

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Управління професійною кар'єрою персоналу»

Здобувача: Данилюк Богдани Володимирівни

(підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент,

Столярук Христина Сергіївна

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис)

_____ 202_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис)

_____ 202_ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Данилюк Богдані Володимирівні

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Управління професійною кар'єрою персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " _____ 202_ р. № ____
Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ
«ЕПІЦЕНТР К».

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

Об'єкт дослідження: процеси управління професійною кар'єрою персоналу.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти процесу планування, формування та розвитку професійної кар'єри.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі аналізу теоретичних аспектів дослідити професійну кар'єру в організації, розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вибору найбільш ефективних інструментів кар'єрного менеджменту.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- визначити поняття та сутність управління професійною кар'єрою
- охарактеризувати систему управління професійною кар'єрою персоналу
- визначити методичні аспекти оцінювання ефективності управління професійною кар'єрою персоналу

У Розділі 2

- зробити аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії
- проаналізувати системи управління професійною кар'єрою персоналу
- оцінити рівень розвитку професійної кар'єри персоналу

У Розділі 3

- розробити рекомендації щодо підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу
- оцінити ефективність запропонованих заходів

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Реферат

Управління професійною кар'єрою персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, перший та другий розділи мають по 3 підпункти, а третій розділ має 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми управління професійною кар'єрою персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи - 76 аркушів, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 23 таблиць та 14 рисунків. Під час написання використано 60 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси управління професійною кар'єрою персоналу. **Предметом** дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу планування, формування та розвитку професійної кар'єри.

Мета дослідження. На основі аналізу теоретичних аспектів дослідити професійну кар'єру в організації, розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вибору найбільш ефективних інструментів кар'єрного менеджменту. Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:

- визначити поняття та сутність управління професійною кар'єрою.
- охарактеризувати систему управління професійною кар'єрою персоналу.
- визначити методичні аспекти оцінювання ефективності управління професійною кар'єрою персоналу.
- зробити аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії.
- проаналізувати системи управління професійною кар'єрою персоналу.
- оцінити рівень розвитку професійної кар'єри персоналу.
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу.
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, табличний метод, узагальнення та метод прогнозування.

Наукове і практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення практики кар'єрного менеджменту в організаціях та для розробки нових методів управління кар'єрним розвитком працівників.

Ключові слова: кар'єра, управління професійною кар'єрою, менеджмент, кар'єрне зростання, навчання, ефективність.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Данилюк Богдани Володимирівни
на тему
«Управління професійною кар'єрою персоналу»

1. Актуальність теми:

Тема є актуальною, оскільки, в будь-яких, навіть (і особливо) складних умовах для країни, найголовнішим ресурсом організації є її персонал. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Актуальність теми полягає в динамічному розвитку ринку праці та постійній зміні вимог до працівників у сучасному світі. Розуміння і ефективне впровадження стратегій управління кар'єрою для персоналу є важливим завданням для організацій, щоб забезпечити максимальну продуктивність, задоволеність праці та збереження ключових кадрів.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Авторка проаналізувала понятійний апарат, зіставила різні підходи до управління кар'єрою, провела власне дослідження системи управління професійною кар'єрою персоналу, здійснила оцінювання рівня розвитку професійної кар'єри персоналу, визначила проблеми та недоліки, врахувавши різноманітні дані компанії, та застосувавши різні інструменти аналізу.

3. Наявність самостійних розробок автора:

полягає в теоретичному узагальненні поняття управління кар'єри та систематизації переваг та недоліків цього процесу. В роботі проаналізовано не тільки систему управління кар'єрою персоналу на прикладі конкретного підприємства, а й здійснено оцінку задоволеності кар'єрою працівників та проведено SWOT-аналіз.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

полягає в отриманих результатах аналізу, які продемонстрували ключові ніші в роботі за напрямом управління кар'єрою, та систематизації результатів дослідження у вигляді матриці SWOT-аналізу, з подальшим формулюванням проблем і шляхів їх вирішення.

5. Наявність недоліків:

Не достатньо чітко сформульовано актуальність теми та висновки по роботі, які не повною мірою розкривають потенціал та важливість авторського дослідження та запропонованих рекомендацій.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 60 балів.

Науковий керівник к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Столярук Х.С.

(дата)

_____/_____
(підпис) (ініціали, прізвище)

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Данилюк Богдани Володимирівни

на тему «Управління професійною кар'єрою персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. У сучасному динамічному світі, де ринок праці постійно змінюється, питання управління кар'єрою стає все більш важливим як для працівників, так і для роботодавців. Це вимагає адаптивності і гнучкості у підходах до управління кар'єрою.

Успішне управління кар'єрою персоналу сприяє підвищенню кваліфікації працівників, що є важливим для конкурентоспроможності організацій. Розробка ефективних інструментів кар'єрного менеджменту сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників, що, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність та зменшує плинність кадрів.

З огляду на зазначене, тема дипломної роботи є актуальною та має практичне значення. Дослідження даної теми сприятиме вдосконаленню методів управління кар'єрою персоналу та забезпеченню сталого розвитку організацій в умовах сучасних викликів.

Якість проведеного дослідження є високою. Робота добре структурована, має достатню теоретичну та практичну базу, присутній ґрунтовний підхід до обробки даних, використано комплекс методів дослідження та запропоновано рекомендації, що свідчать про практичну значущість отриманих результатів.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Широке охоплення аспектів кар'єрного розвитку, обґрунтування значущості для організацій та працівників, аналіз існуючих систем управління та рекомендації для їх покращення, використання методів оцінювання ефективності, конкретні стратегії для розвитку.

Зауваження. В дослідженні можна було б порівняти системи управління кар'єрою персоналу різних компаній для розуміння найкращих практик та інновацій.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації цієї кваліфікаційної роботи мають значний практичний вплив. Реалізація рекомендацій може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом, зменшенню плинності кадрів, підвищенню мотивації працівників, розвитку талантів та лідерства в організації, а також забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Це допоможе зберігати та залучати висококваліфікований персонал, що є важливим чинником для успішної діяльності компанії в сучасних умовах бізнесу.

Місце роботи та посада рецензента ТОВ «Індустрія Техногруп» директор
Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

Підпис засвідчую: Сибеланов О.В. (підпис, ПІБ)
(посада, підпис)



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ	
КАР'ЄРОЮ	
1.1 Поняття та сутність управління професійною кар'єрою	6
1.2 Система управління професійною кар'єрою персоналу.....	15
1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності управління професійною	
кар'єрою персоналу	22
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ	
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	
2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії	33
2.2 Аналіз системи управління професійною кар'єрою персоналу	41
2.3 Оцінювання рівня розвитку професійної кар'єри персоналу	53
РОЗДІЛ 3	
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ	
3.1 Рекомендації щодо підвищення рівня розвитку професійної кар'єри	
персоналу.....	60
3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми полягає в динамічному розвитку ринку праці та постійній зміні вимог до працівників у сучасному світі. Розуміння і ефективне впровадження стратегій управління кар'єрою для персоналу є важливим завданням для організацій, щоб забезпечити максимальну продуктивність, задоволеність праці та збереження ключових кадрів.

Сучасна практика кар'єрного менеджменту є складною та багатогранною науковою проблемою, яка охоплює різноманітні аспекти відносин між працівниками та роботодавцями. Вона містить в собі питання формування та розвитку кар'єрних планів, визначення можливостей для професійного зростання та просування на роботі, забезпечення умов для розвитку талантів та навичок працівників.

Управління професійною кар'єрою персоналу стає необхідністю, щоб ефективно пристосовуватися до викликів сучасного ринку праці. Це не просто про вибір професії або підвищення кваліфікації. Управління кар'єрою включає стратегічне планування, постійну самореалізацію та навчання, а також здатність адаптуватися до нових умов і вимог, що стоять перед сучасними професіоналами.

Розуміння власних сильних сторін та слабкостей, пошук можливостей для розвитку та впровадження стратегій самореалізації - усе це стає основою успішного управління кар'єрою. Професійний розвиток перестає бути статичним процесом і стає постійним пошуком нових шляхів росту та самовдосконалення.

Для організацій, управління професійною кар'єрою персоналу стає ключовим чинником у забезпеченні згуртованості команди, підвищенні продуктивності, залученні та утриманні талановитих працівників. Розвиток лідерських якостей, створення стимулюючих умов для розвитку та підтримка індивідуальних кар'єрних планів стають важливими елементами стратегії управління персоналом.

Управління професійною кар'єрою персоналу - це комплексний підхід, спрямований на створення сприятливого середовища для розвитку та досягнення успіху як для працівників, так і для організацій у цілому.

Однак, зростання конкуренції на ринку праці, швидкі зміни технологій та зміни в економічному середовищі, ставлять нові виклики перед управлінням професійною кар'єрою персоналу. Виникає необхідність постійного аналізу та вдосконалення методів управління кар'єрним розвитком працівників.

Різні аспекти цієї проблеми досліджують українські й зарубіжні вчені: Д. С'юпер, В. Малиновський, Г. С. Лопушняк, О. І. Кравчук, В. Біскуп, О. М. Поплавська, Б. Лоуренс, А. В. Василик, Х. С. Столярчук, О. Грішнова, І. Дахно, А. М. Колот, О. Молл, В. Петюх, В. Савельєва, В. Савченко, Л. Хансен та ін. У працях згаданих науковців висвітлені теоретичні аспекти трудової кар'єри працівників в організації.

З появою нових технологій, змінами в економічних умовах та вимогами ринку праці, люди мають більше можливостей для розвитку кар'єри, але також стикаються з більшими викликами щодо збереження конкурентоспроможності. Ефективне управління кар'єрою може допомогти працівникам управляти своєю кар'єрою в умовах змін, розвивати необхідні навички та компетенції, а також забезпечити стабільність у професійному зростанні.

Мета дослідження. На основі аналізу теоретичних аспектів дослідити професійну кар'єру в організації, розробити та обґрунтувати рекомендації щодо вибору найбільш ефективних інструментів кар'єрного менеджменту. Для досягнення мети поставлені такі завдання:

- визначити поняття та сутність управління професійною кар'єрою.
- охарактеризувати систему управління професійною кар'єрою персоналу.
- визначити методичні аспекти оцінювання ефективності управління професійною кар'єрою персоналу.
- зробити аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії.
- проаналізувати системи управління професійною кар'єрою персоналу.

- оцінити рівень розвитку професійної кар'єри персоналу.
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу.
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління професійною кар'єрою персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти процесу планування, формування та розвитку професійної кар'єри.

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, описовий метод, табличний метод, узагальнення та метод прогнозування.

Наукове і практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення практики кар'єрного менеджменту в організаціях та для розробки нових методів управління кар'єрним розвитком працівників.

Отже, необхідність проведення дослідження з управління професійною кар'єрою персоналу базується на тому, що в сучасних умовах змінюються вимоги до працівників та їх кар'єрного розвитку, і, відповідно, змінюються підходи до управління цим процесом.

Необхідність розуміння та вдосконалення сучасної практики кар'єрного менеджменту має значення для підприємств, які хочуть залучити та утримати талановитих працівників, підвищити їх продуктивність, відповідальність, задоволеність та покращити імідж компанії на ринку праці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ

1.1 Поняття та сутність управління професійною кар'єрою

Кар'єра працівника відіграє важливу роль у кадровій політиці будь-якого підприємства, а також у ширшому сенсі, незалежно від галузевої належності. Вона визначається як поступове просування працівника у конкретній сфері діяльності.

Походження терміну «кар'єра» пов'язане з французьким словом «carrière», що означає «успішне просування вперед у певній сфері діяльності». Таке трактування є основним в західній концепції менеджменту, зокрема в США.

Однак у нашому повсякденному розумінні кар'єра пов'язується з успішним ростом у роботі, переведенням на більш високу і краще оплачувану посаду. Розглянемо існуючі наукові погляди на поняття «кар'єра» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «кар'єра»

№	Автор	Сутність поняття
1	Б. Лоуренс [1, с.100]	послідовність трудового досвіду людини у часі
2	О. Молл [33, с.48]	цілеспрямоване пересування в організаційному просторі, що має як позитивні, так і негативні наслідки для особистості
3	Д. С'юпер [58, с.40]	ланцюжок подій в житті людини; послідовність головних позицій, які займає людина протягом свого передпрофесійного, професійного, післяпрофесійного життя.
4	В. Малиновський [57, с.522]	поступове просування працівника службовими сходами, зміна кваліфікаційних можливостей, навиків, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю.
5	Л. Хансен [17, с.46]	це процес, в ході якого виникає ланцюжок моментів вибору в сфері освіти праці і сім'ї, як взаємозалежних складових інтеграції ролей

Примітка: систематизовано автором

Отже, підводячи підсумок матеріалу табл. 1.1, можна резюмувати, що кар'єра – це поступовий розвиток і просування по службі в професійній сфері, що включає в себе послідовність посад і завдань, які допомагають здобувати більш високу позицію в організації та досягати більш високого рівня професійного розвитку.

Сутність кар'єри полягає в тому, що вона допомагає людині досягнути більш високого рівня задоволення від роботи, розвивати свої навички та отримувати більше матеріальних благ, які є наслідком успішної кар'єри. Кар'єра є важливою складовою життя людини, оскільки вона може визначати рівень доходів, статус та інше. Розглянемо більш детально переваги та недоліки кар'єри (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки кар'єри

Фактори	Переваги	Недоліки
Самореалізація	Можливість вибору роботи, що відповідає інтересам та цінностям, задоволення від виконання завдань, які подобаються	Стрес від тиску досягнення успіху, ризик вибору неправильного шляху кар'єрного розвитку
Розвиток	Змога отримати нові навички та досвід у процесі виконання різних завдань та проектів	Ризик застою та відчуття, що кар'єра не розвивається, необхідність самостійного пошуку можливостей для росту
Успіх	Відчуття задоволення від досягнення поставлених цілей та отримання визнання за свою працю	Ризик неуспіху, стрес від недосягнення поставлених цілей
Професійне задоволення	Задоволення від виконання роботи, що відповідає інтересам та навичкам	Ризик втрати мотивації через нудні або малопривабливі завдання
Гнучкість	Можливість змінювати кар'єрний шлях відповідно до власних потреб та цілей	Неможливість передбачити всі можливі наслідки зміни кар'єрного шляху

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Після аналізу переваг та недоліків кар'єри можна зробити висновок, що успішна кар'єра може приносити значні фінансові та професійні переваги, але супроводжуватися стресом, перевантаженням і втратою балансу між роботою та особистим життям.

Однак, кар'єра не повинна бути єдиною метою в житті людини, оскільки це може привести до ігнорування інших важливих аспектів, таких як сім'я, здоров'я та особисті відносини.

Розглядаючи детальніше професійну кар'єру в організації, слід відзначити, що це більше, ніж просто постійне підвищення в ієрархічній лінії. У сучасному бізнес-середовищі рух по вертикалі, тобто просування вгору по ієрархії, не є єдиним шляхом розвитку професійної кар'єри. Замість цього, ділова кар'єра може включати також і пересування за горизонталлю, що передбачає переміщення між різними структурними підрозділами організації (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Види професійної кар'єри

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Обидва види кар'єри є важливими для успішного розвитку. Відповідно до індивідуальних цілей, потреб і цінностей кожної людини вибір між цими двома видами кар'єри може варіюватися. Однак важливо зберігати баланс між ними, щоб отримати різноманітний досвід та досягти гармонії як особистісно, так і професійно.

Значення кар'єри полягає в тому, що вона допомагає людині розвиватися як професіоналу та як особистості. Успішна кар'єра може допомогти людині отримати більше задоволення від роботи, відчувати себе корисною та впливовою в організації [59].

Також, успішна кар'єра може допомогти людині отримати більше можливостей для мандрівок, вивчення нових мов та культур, що може збагатити життя та відкрити нові горизонти.

Для досягнення успішної кар'єри важливо мати як професійні, так і міжособистісні навички. Професійні навички включають знання та досвід у конкретній галузі, а також здатність до вирішення складних завдань та прийняття рішень. Міжособистісні навички, такі як комунікація та співпраця, також є важливими для успішної кар'єри, оскільки вони допомагають зберігати гармонійні стосунки з колегами та керівництвом.

Крім того, потрібно розвивати свої навички та знання, оскільки це допоможе підтримувати конкурентну перевагу та досягати нових вершин в професійному розвитку. Для цього можна взяти участь у навчальних програмах, тренінгах та семінарах, читати професійну літературу, а також навчатися від колег та менторів.

Одним з ключових аспектів успішної кар'єри є встановлення мети та планування кар'єрного шляху. Це допоможе людині сконцентруватися на конкретних цілях та діяти систематично для їх досягнення [39].

Планування включати в себе визначення потрібних знань та навичок, відвідування тренінгів та курсів, а також встановлення контактів з колегами та іншими професіоналами відповідної галузі.

Також, успішна кар'єра може залежати від здатності до адаптації та зміни. Сучасні технології та ринкові умови постійно змінюються, тому важливо бути готовим до нового та швидко адаптуватися до змін. Це може включати в себе здатність до навчання та оволодіння новими технологіями, а також здатність до управління ризиками та несприятливими умовами.

Кар'єрний менеджмент – це процес планування та керування кар'єрою працівника в організації, з метою забезпечення його особистого розвитку та досягнення успіху в професійній діяльності [45].

Головна суть кар'єрного менеджменту – це планування кар'єри (рис. 1.2).

Це означає, що кожен працівник повинен мати чітке уявлення про свої кар'єрні цілі та шляхи їх досягнення. Також, він включає в себе процес навчання та розвитку працівників, що допомагає підвищити рівень необхідних навичок та компетенцій [48].

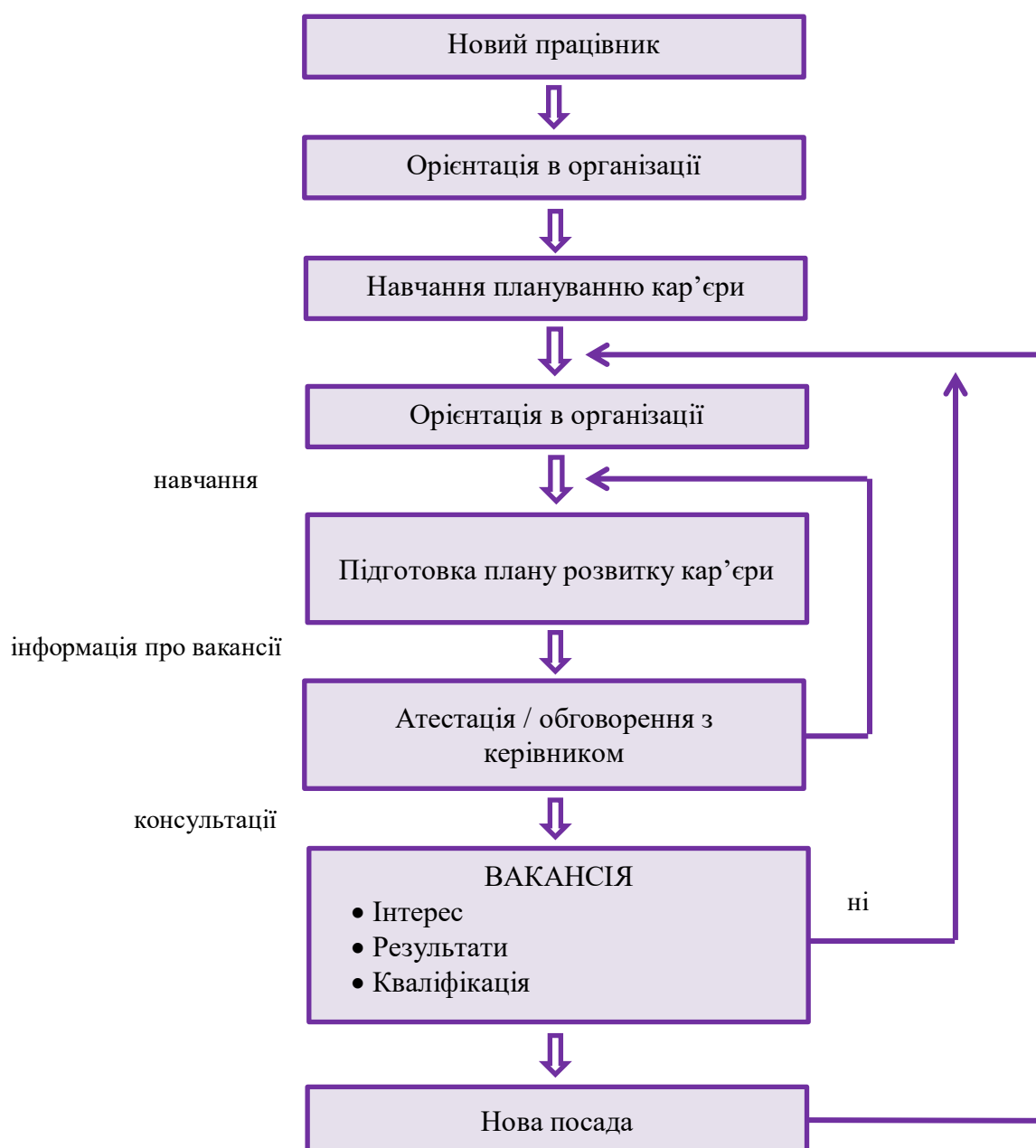


Рис. 1.2. Процес планування і розвитку кар'єри

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Кар'єрне планування може бути охарактеризоване як процес визначення потреб особистості у розвитку кар'єри, встановлення мети та цілей, розробка

стратегії їх досягнення, визначення необхідних ресурсів та оцінювання результатів.

Зміст менеджменту кар'єри відрізняється на різних рівнях - індивідуальному та організаційному. На індивідуальному рівні зміст менеджменту кар'єри передбачає активну участь самого працівника в плануванні своєї кар'єри та визначенні своїх цілей та завдань, а на організаційному рівні, включає розробку стратегій та планів розвитку кар'єри для всього персоналу; забезпечення можливостей для навчання та розвитку працівників, а також можливостей для професійного зростання та просування по службі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Зміст менеджменту кар'єри залежно від рівня управління

Рівень	Суб'єкти	Планування	Розвиток
Організаційний	Керівники, HR-менеджери, топ-менеджери компаній, HR-консультанти та інші працівники	Визначення стратегії управління персоналом, яка враховує потреби компанії та можливості для розвитку кар'єри працівників	Створення програм мотивації, які стимулюють працівників до досягнення кар'єрних цілей та розвитку своїх професійних навичок
Індивідуальний	Конкретний працівник	Визначення потенціалу та можливостей для розвитку кар'єри в рамках компанії	Самовдосконалення та постійний пошук нових можливостей для розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Управління кар'єрою слід розглядати як взаємний процес між працівниками та організаціями. Кожна сторона має бути відкритою та готовою до взаємодії, обговорення кар'єрних планів та визначення перспектив. Кар'єрний менеджмент повинен базуватися на взаєморозумінні та взаємній підтримці між працівником та організацією.

Значення кар'єрного менеджменту для організації полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів, зокрема персоналу. Він допомагає виявити потенціал працівників та розвивати їхні здібності, забезпечує залучення та збереження талановитого персоналу, підвищення рівня мотивації та задоволеності працівників, зменшення плинності кадрів.

Для працівника ж значення кар'єрного менеджменту полягає у забезпеченні особистого розвитку та досягненні кар'єрних цілей. Кар'єрний менеджмент допомагає працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, розвивати свої здібності, планувати свою кар'єру та досягати успіху в професійній діяльності [48].

Кар'єрний менеджмент є важливим аспектом професійної діяльності як для працівника, так і для організації. Він допомагає забезпечити взаємовигідну взаємодію між ними, що є ключовим фактором успішного функціонування організації.

Залежно від рівня управління, менеджмент кар'єри може мати різний зміст та спрямованість. Так, наприклад, для менеджерів першого рівня, таких як командні лідери та начальники відділів, менеджмент кар'єри може означати розвиток лідерських навичок, зміцнення здатності до комунікації та мотивації своєї команди, розвиток технічних навичок та знань, що стосуються специфіки їх відділу [41].

Для менеджерів середнього рівня, таких як керівники підрозділів та директори, менеджмент кар'єри може включати розвиток стратегічного мислення, управління бюджетом та фінансами, збільшення знань про ринкові тенденції та конкурентні переваги, залучення до процесів прийняття рішень та впровадження інновацій.

Для вищих менеджерів та топ-менеджерів, менеджмент кар'єри може мати більш стратегічну спрямованість та включати в себе розробку стратегії корпоративного управління, залучення до процесів прийняття рішень, збільшення знань про міжнародні бізнес-стандарти та відносини з інвесторами.

У всякому випадку, менеджмент кар'єри повинен бути спрямований на досягнення конкретних цілей, що стосуються професійного розвитку та досягнення успіху в кар'єрі [41].

Розглянемо більш детально переваги та недоліки кар'єрного менеджменту (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки кар'єрного менеджменту

Фактори	Переваги	Недоліки
Самореалізація	Можливість планування кар'єрного шляху, визначення конкретних цілей та методів їх досягнення	Стрес від необхідності в постійному самоаналізі та коригуванні курсу кар'єрного розвитку
Розвиток	Можливість зосередитися на особистому розвитку та підвищенні кваліфікації	Ризик відставання від конкуренції, якщо не вдається планувати кар'єрний розвиток
Успіх	Можливість досягнення вищих посад та успіху у вибраній сфері	Необхідність підтримувати високі стандарти та очікування, які пов'язані із успіхом
Професійне задоволення	Змога управляти своєю кар'єрою та вибирати такі робочі проекти, що принесуть задоволення	Потреба в постійному аналізі та оцінюванні того, що саме приносить задоволення, а що - ні

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Після аналізу переваг та недоліків кар'єрного менеджменту можна зробити висновок, що ефективне управління кар'єрним розвитком може значно підвищити шанси на успіх та задоволення в роботі, але вимагає постійного самоаналізу, гнучкості та глибокого розуміння власних цілей і потреб.

Для ефективності кар'єрного менеджменту необхідно систематично оцінювати кар'єрні можливості, враховуючи розвиток компанії та тенденції ринку праці. Успішна реалізація кар'єрного менеджменту базується на виконанні певних дій:

1) Аналіз потреб організації та працівників. Організації потрібно визначити свої стратегічні цілі та зрозуміти, які ресурси необхідні для їх досягнення. Проаналізувавши потреби організації, необхідно визначити потреби працівників у розвитку та навчанні.

2) Встановлення мети та орієнтирів кар'єрного розвитку для працівника. Процес встановлення мети має бути взаємним, тобто працівник та його керівник повинні визначити мету та шляхи досягнення цієї мети разом. Важливо враховувати потреби та здібності працівника, а також можливості організації.

3) Планування розвитку працівника. Планування розвитку включає в себе визначення навчальних та розвивальних програм для працівника, що допоможуть йому здобути необхідні знання та навички для розвитку у визначеному напрямку.

4) Реалізація плану розвитку, яка включає в себе практичну реалізацію навчальних та розвивальних програм. Важливо забезпечити підтримку та мотивацію працівника під час реалізації плану розвитку.

5) Оцінювання результатів. Необхідно оцінювати результати кар'єрного розвитку працівника та ефективність використання ресурсів організації. Результати оцінювання мають бути використані для подальшого вдосконалення кар'єрного менеджменту, стратегій та планів розвитку.

Кар'єрний менеджмент є важливим елементом успішного функціонування організації та розвитку її персоналу. Він сприяє підвищенню ефективності та результативності діяльності організації, а також допомагає працівникам досягати успіху в своїй професійній діяльності та розвиватися як особистості.

Отже, кар'єра є важливою складовою життя людини, пропонуючи можливості для розвитку навичок, досягнення вищих позицій у професійній сфері та отримання матеріальних благ. Успішна кар'єра може забезпечити високий рівень задоволення від роботи, а також дозволяє розвивати особистість та отримувати визнання в організації.

Кар'єрний менеджмент, зокрема планування кар'єри, виступає як ключовий інструмент у досягненні успішної кар'єри. Він допомагає працівникам чітко визначити свої кар'єрні цілі, розробити стратегії досягнення цих цілей та набути необхідні навички та компетенції для успіху у професійній сфері. Кар'єрне планування також сприяє постійному особистісному та професійному розвитку.

1.2 Система управління професійною кар'єрою персоналу

Управління професійною кар'єрою персоналу підприємства включає в себе широкий спектр форм та методів, що забезпечують оптимальний розвиток та використання потенціалу працівників.

Система управління професійною кар'єрою персоналу - це комплекс стратегій, методів і інструментів, спрямованих на розвиток та підтримку кар'єрного зростання працівників у відповідності з їхніми цілями та потребами, а також на досягнення цілей організації через ефективне використання талантів та ресурсів (рис. 1.3).

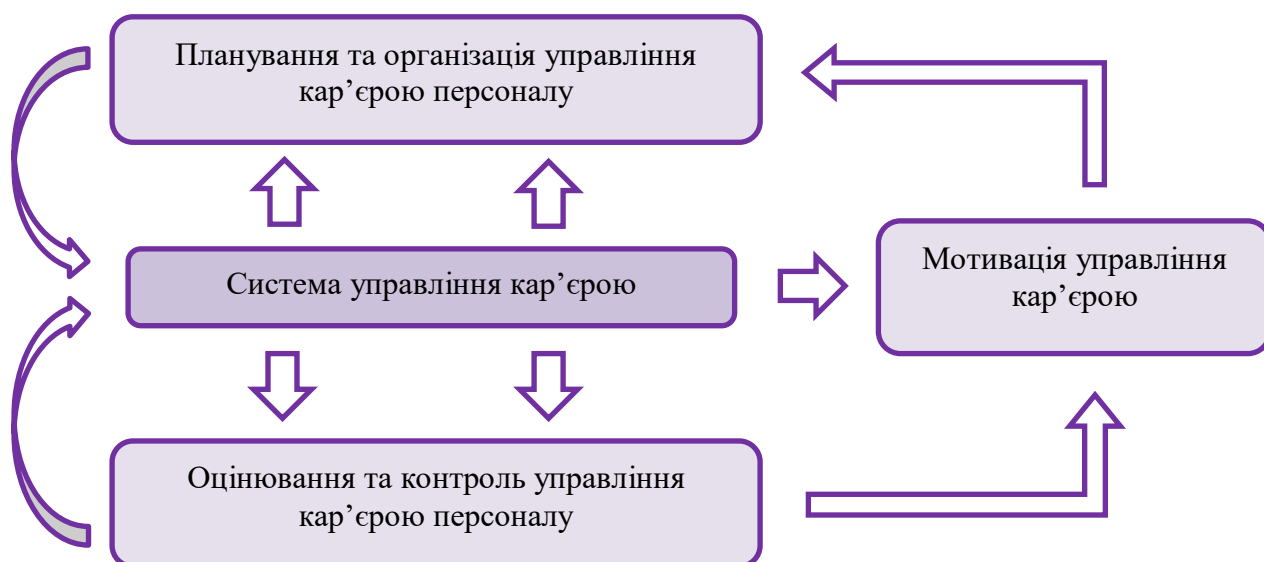


Рис. 1.3. Система управління професійною кар'єрою персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Основні складові системи управління професійною кар'єрою персоналу включають:

1) Визначення сильних сторін, слабкостей, потенціалу та інтересів працівників, що дозволяє створити індивідуальні плани розвитку.

2) Створення індивідуальних кар'єрних планів для працівників, які відображають їхні цілі, амбіції та шляхи до досягнення успіху в організації.

3) Забезпечення доступу працівників до навчальних ресурсів, тренінгів, семінарів та інших форм розвитку, спрямованих на збільшення їхніх компетенцій та професійного зростання.

4) Надання підтримки працівникам у формі менторства та коучингу для допомоги їм у досягненні їхніх кар'єрних цілей та розвитку лідерських навичок.

5) Створення можливостей для переміщення та ротацій працівників в межах організації для розвитку їхніх навичок та досвіду.

6) Розробка систем винагород та визнання, які враховують досягнення працівників у розвитку їхньої кар'єри.

7) Система відстеження та оцінювання ефективності програми управління кар'єрою для забезпечення її постійного вдосконалення та відповідності потребам працівників і організації.

Ці складові допомагають створити систему, яка сприяє розвитку талантів, залученню та збереженню кваліфікованого персоналу і сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Така система забезпечує:

- створення взаємозв'язку між цілями організації та працівників.
- урахування потреб обох сторін.
- аналізування та оцінювання потенціалу кар'єрного зростання працівників, встановлення критеріїв для цього.
- надання працівникам інформації про реальні можливості для їхнього професійного розвитку і створення умов для досягнення цілей кар'єрного зростання та уникнення «кар'єрних тупиків».

Головною складовою успішної кар'єри є постійний професійний розвиток, який може бути забезпечений різними формами професійного навчання [16].

Сама по собі професійна кар'єра працівника неможлива без постійного навчання, набуття нових умінь, знань і навичок. Процес їх отримання може здійснюватися працівниками самостійно та за допомогою реалізації компанією стратегічних програм підвищення кваліфікації працівників (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні форми професійного навчання персоналу

На робочому місці	Поза робочим місцем
Навчання відбувається безпосередньо на робочому місці, коли працівники здобувають нові знання та навички в процесі роботи під керівництвом досвідченого колеги.	Навчання відбувається поза робочим місцем, наприклад, у навчальному закладі, на курсах або відвідуючи тренінги.
Теоретичне	Практичне
Навчання базується на теоретичних знаннях та орієнтоване на формування загальних принципів та підходів до розв'язання проблем (лекції, семінари, конференції тощо).	Навчання зосереджується на набутті практичних навичок та досвіду, який можна використовувати безпосередньо на робочому місці (стажування, обмін досвідом тощо).

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Застосування цих форм професійного навчання дозволяє підприємствам забезпечувати постійний розвиток своїх працівників та зміцнювати їхню конкурентоспроможність.

Важливо зазначити, що кожна з цих форм навчання має свої переваги та недоліки, тому вибір повинен здійснюватися з урахуванням як потреб підприємства, так і індивідуальних потреб кожного працівника.

Крім форм професійного навчання, існують ще й різні методи управління професійною кар'єрою персоналу підприємства, такі як [41]:

1) Оцінювання потенціалу працівника - цей метод дозволяє оцінити здібності та можливості працівника для подальшого розвитку кар'єри на підприємстві, визначити перспективні напрямки для нього, розробити індивідуальні плани розвитку та забезпечити належний рівень мотивації працівника.

Однак, цей метод може мати й деякі недоліки, зокрема, оцінювання потенціалу може бути підвладною людському фактору, що може призвести до помилок під час оцінювання. Крім того, оцінювання потенціалу може стати причиною змін в мотивації працівника, якщо він не отримає очікуваних результатів, що може вплинути на його продуктивність та відносини з колегами.

2) Планування кар'єри - цей метод передбачає розробку планів кар'єри для кожного працівника на основі його здібностей та побажань, а також потреб підприємства [39].

Серед переваг можна відзначити підвищення мотивації працівників, зниження ризику втрати цінних кадрів, підвищення рівня продуктивності та якості роботи, а також покращення іміджу підприємства як роботодавця.

Однак, метод планування кар'єри може мати й недоліки. Наприклад, реалізація планів кар'єри може бути обмежена фінансовими та іншими ресурсами підприємства, а невірний розроблений план може привести до зменшення мотивації працівників.

3) Ротація працівників - цей метод передбачає переміщення працівників на різні посади на підприємстві з метою збільшення їхнього досвіду та розвитку кар'єри.

4) Менторство - цей метод полягає в наданні підтримки та порад досвідченого колеги з високою кваліфікацією для розвитку кар'єри менш досвідченого працівника.

Переваги : передача знань та досвіду, підвищення мотивації, покращення комунікації та розвиток лідерських якостей.

Недоліком є те, що для успішної реалізації цього методу необхідна наявність досвідченого, висококваліфікованого та відповідального ментора, що може стати викликом для підприємства

5) Заохочення та мотивація - цей метод полягає в наданні різних заохочень та мотивуючих факторів для стимулювання працівників до розвитку кар'єри та досягнення успіху на підприємстві.

Головною перевагою є збільшення задоволеності працівників, адже при наданні різноманітних заохочень та мотивуючих факторів працівникам, вони відчують більшу впевненість у своїх можливостях та бажанні досягти успіху на підприємстві. Це може позитивно вплинути на продуктивність праці та зменшити ймовірність втрати цінних кадрів. Недоліки: високі витрати та можливе нерівномірне заохочення.

6) Система розвитку талантів - цей метод передбачає відбір та розвиток талановитих працівників, які мають потенціал стати лідерами на підприємстві.

7) Онлайн-курси та вебінари - цей метод дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички, не виходячи зі своєї робочої зони, за допомогою онлайн-курсів та вебінарів.

Переваги: доступність, гнучкість, широкий вибір, актуальність. Недоліками ж є: відсутність взаємодії та мотивації. Також, певні навички можуть вимагати практичної підтримки або навіть навчання в реальному середовищі, що не завжди можливо на онлайн-курсах та вебінарах. Використання комбінації різних методів може допомогти підприємству забезпечити ефективне управління кар'єрою свого персоналу.

Основні кроки щодо планування ділової кар'єри можуть варіюватися в залежності від індивідуальних потреб та характеристик суб'єктів планування (табл. 1.6).

Таблиця 1.6. Кроки щодо планування кар'єри

№	Суб'єкт планування	Кроки у плануванні кар'єри
1	Працівник	1. Визначення своїх цілей та обрання професії.
		2. Пошук підприємства та посади, які відповідають цілям.
		3. Адаптація до робочого середовища та знайомство з організацією.
		4. Аналіз перспектив кар'єрного зростання та розробка плану.
		5. Втілення стратегій зростання та досягнення поставлених цілей.
2	Менеджер з персоналу	1. Оцінювання кандидатів під час набору персоналу.
		2. Визначення оптимального розміщення працівників на робочих місцях.
		3. Оцінювання роботи та потенціалу працівників для розвитку кар'єри.
		4. Виділення та підготовка кандидатів на лідерські позиції.
		5. Проведення спеціальних програм для підготовки та розвитку кадрів.
		6. Сприяння кар'єрному зростанню працівників та організація їхнього просування.

		7. Перегляд та оновлення планів розвитку персоналу.
3	Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	1. Оцінювання продуктивності роботи підлеглих.
		2. Аналіз мотивації та ефективність стимулювання.
		3. Організація навчання та розвитку професійних навичок.
		4. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації.
		5. Висування пропозицій з просування та розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі [58]

Програма розвитку кар'єри повинна сприяти збільшенню зацікавленості працівників та ідентифікації талановитих працівників з потенціалом для просування.

Управління системою кар'єрного розвитку персоналу зазвичай покладається на відділ кадрів або HR-менеджера. Їхні завдання включають:

- розробку та впровадження політики та процедур управління кар'єрою.
- оцінювання потреб та цілей організації.
- проведення кар'єрного консультування для працівників.
- створення та координацію програм навчання та розвитку.
- розробку та впровадження систем винагород та визнання.
- моніторинг та оцінювання ефективності системи кар'єрного розвитку.

Важливо зазначити, що управління кар'єрою - це не лише відповідальність HR-менеджера. Це спільна відповідальність керівників, працівників та інших зацікавлених сторін.

Ось кілька ключових факторів, які впливають на успішне впровадження системи управління кар'єрою:

1. Підтримка з боку керівництва. Керівництво організації повинне чітко розуміти важливість управління кар'єрою та надавати необхідну підтримку.
2. Залучення працівників. Працівники повинні бути активно залучені до процесу кар'єрного планування та розвитку.
3. Справедливість та прозорість. Система кар'єрного розвитку повинна бути справедливою та прозорою для всіх працівників.

4. Гнучкість. Система кар'єрного розвитку повинна бути гнучкою, щоб адаптуватися до мінливих потреб організації та працівників.

Система управління професійною кар'єрою персоналу є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Вона спрямована на розвиток талантів, мотивацію працівників та забезпечення відповідності професійних навичок персоналу потребам компанії. Поглянемо на переваги цієї системи як для організації, так і для працівників (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Переваги системи управління кар'єрою персоналу

Для організації	Для працівників
1. Підвищення продуктивності праці. Завдяки кращому плануванню та розвитку персоналу, а також більш чіткій мотивації, працівники стають продуктивнішими. 2. Зниження плинності кадрів. Коли працівники мають можливість розвиватися та просуватися по службі, вони з більшою ймовірністю залишаються в організації. 3. Конкурентоспроможність. Сильна система управління кар'єрою персоналу дає організації конкурентну перевагу на ринку праці. 4. Розвиток та утримання цінних кадрів. Організація може краще використовувати та утримувати своїх найталановитіших працівників.	1. Можливість планувати та будувати свою кар'єру. Працівники мають чітке уявлення про те, як вони можуть досягти своїх кар'єрних цілей. 2. Отримання нових знань та навичок. Система управління кар'єрою персоналу надає можливості для розвитку та навчання. 3. Підвищення заробітної плати. Просування по службі та розвиток нових навичок призводять до збільшення заробітної плати. 4. Мотивація до роботи. Працівники більш мотивовані до роботи, коли вони знають, що їхні зусилля будуть винагороджені.
Додаткові переваги:	
1. Підвищення лояльності. Коли працівники відчують, що про них піклуються, вони стають більш лояльними до організації. 2. Покращення іміджу. Сильна система управління кар'єрою персоналу може допомогти організації покращити свій імідж на ринку праці. 3. Зниження витрат. Зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці можуть допомогти організації заощадити кошти.	

Джерело: розроблено автором на основі [55]

Система управління кар'єрою персоналу приносить безліч користі як для організації, так і для працівників, сприяючи збільшенню продуктивності, мотивації та загального успіху. Це важливий інструмент управління людськими

ресурсами, який допомагає компаніям розвиватися та досягати стратегічних цілей.

Отже, управління професійною кар'єрою персоналу підприємства є важливим елементом для оптимального розвитку та використання потенціалу працівників. Постійний професійний розвиток є основною складовою успішної професійної кар'єри, який може бути досягнутий через різні форми професійного навчання. Застосування цих форм дозволяє підприємствам зміцнювати конкурентоспроможність і забезпечувати постійний розвиток своїх працівників.

Система управління кар'єрою персоналу діє за допомогою комплексу взаємопов'язаних процесів. Управління кар'єрою також включає в себе методи, комбінація яких може бути ефективним підходом до управління кар'єрою персоналу. Проте, вибір конкретних методів повинен враховувати як потреби підприємства, так і індивідуальні потреби працівників.

1.3 Методичні аспекти оцінювання ефективності управління професійною кар'єрою персоналу

Оцінювання ефективності управління професійною кар'єрою персоналу є важливим етапом для компаній та організацій, щоб забезпечити оптимальний розвиток та задоволення персоналу і визначити сильні та слабкі сторони, а також для того, щоб внести необхідні корективи.

Основні методи, які можуть бути використані для оцінювання ефективності управління кар'єрою персоналу:

1) Оцінювання результатів. Цей метод оцінює результати, яких досягають працівники протягом своєї кар'єри (рис. 1.4). Це може включати в себе такі показники, як:

- продуктивність праці: кількість та якість виконаної роботи, відповідність KPI, внесок у загальні результати.
- рівень задоволеності роботою: опитування, рівень мотивації, залученість, ініціатива, вигорання.
- рівень розвитку навичок та знань: навчання, тренінги, курси, освіта, саморозвиток, оцінювання компетенцій.
- рівень кар'єрного зростання: підвищення по службі, розширення повноважень, нові відповідальності, ротація посад.

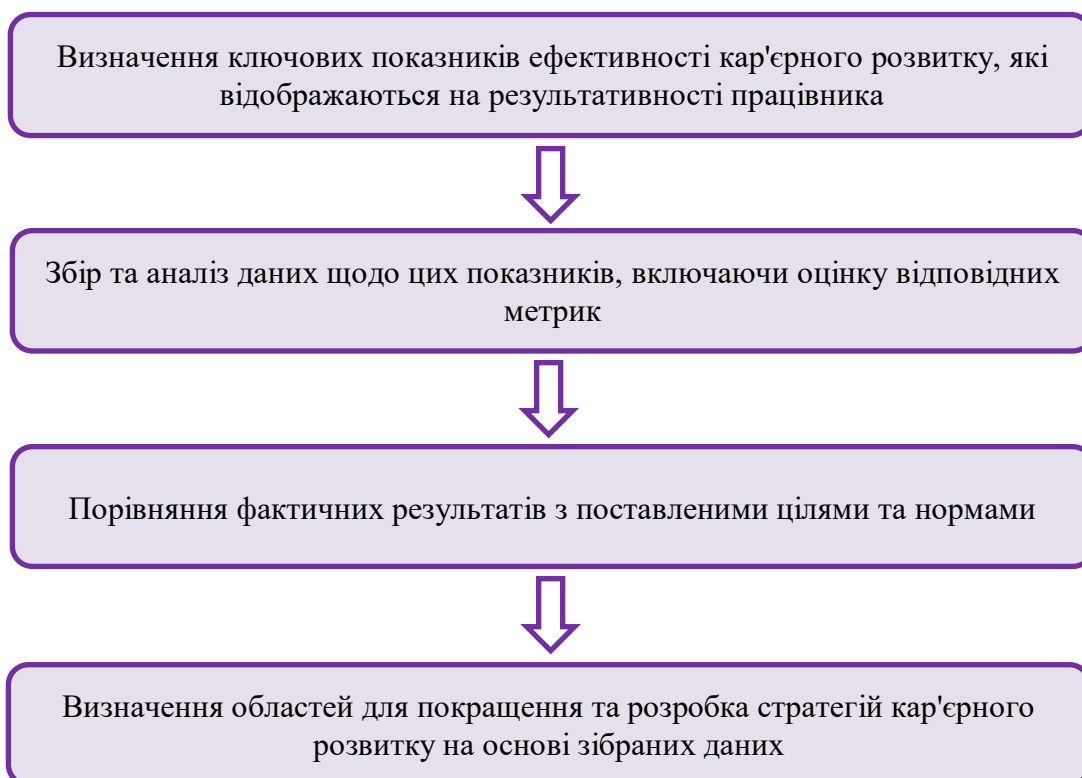


Рис. 1.4. Алгоритм використання методу оцінювання результатів

Джерело: розроблено автором на основі [46]

2) Оцінювання процесу. Цей метод оцінює сам процес управління кар'єрою персоналу (рис. 1.5). Це може включати в себе такі показники, як:

- наявність чіткої політики та процедур управління кар'єрою: документи, що регламентують кар'єрний розвиток, чіткість планування, прозорість процесів.
- доступність ресурсів для розвитку персоналу: навчання, тренінги, коучинг, менторинг, програми розвитку, бюджет на розвиток.

- рівень залучення працівників до процесу планування кар'єри: наявність кар'єрного консультування, оцінювання, планування, зворотного зв'язку.

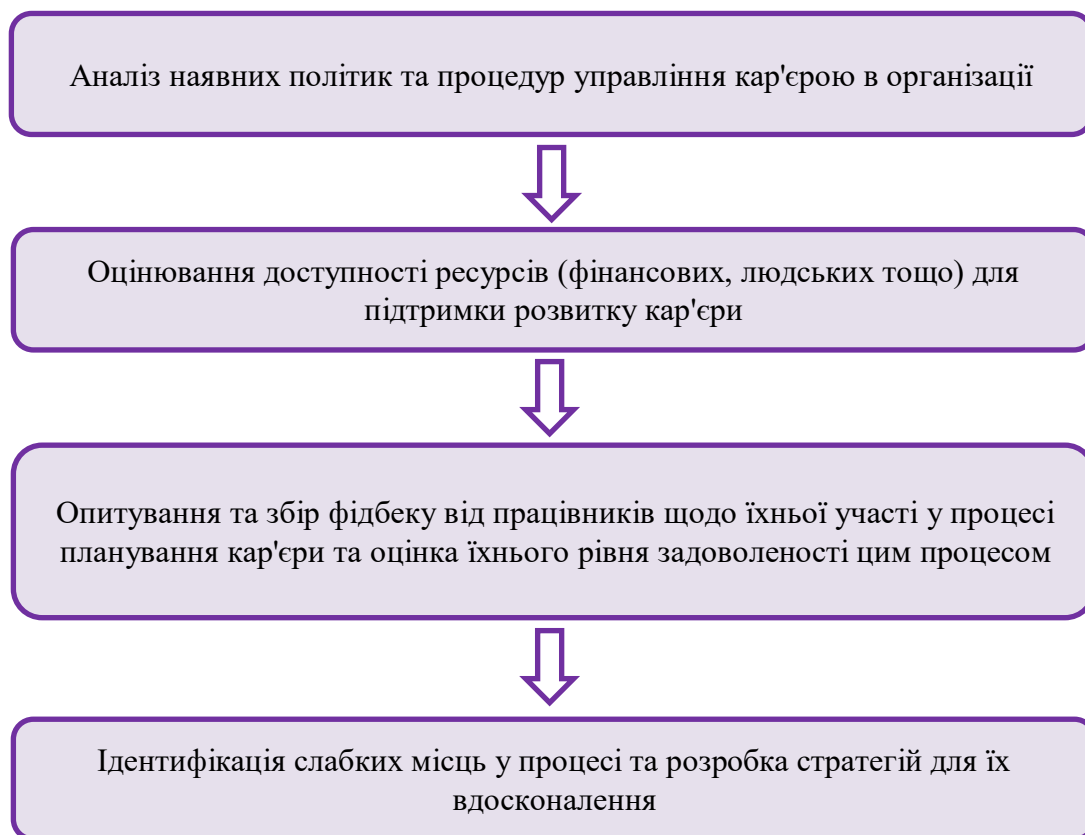


Рис. 1.5. Алгоритм використання методу оцінювання процесу

Джерело: розроблено автором на основі [46]

3) Оцінювання задоволеності. Цей метод оцінює рівень задоволеності працівників процесом управління кар'єрою (рис. 1.6). Це може включати в себе такі показники, як:

- рівень задоволеності працівників своїми кар'єрними можливостями: опитування, доступність вакансій, можливості для розвитку та зростання.
- рівень впевненості в своїх кар'єрних перспективах: очікування, чіткість планування, розуміння кар'єрного шляху.
- рівень мотивації до розвитку: бажання навчатися, саморозвиток, прагнення до нових викликів.

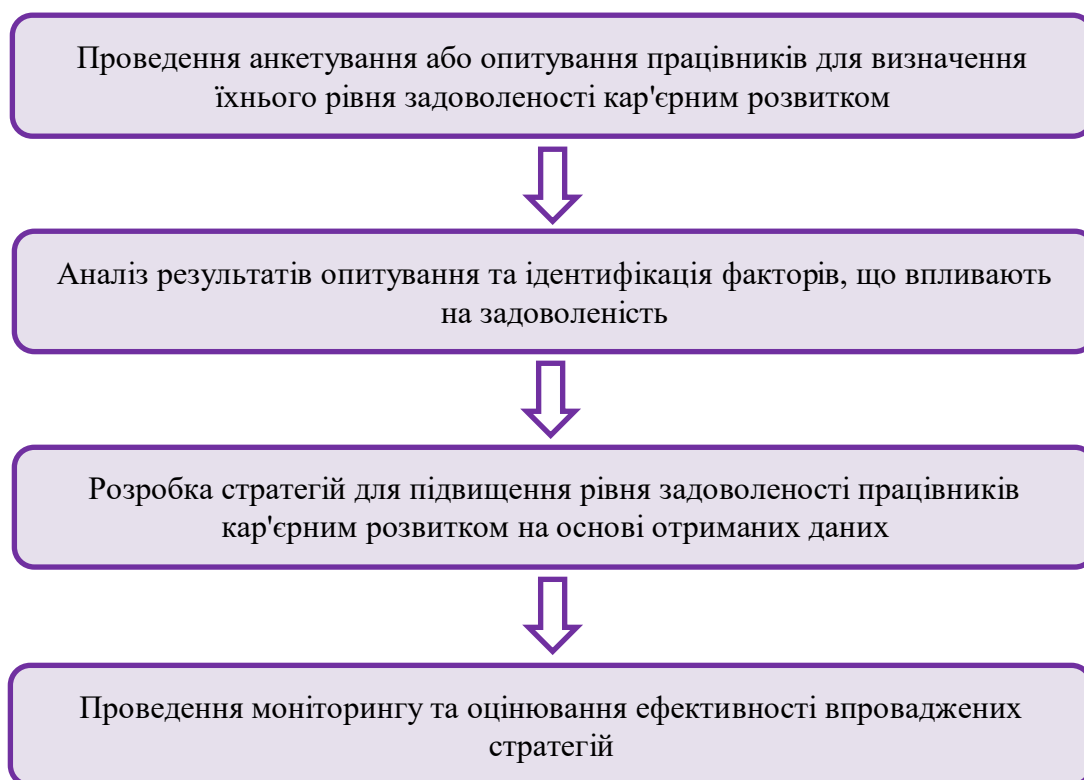


Рис. 1.6. Алгоритм використання методу оцінювання задоволеності

Джерело: розроблено автором на основі [46]

Вибір методу оцінювання ефективності управління кар'єрою персоналу залежить від ряду факторів, таких як цілі оцінювання, доступність ресурсів, а також рівень розвитку системи управління кар'єрою в організації.

Рекомендується використовувати комбінацію різних методів оцінювання для того, щоб отримати більш повну картину ефективності управління кар'єрою персоналу. Важливо, щоб процес оцінювання був прозорим і об'єктивним.

Результати оцінювання повинні використовуватися для того, щоб вдосконалити систему управління кар'єрою персоналу в організації.

Приклади методів оцінювання ефективності управління кар'єрою персоналу:

1) Анкетування або опитування - може використовуватися для оцінювання рівня задоволеності працівників процесом управління кар'єрою, а також для оцінювання їхніх потреб і очікувань [49].

Основні етапи використання методу анкетування або опитування для оцінювання ефективності управління кар'єрою персоналу включають:

- Підготовка анкети:
 - розроблення анкети або опитувальника, що включає питання, спрямовані на оцінювання рівня задоволеності працівників, їхніх потреб та очікувань від управління кар'єрою;
 - включення питань, що охоплюють різні аспекти кар'єрного розвитку, такі як можливості для професійного зростання, доступність навчальних програм, підтримка від керівництва тощо.
- Проведення опитування:
 - розсилка анкет працівникам або проведення опитування в онлайн або офлайн форматі;
 - забезпечення конфіденційності відповідей працівників для забезпечення їхньої відвертості.
- Збір та аналіз даних:
 - збір та систематизація відповідей працівників;
 - аналіз отриманих даних для ідентифікації тенденцій, проблемних аспектів та позитивних аспектів управління кар'єрою персоналу.
- Інтерпретація результатів:
 - розуміння причин задоволеності або незадоволеності працівників;
 - визначення ключових областей для покращення управління кар'єрою.
- Розробка стратегій:
 - базуючись на результатах опитування, розробка конкретних стратегій для поліпшення управління кар'єрою персоналу;
 - врахування потреб та очікувань працівників у процесі розробки стратегій.
- Впровадження та моніторинг:
 - впровадження запропонованих стратегій та програм для покращення управління кар'єрою;
 - постійний моніторинг ефективності впроваджених змін та внесення коректив за необхідності.

Метод анкетування або опитування дозволяє залучити працівників до процесу оцінювання та розвитку управління кар'єрою, а також дозволяє отримати важливі відгуки для покращення роботи організації в цьому напрямку.

2) Інтерв'ю - можуть використовуватися для більш глибокого вивчення думки працівників про процес управління кар'єрою.

Метод інтерв'ю є потужним інструментом для глибокого вивчення думок, переконань та досвіду працівників щодо процесу управління кар'єрою. В порівнянні з анкетуванням, інтерв'ю дозволяє отримати більш детальні та конкретні відповіді.

Основні етапи використання методу інтерв'ю для оцінювання ефективності управління кар'єрою персоналу включають:

- Планування інтерв'ю:
 - визначення цілей та областей дослідження;
 - розроблення плану інтерв'ю, включаючи питання та теми для обговорення.
- Вибір учасників:
 - вибір представників різних категорій працівників для забезпечення різноманітності думок та досвіду.
- Проведення інтерв'ю:
 - створення комфортної атмосфери для вільного обміну думками та враженнями;
 - задавання відкритих питань, що сприяють розгортанню думок та досвіду працівників;
 - стимулювання учасників до висловлення своїх думок та ідей.
- Запис та аналіз інтерв'ю:
 - запис відповідей та ключових моментів інтерв'ю для подальшого аналізу;
 - аналіз отриманих даних з урахуванням контексту та взаємозв'язків між різними аспектами управління кар'єрою.

- Інтерпретація результатів:
 - розуміння глибини та значимості висловлених працівниками думок та переконань;
 - виділення ключових проблемних та позитивних аспектів управління кар'єрою.
- Розробка стратегій:
 - базуючись на висновках з інтерв'ю, розробка конкретних стратегій для поліпшення управління кар'єрою персоналу;
 - врахування специфічних потреб та вимог працівників у процесі розробки стратегій.
- Впровадження та моніторинг:
 - впровадження запропонованих стратегій та програм для покращення управління кар'єрою;
 - постійний моніторинг ефективності впроваджених змін та внесення коректив за необхідності.

Метод інтерв'ю дозволяє здійснити більш глибоке та детальне дослідження переконань, досвіду та потреб працівників у сфері кар'єрного розвитку. Він створює можливість для взаємодії та діалогу між дослідником та працівниками, що сприяє збагаченню знань процесу управління кар'єрою та розробці більш ефективних стратегій.

3) Атестація - є важливим методом оцінювання ефективності управління кар'єрою персоналу, який полягає в систематичному оцінюванні здібностей, навичок, знань та професійних досягнень працівників. Цей процес може бути використаний для прийняття рішень щодо продовження роботи, підвищення кваліфікації, кар'єрного розвитку тощо.

Основні етапи атестації включають наступне:

- Підготовка до атестації:
 - розробка критеріїв та стандартів, за якими буде проводитися оцінювання працівників;

- збір необхідної документації, такої як резюме, список досягнень, результати попередніх оцінювань тощо.
- Проведення атестації:
 - індивідуальні зустрічі або сесії з атестації з кожним працівником, під час яких обговорюються його досягнення, цілі, потреби у розвитку тощо;
 - оцінювання працівника за певними критеріями, які можуть включати продуктивність, професійні навички, лідерські якості, спілкування тощо.
- Аналіз результатів:
 - співставлення отриманих даних з критеріями та стандартами;
 - визначення сильних та слабких сторін працівників, а також можливостей для розвитку.
- Прийняття рішень:
 - на основі результатів атестації приймаються рішення щодо подальшого кар'єрного розвитку працівника, такі як надання премій, зміна посади, надання можливості для професійного навчання тощо.
- Зворотний зв'язок:
 - повідомлення працівникам про результати атестації та обговорення подальших кроків;
 - надання конструктивного фідбеку та рекомендацій щодо поліпшення кар'єрного розвитку.

Атестація дозволяє компаніям систематично оцінювати та планувати розвиток свого персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників. Крім того, цей процес допомагає підтримувати мотивацію працівників та позитивне робоче середовище.

4) Порівняльний аналіз - може використовуватися для порівняння показників організації з показниками інших організацій в тій же галузі [49]. Цей метод дозволяє оцінити ефективність програм, стратегій та процесів управління кар'єрою, а також ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії в порівнянні з конкурентами.

Основні етапи порівняльного аналізу включають наступне:

- Вибір порівнюваних організацій:
 - визначення інших організацій у тій же галузі або з схожим контекстом, які будуть використовуватися для порівняння.
- Вибір показників:
 - вибір ключових показників ефективності управління кар'єрою, які будуть порівнюватися між організаціями. це може бути, наприклад, рівень задоволеності працівників, частота змін посад, кількість просувань тощо.
- Збір даних:
 - збір відповідних даних про показники ефективності з усіх порівнюваних організацій.
- Аналіз результатів:
 - порівняння показників ефективності між різними організаціями та виявлення різниць;
 - аналіз причин цих різниць, виявлення факторів, які впливають на результати.
- Виокремлення найкращих практик:
 - ідентифікація успішних стратегій, програм та процесів управління кар'єрою в інших організаціях;
 - використання цих знань для вдосконалення власних практик.
- Розробка стратегій:
 - розробка стратегій та планів дій для покращення управління кар'єрою відповідно до виявлених результатів порівняльного аналізу.

Порівняльний аналіз дозволяє організаціям отримати об'єктивну оцінку своєї ефективності управління кар'єрою в порівнянні з конкурентами, а також навести приклади успішних практик, які можна використовувати для поліпшення власних стратегій та програм.

5) Аналіз результативності - оцінювання досягнень працівників та їхнього внеску у досягнення цілей організації, що може бути виконано через регулярні огляди відомостей про продуктивність та виставлення оцінок.

Основні етапи аналізу результативності включають наступне:

- Визначення цілей:
 - визначення конкретних цілей для кожного працівника або відділу, які відображають стратегічні цілі та завдання організації.
- Встановлення ключових показників продуктивності:
 - визначення показників, які відображають досягнення цілей, таких як обсяг роботи, якість, виконання в строк, результативність тощо.
- Збір даних:
 - збір даних про продуктивність та досягнення працівників відносно встановлених показників;
 - використання різних джерел даних, таких як оцінки керівників, внутрішній звітів, облік результатів роботи тощо.
- Оцінювання продуктивності:
 - аналіз отриманих даних для визначення, наскільки ефективно працівники досягають своїх цілей та внесок у загальні цілі організації;
 - виставлення оцінок або рангів працівникам на основі їхніх результатів.
- Зворотній зв'язок та розвиток:
 - надання працівникам зворотного зв'язку щодо їхньої продуктивності та результатів оцінювання;
 - розроблення планів розвитку та навчання для покращення продуктивності працівників та досягнення кар'єрних цілей.
- Моніторинг та коригування:
 - постійний моніторинг продуктивності та результатів для виявлення тенденцій та необхідності коригувань;
 - внесення змін у стратегії та програми управління кар'єрою на основі отриманих результатів.

Аналіз результативності дозволяє організаціям об'єктивно оцінювати продуктивність свого персоналу та ефективність їхніх стратегій управління кар'єрою. Цей метод також допомагає ідентифікувати успішних працівників, виявляти можливості для поліпшення та розвитку, а також сприяє підтримці мотивації та залученості працівників.

Отже, оцінювання ефективності управління кар'єрою персоналу є важливим інструментом для вдосконалення системи управління персоналом в організації.

Використання різних методів оцінювання, а також чітке визначення цілей та завдань оцінювання дозволяють отримати достовірну інформацію про стан та ефективність роботи з кар'єрою персоналу.

На основі результатів оцінювання можна розробити та впровадити заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління кар'єрою персоналу, що, в свою чергу, призведе до підвищення загальної ефективності роботи організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1 Аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності компанії

Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» представляє собою національну мережу сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, яка вже здобула велику популярність завдяки широкому асортименту товарів, що відповідають європейським стандартам якості та обслуговування.

Заснована в 2003 році подружжям Олександром та Галиною Герег, компанія швидко стала відомою і набула успіху завдяки своїй міцній базі сімейних та національних цінностей [38].

На сьогоднішній день мережа «Епіцентр К» налічує понад 80 торговельних центрів, включаючи об'єкти мережі «Нова Лінія», з загальною торговою площею 1,5 мільйона квадратних метрів. Це робить «Епіцентр К» одним з найбільших гравців на ринку будівельно-господарських товарів в Україні.

Стратегія розвитку компанії передбачала відкриття магазинів поряд з великими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан, що забезпечує синергію торгових об'єктів та розширює асортимент товарів і послуг для споживачів [38].

Спочатку магазини «Епіцентр К» працювали в форматі DIY (Do It Yourself – зроби сам), але з розширенням асортименту компанія вийшла за межі цього формату, ставши мережею торговельних центрів, що пропонують весь асортимент непродовольчих товарів.

Окрім того, компанія успішно реалізує стратегію будівництва торговельних центрів оптимального формату у віддалених містах та селищах

України. Це сприяє не лише покращенню бізнесу компанії, а й розвитку територій та громад, які отримують додаткові ресурси для свого процвітання.

Головним показником успішності управління та ефективності виробничої діяльності ТОВ «Епіцентр К» є прибуток, що відображає фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Проаналізуємо та порівняємо фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021 та 2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	188862	284302	344764	95440	60462	50,53	21,27
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	172128	262855	317069	90727	54214	52,71	20,63
3	Валовий прибуток, тис. грн	16734	21447	27695	4713	6248	28,16	29,13
4	Інші операційні доходи, тис. грн	1738	1279	2409	-459	1130	-26,4	88,35
5	Адміністративні витрати, тис. грн	4297	5660	7094	1363	1434	31,72	25,34
6	Витрати на збут, тис. грн	4666	5912	9803	1246	3891	26,70	65,82
7	Інші операційні витрати, тис. грн	1686	1135	3548	-551	2413	-32,7	212,60
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	7823	10019	9659	2196	-360	28,07	-3,59
9	Фінансові витрати, тис. грн	1227	921	605	-306	-316	-24,9	-34,31
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	6556	9098	9054	2542	-44	38,77	-0,48
11	Податок на прибуток, тис. грн	1305	1749	1644	444	-105	34,02	-6,00

12	Чистий фінансовий результат, тис. грн	5251	7349	7410	2098	61	39,95	0,83
----	---------------------------------------	------	------	------	------	----	-------	------

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

ТОВ «Епіцентр К» протягом 2021-2023 рр. продемонструвало стійке зростання основних фінансових показників, що свідчить про ефективну роботу компанії та її динамічний розвиток.

Чистий дохід компанії постійно зростає протягом періоду, що свідчить про успішний розвиток бізнесу та попит на їхню продукцію. Собівартість також зростає протягом років, що може бути зумовлено зростанням обсягів виробництва або збільшенням вартості виробництва.

Витрати на управління та збут також зростають протягом років, що може бути пов'язано з розширенням бізнесу або зі зростанням загальних витрат на управління, на маркетинг та збутову діяльність.

Загалом, аналіз фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр. свідчить про те, що компанія знаходиться у стійкому фінансовому стані і має перспективи для подальшого розвитку. Проведемо розрахунок показників фінансового стану гіпермаркету (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники фінансового стану ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,54	0,47	0,41
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,58	0,56	0,35
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,17	0,27	2,30
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	1,13	1,03	0,83
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,75	0,64	0,53
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,55	0,56	0,53

2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	3,68	4,00	3,33
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	243,8	265,9	322,5
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,52	0,60	0,26
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	10,49	14,01	16,98
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	6,78	6,87	5,92
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	29,17	36,20	36,50
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	109,72	108,16	108,73

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт покриття відповідає нормативному значенню, що свідчить про те, що підприємство має достатньо оборотних коштів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності нижче нормативного значення (0,6-0,8), що може вказувати на можливі проблеми зі здатністю компанії швидко погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Коефіцієнти платоспроможності та фінансування відповідають вимогам нормативного значення, що свідчить про здатність компанії вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є вище встановленого нормативного значення, що свідчить про ефективне управління оборотними активами компанії.

Коефіцієнти оборотності активів, основних засобів та власного капіталу: за загальними показниками, оборотність активів та власного капіталу збільшується протягом проаналізованого періоду, що свідчить про позитивну динаміку у використанні ресурсів компанії. Однак, оборотність основних засобів зазнала значного зниження у 2023 році, що може вимагати уваги до стратегії управління

основними активами. Отже, враховуючи проаналізовані показники, можна стверджувати, що загалом фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» є стабільним.

Проведемо аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат ТОВ «Епіцентр К» за 2020 – 2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020pp	2022/ 2021pp
Фонд оплати праці штатних працівників у тому числі:	46586,4	66639,5	83786,9	43,0	25,7
- фонд основної заробітної плати	34939,8	50646,0	64348,3	45,0	27,1
- фонд додаткової заробітної плати всього	9801,4	13868,1	16563,1	41,5	19,4
З нього:					
надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	2561,0	4025,0	6521,0	57,2	62,0
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1845,2	2125,4	2875,5	15,2	35,3
Матеріальна допомога	22,8	50,8	85,3	122,8	67,9
Оплата за невідпрацьований час	1250,0	1853,5	2224,1	48,3	20,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Система стимулювання праці ТОВ «Епіцентр К» протягом 2020-2022 років демонструє позитивну динаміку. Зростання фонду оплати праці та збільшення частки надбавок та доплат свідчать про підвищення рівня мотивації працівників.

Незначні зміни у питомій вазі витрат на оплату за невідпрацьований час свідчать про стабільність кадрового складу. Абсолютне відхилення фонду оплати праці може бути пояснено змінами у кількості штатних посад та рівня середньої заробітної плати.

За час свого існування «Епіцентр К» пройшов значну трансформацію, перетворившись із будівельних гіпермаркетів в потужну мережу торговельних центрів, що відповідають сучасним вимогам ринку та пропонують широкий вибір товарів та послуг для своїх клієнтів [38].

Структура гіпермаркету «Епіцентр К» складається з торгових та неторгових відділів (рис.2.1).

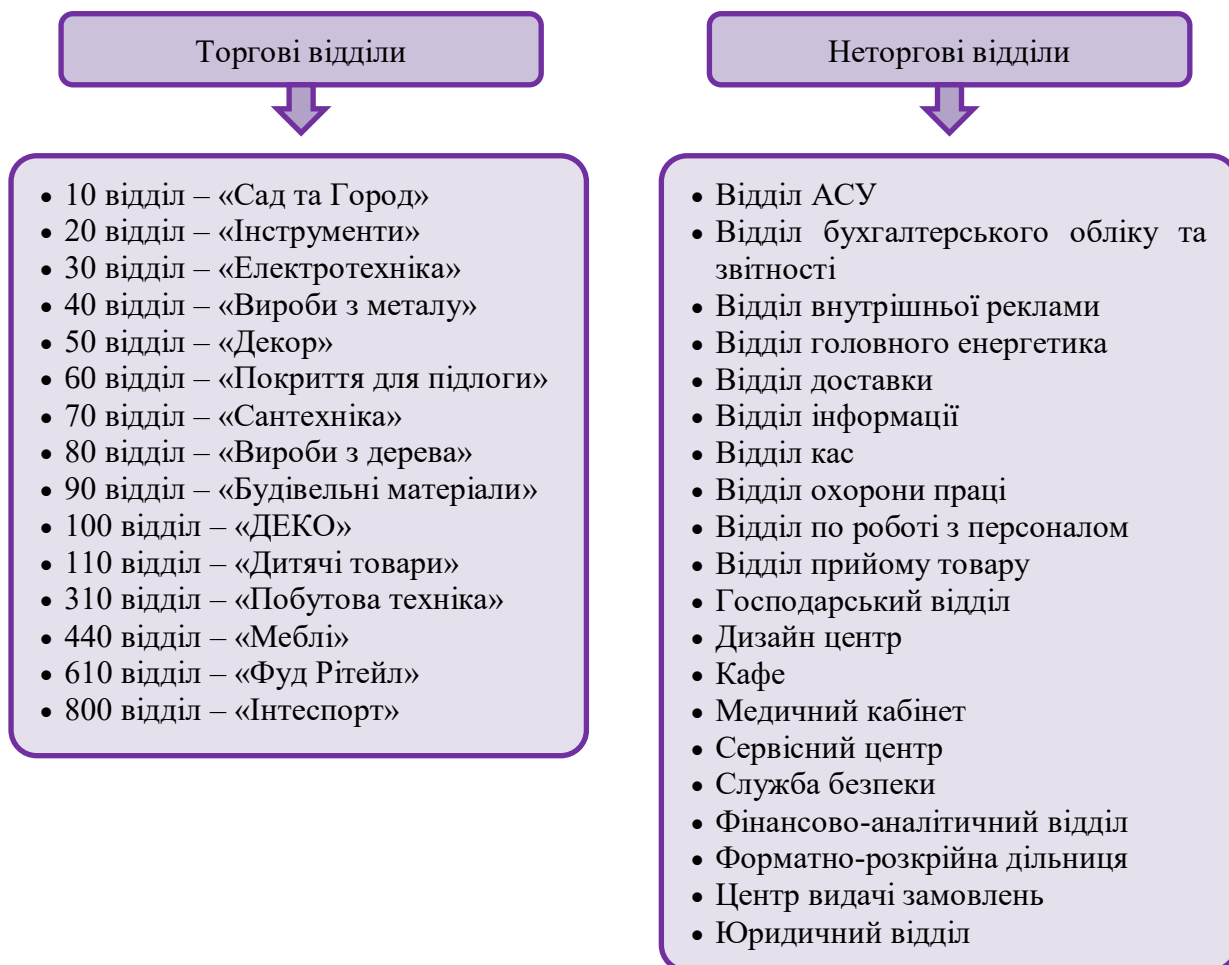


Рис. 2.1. Торгові та неторгові відділи гіпермаркету

Джерело: розроблено автором

За 21 рік «Епіцентр К» здійснив вражаючий шлях, перетворившись з простого будівельного гіпермаркету на найбільшу мережу торговельних центрів в Україні. Компанія розробила власний формат shop-in-shop, який не має аналогів у світі.

Інноваційний підхід «Епіцентр К» проявився у відкритті магазинів Intersport та «Галерея ДЕКО» за межами мережі. Цей крок свідчить про успішність та динамічний розвиток компанії.

Своєю неповторною моделлю «Епіцентр К» завоював визнання не лише в Україні, а й на світовому рівні. Генеральний секретар European DIY Retail

Association Джон Херберт назвав формат «Епіцентр К» унікальним світовим форматом.

Сьогодні «Епіцентр К» пропонує широкий спектр товарів і послуг, а також ресторани та розваги для дітей [38]. Завдяки креативності, високотехнологічності, зручності та особливій атмосфері «Епіцентр К» став беззаперечним лідером на ринку роздрібної торгівлі.

Структура управління гіпермаркетом має ієрархічний характер (рис.2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства

Джерело: розроблено автором

Генеральний директор гіпермаркету є найвищою ланкою в цій структурі і йому підпорядковуються всі інші працівники [38]. Керівництво гіпермаркету сприяє особистому розвитку працівників, їх професійному зростанню та підвищенню фінансового благополуччя всіх працівників компанії.

Аналіз організаційно-управлінської структури може допомогти в розвитку кар'єрного менеджменту в ТОВ «Епіцентр К» через наступні аспекти:

- 1) Ідентифікація кар'єрних шляхів - дозволить виявити різні рівні та позиції, а також зрозуміти, які навички, знання та досвід необхідні для переходу на вищий рівень.
- 2) Оцінювання потреб у талантах - дозволить спрямувати розвиток працівників на розвиток тих компетенцій, які є потрібними для заповнення вакантних посад чи ролей у майбутньому.
- 3) Розробка індивідуальних планів розвитку - враховуючи роль та функції кожної посади, можна визначити навички та знання, які необхідно розвивати для успішного просування по кар'єрним сходам.
- 4) Підтримка кар'єрного розвитку - це можуть бути програми навчання або внутрішні проекти, які дозволять працівникам набувати новий досвід та вміння.

Отже, «Епіцентр К» є провідною національною мережею гіпермаркетів завдяки широкому асортименту товарів, високій якості обслуговування та стратегії співробітництва з великими торговими мережами, що сприяє розвитку синергії та розширенню асортименту.

Перевагами компанії є чітко визначені ролі та повноваження в ієрархічній структурі, яка сприяє ясності управління та ефективному контролю над процесами. Також слід відзначити швидкість ухвалення рішень і можливість забезпечити стабільність завдяки цій структурі.

Аналіз організаційно-управлінської структури допомагає визначити можливості, встановити цілі та спрямувати зусилля на розвиток необхідних навичок та компетенцій для досягнення успіху в компанії.

ТОВ «Епіцентр К» має сильну позицію на ринку, проте для подальшого успіху важливо зберегти ефективність ієрархічної структури, одночасно знаходячи способи для мінімізації її недоліків та розвитку кадрового потенціалу.

2.2 Аналіз системи управління професійною кар'єрою персоналу

ТОВ «Епіцентр К» ретельно працює над оптимізацією використання свого персоналу, вкладаючи значні зусилля у розвиток кожного працівника [38]. Проаналізуємо динаміку та структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К7» за 2021-2023рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка та структура персоналу ТОВ «Епіцентр К7» за категоріями, 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
							осіб	%	осіб	%
Керівники	53	59	56	5,76	6,16	6,08	6	0,4	-3	-0,08
Фахівці	236	271	253	25,65	28,29	27,41	35	2,64	-18	-0,88
Робітники	631	628	614	68,59	65,55	66,51	-3	-3,04	-14	0,96
Всього	920	958	923	100,00	100,00	100,00	38	0	-35	0

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Протягом 2021-2023 років ТОВ «Епіцентр К7» спостерігало динамічні зміни у кількості персоналу. У 2022 році порівняно з 2021 роком кількість працівників зросла на 4,13% (38 осіб), сягнувши 958 осіб. Це може бути пов'язано з розширенням діяльності компанії, відкриттям нових магазинів або збільшенням обсягів роботи.

Однак у 2023 році кількість персоналу зменшилася на 3,66% (35 осіб) порівняно з 2022 роком, сягнувши 923 осіб. Ця зміна може бути спричинена економічною та політичною ситуацією в країні.

Загалом, аналіз динаміки персоналу дозволяє керівництву компанії виявити тенденції в зміні кадрових ресурсів та приймати відповідні управлінські рішення для оптимізації діяльності підприємства.

Проаналізуємо показники руху персоналу ТОВ «Епіцентр К7» за 2021-2023рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Показники руху персоналу організації за 2021–2023 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2022р./2021р.		2023р./2022р.	
	2021	2022	2023	абсол.	відн.,%	абсол.	відн.,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	920	958	923	38	4,13	-35	-3,65
2. Прийнято працівників, осіб	205	197	200	-8	-3,90	3	1,52
3. Вибуло працівників, усього осіб	255	168	261	-87	-34,12	93	55,36
з них:							
– з причин скорочення штатів	3	0	0	-3	-100	0	0
– за власним бажанням	153	94	165	-59	-38,56	71	75,53
– звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	19	13	16	-6	-31,58	3	23,08
– невідповідність займаній посаді	13	8	9	-5	-38,46	1	12,50
– призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	67	53	71	-14	-20,90	18	33,96
4. Загальний коефіцієнт обороту	0,5	0,38	0,5	-0,12	X	0,12	X
5. Коефіцієнт обороту по прийому	0,22	0,21	0,22	-0,02	X	0,01	X
6. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,28	0,18	0,28	-0,10	X	0,11	X

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Аналізуючи показники руху персоналу ТОВ «Епіцентр К» гіпермаркету №7 за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити наступні висновки: у 2022 році

спостерігається зростання чисельності персоналу на 4,13%, а у 2023 році - зменшення на 3,65% порівняно з 2022 роком.

Загальна кількість прийнятих працівників за цей період залишається на досить стабільному рівні, зі значенням близько 200 осіб щороку.

Кількість звільнених працівників у 2023 році значно збільшилася порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як:

- незадовільні умови праці;
- низький рівень заробітної плати;
- відсутність кар'єрних можливостей.

Загалом, можна зазначити, що хоча середньооблікова чисельність персоналу і кількість прийнятих працівників залишаються стабільними або трохи зростають, але збільшення кількості вибуттів у 2023 році може вказувати на певні проблеми або зміни в умовах роботи організації, які можуть вимагати уваги та подальшого аналізу з метою покращення управління персоналом і збереження кадрового потенціалу компанії.

Співвідношення керівників, фахівців та робітників на кінець 2023 року представлено на рис. 2.4.

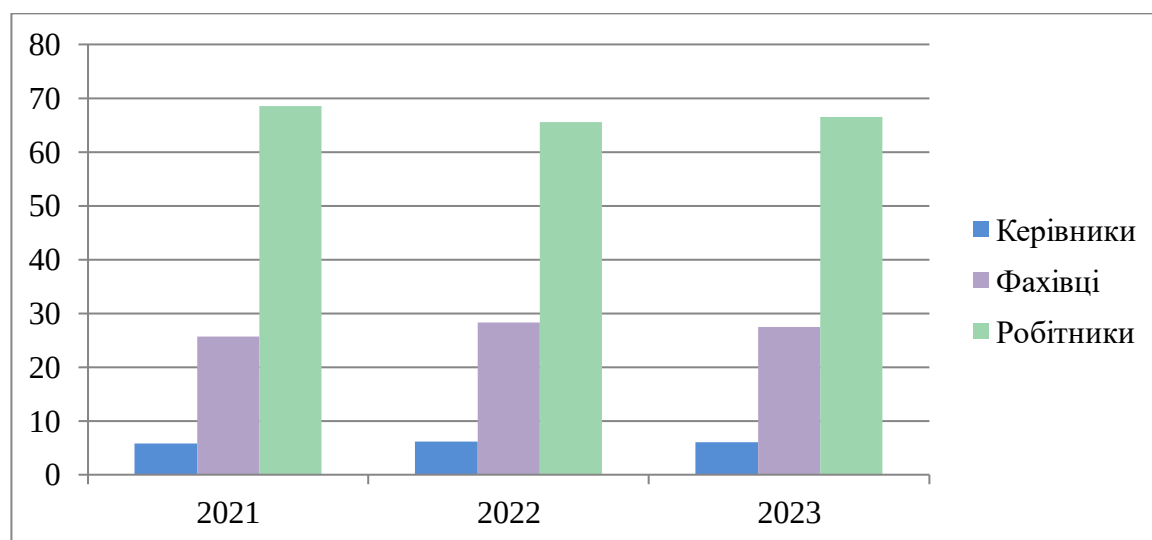


Рис. 2.3 – Зміна частки працівників за категоріями за 2021 – 2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

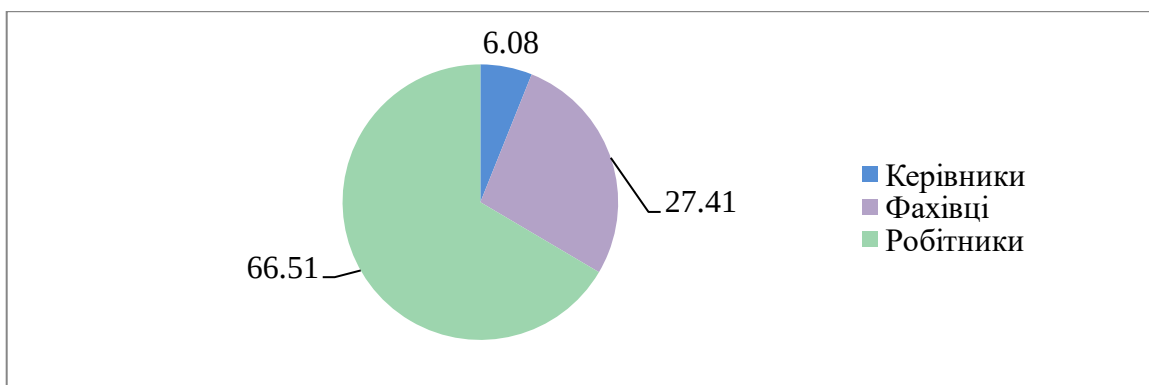


Рис. 2.4 – Співвідношення різних категорій персоналу, %

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Отже, робітники складають найбільший відсоток персоналу підприємства - 66,51%. Для детальнішого аналізу та виявлення кадрових проблем компанії, розглянемо в таблиці 2.6 структуру персоналу підприємства за статевою ознакою.

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К7» за статевою ознакою, 2021-2023 рр., осіб.

Характеристика	2021	2022	2023
Жінки	324	356	343
Чоловіки	596	602	580
Всього	920	958	923

Джерело: складено автором

На рисунку 2.5 наведено графічне зображення структури персоналу за статевою ознакою.

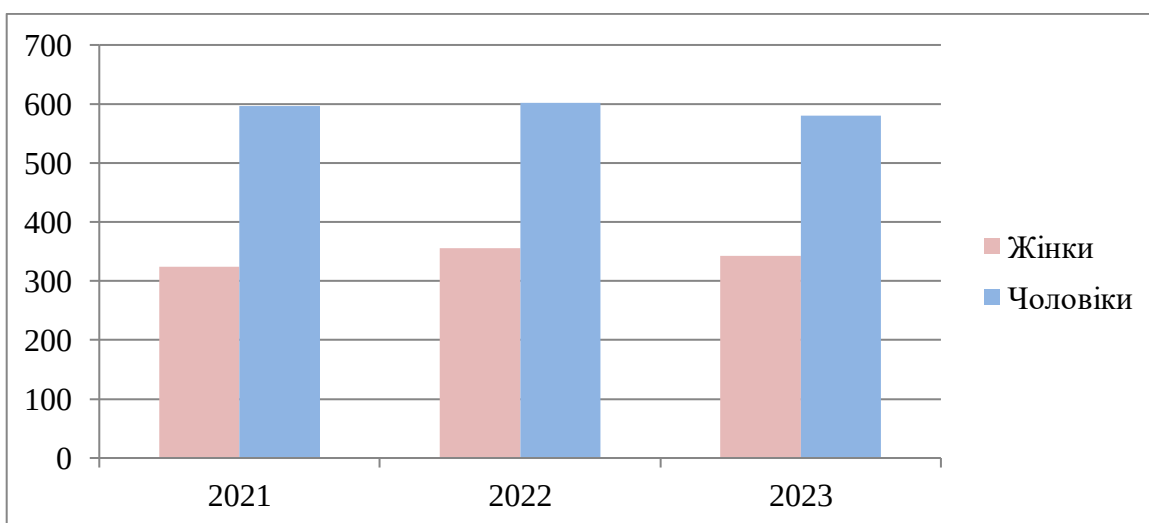


Рис. 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К7» за статевою ознакою за 2021-2023 рр., осіб.

Джерело: складено автором

На підприємстві переважає чоловічий персонал, кількість чоловіків значно перевищує кількість жінок. Ця ситуація обумовлена специфікою діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Для більш детального аналізу та виявлення проблем, розглянемо структуру персоналу за рівнем освіти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Рівень освіти працівників ТОВ «Епіцентр К7»,
2021-2023 рр., осіб.

Рівень освіти	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Середня освіта	99	129	103	10,76	13,47	10,75
Неповна вища освіта	197	194	201	21,41	20,25	20,98
Вища освіта	624	635	619	67,83	66,28	64,61
Всього	920	958	923	100,00	100,00	100,00

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Динаміку рівня освіти персоналу наочно демонструє рисунок 2.6. З нього видно, що більшість працівників підприємства мають вищу освіту.

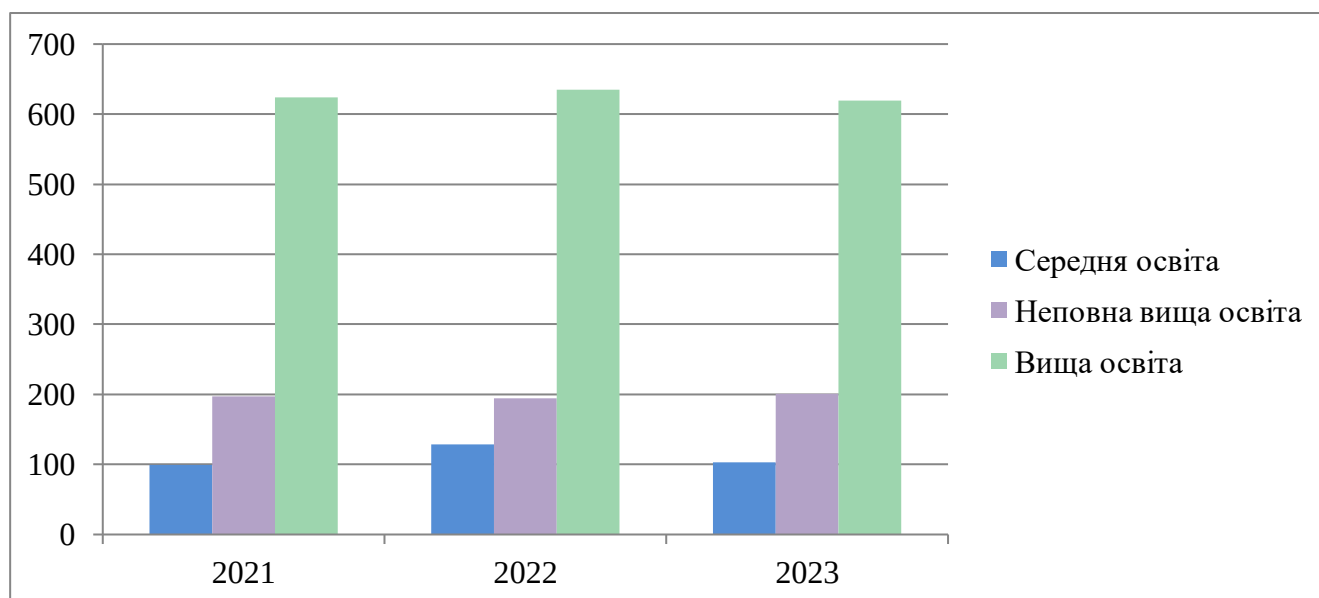


Рис. 2.6 – Рівень освіти персоналу ТОВ «Епіцентр К7», за 2021-2023 рр., осіб.

Джерело: складено автором

На основі наявних даних можна зробити висновок про те, що зараз в компанії працює понад 60% працівників з вищою освітою, й це свідчить про те, що «Епіцентр К» дуже відповідально ставиться до підбору персоналу.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ТОВ «Епіцентр К7» за останні 3 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К7»
за віковою ознакою, 2021-2023 рр., осіб.

Вік персоналу	Чисельність персоналу, осіб			Питома вага, %			Відхилення			
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
							осіб	%	осіб	%
До 25 років	151	175	139	16,41	18,27	15,06	24	1,86	-36	-3,21
Від 26 до 39 років	264	266	271	28,70	27,77	29,36	2	-0,93	5	1,59
Від 40 до 50 років	342	348	345	37,17	36,33	37,38	6	-0,84	-3	1,05
Старше 51	163	169	168	17,72	17,64	18,20	6	-0,08	-1	0,56
Всього	920	958	923	100,00	100,00	100,00	38	0	-35	0

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Рисунок 2.7 наочно демонструє структуру персоналу за віковою ознакою за 2021-2023 рр.

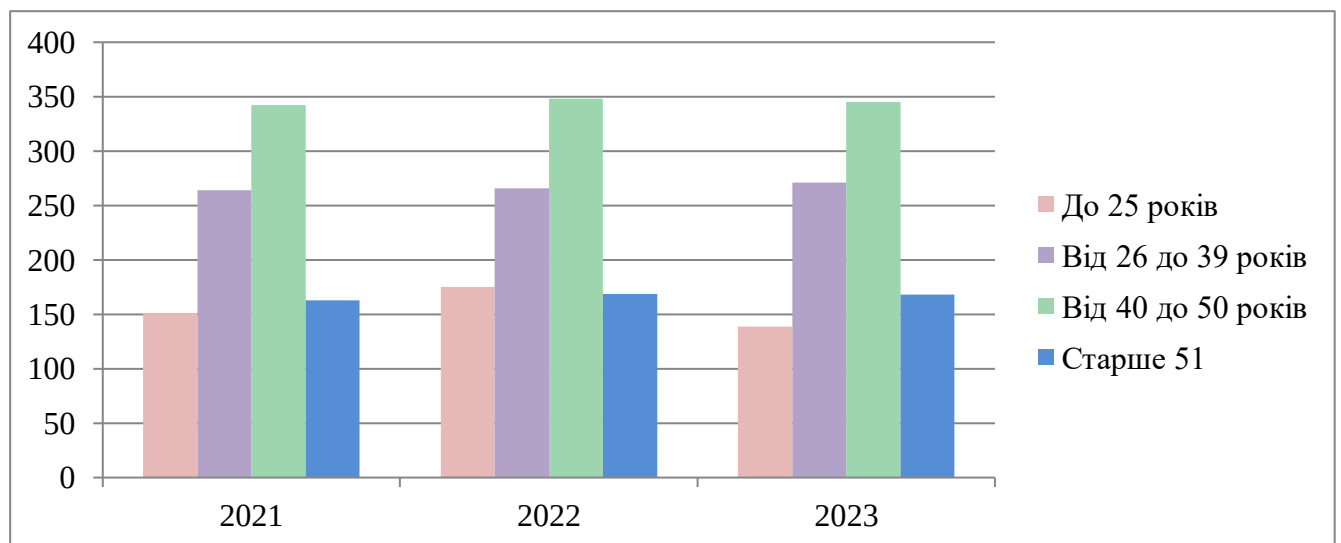


Рисунок 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Епіцентр К7»
за віковою ознакою, осіб.

Джерело: складено автором

Отже, на підприємстві більшість працівників припадає на вікову категорію від 40 до 50 років. Це може свідчити про те, що ця вікова група має великий досвід роботи та стабільність у праці. Такі працівники, зазвичай, володіють необхідними навичками та знаннями для виконання робочих обов'язків, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Розглянемо більш детально ключові показники підприємства ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Ключові показники підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник	Цільове значення
Навчання та перспективи зростання	Мінімізація плинності кадрів	Коеф. плинності робочої сили	Зменшення
	Удосконалення системи мотивації праці	Рівень мотивації	Збільшення
	Підвищення кваліфікації	Коеф. робітників, які підвищили кваліфікацію	Збільшення
Орієнтація на споживача	Утримання існуючих клієнтів	Кількість повторних продажів	30 %
	Розширення набутої бази клієнтів	Кількість нових клієнтів	Збільшення кількості клієнтів на 25%
Внутрішні бізнес процеси	Зниження собівартості реалізованої продукції	Собівартість реалізованої продукції	Зниження на 10 %
	Збільшення продуктивності праці	Продуктивність праці	Збільшення на 25 %
Фінансовий аспект	Зростання прибутку підприємства	Дохід (виручка) від торг. діяльності	Збільшення на 20 %
		Коеф. покриття (загал. платоспроможності)	Збільшення на 15 %

Джерело: розроблено автором на основі [42]

На основі наведених ключових показників для ТОВ «Епіцентр К», можна зробити наступні висновки щодо продуктивності праці:

- 1) Зростання доходу від торговельної діяльності на 20%, а також підвищення коефіцієнтів покриття на 15% свідчать про позитивний розвиток фінансової стійкості компанії.

- 2) Збільшення кількості повторних продажів на 30%, а також збільшення кількості нових клієнтів на 25% свідчать про ефективність стратегії утримання і залучення клієнтів.
- 3) Зниження собівартості реалізованої продукції на 10% і збільшення продуктивності праці на 25% свідчать про оптимізацію бізнес-процесів та ефективне використання ресурсів компанії.
- 4) Зменшення плинності кадрів, збільшення рівня мотивації та підвищення кваліфікації працівників свідчать про стабільність робочого колективу та інвестиції в розвиток персоналу.

Отже, загальний аналіз показує, що ТОВ «Епіцентр К» демонструє позитивні тенденції у всіх аспектах продуктивності праці, що свідчить про ефективне управління компанією та потенційно високу конкурентоспроможність.

Система управління кар'єрою гіпермаркету – це комплексна система, що покликана допомогти персоналу розкрити свій потенціал, досягти успіху в організації та побудувати успішну кар'єру (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Система управління кар'єрою ТОВ «Епіцентр К7»

Напрями	Зміст	Статистика
Визначення сильних сторін, слабкостей, потенціалу та інтересів працівників	- Проведення тестувань, опитувань, оцінка «360 градусів». - Аналіз резюме, портфолію, досвіду роботи. - Спілкування з працівниками, їхніми керівниками.	За 2023 рік в компанії було проведено: 265 тестувань. 56 опитувань. Проаналізовано більше 5000 резюме.
Створення індивідуальних кар'єрних планів для працівників	- Визначення кар'єрних цілей та амбіцій працівників. - Розробка плану дій для досягнення поставлених цілей. - Включення плану розвитку компетенцій та навичок.	На підприємстві: 71% працівників мають чітко сформульовані кар'єрні цілі. 91% працівників брали участь у програмах навчання або розвитку навичок.
Забезпечення доступу працівників до навчальних	Внутрішні тренінги та семінари.	За 2023 рік в компанії було проведено близько 150 тренінгів та

ресурсів	- Зовнішні курси та програми навчання. - Онлайн-ресурси.	семінарів. Курси від Епіцентра: 11 курсів – Адаптація нових працівників. 9 курсів – Продавець (2 рівень) 8 курсів – Продавець (3 рівень) 10 курсів – Продавець (4 рівень) 9 курсів – Завідувач секції 3 курси – для керівників
Надання підтримки працівникам у формі наставництва	- Наставництво від досвідчених працівників. - Надання порад, рекомендацій та емоційної підтримки.	Кількість наставників на підприємстві: 200+ Відсоток задоволеності наявністю наставника: 93%
Створення можливостей для переміщення та ротацій працівників	- Розвиток нових навичок та досвіду. - Розширення кругозору та розуміння різних аспектів бізнесу	Переведення в «Епіцентрі К» за 3 роки (з 2021 по 2023): - переведено в маркет – 100 - переведено з маркету – 97 - переведено з відділу у відділ – 108
Система відстеження та оцінювання ефективності програми	- Збір зворотного зв'язку від працівників. - Внесення змін та вдосконалення програми на основі результатів оцінки.	У 2023 р. було проведено 27 анонімних опитувань щодо задоволеності роботою на підприємстві. 83% працівників задоволені управлінням кар'єрою.

Джерело: розроблено автором

Система управління кар'єрою ТОВ «Епіцентр К» - це інвестиція в майбутнє компанії та її персоналу. Вона дає можливість працівникам розкрити свій потенціал, досягти успіху в кар'єрі та зробити значний внесок у розвиток організації.

Розглянемо більш детально етапи кар'єри в торговому відділі ТОВ «Епіцентр К» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Етапи кар'єри в торговому відділі ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Вимоги	Статистика
Продавець (1 рівень)	- Освоєння основних процесів роботи відділу. - Виконання стандартів обслуговування клієнтів. - Знання асортименту. - Володіння основами продажів. - Вміння працювати з касою. - Збереження чистоти і порядку у відділі.	Середня тривалість 1-2 місяці.

Продавець (2 рівень)	• Поглиблення знань у своїй області роботи. • Вдосконалення знань про асортимент товарів. • Розвиток навичок консультування клієнтів. • Вміння вирішувати конфліктні ситуації. • Наставництво продавців 1-го рівня.	Середня тривалість 2-3 місяці. Підвищення з 1 рівня до 2 проходять 90-98% продавців.
Продавець (3 рівень)	• Глибоке знання асортименту товарів. • Навички мерчандайзингу. • Вміння рекомендувати та продавати додаткові товари. • Виконання функцій адміністратора торгової зони. • Мотивація та контроль роботи продавців 1-го та 2-го рівня.	Середня тривалість 2-3 місяці. Відсоток підвищення з 2 рівня до 3 сягає 87-90%
Продавець (4 рівень)	• Експертне знання асортименту товарів • Вміння вести переговори з постачальниками • Навички аналітики та прогнозування продажів • Розробка та впровадження маркетингових акцій • Управління командою продавців	Середня тривалість 3 місяці. Підвищення з 3 рівня до 4 проходять 79-86% продавців.
Старший продавець	• Лідерські якості • Вміння мотивувати та керувати командою • Навички вирішення складних проблем • Контроль за дотриманням стандартів обслуговування • Аналіз та прогнозування продажів	Середня тривалість 5 місяці. Так як ця посада є більш відповідальною і до неї більше вимог, на підвищення наважуються 43%
Завідувач секцією	• Глибоке знання асортименту товарів секції • Розвиток стратегічного мислення, управлінських навичок. • Вміння організувати роботу секції • Здатність до аналізу даних та прийняття стратегічних рішень.	Середня тривалість 5 місяці. Підвищення проходять 19% продавців.
Асистент	• Розвиток організаційних та адміністративних навичок. • Вміння працювати в команді. • Ефективне управління часом. • Вміння вести ділову документацію. • Навички роботи з ПК. • Досвід роботи з клієнтами.	Середня тривалість 3 місяці. Підвищення проходять 10% продавців.
Начальник відділу	• Високий рівень знань та досвіду в торгівлі. • Лідерські якості та стратегічне мислення. • Вміння керувати командою та організувати роботу відділу. • Аналіз та прогнозування продажів. • Розвиток стратегічного мислення.	Підвищення проходять 6% продавців.

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Для порівняння також розглянемо етапи кар'єри в неторговому відділі ТОВ «Епіцентр К» на прикладі відділу реклами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Етапи кар'єри в неторговому відділі ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Вимоги	Статистика
Художник	- Освоєння графічних програм та інструментів дизайну. - Творчий підхід до розв'язання завдань. - Створення графічних матеріалів для рекламних кампаній, дизайн упаковки продуктів та інших маркетингових матеріалів.	Середня тривалість 3-6 місяців.
Заступник начальника	- Розвиток управлінських навичок, комунікативних навичок. - Вміння працювати в команді. - Допомога начальнику відділу у керівництві роботою відділу, відповідальність за певні аспекти рекламних проєктів.	Середня тривалість 5 місяці. Відсоток підвищення з художника до заступника начальника сягає 30-40%
Начальник відділу	- Розвиток стратегічного мислення, управлінських навичок, аналітичних здібностей. - Відповідальність за всі аспекти роботи відділу реклами, розробка стратегій рекламних кампаній, управління бюджетом.	Підвищення проходять 5-7%.

Джерело: складено автором на основі інформації відділу кадрів підприємства

Порівнюючи ці два відділи можна зазначити те, що: просування по кар'єрних сходах у торговому відділі буде значно швидше. Вже після одного місяця роботи в компанії, продавець 1 рівня може спробувати перейти на 2 рівень. Для цього йому потрібно пройти курси від Епіцентру, набрати там більш 80 балів (зі 100) і пройти співбесіду з менеджером з навчання.

Щодо підвищення в неторговому відділі, на прикладі художника ми можемо побачити, що для підвищення до посади «заступника відділу» йому потрібно пропрацювати 3-6 місяців і тільки потім проходити курси та співбесіди. Але перевагою є й те, що для неторгових відділів посада «начальник відділу» не є останньою сходинкою. Адже потім вони можуть спробувати себе в центральному офісі, де функціонал роботи є набагато ширшим і цікавішим, так як там відбувається координація роботи всіх відділів компанії з питань маркетингу та реклами, розробка глобальних стратегій реклами.

У результаті порівняння етапів кар'єри та потреб в торговому та неторговому відділах ТОВ «Епіцентр К» можна визначити, що обидва відділи мають свої унікальні характеристики та вимоги до працівників.

Торговий відділ зосереджений на прямому клієнтському обслуговуванні та організації продажів, тоді як неторговий відділ фокусується на творчості та стратегічному плануванні.

У торговому відділі ключовими навичками є комунікаційні навички, лідерство та стратегічне мислення, які спрямовані на забезпечення високого рівня обслуговування та досягнення продажних цілей. З іншого боку, у неторговому відділі необхідні глибокі технічні знання, творчість та стратегічне планування для створення ефективних стратегій та просування бренду компанії.

Кар'єрний розвиток у торговому відділі зазвичай полягає у підвищенні рівня продавця та керівництва відділом, тоді як у неторговому відділі можливість розвитку від художника до керівника відділу та подальшого переходу на вищий рівень керівництва в центральному офісі відображає більшу різноманітність та гнучкість кар'єрного шляху.

Таким чином, розуміння вимог та потреб різних відділів допомагає працівникам розробляти стратегії кар'єрного росту та забезпечує компанії ефективне функціонування в усіх аспектах її діяльності.

Показники соціального розвитку працівників:

- підвищення кваліфікації. Зростання рівня компетентності та професійних навичок персоналу;
- покращення умов праці. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці, що сприяє збереженню та покращенню здоров'я працівників;
- соціально-культурне забезпечення. Здійснення заходів для покращення соціальних умов життя працівників, включаючи житлові умови та доступ до культурних заходів;
- соціальна захищеність. Забезпечення соціального захисту працівників та їхніх сімей шляхом встановлення різноманітних соціальних пільг та програм.

Управління кар'єрою в ТОВ «Епіцентр К» є комплексним процесом, спрямованим на розвиток та просування всіх категорій персоналу в організації [38]. Ця програма не лише стимулює працівників розкривати свої здібності, а й допомагає компанії використовувати їх потенціал на повну силу.

Управління професійною кар'єрою відображається як офіційна програма просування працівників, яка стимулює розвиток особистості та підприємства через максимальне використання їхніх здібностей. Ця програма має в собі різноманітні напрями розвитку кар'єри, які можуть бути вертикальними (посадове просування), горизонтальними (зміна виду занять) або комбінованими, що дає змогу створювати «східчасту» кар'єру.

Крім того, програма управління кар'єрою в ТОВ «Епіцентр К» сприяє підвищенню відданості працівників компанії, збільшенню їх мотивації та продуктивності, а також зменшенню плинності кадрів. Це досягається за допомогою розвитку спеціалістів в межах організації, а також шляхом надання можливості працівникам збільшувати свої професійні навички та знання.

Отже, управління кар'єрою в ТОВ «Епіцентр К» є ключовим елементом корпоративної культури, спрямованим на розвиток та підтримку успішної кар'єри працівників. Система управління кар'єрою допомагає працівникам розкрити свій потенціал, підвищує мотивацію та продуктивність, а також забезпечує розвиток та підготовку майбутніх лідерів компанії.

2.3 Оцінювання рівня розвитку професійної кар'єри персоналу

В ТОВ «Епіцентр К» оцінювання працівників відбувається регулярно [38]. Це допомагає не лише підвищувати їхню продуктивність, а й визначати, які професійні навички їм варто розвивати далі. Завдяки такому оцінюванню

працівники відчують себе більш мотивованими та мають чіткіше бачення свого професійного зростання.

Результати оцінювання також відіграють важливу роль в управлінні персоналом, адже на їх основі керівництво приймає обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування по службі, можливого звільнення та розвитку кожного працівника.

Процес розвитку персоналу включає в себе такі методи:

1) Техніко-економічне забезпечення. Аналіз техніко-економічних показників різних підрозділів і підприємства в цілому, що дозволяє визначити ефективність виробничих процесів та виявити напрямки подальшого вдосконалення.

2) Планування кар'єри. Створення індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, враховуючи його потенціал, професійні цілі та інтереси.

3) Навчання та стажування. Забезпечення працівників можливостями для неперервного навчання, яке включає як самостійне вивчення, так і участь у спеціалізованих курсах та тренінгах.

4) Участь у подіях та заходах. Залучення працівників до різноманітних подій, таких як семінари, конференції, наради, що спрямовані на обговорення актуальних проблем та розвиток професійних навичок.

5) Участь у плануванні. Залучення працівників у процес прийняття управлінських рішень, а також у підготовку стратегічних планів розвитку підприємства або окремих його підрозділів.

Компанія «Епіцентр К» забезпечує всебічний розвиток своїх працівників, створюючи сприятливі умови для професійного та кар'єрного зростання. Вже з перших днів роботи новим працівникам надається наставник, який їм допомагає освоюватися в колективі та знайомить з особливостями робочого процесу.

Крім цього, компанія має свій власний тренінговий центр, де працівники можуть проходити різноманітні курси та тренінги для підвищення свого професійного рівня.

Навчання в компанії не обмежується лише внутрішніми ресурсами. «Епіцентр К» організовує для своїх працівників можливість навчання від

постачальників, навіть за кордоном [38]. Це дає можливість отримати нові знання та навички, ознайомитися зі світовими тенденціями в своїй сфері діяльності та вдосконалити свої професійні вміння. Такий підхід дозволяє працівникам компанії розвиватися як фахівці та здійснювати успішну кар'єру у майбутньому.

Крім того, в Епіцентрі діє гнучка система преміювання та штрафів [38]. Розмір премії залежить від виконаної роботи та належності до певної категорії працівників.

Для кожної категорії встановлено свою верхню межу премії, яку потім розподіляють між працівниками цієї категорії. Тобто, чим краще працює відділ чи команда, тим більша премія може бути виплачена кожному працівнику.

Загальна сума коштів, що виділяється на оплату праці персоналу, планується заздалегідь. Враховується кількість штатних посад, розміри посадових окладів, надбавки, доплати та інші виплати працівникам. Завдяки цьому компанія може контролювати витрати на персонал та забезпечувати своєчасну виплату зарплат і премій.

Така система оцінювання та мотивації має ряд переваг:

- 1) Стимулює працівників працювати ефективно. Оскільки рівень зарплатні та розмір премії залежать від результатів роботи, працівники більш зацікавлені у виконанні своїх обов'язків на належному рівні.
- 2) Сприяє професійному розвитку. Оцінювання допомагає виявити, яких навичок не вистачає працівникам, а система навчання та підвищення кваліфікації дозволяє їх отримати.
- 3) Заохочує досягнення високих результатів. Можливість отримати більшу зарплату та премію мотивує працівників працювати краще та прагнути кращих показників.

Для максимізації результативності та продуктивності підприємства ТОВ «Епіцентр К» та його підрозділів важливо використовувати ефективну систему стимулювання працівників.

Визнано, що розмір компенсації за працю є одним з ключових факторів, що впливають на ефективність цієї системи. Варто зауважити, що розмір

заробітної плати залежить від кількох чинників, таких як складність та умови виконання роботи, професійні якості працівника, а також його результати та внесок у діяльність підприємства.

Оцінити загальний рівень задоволеності роботою в «Епіцентр К» складно, адже він може варіюватися залежно від багатьох факторів, таких як:

- 1) Посада та відділ. Рівень задоволеності може відрізнятися у продавців, касирів, адміністраторів, керівників та інших фахівців.
- 2) Локація. Умови праці та ставлення керівництва можуть відрізнятися в різних магазинах мережі.
- 3) Індивідуальні очікування. Задоволеність роботою залежить від особистих потреб та очікувань кожного працівника.

Для оцінювання задоволеності працею на ТОВ «Епіцентр К7» було проведене опитування, участь в якому взяло 27 працівників. Результати опитування працівників подані в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Ключові показники задоволеності працею на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Показники	Оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Заробітна плата								*		
Соціально-психологічний клімат в колективі							*			
Можливість кар'єрного росту									*	
Можливість навчання та підвищення кваліфікації										*
Організація дозвілля працівників підприємства						*				
Сучасне обладнання							*			
Рівень техніки безпеки									*	

Джерело: розроблено автором

На рисунку 2.8 наведено графічне зображення ключових показників задоволеності працею на підприємстві.

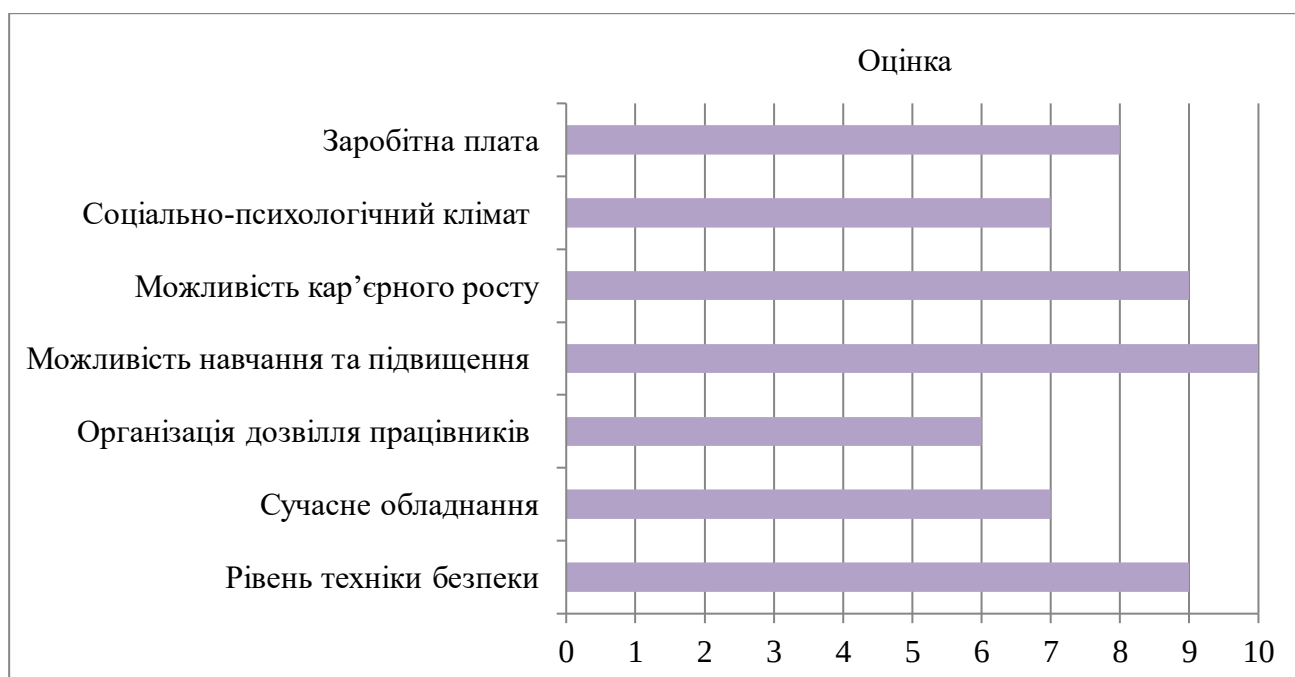


Рис. 2.8 – Ключові показники задоволеності працею
на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Джерело: складено автором

Максимальну оцінку поставили можливості навчання та підвищення кваліфікації. Це свідчить про те, що працівники оцінюють ці можливості як високі і задоволені доступністю матеріалів для розвитку. На другому місці можливість кар'єрного росту та рівень техніки безпеки. Такий високий бал свідчить про те, що працівники сприймають можливості для кар'єрного зростання як значущий аспект своєї роботи й разом з тим вони відчують себе в безпеці на робочому місці.

Бал в 8/10 для заробітної плати свідчить про те, що більшість працівників задоволені рівнем ЗП. Однак є місце для покращень. Соціально-психологічний клімат в колективі в основному є позитивним, але можуть існувати деякі проблеми або недоліки, які потрібно вирішити для покращення атмосфери на робочому місці.

Згідно з дослідженням 2022 року, проведеним компанією «Work.ua», рівень задоволеності роботою в «Епіцентр К» склав 3,5 бали з 5 [32].

За допомогою SWOT-аналізу проаналізуємо слабкі та сильні сторони підприємства з точки зору управління професійною кар'єрою персоналу «Епіцентр К» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз управління професійною кар'єрою персоналу «Епіцентр К»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) «Епіцентр К» має значний досвід у впровадженні програм професійного розвитку для свого персоналу. 2) Велика база даних кваліфікованих працівників. 3) Система професійного розвитку та підвищення кваліфікації працівників. 4) Широкі можливості для кар'єрного зростання та розвитку в компанії. 5) Ефективна комунікація між управлінням та персоналом. 6) «Епіцентр К» має ефективну систему мотивації, яка стимулює персонал до саморозвитку та кар'єрного зросту.	1) Можлива велика кількість адміністративних процедур, що ускладнює реалізацію програм управління кар'єрою персоналу. 2) Відсутність спеціалізованих програм для різних категорій персоналу. 3) Недостатнє використання сучасних технологій у процесах управління кар'єрою персоналу. 4) Працівники можуть бути не повністю усвідомлені про можливості управління професійною кар'єрою, що може обмежувати їхню участь у програмах розвитку.
Можливості	Загрози
1) Розширення мережі компаній і, відповідно, збільшення обсягів робочих місць. 2) Співпраця з навчальними установами для набуття нових талантів. 3) Впровадження інноваційних методів управління персоналом. 4) Залучення молодих спеціалістів через стажування та програми практик.	1) Зростання конкуренції на ринку праці може призвести до втрати ключових талантів. 2) Зміни в законодавстві, пов'язані з працевлаштуванням та управлінням персоналом, можуть створити додаткові виклики для компанії. 3) Економічна нестабільність, що може призвести до зменшення інвестицій у розвиток персоналу. 4) Втрата ключових кадрових працівників через невідповідність умов праці очікуванням персоналу.

Джерело: розроблено автором

SWOT-аналіз показує, що компанія має значний досвід управління персоналом та ефективну систему мотивації. Крім того, існує потенціал для розширення програм, партнерства з університетами та використання новітніх технологій.

Проте, існують слабкі сторони, такі як бюрократичність та відсутність програм для всіх рівнів персоналу. Загрози включають конкуренцію на ринку праці, зміни в ринкових умовах, обмежений бюджет та зміни в законодавстві.

Отже, «Епіцентр К» має солідну основу для управління професійною кар'єрою персоналу, але також потребує вдосконалення у деяких аспектах для максимізації потенціалу та ефективності своєї стратегії управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Рекомендації щодо підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу

Загальний огляд сучасного бізнесу вказує на те, що конкуренція на ринку праці постійно зростає. У зв'язку з цим підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії, зокрема, для ТОВ «Епіцентр К». Як лідер у сфері роздрібної торгівлі, від компанії очікуються інноваційні підходи та висока ефективність.

Розглянемо більш детально виявленні проблеми з розвитку професійної кар'єри персоналу в ТОВ «Епіцентр К» та варіанти їх вирішення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Проблеми з розвитку професійної кар'єри персоналу в ТОВ
«Епіцентр К» та варіанти їх вирішення

Проблеми	Варіанти вирішення	Ресурси
Зменшення кількості персоналу	Впровадження системи внутрішнього рекрутингу	- Час: 3-4 місяців на створення та впровадження системи внутрішнього рекрутингу. - Гроші: від 150 000 грн. на програмне забезпечення та навчання персоналу. - Люди: 1-2 HR-менеджери.
Плинність кадрів	Менторська програма розвитку	- Час: 6 місяців на розробку та запуск менторської програми. - Гроші: від 300 000 грн. на підготовку менторів, тренінги та мотиваційні програми. - Люди: 5-7 наставників для роботи з новими працівниками.
Велика кількість адміністративних процедур	Розробка спеціальних додатків або сайтів	- Час: 1,5-6 місяці на розробку та впровадження. - Гроші: від 360 000 грн.

		Люди: менеджер проекту, бізнес-аналітик, UI/UX дизайнер розробник, тестувальник.
Відсутність спеціалізованих програм для різних категорій персоналу	Стажування та обмін досвідом	- Час: 6 місяців на організацію стажувань та програм обміну досвідом. - Гроші: від 250 000 грн. - Люди: 1-3 HR-менеджери
Недостатнє використання сучасних технологій у процесах управління кар'єрою персоналу	Гейміфікація у системі розвитку персоналу	- Час: 1-6 місяців. - Гроші: від 100 грн. до 950 грн. за людину (в залежності від програми розвитку). - Люди: 1-2 HR-менеджери для координації.
Відсутність мотивації до саморозвитку	Заохочення саморозвитку та створення культури розвитку	- Час: 4-6 місяців на створення програм заохочення та розвитку культури. - Гроші: 150 000 грн. на матеріали та заходи для підтримки саморозвитку. - Люди: 2-3 HR менеджери та 1-2 маркетологи для розробки та впровадження програм

Джерело: розроблено автором

Використання різноманітних напрямів розвитку професійної кар'єри персоналу в ТОВ «Епіцентр К» є стратегічно важливим елементом успішного функціонування компанії. Однак, навіть з наявністю таких інструментів, як визначення сильних та слабких сторін працівників, створення індивідуальних кар'єрних планів, доступ до навчальних ресурсів та інші, існує постійна потреба в пошуку нових ідей та стратегій для підвищення рівня розвитку персоналу. У зв'язку з цим, ми пропонуємо ряд рекомендацій, які можуть допомогти компанії в цьому процесі:

1) Гейміфікація у системі розвитку персоналу може стимулювати мотивацію та підвищити зацікавленість працівників у процесі навчання та саморозвитку.

Використання елементів гри, таких як виклики, досягнення, та лідерські дошки, може зробити процес навчання більш захоплюючим та ефективним, спонукаючи працівників до постійного зростання та досягнення нових вершин у своїй кар'єрі.

2) Менторська програма розвитку - визначається як важливий елемент, що сприяє як особистому, так і професійному зростанню працівників. Це передбачає ретельний підбір менторів серед досвідчених фахівців, які б могли не лише передати свій досвід, але й надати емоційну підтримку та мотивацію.

Регулярні зустрічі з ментором дозволять встановлювати конкретні цілі та перевіряти їх виконання, що стимулює досягнення нових висот у професійному розвитку.

3) Стажування та обмін досвідом в ТОВ «Епіцентр К» може стати доволі потужним інструментом для збагачення знань та навичок працівників.

Організація структурованих програм стажування, які включають у себе як теоретичні заняття, так і практичні вправи, дозволить забезпечити максимальну ефективність цього процесу.

Крім того, обмін досвідом між різними підрозділами чи навіть зовнішніми компаніями сприятиме виявленню нових підходів та ідей для вирішення завдань.

4) Розвиток soft skills є не менш важливим аспектом професійного зростання. Такі навички, як ефективна комунікація, лідерство та співпраця, мають значний вплив на успішність працівників у виконанні їхніх завдань.

Організація спеціальних тренінгів та семінарів, спрямованих на розвиток цих навичок, допоможе зміцнити команду та підвищити її продуктивність.

5) Система внутрішнього рекрутингу, яка передбачає залучення талановитих працівників на вакантні позиції зсередини компанії, може сприяти зміцненню команди та підвищенню мотивації працівників.

Забезпечення прозорості та рівних умов для всіх кандидатів допоможе підтримувати внутрішню динаміку та відчуття справедливості серед персоналу.

6) Заохочення саморозвитку – сприяє розвитку самодисципліни та самомотивації серед працівників. Це може включати фінансову підтримку або часові ресурси на участь у навчальних програмах, конференціях чи самостійному вивченні нових технологій та методик.

Стимулювання ініціативи сприяє розвитку інноваційного мислення та зміцнює зв'язок між індивідуальними та організаційними цілями.

7) Створення культури розвитку передбачає активну підтримку та просування цінностей навчання та самовдосконалення серед всього колективу. Це може бути досягнуто через організацію регулярних заходів, які сприяють обміну знаннями та досвідом, а також підтримкою комунікації та співпраці між працівниками.

8) Розробка спеціальних додатків або сайтів може стати ефективним інструментом для надання доступу до навчальних матеріалів, тренінгів та інших корисних ресурсів. Це дасть змогу працівникам отримувати необхідну інформацію та підтримку в будь-який зручний для них час.

Постійне вдосконалення системи відстеження та оцінювання ефективності програм розвитку є ключовим елементом для успішного впровадження зазначених стратегій. Постійне збирання фідбеку від працівників та аналіз результатів дозволить компанії адаптувати свої програми до змінюючихся потреб та очікувань персоналу.

Підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу в ТОВ «Епіцентр К» вимагає комплексного підходу, що включає як навчання та розвиток навичок, так і створення сприятливого середовища для особистого й професійного зростання фахівців. Тільки така ініціатива забезпечить компанії конкурентні переваги та стабільну позицію на ринку.

Загалом, запропоновані нами рекомендації спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку та самореалізації працівників, що є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та успішності компанії. Шляхом поєднання інноваційних підходів та підтримки культури навчання, ТОВ «Епіцентр К» має всі шанси на досягнення високих результатів у розвитку свого персоналу та підвищенні його продуктивності.

3.2 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Оцінювання ефективності запропонованих заходів в сфері розвитку професійної кар'єри персоналу є важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами. Цей процес дозволяє компанії визначити, наскільки успішно вона впроваджує стратегії та програми для підвищення кваліфікації свого персоналу та досягнення організаційних цілей.

Розглянемо очікувані результати після реалізації запропонованих варіантів вирішення проблем з розвитку професійної кар'єри персоналу у ТОВ «Епіцентр К» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Очікувані результати після реалізації запропонованих варіантів вирішення проблем у «Епіцентр К»

Варіант вирішення проблем	Очікуваний результат
Впровадження системи внутрішнього рекрутингу	• Зменшення часу на закриття вакансій на 20% • Зниження плинності кадрів на 10-14%. • Збільшення лояльності персоналу на 15-20%. • Підвищення мотивації на 10-16%.
Менторська програма розвитку	• Підвищення задоволеності роботою на 15-20%. • Збільшення продуктивності праці на 5-10%. • Зменшення витрат на адаптацію нових працівників на 180 000 грн./рік.
Розробка спеціальних додатків або сайтів	• Підвищення кваліфікації персоналу на 13-16%. • Підвищення мобільності персоналу на 15-17%
Стажування та обмін досвідом	• Підвищення кваліфікації персоналу на 25%. • Зменшення витрат на зовнішнє навчання на 200 000 грн./рік
Гейміфікація у системі розвитку персоналу	• Підвищення мотивації та залученості працівників на 35%. • Збільшення ефективності навчання на 20%.
Заохочення саморозвитку та створення культури розвитку	• Збільшення кількості працівників, що займаються саморозвитком, на 20-25%. • Підвищення продуктивності працівників на 10-14%.

Джерело: розроблено автором

Дієвість запропонованих заходів може бути оцінена за допомогою різних методів та інструментів, включаючи аналіз показників продуктивності, збір фідбеку від працівників, оцінювання результатів навчання та спостереження за змінами в організаційній культурі.

Одним із ключових методів оцінювання ефективності є аналіз показників продуктивності. Це включає в себе оцінювання змін у виробничих показниках, які можуть бути прямим наслідком впровадження нових програм та стратегій. Наприклад, збільшення обсягів виробництва, покращення якості продукції або зменшення кількості помилок можуть свідчити про успішність розвитку персоналу.

Додатковим інструментом для оцінювання ефективності є збір фідбеку від працівників. Це може бути здійснено через анонімні опитування, інтерв'ю або фокус-групи, спрямовані на виявлення того, наскільки ефективними вони вважають запропоновані заходи та які конкретні зміни вони спостерігають у своєму розвитку.

Оцінювання результатів навчання також може бути важливою складовою процесу оцінювання ефективності. Це включає в себе оцінювання змін у знаннях, навичках та поведінці працівників після проходження навчальних курсів чи тренінгів. Спостереження за змінами в цих аспектах може дати уявлення про те, наскільки успішно програми навчання впливають на розвиток персоналу.

Також, оцінювання ефективності вимагає спостереження за змінами в організаційній культурі та кліматі. Підвищення рівня мотивації, покращення взаємовідносин у команді та збільшення зацікавленості працівників у розвитку можуть свідчити про успішне впровадження програм розвитку персоналу.

У цілому, оцінювання ефективності запропонованих заходів є важливим етапом у процесі управління людськими ресурсами. Вона дозволяє зрозуміти ТОВ «Епіцентр К», наскільки успішно їх програми впливають на розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей організації, а також виявити можливість для подальшого вдосконалення та оптимізації.

Всі запропоновані заходи є ефективними в контексті підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу в ТОВ «Епіцентр К». Кожна рекомендація спрямована на вирішення конкретних проблем та має потенціал зміцнити основи для стійкого росту компанії.

Заохочення саморозвитку допомагає створити культуру, де працівники постійно прагнуть вдосконалювати свої навички та знання. Це сприяє виникненню внутрішньої мотивації та підтримує інноваційний розвиток компанії.

Створення культури розвитку відображає зобов'язання компанії до навчання та розвитку свого персоналу. Це може покращити відносини в колективі та підвищити продуктивність роботи, а також зробити компанію більш привабливою для потенційних працівників.

Розробка спеціальних додатків та впровадження гейміфікації дозволяють зробити процес навчання цікавішим та залучити більше уваги до навчальних матеріалів. Це може підвищити зацікавленість працівників у самостійному навчанні та сприяти їхньому професійному зростанню.

Загалом, кожна рекомендація має потенціал позитивно вплинути на розвиток персоналу та підвищити ефективність діяльності ТОВ «Епіцентр К». Спрямованість на індивідуальний розвиток кожного працівника може стати ключем до успіху компанії в цілому.

За допомогою систематичного оцінювання впливу кожної рекомендації на професійний розвиток персоналу, ТОВ «Епіцентр К» може підтримувати успішні програми та вчасно коригувати стратегії, які не дають очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити постійний розвиток та підвищення продуктивності персоналу, що становить ключовий фактор успіху компанії в умовах змінного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ

Управління професійною кар'єрою працівників стає все більш важливим аспектом у сучасному бізнесі, де конкуренція на ринку праці постійно зростає. Компанії розуміють, що успіх їхнього бізнесу в значній мірі залежить від того, наскільки добре вони можуть управляти кар'єрним розвитком свого персоналу.

З аналізу поняття та сутності управління професійною кар'єрою випливає, що кар'єра не обмежується лише професійним просуванням, але також включає в себе особисті аспекти, такі як задоволення від роботи та баланс між роботою та особистим життям. Важливим аспектом є також кар'єрне планування, яке дозволяє працівникам чітко визначити свої цілі та шляхи досягнення успіху в своїй кар'єрі.

Залучення кар'єрного менеджменту у діяльність організації сприяє забезпеченню ефективності та результативності її персоналу. Цей процес включає аналіз потреб організації та працівників, встановлення кар'єрних цілей та орієнтирів, планування розвитку працівників, реалізацію кар'єрних планів та оцінювання результатів.

Успішне управління кар'єрою персоналу сприяє підвищенню мотивації працівників, збільшенню продуктивності та зниженню текучості кадрів. Крім того, це сприяє підвищенню задоволення працівників від їхньої роботи та розвитку їхніх професійних навичок.

Система управління професійною кар'єрою персоналу на підприємстві визначається як комплекс стратегій, методів і інструментів, спрямованих на підтримку кар'єрного зростання працівників у відповідності з їхніми цілями та потребами, а також на досягнення цілей організації через оптимальне використання талантів та ресурсів. Така система передбачає створення взаємозв'язку між цілями організації та працівників, аналіз та оцінювання потенціалу кар'єрного зростання працівників, а також надання їм інформації про реальні можливості для професійного розвитку.

Головною складовою успішної кар'єри є постійний професійний розвиток, який може бути забезпечений різними формами професійного навчання, а також за допомогою методів управління кар'єрою, таких як оцінювання потенціалу працівника, планування кар'єри, ротація працівників, менторство, заохочення та мотивація, система розвитку талантів та інші. Такі методи і форми управління сприяють розвитку та реалізації потенціалу працівників, а також досягненню успіху як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях.

Оцінювання ефективності управління професійною кар'єрою персоналу є важливим етапом для організацій, що дозволяє визначити ступінь досягнення цілей та задоволення потреб персоналу. Основні методи оцінювання включають оцінювання результатів, процесу та задоволеності. Вибір конкретного методу залежить від ряду факторів, але ми рекомендуємо використовувати комбінацію різних методів для отримання об'єктивної та повної оцінки.

Важливо, щоб процес оцінювання був прозорим і об'єктивним, а результати використовувалися для вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу та підтримки мотивації працівників. Аналіз результатів дозволяє організаціям ефективно оцінювати продуктивність персоналу та виявляти можливості для поліпшення та розвитку.

Проаналізувавши динаміку фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» та його систему стимулювання праці, ми прийшли до висновку, що компанія демонструє стабільний фінансовий розвиток та ефективне управління.

Інноваційні підходи, такі як формат shop-in-shop, сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії. Проведений аналіз організаційно-управлінської структури вказує на потенціал для подальшого розвитку кар'єрного менеджменту, зокрема через ідентифікацію кар'єрних шляхів, оцінювання потреб у талантах та розробку індивідуальних планів розвитку працівників.

Також, ми проаналізували систему управління професійною кар'єрою персоналу ТОВ «Епіцентр К» та виявили, що компанія активно працює над оптимізацією використання свого персоналу, що сприяє стабільності та ефективності виробничої діяльності.

Аналіз структури персоналу вказує на стабільність та високий рівень кваліфікації працівників, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства. Система управління кар'єрою виявляється інвестицією в майбутнє компанії та її персоналу, сприяючи розвитку працівників та підтримці їхнього успіху в організації. Порівняння етапів кар'єри та потреб в торговому та неторговому відділах показує різні вимоги до навичок та характеристик працівників, проте обидва відділи володіють важливими ресурсами для досягнення цілей компанії.

Було проаналізовано рівень розвитку професійної кар'єри персоналу в ТОВ «Епіцентр К» та визначено, що компанія активно використовує різноманітні методи для оцінювання та підтримки свого персоналу. Регулярне оцінювання допомагає підвищувати продуктивність працівників і визначати їхні потреби у професійному розвитку.

Також було виявлено, що компанія надає широкі можливості для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання своїм працівникам. Програми стимулювання та система преміювання сприяють мотивації працівників та створюють умови для ефективної роботи. Однак існують певні проблеми, такі як бюрократичність, плинність кадрів, недостатнє використання сучасних технологій у процесах управління кар'єрою персоналу, відсутність мотивації до саморозвитку та обмеженість програм для всіх категорій персоналу, які потребують уваги для подальшого покращення.

Проведений SWOT-аналіз підтверджує наявність значного потенціалу для розвитку програм управління кар'єрою та наголошує на необхідності вдосконалення в цих напрямках для підтримки стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Ознайомившись із сучасними вимогами бізнесу, ми рекомендуємо ТОВ «Епіцентр К» ряд стратегій для підвищення рівня розвитку професійної кар'єри персоналу. Рекомендації включають в себе впровадження гейміфікації, запуск менторської програми, розвиток soft skills, стимулювання саморозвитку та інші.

Очікувані результати після реалізації запропонованих варіантів вирішення проблем з розвитку професійної кар'єри персоналу у ТОВ «Епіцентр К»

включають в себе: зменшення часу на закриття вакансій, зниження плинності кадрів, збільшення лояльності персоналу, підвищення мотивації, підвищення кваліфікації та мобільності персоналу, зменшення витрат на зовнішнє навчання, підвищення мотивації та залученості працівників і т.д.

Важливо постійно вдосконалювати систему оцінювання та отримувати фідбек від працівників для адаптації програм до їхніх потреб. Цей комплексний підхід сприятиме збереженню конкурентних переваг та стабільності на ринку для компанії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Arthur M. B., Hall D.T., Lawrence B.S. Handbook of career theory. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press / M. B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, 2018. – 175 p.
2. Ashdown, L. Performance management: a practical introduction. London; New York: Kogan Page, 2018. 224 p.
3. Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., Truxillo, D. Human Resource Management: People, Data, and Analytics. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2019. 736 p.
4. Berger L. A. Talent Management: Handbook. MGH, 2020. 576 p.
5. Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; and Godshalk, Veronica M., "Career Management for Life, 5th edition" (2018). College of Business & Public Management Faculty Books. 18. URL: https://digitalcommons.wcupa.edu/cbpafaculty_books/18
6. Kolot A., Herasymenko O. Market, state and business in coordinates of the new economy. Problems and Perspectives in Management. 2017. Volume 15. Issue 3. P. 76-97. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(3\).2017.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(3).2017.07)
7. Paleri, P. Human Investment Management: Raise the Level by Capitalizing Human. Singapore: Springer Singapore. 2018
8. Potgieter I., Ferreira N. Managing Human Resources. 2022.
9. Rudakova S. G., Danylevech N.S., Yakovenko D. A. Modern trends in personnel management: their application and the possibility of their expansion. Економіка: реалії часу. 2019. № 6. С. 146-152. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2019/No6/146.pdf>
10. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot та ін. Problems and Perspectives in Management. 2022. Т. 20, № 1. P. 322–341. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27)
11. Tsymbaliuk S., Vasylyk A., Bilyk O. Artificial Intelligence in HR: Practices and Prospects of the Spread in Ukraine. The Eurasia Proceedings of Science

- Technology Engineering and Mathematics. 2022. Vol. 17. P. 152–160. URL: <https://doi.org/10.55549/epstem.1176076>
12. Tsymbaliuk S., Vasylyk A., Stoliaruk K. Green human resource management policies and practices in Ukraine. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 915, no. 1. P. 012010. URL: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012010>
 13. Yeung, A., Ulrich, D. Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets. New York: Harvard Business Review Press, 2019.
 14. Zakharova O., Lopushnyak H., Skibska K. Current trends in the development of Ukrainian labor market. Studia Regionalne i Lokalne. 2022. Volume 3(89). P. 17. URL: https://studreg.uw.edu.pl/dane/web_sril_files/1886/2022_3_zakharova_lopushnyak.pdf
 15. Zeigler-Hill V., Shackelford T. Encyclopedia of Personality and Individual Differences. 2020.
 16. Бабич Д.В, Свідерський В.П, Четверікова А.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 241–246.
 17. Бахмач А., Мовчан Я. Кар'єра: вплив гендеру на її вибір, типи гендерної дискримінації на робочому місці. *Гуманітарний вісник*. 2021. С. 44–53.
 18. Бондаревська К. В. Економіка і менеджмент інновацій. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту*. 2019. № 13. С. 106–108.
 19. Варіс І. О., Кравчук О. І., Бурда А. В. Цифрові інструменти дистанційного навчання в системі корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2022. Т. 12, № 1. С. 14—25. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.12\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/slntp.12(1).2022.02)
 20. Варіс І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 74, № 1. С. 90—102. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.090

21. Василик А. В., Білик О. М., Пітько І. Ю. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності. *Проблеми економіки*. 2021. №3. С. 160–166. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-160-166>
22. Василик А. В., Пітько І. Ю. Сучасна система управління кар'єрним зростанням персоналу в компанії. Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в ХХІ столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Умань, 8 листопада 2022 р.). Умань: ЦФЕНД, 2022. С. 45-46. <http://www.economics.in.ua/2022/10/xxi-8-2022.html>
23. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. №1. С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-1-64-71>
24. Василик А.В., Бойчук Н.С., Омельченко К.С. Гендерні аспекти професійної самореалізації в Україні. *Бізнес Інформ*. №5. 2020. С. 268-274. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-268-274>
25. Василик А.В., Вандоляк О. Передумови та проблеми професійного самовираження та планування кар'єри молоддю в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2018. №1(15). С. 342-353. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24785/Vasylyk_A.pdf?sequence=1&isAllowed=y
26. Василик А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 328-336. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/56.pdf
27. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. №21. 2020. С. 30-36. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-05)
28. Василик А.В., Гасан В. В. Людський капітал як стратегічний чинник розвитку в умовах інтелектуалізації праці. *Вісник Волинського інституту*

- економіки та менеджменту*. 2018. № 21. С. 54-64. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/36586>
29. Василик А.В., Данилевич Н. С., Сікорська А. С. Сучасні підходи до удосконалення режимів праці і відпочинку працівників. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 40. С. 235–246. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/26076>
30. Василик А.В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. №4. 2020. С. 398-403. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-398-403>
31. Василик А.В., Мурза К.В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. Том 64. № 3. 2020. С. 137-146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
32. Всі вакансії компанії Епіцентр К. *Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні*. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/75011/> (дата звернення: 05.03.2024).
33. Городинська В. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах. *Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених*. 2019. С. 48–50.
34. Гуменний М.В. Професійне навчання запорука підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці. *Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України*. 2020. С. 87–90.
35. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. Управління персоналом. Київ : ДВНЗ «Київ. нац. ун-т ім. Вадима Гетьм.», 2013. 667 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/11437>
36. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113-125
37. Епіцентр К | LinkedIn. *LinkedIn Україна*. URL: <https://ua.linkedin.com/company/епіцентр-к> (дата звернення: 05.03.2024).

38. Епіцентр К. Епіцентр • *Національна мережа торговельних центрів*. URL: <https://epicentrk.ua/> (дата звернення: 05.03.2024).
39. Єщенко М. Планування ділової кар'єри менеджера в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 68, № 1. С. 112–118.
40. Забайкин Ю. В., Двоеглазов С. И., Подколзин М.М., Менеджмент. 2022. URL: <https://doi.org/10.25726/i2262-9024-7279-a>
41. Кичко І.І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 4. С. 74–77.
42. Код ЄДРПОУ 32490244 – ТОВ "ЕПІЦЕНТР К" – Опендатабот. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32490244> (дата звернення: 05.03.2024).
43. Кожерко Є.А. Ефективне управління кар'єрою персоналу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку*. 2019. С. 212–214.
44. Кравчук О.І., Варіс І.О., Рябоконь І.О. Соціальні ризики ринку праці під час війни в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. №68. С. 199-207. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct68-35>
45. Кудінова М., Меденець В. Менеджмент кар'єри. *Економіка та суспільство*. 2018. № 15. С. 364–370.
46. Курченко К. М. Ділова кар'єра та методи оцінки конкурентоспроможності працівника на підприємстві. Київ, 2020. 119 с.
47. Курченко К.М. Ділова кар'єра та її сучасна типологія. *Останні досягнення європейської науки*. Київ, 2020. С. 40–43.
48. Кучеренко С., Кот І. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2019. Т. 75, № 11. С. 521–525.
49. Лозовецька В. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. *Молодь і ринок*. 2019. №9. 176 с.
50. Марусяк А. О. Управління діловою кар'єрою працівника. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. С. 101–122.

51. Михайлова О. С., Карпова І. Ю. , Йосипенко О. О. Стратегічне планування розвитку підприємницької діяльності, 2018. 199 с.
52. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. №2. С. 1–11
53. Моспан Т. В. Планування особистої ділової кар'єри. *Збірник наукових праць*. 2021. № 15. С. 26–27.
54. Палагній І. Кар'єра як складова частина управління персоналом. *Вісник західноукраїнського національного університету*. 2022. С. 126–128.
55. Пунтус В. О. Управління розвитком трудової кар'єри менеджерів підприємства. Київ, 2021. 210 с.
56. Ткаченко М.Р. Менеджмент в процесі розвитку та руху персоналу. *Вісник таврійського державного агротехнологічного університету*. 2021. С. 206–208.
57. Хабер Н. Загальнотеоретична характеристика поняття професійної кар'єри публічного службовця. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України*. 2022. С. 522–524.
58. Чуйко О, Куравська Н. Гендер і кар'єра: навчальний посібник. Івано-Франківськ, 2019. 364 с.
59. Шило А. Кар'єра – основна мотивація для персоналу. *Менеджмент та маркетинг бізнес-структур в неоіндустріальній економіці*. 2020. С. 743–744.
60. Янковська С. Кар'єра персоналу як об'єкт управління. 2019. С. 594–598.

РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1016278472
Дата перевірки: 24.05.2024 07:19:34 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 24.05.2024 08:16:22 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: КБР_Данилюк_плагіат

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 13902 Кількість символів: 109925 Розмір файлу: 327.17 KB ID файлу: 1016070412

7.56%
Схожість

Найбільша схожість: 1.17% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015606227)

4.13% Джерела з Інтернету	282	Сторінка 71
7.16% Джерела з Бібліотеки	561	Сторінка 75

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	1
------------------	---