 4) Слабкі сторони + загрози – WT

Таблиця 3.16.

**SWOT-аналіз системи професійного розвитку ТОВ «ЕпіцентрК»
м. Мукачєво**

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	1.Підвищення прибутку компанії за рахунок підвищення кваліфікації працівників. 2.Підвищення конкурентоспроможності 3.Підвищення обсягів товарообороту. 4.Підвищення рівня рентабельності господарської діяльності та рентабельності трудових ресурсів.	1.Конкурентність серед персоналу та відсутність моральних принципів в організації. 2.Плинність кадрів на більш перспективні вакансії. 3.Збільшення навантаження на працівника в результаті зменшення облікового штат.
1	2	3
Сильні сторони	SO.Як скористатись можливостями	ST. Як знизити загрози.
1.Наявність можливостей навчання та вільний доступ до інформацій. 2.Створення системи підвищення кваліфікації та надання можливостей для вдосконалення її рівня. 3.Підтримання принципу «росту» кадрів в межах компанії. 4.Основний відсоток штату персоналу віком до 49 років. 5.Наявність високої долі серед торгового відділу працівників з вищою освітою.	1.Можливість збільшення маржі, компенсуючи збільшення цін якісним сервісом та професійним обслуговуванням. 2.Створення нових ідей та вдосконалення робочих процесів для більшої ефективності та продуктивності. 3.Розширення долі на ринку в даному регіоні	1.Використання мотиваційних програм для розширення повноважень в прийнятті господарських рішень. 2.Формування моральних цінностей,які поділяє весь персонал. 3.Організація зворотнього зв'язку. 4.Розроблення стратегії для зменшення плинності кадрів.

Продовження табл. 3.16

1	2	3
Слабкі сторони	WO. Які фактори можуть завадити скористатись можливостями	WT. Які найбільші загрози для компанії
1.Відсутність чіткої стратегії розвитку професійного рівня серед неторгових відділів. 2.Неможливість вільно відслідковувати показники та коефіцієнти,які впливають на рівень заробітної плати. 3.Надмірний рівень вимог до персоналу,який не відповідає рівню оплати праці	1.Недостатня мотивація. 2.Нестабільність компанії. 3.Недостатня система оцінки та визнання. 4.Збільшення пропозицій на ринку праці.	1.Плинність кадрів. 2.Зменшення товарообороту та дохідності організації. 3.Втрата іміджу компанії. 4.Втрата долі ринку в регіоні.

В результаті аналізу цих комбінацій зроблено наступні висновки.

Компанія ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево здатне мінімізувати загрози за рахунок сильних сторін : наявність професійного персоналу, чітка система навчань, широкі можливості кар'єрного зростання в межах компанії.

Треба зазначити, що невідповідність оплати праці вимогам до персоналу, непрозора система нарахувань може негативно вплинути на мотиваційний клімат в організації.

Всі ці фактори має сенс врахувати при плануванні методик в організації по кар'єрному та професійному зростанні на підприємстві та докласти зусиль щодо мінімізації їх впливу.

ВИСНОВКИ

Стратегія управління ефективністю професійного та кар'єрного розвитку є одним з ключових моментів стратегічного менеджменту організації та інструментом вдосконалення кількісних, якісних та структурних показників у відповідності до необхідних для ефективного функціонування параметрів. Ефективність стратегічного управління серед іншого залежить від здатності підприємства аналізувати розвиток ринку праці та адаптувати відповідні механізми залучення, розвитку і мотивації персоналу до сучасних тенденцій. [32].

Управління персоналом - це ключова стратегія, яка не лише забезпечує ефективне функціонування підприємства, а й дає можливість адаптувати трудові ресурси до змін у економічних умовах. Вона включає планування та оптимізацію використання робочої сили, формування необхідних команд, підготовку персоналу, їх оцінку та розвиток, а також створення безпечних умов праці та соціального захисту колективу підприємства.

Під час розроблення стратегії управління персоналом ключовим завданням є не лише аналіз поточного стану, а й прогнозування майбутніх тенденцій у розвитку ринку праці. Результати такого аналізу визначають якісні аспекти стратегії залучення персоналу з зовнішніх джерел та формування конкурентної мотивації праці. Особлива увага відводиться не лише поточному стану ринку праці, а й урахуванню тенденцій, що допомагають створити ефективну та стійку стратегію управління персоналом.

В першій частині роботи проаналізовано сутність та зміст кар'єрного зростання. В першому пункті розділу надана характеристика терміну «кар'єра» з точки зору різних наукових дисциплін та сформований опис основних мотивів кар'єрного зростання. Також проведений структурний аналіз згідно видів ,етапів та моделей.

В другому підрозділі першої частини проведений аналіз основних факторів, які впливають на професійний розвиток . Дослідження показало, що

успіх в кар'єрному зростанні часто вимагає уважного врахування як внутрішніх так і зовнішніх чинників, а також гнучкості до адаптації та розвитку.

Особливості планування кар'єри розкриті в третьому пункті першого підрозділу. Планування кар'єри є важливим етапом для досягнення успішної та задовільної траєкторії професійного розвитку. Такі фактори як саморозвиток, дослідження ринку праці, формування навичок освіти, побудова професійних зв'язків, постійне оновлення плану є основними орієнтирами при плануванні кар'єрного розвитку.

В загальному по першому розділу можна зробити висновки :

досягнення успішного розвитку кар'єри залежить від вміння максимально використовувати внутрішні ресурси та врахування зовнішніх факторів, що впливають на цей процес. На шляху до визначеної мети вибір оптимальних напрямків кар'єрного зростання базується на розумінні того, що впливає на просування та як ці фактори взаємодіють між собою;

створення та розвиток персоналу – це складний та тривалий процес, який вимагає зусиль зацікавлених сторін. Проте, в сучасному світі ці зусилля стають ефективними лише тоді, коли вони ґрунтуються на наукових підходах;

планування кар'єри включає визначення мети у кар'єрному зростанні та способів досягнення цих цілей. Кар'єрний шлях охоплює послідовність посад, які необхідно пройти для досягнення цільової позиції, а також фінансову підтримку, необхідну для отримання необхідної кваліфікації через навчання, стажування та інші заходи.

В другій частині надано опис організації ТОВ «Епіцентр К» та на прикладі гіпермаркету «Епіцентр К» м. Мукачєво охарактеризований вплив професійного та кадрового розвитку персоналу на основні економічні показники компанії.

Компанія ТОВ «ЕпіцентрК» -це група компаній в Україні та найбільший непродуктовий ритейл .Опис компанії та аналіз економічних показників, розкритих в першому пункті другого розділу, показує, що організація перебуває в періоді реіновації. Гнучкість до змін на ринку, розширення орієнтирів, охоплення

більш широкої аудиторії, стають основою для позитивної динаміки в розвитку компанії.

Компанія ТОВ "Епіцентр К" активно застосовує стратегію управління персоналом, спрямовану на привертання та утримання талановитих співробітників, а також на створення сприятливої корпоративної культури, сприяючи розвитку кар'єри кожного працівника. Основні аспекти цієї стратегії включають створення умов для підвищення продуктивності, професійного зростання персоналу, постійне навчання та розвиток їхньої кваліфікації.

Аналіз кадрової діяльності компанії "Епіцентр К" показує наявність добре структурованої кадрової служби з чітко визначеними завданнями та доступною системою професійного зростання. Значна залежність фінансових показників від рівня професійного вдосконалення розкрита в другому пункті другого розділу. Ефективність фінансових показників та показників корпоративної відповідальності (KPI) в значній мірі залежить від рівня професійного розвитку персоналу торговельної мережі. Професійний персонал впливає на різні аспекти бізнесу, що є безпосередньою запорукою його фінансового успіху та репутації у сфері корпоративної відповідальності.

Незважаючи на позитивні показники, однією з основних нерозв'язаних проблем є раціональне формування та оптимальне використання персоналу. Також, високі стандарти роботи та внутрішня конкуренція можуть спричиняти негативний робочий клімат та плинність кадрів.

Одним з основних завдань кадрової стратегії залишається підвищення ефективності використання персоналу, оскільки рівень зростання продуктивності праці персоналу сповільнюється порівняно з самою продуктивністю праці. Потрібно звернути увагу на оптимізацію робочих процесів та створення більш стимулюючого середовища для підвищення результативності персоналу.

В третій частині надано рекомендації та описані стратегії та тактики щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр К». Також наданий аналіз рівня кар'єрного зростання персоналу на прикладі гіпермаркету ТОВ «ЕпіцентрК» м.Мукачєво. В ході дослідження був застосований

таксонометричний метод та SWOT – аналіз. На підставі аналізу було виявлено, що основними напрямками удосконалення стратегії управління персоналом в ТОВ "Епіцентр К" є покращення мотивації праці, перегляд системи організації праці та розумний розподіл обов'язків, створення умов для залучення висококваліфікованих співробітників і ефективне кадрове планування.

Для ефективнішого впливу матеріальних стимулів на персонал необхідно впровадити більш диференційовану систему надбавок до основного фонду оплати праці для всіх працівників. Особливу увагу слід звернути на ті компоненти, які суттєво впливають на підвищення продуктивності праці в поточній системі, і використовувати їх у новій системі стимулювання. Важливо врахувати ці ключові елементи для створення ефективної системи, яка б підтримувала високі рівні продуктивності й мотивації працівників.

Узагальнюючи, ефективність стратегії управління персоналом для ТОВ «Епіцентр К» буде залежати від успішної імплементації рекомендацій, які включають у себе не лише матеріальні стимули, а й комплексні заходи для покращення робочого середовища та професійного зростання працівників.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття “кар’єра” з позицій суспільно-гуманітарних дисциплін. Львів, 2012. С. 217–226.
2. Богиня Д.П. Теоретико-методологічні аспекти дослідження робочої сили. *Конкурентоспроможність у сфері праці*. Київ, 2015. С. 30–39.
3. Боклажук А. І. Джерела формування та порядок використання ресурсів підприємства. Київ, 2023. 22 с.
4. Болотіна Н. Б. Трудове право України. Київ, 2008. 529 с.
5. Бондар Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ: МАУП 2019. 400 с.
6. Вудвуд В. В. Прибуток як основа забезпечення фінансової результативності підприємства *.Науковий вісник Чернівецького торговельно – економічного інституту*. 2016. № 3. С. 122–129
7. Гринькова В. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. / Гринькова В. М., Коюда В. О. Київ, 2019. 265 с.
8. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. Харків. : Вид. ХНЕУ, 2006. 192 с.
9. Гриньова В.М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 97 с.
10. Гриньова В.М.. Новікова М.М. Небелиця М.М. Управління карєрним зростанням персоналу підприємства. Монографія. Харків 2013. 95 с.
11. Живко З.Б. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства / З. Б. Живко, Л. В. Кухарська, Ю. Я. Зінчук *.Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. - Випуск 2. С. 145-155.
12. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. - Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

13. Звітність українських підприємств. URL: [https://zvitnist.com/32490244_tovarystvo z obmezhenou_vdpovdalnstu_epicentr_k](https://zvitnist.com/32490244_tovarystvo_z_obmezhenou_vdpovdalnstu_epicentr_k) (дата звернення 22.12.23)

14. Ковтун О.А. Процес управління персоналом підприємств як об'єкт управління // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. – № 6 – С. 137–140

15. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. №9 (64). С.90-92.

16. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібник. Житомир: ЖІТІ, 2002. 345 с.

17. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. С. 155-163.

18. Лісогор Л.С. Формування конкурентоспроможної робочої сили на ринку праці України. *Конкурентоспроможність у сфері праці*. К.: 2011. С. 30– 39.

19. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах .Київ 2015. 5с.

20. Лукашевич М.П., Лукашевич О.М., Шандор Ф.Ф. Кар'єра соціального працівника :менеджмент та само менеджмент. Ужгород, 2020. 8с.

21. Літинськ В. А, Ведерніков М. Д. Аналіз факторів та цінностей, які впливають на кар'єру працівників підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. С. 59–61

22. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного Університету Харчових Технологій*. 2017. № 3, т. 23. С. 80-93.

23. Макеєва О. А. Стратегія організації підприємництва в Україні в умовах розвитку світового господарства: [монографія] / О.А. Макеєва. О. : Астропринт, 2012. 268с.

24. Машков К. Є. Правове регулювання заохочень за трудові досягнення. Київ. 2011. 16 с.
25. Менеджмент і трудові відносини. Планування кар'єри в організації. URL: http://4ua.co.ua/management/qb3ac69b5d43a89421206d37_0.htm
26. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх. К.: КНЕУ, 2012. 398 с.
27. Менеджмент. Формування кадрового резерву організації. URL: https://pidru4niki.com/82078/menedzhment/formuvannya_kadrovogo_rezervu_organiza_tsiyi (дата зверення 21.12.23)
28. Методологічні підходи до самоменеджменту. Ціннісні орієнтири особистості.Планування ділової кар'єри менеджера. Сутність поняття, типи і фактори кар'єри. URL: <https://studfile.net/preview/9699898/page:4/> (дата звернення 02.11.2023)
29. Мозгова Є. Антикризове управління підприємством. Суми. 2023. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download> (дата зверення 22.12.2023)
30. Новікова М. М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 212 с.
31. Олійник С.У. (2013). Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків: Видво НУА. 376 с
32. Офіційний сайт Епіцентр К URL: <https://epicentrk.ua/ua/news/> (дата звернення 22.12.23)
33. Планування та розвиток кар'єри фахівців і керівників організації Управління розвитком персоналу. URL: <https://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення 13.11.2023)
34. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. Харків. : ВД "ІНЖЕК", 2003. 328 с.
35. Поняття професійної кар'єри, класифікація, ділова кар'єра та її типологія Механізми кар'єри, управління кар'єрою.Моделі кар'єри, її види й етапи 2016-2022 URL: <http://um.co.ua/1/1-1/1-137798.html> (дата зверення 02.11.2023)

36. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1 (104). С. 158-162.

37. Пушкор А.О. Удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в організації Суми, 2023. 37с.

38. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

39. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Финансы, учет, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288-294

40. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства. Дис..... канд. економ. наук. Харків. Харківський національний економічний університет, 2006. 203 с.

41. Слюсар А.І. Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення. Київ, 2021. 34с.

42. Слюсар А.К. Ефективність діяльності підприємства та шляхи її підвищення . Київ, 2021. 72 с.

43. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

44. Тимош І. М. Економіка праці: Навч. посібник. Тернопіль: Астон, 2019. 406 с.

45. Фактори, що впливають на професійну кар'єру (особистісні, службові, виробничі, соціально- економічні тощо) URL: <https://strojsoc.ptu.org.ua> > uploads (дата зверення 10.11.2023)

46. Харчук А.А. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства. Харків: ХНАМГ. 215 с.

47. Храмов А. В., Бовтрук А.В. Основи управління персоналом . Київ, 2001. 25 с.

48. Шевченко А. В. Фактори кар'єрного зростання працівників підприємства. Харків. 2012. URL:<http://repository.hneu.edu.ua> (дата зверення 10.11.2023).

49. Шевченко І. Ю. Методичні засади оцінювання розвитку трудового потенціалу на мезорівні. *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 170-175

ДОДАТКИ

Додаток А

Плинність кадрів ТОВ ЕпіцентрК м.Мукачево за 2020р.

За період: 01.01.2020 - 31.12.2020									
Відділ	Кількість згідно штатного розпису	Всього по факту	Прийняті за поточний місяць	Звільнені за поточний місяць	Зовнішні		Внутрішні		Декрет в поточному місяці
					Переведені в маркет	Переведені з маркету	Переведені з відділу	Переведені в відділ	
відділ "Інтерспорт"	5	5	1						
відділ експертного продажу	10	12	1	4			1		
відділ "Дитячі товари"	6							6	
відділ "Меблі"	6	5	3	1			1	3	
відділ "Сад, город"	16	20	2	3		1	6	1	
відділ "Автогрупа та інструменти"	12	10	6	4		1	1	1	
відділ "Електротехніка"	10	8	2	1					
відділ "Побутова техніка"	10	9	5	4					
відділ "Вироби з металу"	9	8	1	1			3	1	
відділ "Декор"	16	15	1	1					1
відділ "Деко"	16	14	6	5					1
відділ "Покриття для підлоги, плитка"	19	16	6	8	1			1	
відділ "Сантехніка"	15	13	3	3			1		
відділ "Вироби з дерева"	17	14	8	9					1
відділ "Будівельні матеріали"	16	13	2	4					
Разом:	183	162	47	48	1	2	13	13	3
відділ головного енергетика	7	6	2	2			1		
апарат управління	6	4		1	1	2		1	
відділ "Центр видачі замовлень"	13		6	3				2	
форматно-розкрійна дільниця	5	5		1					
відділ прийому товару	14	14	5	4			1		1
відділ кас	30	22	8	4			2		3
відділ безготівкового розрахунку	3	2	1						
відділ комплексного продажу	3	2		1					
фінансово-аналітичний відділ	8	8	1	1		1			1
господарський відділ	11	11	1						
відділ доставки	13	10	2	3				1	
служба безпеки	28	24	6	8					
відділ бухгалтерського обліку та звітності	4	4	1						1
відділ внутрішньої реклами	2	2							
відділ "Сервісний центр"	1	1							
офіс	2	2		1					
відділ автоматизованих систем управління	2	2							
відділ інформації	4	4	2	1					
відділ по роботі з персоналом	2	2							
кафе	20	19	3	5	1				1
медичний кабінет	2	2	2	2					
Разом:	180	146	40	37	2	3	4	4	7
Разом:	363	308	87	85	3	5	17	17	10
інформаційно-аналітичний відділ	9	9							
Разом:	372	338	87	85	3	5	17	17	10

Додаток Б

Плинність кадрів ТОВ ЕпіцентрК м.Мукачево за 2021р.

За період: 01.01.2021 - 31.12.2021									
Відділ	Кіл-сть згідно штатног о розраху	Всього по факту	Прийн яті за поточн ий місяць	Звільне ні за поточн ий місяць	Зовнішні		Внутрішні		Декрет в поточн ому місяці
					Переве дені в маркет	Перев едені з марке ту	Переве дені з відділу	Переве дені в відділ	
відділ експертного продажу	15	7		1				5	
відділ "Меблі"	6	6	3	2		1	2		
відділ "Дитячі товари"	7	6	2	2				1	
відділ "Інтерспорт"	6	5	2	2				1	1
відділ "Сад, город"	15	15	5	3			2		
відділ "Автогрупа та інструменти"	12	11	5	6			1		
відділ "Електротехніка"	9	9	1	1			1		
відділ "Вироби з металу"	9	9	3	3					
відділ "Побутова техніка"	13	10	5	4					
відділ "Декор"	15	15	2	2					
відділ "Деко"	15	15	6	7					
відділ "Покриття для підлоги, плитка"	19	17	5	5					1
відділ "Сантехніка"	14	13	9	9					
відділ "Вироби з дерева"	14	12	12	12					
відділ "Будівельні матеріали"	14	11	3	4			1		
Разом:	183	161	63	63		1	7	7	2
відділ "Центр видачі замовлень"	7	5							
Сервісна служба								1	
відділ декорації та комерційного дизайну									
відділ головного енергетика	6	5	1	1					
апарат управління	4	3			1				
керівництво									
форматно-розкрійна дільниця	5	4	1						
відділ прийому товару	14	14	5	8				1	
відділ кас	30	23	16	19			1		2
відділ безготівкового розрахунку		3					3		
відділ комплексного продажу	5	1						3	
фінансово-аналітичний відділ	7	6	2	2					
господарський відділ	12	12							
відділ доставки	13	10	2	3					
служба безпеки	26	22	5	7			1		
відділ бухгалтерського обліку та звітності	4	4	1	1					
відділ внутрішньої реклами	2	2	1	1					
відділ "Сервісний центр"	1	1	1	1					
офіс(без доплат)									
офіс	2	1	1						
відділ автоматизованих систем управління	2	2							
відділ інформації	3	3					1	1	
відділ по роботі з персоналом	2	2							
кафе	20	18	9	11					4
медичний кабінет	2	2							
Разом:	167	143	45	54	1		6	6	6
Разом:	350	304	108	117	1	1	13	13	8
інформаційно-аналітичний відділ	9	9							
Разом:	359	338	108	117	1	1	13	13	8

Додаток В

Плинність кадрів ТОВ ЕпіцентрК м.Мукачево за 2022р.

За період: 01.01.2022 - 31.12.2022									
Відділ	Кіл-сть згідно штатного розрахунку	Всього по факту	Прийняті за поточний місяць	Звільне ні за поточни й місяць	Зовнішні		Внутрішні		Декре т в поточ ному місяці
					Перев едені в марке т	Пере веден і з марке ту	Переве дені з відділу	Переведе ні в відділ	
відділ експертного продажу	15	9	7	2			3	1	
відділ "Меблі"	6	4	1				1		
відділ "Дитячі товари"	7	6	2	3				1	1
відділ "Інтерспорт"	6	6	3	3		1			
відділ "Сад, город"	15	15	1	1	1	1			
відділ "Автогрупа та інструменти"	12	10	3	2				1	1
відділ "Електротехніка"	9	10						2	
відділ "Вироби з металу"	9	9	3	4			1		
відділ "Побутова техніка"	13	11	3	4			1		
відділ "Декор"	15	15	1	1					
відділ "Деко"	15	15	3	2		1	1		
відділ "Покриття для підлоги, плитка"	19	17	3	4	4			1	1
відділ "Сантехніка"	14	13	2	4					
відділ "Вироби з дерева"	14	13	2				4		
відділ "Будівельні матеріали"	14	9	5	3	1			3	1
Разом:	183	162	39	33	6	3	11	9	4
відділ "Центр видачі замовлень"	7	5						1	
Сервісна служба		1						1	
відділ декорації та комерційного дизайну									
відділ головного енергетика	6	5	4	3					
апарат управління	4	4							
керівництво									
форматно-розкрійна дільниця	5	5	1						
відділ прийому товару	14	12	1	1	1		1		
відділ кас	30	19	13	12	1		2		3
відділ безготівкового розрахунку									
відділ комплексного продажу	5	5	2	3				2	
фінансово-аналітичний відділ	7	6			1				1
господарський відділ	12	12	1	1					
відділ доставки	13	8	1						
служба безпеки	26	19	5	3					
відділ бухгалтерського обліку та звітності	4	4		1					
відділ внутрішньої реклами	2	2							
відділ "Сервісний центр"	1	1							
офіс(без доплат)									
офіс	2	2							
відділ автоматизованих систем управління	2	2							
відділ інформації	3	3	1	2				1	2
відділ по роботі з персоналом	2	2							1
кафе	20	16	7	7					3
медичний кабінет	2	2							
Разом:	167	135	36	33	3		3	5	10
Разом:	350	297	75	66	9	3	14	14	14
інформаційно-аналітичний відділ	9	9		1					
Разом:	359	329	75	67	9	3	14	14	14

Додаток Г

Плинність кадрів по ТОВ «Епіцентр К» м.Мукачево 2020-2022роки

Відділ	За період: 01.01.2020 - 31.12.2020				За період: 01.01.2021 - 31.12.2021				За період: 01.01.2022 - 31.12.2022			
	Кіл-сть згідно штатного розпису	Всього по факту	Прийняті за поточний період	Звільнені за поточний період	Кіл-сть згідно штатного розпису	Всього по факту	Прийняті за поточний період	Звільнені за поточний період	Кіл-сть згідно штатного розпису	Всього по факту	Прийняті за поточний період	Звільнені за поточний період
відділ експертного продажу	10	12	1	4	15	7		1	15	9	7	2
відділ "Меблі"	6	5	3	1	6	6	3	2	6	4	1	
відділ "Дитячі товари"	6	6			7	6	2	2	7	6	2	3
відділ "Інтерспорт"	5	5	1		6	5	2	2	6	6	3	3
відділ "Сад, город"	16	20	2	3	15	15	5	3	15	15	1	1
відділ "Автогрупа та інструменти"	12	10	6	4	12	11	5	6	12	10	3	2
відділ "Електротехніка"	10	8	2	1	9	9	1	1	9	10		
відділ "Вироби з металу"	9	8	1	1	9	9	3	3	9	9	3	4
відділ "Побутова техніка"	10	9	5	4	13	10	5	4	13	11	3	4
відділ "Декор"	16	15	1	1	15	15	2	2	15	15	1	1
відділ "Деко"	16	14	6	5	15	15	6	7	15	15	3	2
відділ "Покриття для підлоги, плитка"	19	16	6	8	19	17	5	5	19	17	3	4
відділ "Сантехніка"	15	13	3	3	14	13	9	9	14	13	2	4
відділ "Вироби з дерева"	17	14	8	9	14	12	12	12	14	13	2	
відділ "Будівельні матеріали"	16	13	2	4	14	11	3	4	14	9	5	3
Разом:	183	162	47	48	183	161	63	63	183	162	39	33
відділ "Центр видачі замовлень"	13		6	3	7	5			7	5		
відділ головного енергетика	7	6	2	2	6	5	1	1	6	5	4	3
апарат управління	6	4		1	4	3			4	4		
форматно-розкрийна дільниця	5	5		1	5	4	1		5	5	1	
відділ прийому товару	14	14	5	4	14	14	5	8	14	12	1	1
відділ кас	30	22	8	4	30	23	16	19	30	19	13	12
відділ безготівкового розрахунку	3	2	1			3						
відділ комплексного продажу	3	2		1	5	1			5	5	2	3
фінансово-аналітичний відділ	8	8	1	1	7	6	2	2	7	6		
господарський відділ	11	11	1		12	12			12	12	1	1
відділ доставки	13	10	2	3	13	10	2	3	13	8	1	
служба безпеки	28	24	6	8	26	22	5	7	26	19	5	3
відділ бухгалтерського обліку та звітності	4	4	1		4	4	1	1	4	4		1
відділ внутрішньої реклами	2	2			2	2	1	1	2	2		
відділ "Сервісний центр"	1	1			1	1	1	1	1	1		
офіс	2	2		1	2	1	1		2	2		
відділ автоматизованих систем управління	2	2			2	2			2	2		
відділ інформації	4	4	2	1	3	3			3	3	1	2
відділ по роботі з персоналом	2	2			2	2			2	2		
кафе	20	19	3	5	20	18	9	11	20	16	7	7
медичний кабінет	2	2	2	2	2	2			2	2		
Разом:	180	146	40	37	167	143	45	54	167	135	36	33
Разом:	363	308	87	85	350	304	108	117	350	297	75	66
інформаційно-аналітичний відділ	9	9			9	9			9	9		1
Декрет		21				25				23		1
Разом:	372	338	87	85	359	338	108	117	359	329	75	67

Порядок та вимоги до підвищення кваліфікації торгових відділів

Посада	Стаж роботи	Знання
1 пакет	1 місяць стажером	1. Історія компанії "Епіцентр К", її розвиток 2. Керівний склад компанії 3. Основні процеси і структура гіпермаркету за відділами 4. Розташування відділів, розташування кас 5. Внутрішній розпорядок роботи 6. Стандарти поведінки працівників торгового залу 7. Правила з Техніки безпеки та Пожежної безпеки 8. Умови праці, оплата праці 9. Основні показники ефективності власної роботи і відділів загалом 10. Загальне місцезнаходження товару в гіпермаркеті 11. Основні принципи викладки товару, особливості викладки товару секції, крос-маркетинг 12. Формати, правила розміщення цінників, зміст цінників 13. Асортимент однієї (своєї) секції свого відділу 14. Характеристика товару секції, його призначення 15. Назви власних торгових марок свого відділу 16. Додаткові послуги, які надаються в гіпермаркеті 17. Акції, що проходять у гіпермаркеті 18. Внутрішніх процедур (на рівні основного розуміння): прийом товару, оформлення продажу, його доставка, повернення, резервування товару, оплата за безготівкою тощо 19. Загальне розуміння внутрішнього документообігу: аббревіатури документів, їх призначення, штрих-код, артикул 20. Закон про захист справ споживачів (витяг)
2 пакет	3 місяці на 1-му пакеті	1. Всі питання з Програми підготовки стажерів 2. Алгоритм роботи з покупцями (відповідно до тренінгу та Стандартів поведінки працівників торгового залу) 3. Процес прийому товару у "Відділі прийому товару" та у торговому відділі, Прм, Пнк 4. Порядок оформлення продажу за безготівковим розрахунком 5. Процедура обміну та повернення товару 6. Процедуру доставки товару (детально) 7. Порядок роботи в Potamus з наступними документами: КНК, Прз, Рнк, Кзк, Прм, Пнк, Ппт, Аоб, Аот, інвентаризаційна відомість 8. Порядок проведення інвентаризації 9. Кросмаркетинг 10. Мертвий товар, методи роботи з ним 11. Товари відділу, що не підлягають поверненню 12. Асортимент товару 2-х секцій 13. Країни-виробники товару цих 2-х секцій, основні постачальники, власний імпорт 14. Власні торгові марки двох секцій, особливості і конкурентні переваги 15. Технічні характеристики та особливості застосування товару 2 секцій

Продовження додатку Д

3 пакет	3 місяці на 1-му пакеті	1. Всі питання з Програми підготовки стажерів, попередніх пакетів 2. ЗУ "Про захист прав споживачів" (повністю) 3. Порядок оформлення продажу за безготівковим розрахунком 4. Процедури повернення товару та оформлення необхідних документів (включаючи повернення за безготівковим розрахунком) 5. Процедури списання товару 6. Асортимент товару гіпермаркету 7. Асортимент товару 3-х секцій 8. Країни-виробники товару цих 3-х секцій, основні постачальники, власний імпорт 9. Власні торгові марки двох секцій, особливості і конкурентні переваги 10. ТОП-5 ходового товару відділу 11. Технічні характеристики й особливості застосування товару 3х секцій 12. Відмінності функціонально-однакового товару
Старший продавець	5 місяців на 3-му пакеті	1. Всі питання з Програми підготовки стажерів, попередніх пакетів 2. Номери телефонів відділів гіпермаркету 3. Основні показники ефективності роботи відділу (KPI's) 3. Способи організації роботи продавців, розподілення завдань і повноважень між працівниками та здійснення контролю якості виконання 4. Компанії-конкуренти, їх ціни, умови обслуговування покупців 5. Працювати з наступними документами: КНК, Ррз, Рнк, Кзк, Прм, Пнк, Ппт, Аоб, Аот, інвентаризаційна відомість 6. Процедура замовлення товару 7. Порядок проведення переміщення товару 8. Процедура купівлі товару в кредит 9. Способи збуту бракованого та неліквідного товару від постачальника 10. Асортимент товару всього відділу 11. Країни-виробники товару відділу, основні постачальники, власний імпорт 12. Власні торгові марки двох секцій, особливості і конкурентні переваги 13. ТОП-10 ходового товару відділу 14. Технічні характеристики й особливості застосування товару відділу 15. ТОП-10 постачальників товару відділу
Завідуючий секцією	6 місяців роботи Старшим продавцем	1. Всі питання з Програми підготовки стажерів, попередніх пакетів 2. Детальне розуміння внутрішнього документообігу: аббревіатури документів, їх призначення 3. Знання ПК, Програми Rotamus на рівні "Впевнений користувач" 4. АВС-аналіз 5. Процес замовлення імпорту та внутрішніх постачальників 6. Показники ефективності роботи відділу (KPI's): 7. Внутрішніх процедур (детально): замовлення товару, прийом товару, оформлення продажу, оформлення Кзк, доставка товару, повернення та обмін (покупцю + постачальнику), переміщення товару, резервування товару, оплата за безготівкою, списання товару, уцінка товару тощо 8. Мінусові залишки, методи роботи з ними 9. Маркування та сертифікація товару (в т.ч. мертвого) 10. ТОП-15 ходового товару відділу 11. ТОП-15 постачальників відділу 12. Співпраця з сервісними центрами 13. Вирішення конфліктних ситуацій в колективі і з покупцями 14. Порядок взаємодії: гіпермаркет -

Продовження додатку Д

Заступник начальника відділу	6 місяців роботи Завідуючим секцією	1. Історія компанії "Епіцентр К", її розвиток 2. Керівний склад компанії 3. Основні процеси і структура гіпермаркету за відділами 4. Розташування відділів, розташування кас 5. Внутрішній розпорядок роботи 6. Стандарти поведінки працівників торгового залу 7. Правила з Техніки безпеки та Пожежної безпеки 8. Умови праці, оплата праці 9. Основні показники ефективності власної роботи і відділів загалом 10. Загальне місцезнаходження товару в гіпермаркеті 11. Основні принципи викладки товару, особливості викладки товару секції, крос-маркетинг 12. Формати, правила розміщення цінників, зміст цінників 13. Асортимент товару всього відділу (країна-виробник, постачальник, ТМ) 14. Назви власних торгових марок свого відділу 15. Додаткові послуги, які надаються в гіпермаркеті 16. Акції, що проходять у гіпермаркеті 17. Внутрішні процедури (детально): замовлення товару, прийом товару, оформлення продажу, оформлення Кзк, доставка товару, повернення та обмін (покупцю + постачальнику), переміщення товару, резервування товару, оплата за безготівкою, списання товару, уцінка товару тощо 18. Детальне розуміння внутрішнього документообігу: аббревіатури документів, їх призначення, штрих-код, артикул 19. ABC – аналіз 20. Номери телефонів відділів гіпермаркету 21. Закон про захист справ споживачів (витяг) ТОП-10 ходового товару відділу. ТОП-10 постачальників відділу. Знання ПК, програми Potamus, Word, Excel на рівні "Впевнений користувач" Порядок взаємодії: гіпермаркет - центральний офіс - постачальник. Робота з постачальниками
------------------------------------	--	---