

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І. І. Рекуненко

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**на тему:**

**«Удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в організації»**

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»  
освітня програма «Адміністративний менеджмент»

**Студентки гр. АМ.мз-13с**

**Пушкар А. О.**

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело \_\_\_\_\_ Пушкар А.О.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ *к.е.н., доц.* Лук'янихін В. О.

Суми 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання  
 Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 завідувач кафедри  
 д.е.н., професор  
 \_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко  
 « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
 за спеціальністю

281 «Публічне управління та адміністрування»  
 освітня програма «Адміністративний  
 менеджмент» здобувача освіти групи АМ.мз-  
 13с *Пушкар Аліни Олексіївни*

Тема роботи «Удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в організації» затверджена наказом по СумДУ № No0097-VI від « 7 » лютого 2023 р.

1. Термін здачі закінченої роботи. від 8 лютого 2023 р.
2. Мета кваліфікаційної роботи: визначення концептуальних основ і технологій щодо організації та планування кадрової політики в організації юридичної сфери діяльності в умовах розвитку ринку в частині розвитку кар'єри персоналу.
3. **Об'єкт дослідження:** система та процес удосконалення системи організації та планування кадрової політики організації щодо розвитку персоналу.
4. **Предмет дослідження:** організаційно-управлінські, соціально-економічні відносини, що виникають при формуванні системи управління кадрами в публічному управлінні.
5. Кваліфікаційна робота виконується на основі застосування чинного законодавства України, теоретичних положень про систему управління на підприємстві, наукових статей та Інтернет-ресурсів, а також на основі застосування річної фінансової звітності СП ТОВ «Кершер» та статистичних звітів з цього підприємства за 3 роки.
6. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети:

№ пор.	Назва розділу	Термін подання

I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	24.09.2022-24.10.2022
II	АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ СП ТОВ «КЕРШЕР»	24.10.2022-30.11.2022
III	РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СП ТОВ «КЕРШЕР»	1.12.2022-14.01.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра.

У розділі I студент має:

- визначити поняття кар'єри в системі управління персоналом;
- дослідити основні види та етапи формування ділової кар'єри персоналу;
- розкрити зміст основних стадій побудови професійної кар'єри працівників в системі управління.

У розділі II студент має:

- розглянути організаційно – економічну характеристику СП ТОВ «Кершер»;
- провести аналіз системи управління персоналом в СП ТОВ «Кершер» як елементу управління діловою кар'єрою
- дослідити систему, механізм та процес управління кар'єрою персоналу в СП ТОВ «Кершер».

У розділі III студент має:

- розробити основні напрямки удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в СП ТОВ «Кершер»;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління кар'єрою працівників в СП ТОВ «Кершер»;
- провести розрахунки ефективності запропонованих заходів;
- систематизувати розроблені матеріали та оформити роботу.

7. Дата видачі завдання 25 вересня 2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Лук'яничін В. О

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_ Пушкар А. О.

## АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні основи дослідження процесу управління діловою кар'єрою персоналу в організації. Визначено поняття кар'єри в системі управління персоналом, розглянуто основні види та етапи формування ділової кар'єри персоналу та розкрито зміст основних стадій побудови професійної кар'єри працівників в системі управління.

Проведено аналітичне дослідження процесу управління діловою кар'єрою персоналу на прикладі СП ТОВ «Кершер», визначено систему, механізм та процеси управління кар'єрою персоналу на підприємстві.

Розроблено основні напрямки удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві та ефективність запропонованих заходів.

## РЕФЕРАТ

### *Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи*

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 45 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, 7 рисунків, 13 таблиць, 1 додаток, список використаних джерел – 4 сторінки.

*Об'єкт дослідження:* система та процес удосконалення системи організації та планування кадрової політики організації щодо розвитку персоналу.

*Предмет дослідження:* організаційно-управлінські, соціально-економічні відносини, що виникають при формуванні системи управління кадрами в публічному управлінні.

*Мета кваліфікаційної роботи:* визначення концептуальних основ і технологій щодо організації та планування кадрової політики та удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в організації.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- дослідження поняття кар'єри в системі управління персоналом;
- аналіз основних видів та етапів формування ділової кар'єри персоналу;
- дослідження змісту основних стадій побудови професійної кар'єри працівників в системі управління;
- проведення аналітичного дослідження процесу управління діловою кар'єрою персоналу на прикладі діяльності СП ТОВ «Кершер»;
- розробка напрямів удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в СП ТОВ «Кершер»;
- подання пропозицій щодо підвищення ефективності управління кар'єрою працівників в СП ТОВ «Кершер»;
- розрахунок ефективності запропонованих заходів.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

В роботі був використаний ретроспективний та порівняльний аналіз.

Ключові слова. МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА СЛУЖБА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, КАРЄРА, КАРЄНЕ ЗРОСТАННЯ

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ .....</b>	<b>10</b>
<b>УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ... 10</b>	
<b>1.1 Поняття кар’єри в системі управління персоналом .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Основні види та етапи формування ділової кар’єри персоналу .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Зміст основних стадій побудови професійної кар’єри .....</b>	<b>22</b>
<b>працівників в системі управління.....</b>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ СП</b>	
<b>ТОВ «КЕРШЕР».....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Організаційно – економічна характеристика СП ТОВ «Кершер» .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Аналіз системи управління персоналом в СП ТОВ «Кершер» як.....</b>	<b>31</b>
<b>елемент управління діловою кар’єрою.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 Система, механізм та процес управління кар’єрою персоналу в .....</b>	<b>37</b>
<b>СП ТОВ «Кершер».....</b>	<b>37</b>
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СП ТОВ</b>	
<b>«КЕРШЕР».....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління .....</b>	<b>53</b>
<b>кар’єрою працівників в СП ТОВ «Кершер» .....</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Розрахунок ефективності запропонованих заходів .....</b>	<b>61</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>59</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>68</b>

## ВСТУП

На сьогоднішній день в Україні змінюються традиційні підходи до розуміння місця та ролі працівника в трудовому процесі, замість «гвинтика» у великій організаційній системі підприємства, що виконує стандартизовані дії для забезпечення виробничої діяльності, співробітник стає провідним ресурсом організації. Відповідно, зростає роль особистості працівника, приходить усвідомлення того, що саме від ступеня розвитку його професійних та ділових якостей залежить ефективність та конкурентоспроможність усієї організації. У зв'язку з цим, все більше значення як в управлінні персоналом, так і в цілому в управлінні організацією, набуває питання розвитку персоналу.

Ділова кар'єра є провідною ланкою системи розвитку персоналу, а цілеспрямоване просування працівників кар'єрними сходами – головний результат того, що в організації грамотно вибудована дана система. Кожна людина тією чи іншою мірою бере участь у плануванні своєї кар'єри, адже кар'єра займає важливе місце у структурі потреб сучасної людини, тим самим впливаючи на її задоволеність працею та життям загалом.

Забезпечення сталого професійного розвитку персоналу є ключовим напрямом кадрової політики та одним із найважливіших завдань управління людськими ресурсами в організації. Професійний розвиток кадрів є способом накопичення та процес інвестування в людський капітал.

Незважаючи на видимі переваги, в сучасних організаціях заходи з розвитку кар'єри персоналу часто включають лише навчання, всупереч тому, що грамотна система побудови ділової кар'єри персоналу поєднує в собі, крім навчання, такі елементи, як планування кар'єри та формування кадрового резерву відповідно до можливостей та потреб організації.

Однією з найбільш значних проблем у системі розвитку персоналу сучасних українських підприємств та організацій є розробка ефективної моделі побудови ділової кар'єри, яка б відповідала сучасним вимогам управління людськими ресурсами.

Питанням організації ділової кар'єри присвячені наукові дослідження з теорії управління та управління персоналом таких авторів, як Т.Ю. Базаров, А.Я. Кібанов, Лук'янихін В.О., С.В. Шекшня, М.І. Магура та ін. Проблеми підвищення ефективності професійного розвитку працівників вивчалися такими зарубіжними вченими, як М. Армстронг, О. Бессейр, П. Лоуренс та ін.

Управління діловою кар'єрою працівників дає можливість керівникам підприємств та організацій на власній базі виховати висококласного спеціаліста чи управлінця.

Об'єктом дослідження за обраною темою є система та процес удосконалення системи організації та планування кадрової політики організації щодо розвитку персоналу.

Предмет дослідження: організаційно-управлінські, соціально-економічні відносини, що виникають при формуванні системи управління кадрами в публічному управлінні.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у визначенні концептуальних основ і технологій щодо організації та планування кадрової політики та удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в організації.

Відповідно до поставленої мети було окреслено наступне коло завдань:

- дослідження поняття кар'єри в системі управління персоналом;
- аналіз основних видів та етапів формування ділової кар'єри персоналу; - дослідження змісту основних стадій побудови професійної кар'єри працівників в системі управління;



- проведення аналітичного дослідження процесу управління діловою кар'єрою персоналу на прикладі діяльності СП ТОВ «Кершер»;
- розробка напрямів удосконалення процесу управління діловою кар'єрою персоналу в СП ТОВ «Кершер», подання пропозицій щодо підвищення ефективності управління кар'єрою в СП ТОВ «Кершер» та розрахунок ефективності запропонованих заходів.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1 Поняття кар'єри в системі управління персоналом**

В даний час, через нинішні ринкові умови виникають високі вимоги до рівня кваліфікації, професійних навичок і знань співробітників у сучасній організації. Саме тому постає проблема ефективного підвищення кар'єрними сходами.

Кар'єра – це, передусім, сума двох доданків – прагнення співробітника реалізувати свій професійний потенціал, а також зацікавленість організації у просуванні цього співробітника [16, с.38].

Для організацій найбільш ефективними є співробітники, які вже в ній працюють, та для яких створені умови постійного відновлення конкурентних переваг працівника у професійній діяльності протягом усього його трудового життя, ніж залучення нового персоналу. Працівник повинен мати чіткі уявлення про те, яким чином може просуватися його кар'єрне зростання за всі періоди робочого часу, та про те, які вимоги будуть пред'явлені.

Коли працівник точно знає дані пункти, він має чітке уявлення про кар'єрне зростання, відповідно з'являється зацікавленість до якнайшвидшої адаптації та свого професійного розвитку.

Ділова кар'єра – це послідовне просування співробітника у сфері своєї діяльності, коли він змінює професійні навички, здібності, кваліфікаційні можливості, що в свою чергу призводить до зміни розмірів фінансових винагород. Співробітник сам собі визначає шляхи професійної діяльності, він домагається визнання, популярності, що призводить до розширення

повноважень, отримання престижного статусу, влади, збільшення матеріального заохочення.

Професійна кар'єра – це індивідуально-усвідомлене особистіснопрофесійне позиціонування працівника у конкретній життєвій ситуації з урахуванням позаорганізаційної та внутрішньоорганізаційної реальностей. Професійну кар'єру працівник формує протягом усього життя працюючи як в одній організації, так і в різних організаціях, підприємствах та установах [1, с.35].

Управління кар'єрою персоналу в організації – одне з найважливіших напрямів діяльності кадрової служби в ній. Кожен співробітник хоче знати перспективи свого кар'єрного зростання – заради чого він працює в цій організації і чого він може досягти. Також він повинен знати, від чого залежить просування по службі, і як цього можна досягти.

Ділова кар'єра є важливою складовою в системі управління персоналом організації та регулюється потребами організації, і прагненням працівника до кар'єрного зростання. Кар'єра має бути керованим, а отже, плановим процесом. Управління кар'єрою, відповідаючи стратегічним підходам, має належати до довгострокових стратегій роботодавця. Коли відбувається конкурентна боротьба між організаціями за персонал, який має високий рівень кваліфікації, виникає проблема набору та закріплення персоналу в організації.

Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду діяльності організацій показує, що найбільш перспективною моделлю управління кар'єрою є поєднання різних векторів кар'єрного розвитку персоналу, що дозволяє задовольнити потреби організації у якісному персоналі та потреби працівників у професійному розвитку.

Методи управління кар'єрою поділяються на умовні групи:

а) організаційні методи управління – націлені на відносини задля створення досягнення певних цілей;

б) економічні методи управління – впливають на персонал завдяки створенню

конкретних економічних умов, які залучають співробітників підприємства до виконання своїх професійних обов'язків [14, с.78].

Найбільш розвинені зарубіжні та українські компанії складають спеціальні програми для кар'єрного зростання працівників, включаючи окрему програму кар'єрного росту управлінських працівників.

Планування кар'єри персоналу дає можливість сформувати керівника або фахівця для організації в її стінах.

Багато керівників розпочинає планування ділової кар'єри своїх співробітників після проведення атестації. Саме атестація допомагає виявити найперспективніших членів колективу, які здатні досягти найзначніших успіхів у своїй професійній діяльності. Витрати на планування кар'єрного зростання, і навіть навчання співробітників можна віднести до категорії капіталовкладень у підвищення кваліфікації працівників, а отже, і в успіх компанії.

Можна сказати, що управління кар'єрою співробітників є нічим іншим як активна взаємодія з боку трьох сторін – співробітника, керівництва, а також відділу з управління персоналом.

Керівник прагне сформулювати потреби компанії у розвитку конкретного співробітника, може виступати у ролі наставника під час управління його діловою кар'єрою. На співробітника покладається основна відповідальність за його успішне кар'єрне зростання. Тому що саме він щодня втілює план розвитку своєї кар'єри у життя. Відділ управління персоналом залишається тільки координувати весь цей процес управління кар'єрою.

Управління кар'єрою в організації є комплексом спеціальних заходів служби управління персоналом з планування, організації, стимулювання та контролю просування працівника за професійно-службовими сходами, виходячи з цілей, потреб, інтересів і можливостей, як працівника, так і організації [23, с. 93].

Професійно-кваліфікаційне просування є комплексом заходів, який спрямований на заповнення вакантних місць здебільшого не за рахунок прийому персоналу зі сторони, а за рахунок просування по кар'єрних сходах власного персоналу [27, с.92]. Також він спрямований на розвиток стабільного персоналу, який має здатність накопичувати людський капітал та надалі зберігати його.

Соціальна ефективність управління кар'єрою є характеристикою соціальної результативності даного процесу, відповідність з цілями розвитку організації в даний проміжок часу [11, с.77].

Якщо говорити про загальний критерій ефективності, то до нього відноситься підвищення якості трудового життя працівників організації, виходячи з підвищення їх конкурентоспроможностей.

Управління ділової кар'єрою персоналу – це обов'язок керівників конкретних підрозділів, менеджерів з персоналу, і навіть самих співробітників. Навіть якщо працівник чітко бачить усі свої щаблі кар'єрного зростання, має чіткі життєві плани, насамперед потрібно спиратися на визначення знань, умінь та навичок працівника, чи є досвід роботи, який є достатнім. Крім цього, важливо розуміти, що деякі співробітники мають низьку мотивацію щодо кар'єрного зростання. Це завжди варто брати до уваги керівникам.

Планування кар'єри – це формулювання та визначення кар'єрних цілей і виявлення способів реалізації [9, с.60].

Планування кар'єрного розвитку – це розробка стратегічних рішень з боку керівництва, що надають можливість для висунування цілей і стратегій, які

спрямовані на здійснення конкурентоспроможності персоналу [9, с.93]. Головну відповідальність за планування та розвиток кар'єри несе сам працівник. Керівник організації (або структурного підрозділу) є наставником, а служба управління персоналом є консультантом і організатором процесу розвитку кар'єри. Вони прагнуть зацікавити персонал у реалізації процесу розвитку кар'єри та надати йому всі необхідні для цього інструменти. Основа планування кар'єри полягає у стратегічному та поточному плануванні трудових ресурсів, при цьому має враховуватись прогноз розвитку організації.

Процес планування кар'єри пов'язаний з такими процесами як:

- підбір;
- відбір;
- розстановка;
- ділова оцінка та атестація персоналу.

Також важливим пунктом планування кар'єри є те, що мають узгоджуватися інтереси співробітника та організації. Індивідуальний план кар'єри є документом, у якому перераховані варіанти (варіант) професійного розвитку та переміщення за посадами співробітника в організації.

План кар'єрного зростання, або план кар'єри включає наступні параметри (рис. 1.1).

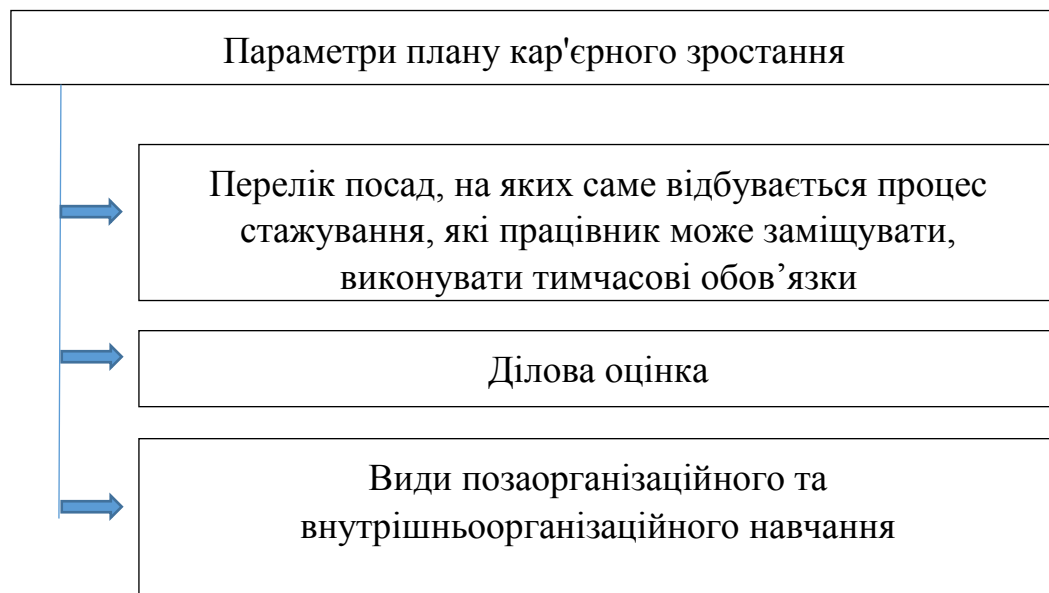


Рис. 1.1 – Параметри плану кар'єрного зростання [16, с.138]

У плані повинні бути відображені такі пункти, які наочно зображені на рис. 1.2.

Для успішного планування потрібно скласти індивідуальні плани кар'єрного зростання кожного співробітника організації, враховуючи їх особистісні характеристики. Часто плани кар'єри складаються для молодих спеціалістів.

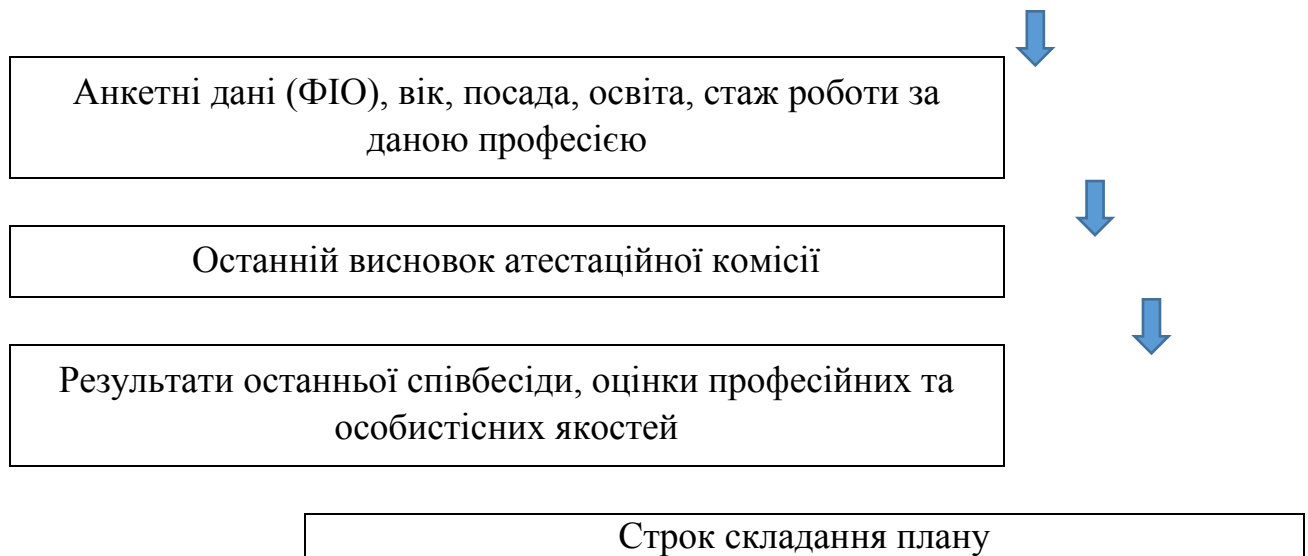


Рис. 1.2 – Необхідні пункти плану кар'єрного зростання [5, с.112]

Навчання планування кар'єри. Перед тим як впровадити планування індивідуального кар'єрного зростання, слід надати можливість проходження навчання основних питань планування. Для такого навчання організуються спеціальні семінари:

- надання інформації співробітникам про можливості кар'єрного просування, програми розвитку персоналу, потреби в персоналі;
  - самооцінка: співробітники особисто оцінюють свої кар'єрні можливості та інтереси;
  - засвоєння технологій, що використовуються у процесі планування кар'єри;
  - встановлення кар'єрних цілей та активне планування кар'єри [20, с.59].
- На семінарах із планування кар'єри також необхідно здійснювати оцінку особистісних якостей. Актуальним є застосування технології асесмент-центру.

Асесмент-центр є одним із методів комплексної оцінки персоналу таких як: тестування, кейс-інтерв'ю, ділові ігри, рольові ігри та ін.

Особливістю асесмент-центру можна назвати те, що він:

- надає працівникам чітке розуміння місії організації та її цінностей;
- дає змогу показати, яке місце займає працівник у корпоративній культурі;
- відбувається концентрація на поведінці та діях працівника;
- є можливість оцінки кількох кандидатів;
- наявність групової чи експертної оцінки тощо. [24, с.61].

У багатьох західних компаніях прийнято розробляти чіткий план руху кар'єрними сходами, де співробітникам продемонстровано 14 конкретних кроків до досягнення мети залежно від того, яких професійних висот вони хочуть досягти.



Також цей документ називають кар'єрограмою.

Кар'єрограма складається приблизно на 5 – 10 років. Вона є документом, де вказані такі параметри, які наочно показані на рис. 1.3.

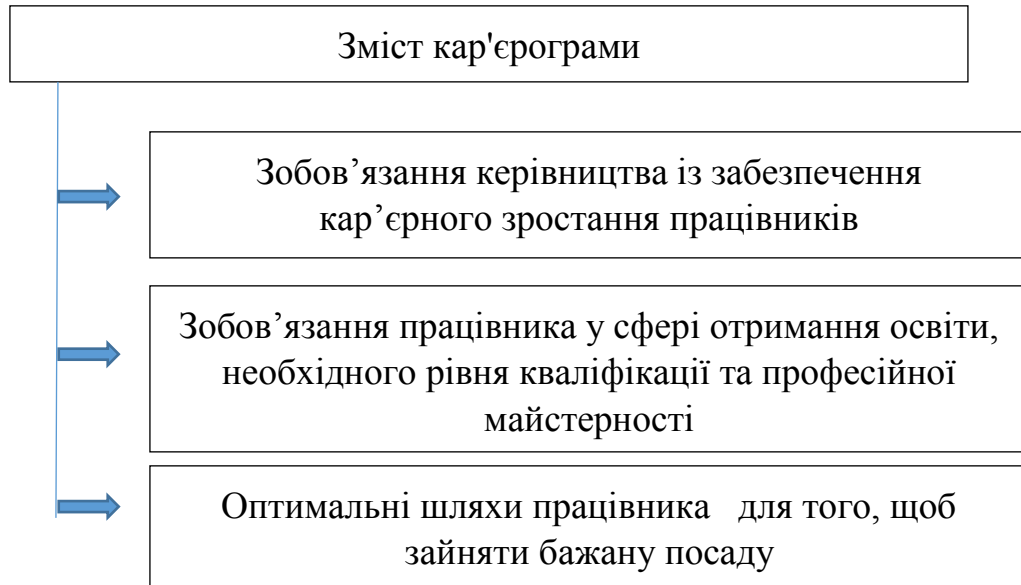


Рис.1.3 – Кар'єрограма [18, с.67]

Кар'єрограма не є універсальною формою щодо планування просування кар'єрними сходами, але тим не менш, найпоширенішими та цікавими пунктами у її змісті є:

- особисті дані працівника;
- посада працівника;
- стаж роботи в організації;
- стаж роботи на даній посаді;
- особисті орієнтири співробітника, що належать до його кар'єри;
- можливості зростання на цій посаді;
- інформація про навчання;
- знання, уміння, навички, якими володіє працівник;

- методи навчання, які потрібно оволодіти, щоб вступити на нову посаду; – поставлені цілі, які ставить перед собою працівник [18, с.78].

Кар'єрограма є основою розробки індивідуальних планів розвитку кар'єри. Знайомство з поняттям та змістом кар'єрограми варто включати до програм навчання планування та індивідуальних планів розвитку кар'єри.

Достатньо цікавою є методика доктора Шейна «Якорі кар'єри», яка аналізує особисті цінності, концепції, таланти, мотивацію, що впливають на формування руху та кар'єрного зростання в діяльності, і виявляє тип орієнтації особистості в кар'єрі:

- професійна компетентність – схильність розвиватися у своїй галузі, ставати майстром своєї справи;
- менеджмент – схильність до управління та цілісного охоплення всієї діяльності підприємства;
- автономія – це «вільний художник», який не терпить правил та обмежень;
- стабільність – готовність працювати на своїй посаді, якщо працівнику на ній спокійно, комфортно та стабільно;
- виклик – потрібен постійний виклик та новизна;
- інтеграція стилів – людина намагається поєднати у своєму житті все.

## **1.2 Основні види та етапи формування ділової кар'єри персоналу**

Ділова кар'єра передбачає досягнення працівником високих результатів у своїй професійній діяльності, закріплення статусу працівника та досягнення результатів від діяльності у конкретній організації. Як було зазначено вище,

забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри є важливою основою планування та реалізації кар'єри в цілому.

На думку науковців, завдання професійної діяльності зводяться до:

- досягнення високих результатів співробітника та організації;
- спрямованості на планування кар'єри співробітника;
- збільшення якості професійної діяльності;
- просування кар'єрними сходами;
- задоволеності працівника у фінансовому забезпеченні;
- турботи роботодавця про пенсійне забезпечення працівника та вивчення кар'єрного потенціалу працівників організації.

Працівник може працювати у одній організації, змінювати місце роботи, може працювати одночасно у кількох організаціях. Аналіз літератури показав, що є різні види ділової кар'єри (рис. 1.4).

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – у процесі професійної діяльності працівник проходить стадії навчання, зарахування до трудового колективу, професійне зростання, розвиток індивідуальних професійних якостей та здібностей, відхід на пенсію послідовно в одній організації.

Міжорганізаційна кар'єра – працівник під час професійної діяльності проходить стадії розвитку послідовно у різних організаціях.

Спеціалізована кар'єра – працівник може пройти стадії розвитку послідовно у одній чи різних організаціях, але у межах професії, у якій спеціалізується.

Неспеціалізована кар'єра – працівник має бути спеціалістом, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії.

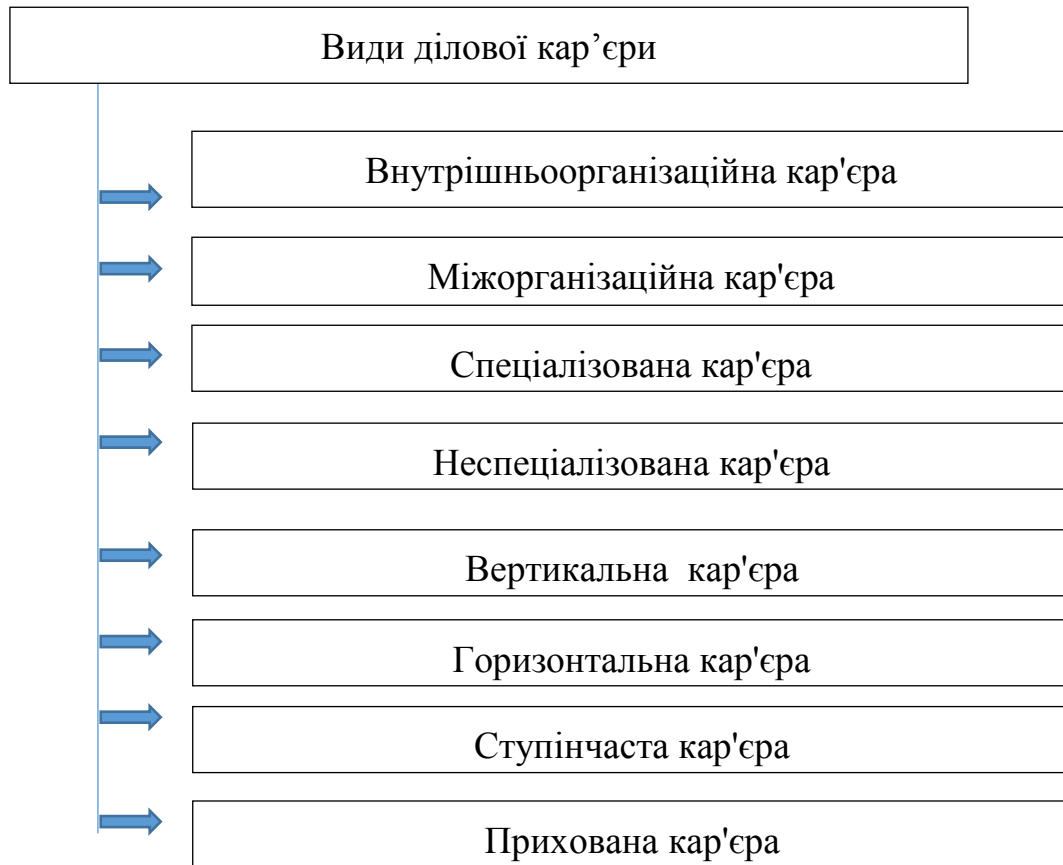


Рис.1.4 – Основні види ділової кар'єри працівників [18, с.67]

Вертикальна кар'єра – перехід з нижчого професійного рівня до вищого, що супроводжується підвищенням винагороди.

Горизонтальна кар'єра – переміщення з однієї в іншу професійну сферу без підвищення рівня ієрархії.

Ступінчаста кар'єра – поєднує вертикальну та горизонтальну.

Прихована кар'єра – можлива за наявності серйозних ділових зв'язків обмеженого кола працівників.

Формування ділової кар'єри відбувається поетапно. Вирізняють такі етапи:

- попередній етап (до 30 років);
- етап становлення (від 30 до 40 років);
- етап збереження (від 40 до 65 років);

- етап завершення (від 65 до 70) років;
- пенсійний етап – коли кар'єра у створенні завершено.

Необхідно враховувати той факт, що кар'єра в організації не визначається лише бажанням одного працівника, який має на меті підвищити свій професійний рівень, також важливу роль відіграє зацікавленість самої компанії. Керівник повинен усіма силами здійснювати управління кар'єрою своїх співробітників, яке в свою чергу покращує їхню працездатність, а отже, впливає на діяльність самої організації.

Важливим пунктом є розвиток кар'єри для молодих фахівців, оскільки від правильності вибору своєї професії залежить задоволеність людини своїм життям. Якщо працівник здійснив «неправильний» вибір своєї професійної діяльності, то він не матиме бажання ходити на роботу, виконуватиме свої трудові функції через силу, це негативно вплине на діяльності самої організації. У процесі управління кар'єрою важливо враховувати, що у цій справі беруть участь співробітник, керівник та служба управління персоналом. Беручи до уваги соціально-економічну сутність та зміст ділової кар'єри, важливо розуміти, що її управління залежить від багатьох чинників:

1. На якому етапі кар'єри знаходиться співробітник важливо знати кожному керівнику.
2. Важливо оцінювати навички співробітників правильно, щоб розуміти, в якому напрямку просувати співробітника кар'єрними сходами.
3. Керівник повинен сприяти своїм співробітникам у збільшенні своїх знань, навичок, проводити різні навчання, які безпосередньо пов'язані з успішною діяльністю організації.

Отже, заходи, які кадрова служба організації спрямовує на планування, організацію, мотивацію та контроль співробітників є процесом управління

діловою кар'єрою, якому необхідно приділяти велику увагу незалежно від форми власності чи галузі діяльності організації. Ще 1909 року німецький вчений В.Ф. Оствальд висунув гіпотезу, яка говорить, про те, що важливо враховувати не певні риси характеру, які сприяють підвищенню результатів діяльності, а в першу чергу звертати увагу на умови, які найбільшою мірою сприяють досягненню даних результатів.

Ця гіпотеза і в даний час проявляється в тому, що в роботі керівника важливо знайти індивідуальний підхід до кожного фахівця, необхідно надавати такі робочі умови, які б сприяли ефективному впливу на результати професійної діяльності працівника. Саме в цьому відображається необхідність існування програми навчання, постійне інформування співробітників про вільні вакантні місця, а також про підвищення чи пониження на робочому місці.

### **1.3 Зміст основних стадій побудови професійної кар'єри працівників в системі управління**

Знати етапи кар'єри важливо HR-менеджеру при зустрічі ще навіть з потенційним працівником, щоб розпланувати максимально ефективно використання співробітника для організації.

Стадії професійної кар'єри [3, с.201]:

1. Навчання професії (16-20 років) – являє собою закінчення середньої освіти та професійного самовизначення, тобто майбутньої професії. Далі відбувається навчання у середньо-професійному чи вищому навчальному закладі, де формуються майбутні кар'єрні плани.
2. Включення у трудову діяльність (21-30 роки) – дана стадія характеризується тим, що у молодого покоління відбувається зіткнення своїх

професійних очікувань та реальної роботи. Також поява нового трудового навантаження, зміна відповідальності, новий графік роботи, що означає зміну графіку життя. Вище перелічене в свою чергу викликає незадоволеність роботою, розчарованість, відчуття того, що майбутні працівники не матимуть можливості самореалізації.

3. Досягнення успіху (25 – 30 років) – на цьому періоді відбувається отримання перших результатів діяльності, починаються перші кар'єрні переміщення, якщо результати є позитивними. На даному етапі працівник має чітке уявлення про те, чого він хоче домогтися. Для організації з'являється можливість оцінки праці працівника і надалі осмислення того, в якому напрямку він буде рухатись. Цей період найкраще віднести до горизонтального переміщення, іншими словами, відбувається ротація кадрів. Так як співробітник отримує досвід у різних професійних спеціальностях, що має позитивний ефект для вертикальної кар'єри, а тому працівник має розширені можливості для просування службовими сходами.

4. Професіоналізм (31 – 40 років) – дана стадія характеризується підвищенням рівня професіоналізму, співробітник досягає високих результатів та позицій в організації. Ця стадія є найважливішою, якщо розглядати її з погляду кар'єрного зростання. Відбувається самий високий рівень працездатності, підвищення витривалості, суміщення уявлень про ідеальну роботу та отримання реальної роботи по факту. Ця стадія також характерна для горизонтального переміщення, але у випадках, коли працівника переводять на ту ж саму посаду, але в іншій філії.

5. Переоцінка цінностей (41 – 50 років) – дана стадія знову породжує складність у роботі співробітника. Відбувається переосмислення своїх цінностей, формування інших поглядів на обов'язки та цілі своєї кар'єри.

6. Майстерність (51– 60 років) – є піком кар'єри працівника. Співробітники стають керівниками та наставниками наймолодшого покоління.

7. Вихід на пенсію (61 рік та старше) – є завершенням кар'єри, виникає можливість зайнятися новим видом діяльності.

Найчастіше планування кар'єри, управління нею та робота з кадрами в організаціях знаходяться на низькому рівні, або взагалі відсутні, тому працівники не знають про свої перспективи. Це призводить до браку мотивації, та до низькоефективних результатів роботи.

Чинниками, які враховуються під час планування кар'єрного шляху співробітника є:

- особистісні та професійні якості працівника, а також його цілі;
- кадрова політика організації;
- кількість посад від початкової позиції до найвищої;
- рівень позиції – відношення числа працівників, які перебувають на наступному ступені кар'єрних сходів, до співробітників, зайнятих на тому самому ступені, що і конкретний працівник;
- потенційна мобільність – відношення кількості вільних вакансій на наступному ступені кар'єрних сходів до співробітників, що знаходяться на одному ступені, що і конкретний працівник.

Отже, наше дослідження показало, що управління кар'єрою персоналу відображається на всіх робочих процеси співробітників. Якщо співробітник буде мати чітке уявлення про своє подальше просування кар'єрними сходами, а організація, в свою чергу, буде вживати всіх необхідних заходів для досягнення даних планів, то успішність організації можна вважати гарантованою.

На сьогоднішній день персонал є головним видом ресурсів, які є в розпорядженні будь-якої організації. Звідси випливає, що витрати на його



розвиток (матеріальні, управлінські, інтелектуальні) є інвестиціями в майбутнє організації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ СП ТОВ «КЕРШЕР»**

### **2.1 Організаційно – економічна характеристика СП ТОВ «Кершер»**

ТОВ «Кершер» є спільним українсько – німецьким підприємством, що функціонує у сфері паливно – енергетичного комплексу та належить до групи компанії «BVS».

Юридична адреса ТОВ «Кершер»: м. Київ, вул. О. Гончара, 65.

Генеральним директором спільного підприємства ТОВ «Кершер», що займається роздрібною торгівлею нафтопродуктами через мережу власних АЗС компанії «BVS» є Хюб Стокман. Вже 30 років компанія «BVS» турбується про те, щоб її клієнти отримували якісну продукцію, обслуговування, сервіс.

Сьогодні в структурі компанії «BVS» 3 нафтобази, які забезпечують власну мережу автозаправних станцій паливом стандарту Євро-5 від провідних європейських заводів, 75 АЗК по всій території України.

Головним кредом компанії «BVS», у складі якої є ТОВ «Кершер» є – якість, комфорт та справедлива ціна.

Станом на кінець 2022 року компанія СП ТОВ «Кершер» представлена 46 автозаправочними станціями в місті Києві та Київській області, через які реалізувало паливо та супутні товари через магазини при АЗК, зокрема оливи та авто хімію.

Основними видами фінансово – господарської діяльності СП ТОВ «Кершер» є:

- реалізація всіх видів пального: А95, А95 PRO, А95еко, ДП, ДП PRO, газ пропан бутан - якості Євро-5 з Польщі, Литви, Румунії, Болгарії та

Угорщини реалізація супутніх товарів та фаст-фуду через мережу маркетів та кафе при

АЗК;

- забезпечення корпоративного сегменту та бюджетних установ пальним через талони та смарт-картки;
- заповнення та обмін побутових балонів для підприємств та приватного сектору;
- мийки самообслуговування;

Також необхідно зазначити, що основні зусилля компанії СП ТОВ «Кершер» зосередженні на реалізації масштабних інвестиційних проектів, направлених на розвиток переробних можливостей та формування збутової мережі, яка відповідає самим сучасним вимогам в сфері торгівлі та послуг. Також особливу увагу компанія придає питанням екології, охорони праці та навколишнього середовища, а також промисловій безпеці.

Розглянемо основні показники виробничо-господарської та фінансової діяльності компанії СП ТОВ «Кершер», а саме проведемо аналіз динаміки основних економічних показників діяльності СП ТОВ «Кершер».

До таких показників належать:

- виручка від реалізації;
- собівартість;
- розмір валового доходу;
- величина витрат виробництва та обігу;
- розмір валового прибутку, прибутку до оподаткування та чистого прибутку;

Аналіз та динаміку економічних показників діяльності СП ТОВ «Кершер» за період 2019 – 20213 років. наведемо у таблиці 2.1.

Отже, за результатами проведених в таблиці 2.1 розрахунків ми бачимо, що виручка від реалізації збільшилася у 2021 році порівняно з 2020 роком на 2281 тис. грн або 1,64% (рис. 2.1).

Собівартість та витрати на реалізацію продукції також збільшилася на 6104 тис. грн. або 4,88%. Збільшення виручки від реалізації з одноразовим збільшенням собівартості призвело до зниження прибутку від реалізації у 2021 році порівняно з 2020 р. на 3823 тис. грн. і становить 10247 тис. грн.

Зниження валового прибутку не призвело до зниження податку на прибуток, він навпаки збільшився на 33 тис. грн.

Сума чистого прибутку в 2021 р. порівняно з 2020 р. скоротилася на 3265 тис. грн., або на 30,2 %.

Рівень рентабельності продажів скоротився на 2,87 пункто – відсотків, а рівень рентабельності загальної діяльності також скоротився на 2,45 пункто – відсотків.

Скорочення показників рентабельності є негативним явищем для СП ТОВ «Кершер», це в свою чергу означає, що темпи зростання собівартості значно випереджають темпи зростання прибутку.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка основних показників фінансово – господарської діяльності СП ТОВ «Кершер» за 2020 – 2021 р. р.**

Назва показника	Од. виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абс. (+,-)	відн. (%)
Виручка від реалізації	тис.грн	139171	141452	2281	101,6
Витрати	тис.грн	125101	131205	6104	104,9
Прибуток від основної діяльності	тис.грн	14070	10247	-3823	72,8

Витрати за відсотками	тис.грн	538	488	-50	90,7
Доходи за відсотками	тис.грн	257	239	-18	93,0
Прибуток до оподаткування	тис.грн	13723	10458	-3265	76,2
ПДВ	тис.грн	2798	2831	33	101,2
Чистий прибуток	тис.грн	10925	7627	-3298	69,8
Рентабельність продажів	%	10,11	7,24	-2,87 п. в.	71,6
Рентабельність діяльності	%	7,85	5,39	-2,45 п.в.	68,7

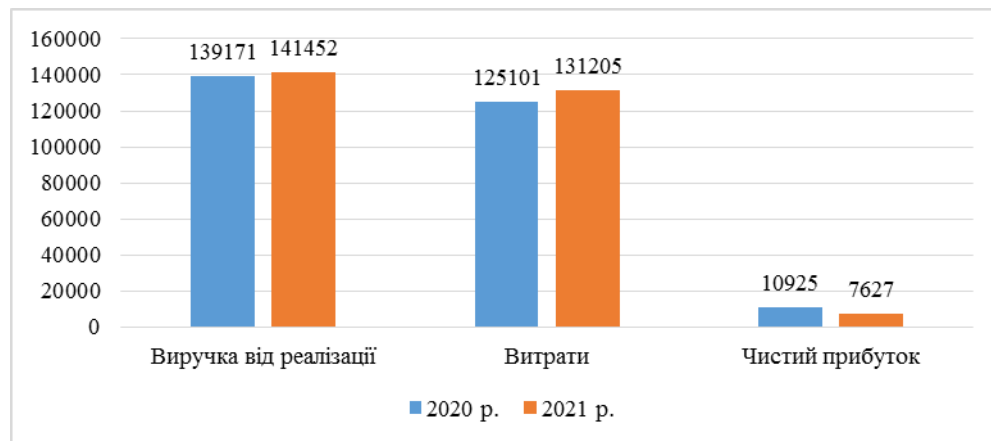


Рис.2.1 – Динаміка основних показників фінансово – господарської діяльності СП ТОВ «Кершер» за 2020 – 2021 р. р.

Коротко визначимося з питанням організаційної структури в СП ТОВ «Кершер». Організаційна структура будь-якого підприємства характеризується сукупністю робочих місць, посад, органів управління та виробничих підрозділів, форм їх взаємозв'язків, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура управління визначається складом органів управління підприємством, характером їхньої спеціалізації, тобто складом завдань управління та формами координації їх діяльності.

В СП ТОВ «Кершер» організовано лінійний тип організаційної структури. Таким чином, ступінь централізації управління в даній компанії високий,

оскільки керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для ухвалення найважливіших рішень.

Для оцінки організаційної структури СП ТОВ «Кершер» проведемо розрахунок основних показників ефективності менеджменту в даній компанії.

Отже, необхідно зазначити, що всі основні показники ефективності менеджменту в даній компанії знаходяться в межах нормативного значення, що в свою чергу говорить про ефективність побудови системи управління в СП ТОВ «Кершер».

Таблиця 2.2

### Показники ефективності менеджменту в СП ТОВ «Кершер»

Показник	Формула для розрахунку
Рівень керованості	$K_{кер} = U_n \div U_f$ де $U_n$ – норма керованості; $U_f$ – фактична кількість підлеглих у керівника. Норма керованості у межах $7 \pm 2$ . <b><math>K_{кер} = 7 : 4 = 1,75</math></b>
Коефіцієнт структурної раціональності	$K_{ср} = 1 - (P_i \div P_{норм})$ ; $K_{ср} = 1 - (Ч_{АПф} \div Ч_{АПнорм})$ ; де $P_f$ , $P_{норм}$ – кількість підрозділів в апараті управління фактично і відповідно до нормативів; $Ч_{АПф}$ , $Ч_{АПнорм}$ – кількість працівників апарату управління фактично і відповідно нормативів (нормативна частка працівників апарату управління – 10% від загальної чисельності персоналу організації). <b><math>K_{рс} = 1 - (14 : 18) = 0,23</math></b>
Співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу	$K_c = A_{лк} \div A_{фк}$ де $A_{лк}$ – кількість лінійних керівників; $A_{фк}$ – кількість працівників функціональних служб. <b><math>K_c = 13 : 26 = 0,50</math></b>
Ступінь автоматизації та комп'ютеризації праці менеджерів	$K_{ст.авт} = A_{комп} \div A$ де $A_{комп}$ – кількість працівників, праця яких автоматизована (використовують комп'ютерну техніку в своїй роботі), $A$ – загальна кількість осіб в апараті управління. <b><math>K_{комп} = 26 : 26 = 1</math></b>

Коефіцієнт функціонального дублювання	$K_{\text{дубл}} = K_{\text{р.пр}} \div K_{\text{р}}$ де $K_{\text{р.пр}}$ – кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами (або співробітниками); $K_{\text{р}}$ – кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами <b><math>K_{\text{дубл}} = 6 : 3 = 2,0</math></b>
Коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт	$T_{\text{гл.с}} = T_{\text{р.проф}} \div T_{\text{р}}$ де $T_{\text{р.проф}}$ – обсяг робіт, профільних для даного підрозділу; $T_{\text{р}}$ - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі. <b><math>K_{\text{г.проф}} = 47 : 54 = 0,87</math></b>
Коефіцієнт надійності структури управління	$K_{\text{над}} = P_{\text{н}} \div P_{\text{заг}}$ де $P_{\text{н}}$ – кількість не реалізованих рішень; $P_{\text{заг}}$ - загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі <b><math>K_{\text{над}} = 15 : 54 = 0,28</math></b>

## 2.2 Аналіз системи управління персоналом в СП ТОВ «Кершер» як елемент управління діловою кар'єрою

Для проведення аналізу системи управління персоналом в СП ТОВ «Кершер» проаналізуємо чисельності та структуру працівників починають з оцінки відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності від розрахункової або за минулий період.

Дані аналізу подаємо у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Структура середньоспискової чисельності персоналу СП ТОВ «Кершер»

Показники	2019 р.	Пит ма в 2019 р.	2020 р.	Пит ма в 2020 р.	2021 р.	Пит ма в 2021 р.	Відхилення	
							абс. (+,-)	відн. (%)
Середньоспискова чисельність персоналу, в т. ч	289	100	322	100	385	100	63	-
- керівник	39	13,49	42	13,04	45	11,69	+3	107,1

- спеціалісти	98	33,91	81	25,16	96	24,94	+15	118,5
- службовці	7	2,42	7	2,17	9	2,34	+2	128,6
- робітники	145	50,17	192	59,63	235	61,04	+43	122,4

Отже, з даних таблиці бачимо, що середньооблікова чисельність персоналу в СП ТОВ «Кершер» у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 63 особи, зокрема це сталося за рахунок збільшення числа керівників на 3 особи та робітників на 47 осіб.

Також спостерігається збільшення числа спеціалістів на 15 осіб. За аналізований період значних змін у структурі персоналу не відбулося.

Найбільшу питому вагу займають робітники з питомою вагою у 2021 році – 61,04%, далі найбільшу вагу у структурі персоналу, як і у 2020 році займають спеціалісти з питомою вагою 24,94 %, третє місце у структурі належить адміністративно – управлінському персоналу, аналогічно до 2020 року, з питомою вагою у 2021 році 11,69 % та останнє місце у структурі персоналу займають службовці з питомою вагою 2,34 %.

Далі проаналізуємо динаміку руху персоналу СП ТОВ «Кершер», дані подаємо у вигляді таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Аналіз руху персоналу по СП ТОВ «Кершер»

Показник	р. 20 19	р. 20 20	р. 20 21	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	289	322	385	63	96	119,6	133,2
2. Кількість прийнятих працівників, чол	15	35	61	26	46	174,3	406,7



3. Кількість звільнених працівників, в т. ч	23	28	34	+6	+11	121,4	147,8
- за власним бажанням	23	26	30	+4	+7	115,4	130,4
- за порушення трудової дисципліни	0	2	4	+2	+4	200,0	-
4. Загальна чисельність прийнятих та звільнених працівників	38	63	95	+32	+57	150,8	250,0
5. Коефіцієнт з прийому (ряд. 2/ряд. 1)	0,05	0,11	0,16	+0,05	+0,11		
6. Коефіцієнт зі звільнення, (ряд.3/ряд.1)	0,08	0,11	0,16	+0,05	+0,08		
7. Коефіцієнт плинності кадрів (ряд. 3.1+3.2/ряд. 1)	0,08	0,09	0,09	-	+0,01		
8. Коефіцієнт загального обороту робочої сили (ряд. 4/ ряд.1)	0,13	0,20	0,17	-0,03	+0,04		
7. Коефіцієнт плинності кадрів (ряд. 3.1+3.2/ряд. 1)	0,08	0,09	0,09	-	+0,01		
8. Коефіцієнт загального обороту робочої сили (ряд. 4/ ряд.1)	0,13	0,20	0,17	-0,03	+0,04		

З даних таблиці бачимо, що в СП ТОВ «Кершер» спостерігається активний рух персоналу. Відбулося зростання коефіцієнта з прийому, і навіть загального обороту робочої сили.

Збільшення цих коефіцієнтів пояснюється політикою підприємства щодо збільшення числа персоналу, а також його оновлення за віковим показником.

Так середньоспискова чисельність персоналу в 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 19,6 %, або на 63 чол. Кількість прийнятих працівників в 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 26 чол., або на 74,3 %. Кількість звільнених

працівників за аналізований період зросла на 6 чол. Коефіцієнт з прийому та коефіцієнт зі звільнення в 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 0,01.

Коефіцієнт плинності кадрів змін не зазнав в 2021 р. порівняно з 2020 р., коефіцієнт загального обороту робочої сили за аналізований період скоротився на 0,03.

Однією з найважливіших умов збільшення прибутку є зростання продуктивності праці кожного працівника в організації, а також раціональне використання персоналу є фактором ефективного використання робочого дня. Від того, наскільки повно та раціонально використовується робочий час, залежать ефективність роботи та виконання всіх техніко-економічних показників. Тому аналіз використання робочого часу є складовою аналітичної роботи у СП ТОВ «Кершер», дані з аналізу зведемо до таблиці 2.5.

З даних таблиці бачимо, що при загальному збільшенні середньооблікової чисельності персоналу, також збільшилася кількість відпрацьованого часу усіма співробітниками, так у 2020 році час, відпрацьований всіма співробітниками збільшився по відношенню до 2019 на 214814 годин, а в 2021 році в порівнянні з 2020 на 142744 годин. Однак при збільшенні відпрацьованого часу всім персоналом спостерігаємо збільшення роботи у понаднормовий час у 2021 році порівняно з 2020 роком на 4569 годин, а порівняно з 2019 на 5568 годин. Середня тривалість робочого дня зростає, що в свою чергу позитивно відображається на діяльності СП ТОВ «Кершер», оскільки знижуються втрати робочого часу з технічних і залежних від персоналу причин.

Таблиця 2.5

### Використання робочого часу СП ТОВ «Кершер»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення, (+,-)	
				2021/2020	2021/2019
Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	289	322	385	63	96
Час відпрацьований всіма працівниками	560660	632730	775474	142744	214814
В т. ч. понад нормований час	58340	59339	63908	4569	5568
Відпрацьовано днів всіма працівниками	72250	80500	97790	17290	25540
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником	250	250	254	4	4
Середня тривалість робочого часу	7,76	7,86	7,93	0,07	0,17

Далі проведемо аналіз використання робочого часу працівників СП ТОВ «Кершер» за 2019 – 2021 р. р. Дані подаємо у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

### Аналіз використання фонду робочого дня СП ТОВ «Кершер» за 2019 – 2021 р. р.

Назва показників	Р., 2019 <sup>ДН</sup> <sub>ІВ</sub>	Р., 2020 <sup>ДН</sup> <sub>ІВ</sub>	Р., 2021 <sup>ДН</sup> <sub>ІВ</sub>	Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
				2020-2019	2021-2020	2021-2019	2020-2019	2021-2020	2021-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Календарна кількість днів	365	365	365	-	-	-	-	-	-
В т. ч.: святкові та вихідні дні	126	125	129	-1	+4	+3	0,79	3,2	2,38
Номінальний фонд робочого часу, дні	239	240	236	+1	-4	-3	0,41	1,67	1,25

1	2	3	4	56	7	8	9	10	11
Неявки на роботу, дні в т. ч	54	49	98	-5	+49	+44	9,25	100	81,48
Чергові відпустки	20,6	21,8	19,4	+1,2	-2,4	-1,2	5,82	11,01	5,82
Тимчасова непрацездатність	8,5	10,1	4,9	+1,6	-5,2	-3,6	1,88	51,48	42,35
Відпустки, передбачені законодавством	2,0	2,0	1,8	-	-0,2	-0,2	-	10	10
Навчальні відпустки	0,5	0,6	0,3	+0,1	-0,3	-0,2	20	50	40
З дозволу адміністрації	11,7	14,31	21,2	+2,61	+6,89	+9,5	22,30	48,14	81,19
Прогули	0,5	0,19	0,05	-0,31	-0,14	-0,45	6,2	7,36	90
Корисний фонд робочого часу	185	191	138	+6	-53	-47	3,24	27,74	25,40

Як бачимо з балансу робочого часу, СП ТОВ «Кершер» не зовсім ефективно використовує трудові ресурси, невиходи на роботу з дозволу керівництва становлять досить значну частку робочого часу. Так, це показник у 2021 році становить 21,1 день. Підприємству необхідно інтенсивно працювати у напрямку підвищення ефективності використання фонду робочого дня СП ТОВ «Кершер».

Узагальнюючи розраховані показники необхідно зазначити, що протягом останніх трьох років діяльність СП ТОВ «Кершер» була прибутковою із достатнім рівнем показників рентабельності діяльності та продажу.

Спостерігається не значне зниження прибутковості в діяльності, а що до ефективності використання персоналу, то дане підприємство потребує вдосконалення такої системи управління для підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Далі розглянемо особливості управління кар'єрою персоналу в СП ТОВ «Кершер».

### **2.3 Система, механізм та процес управління кар'єрою персоналу в СП ТОВ «Кершер»**

Суть кар'єрної стратегії в СП ТОВ «Кершер» полягає в організації кар'єри працівників таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів та послаблював дію будь-яких факторів стримування та опору.

Стратегічний план реалізації кар'єри як перспективна система взаємопов'язаних дій в СП ТОВ «Кершер», містить у собі завдання ефективного використання всіх видів ресурсів, максимальну адаптацію до умов ділового середовища та гнучкість працівника. Весь процес побудови та реалізації кар'єрної стратегії можна представити схематично (Додаток А).

Мета процесу стратегічного планування в СП ТОВ «Кершер» - досягти успішності в кар'єрі за допомогою повної та оптимальної реалізації кар'єрних можливостей працівника з одного боку та збільшити кадровий потенціал СП ТОВ «Кершер» з іншого.

Перший етап стратегічного планування кар'єри в СП ТОВ «Кершер» – формулювання змісту кар'єрної місії. Зміст кар'єрної місії – це бачення працівником змісту та сенсу кар'єри, її основної мети.

Бачення – це ідеальний образ майбутнього стану кар'єри, якого працівник може досягти в СП ТОВ «Кершер» за найсприятливіших умов. Положення про місію закладає підвалини майбутніх дій, в основі яких лежить відповідна ідеологія. Воно формується на основі:

1. Аналізу сильних та слабких сторін працівника, сприятливих можливостей та факторів ризику;
2. Визначення ієрархії у системі цінностей та місця кар'єри у ній;
3. Постановки цілей.

Аналіз сильних і слабких сторін працівника, сприятливих можливостей та факторів загроз (або аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища) є вихідним процесом стратегічного управління в СП ТОВ «Кершер», оскільки забезпечує базу для визначення місії та цілей, а також сприяє виробленню стратегії кар'єрного процесу, яка дає можливість здійснити передбачувану місію та досягти поставлену кар'єрну мету.

У ході такого аналізу передбачається вивчення двох складових:

- макрооточення;
- внутрішніх можливостей конкретного працівника (кар'єрного потенціалу). Прикладом такого аналізу є таблиця 2.7.

При плануванні кар'єри в СП ТОВ «Кершер» ключовим чинником, здатним кардинально вплинути на формування кар'єрної місії, нарівні з аналізом середовища є наявність в людини чітко сформованої ідеології. Під цим терміном розуміється система ідей та поглядів: політичних, правових, філософських, моральних, релігійних, естетичних, у яких усвідомлюється та оцінюється ставлення людей до дійсності.

В основі ідеології лежить система цінностей особистості з її персональною ієрархією та місцем кар'єри в ній. Тому, формулюючи кар'єрну місію, необхідно визначити, які цінності життєво важливі, які менш значущі і яке місце посідає у цій ієрархії кар'єра. Після цього можна розпочинати формулювання кар'єрних цілей.

Кар'єрна ціль – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного за задумом працівника стану кар'єри, уявлення про те, які результати мають бути досягнуті.

Формулювання цілей у кар'єрному процесі, як і в будь-якому іншому виді діяльності, дуже важливо, оскільки це дозволяє управляти кар'єрою, порівнюючи її нинішній стан зі станом, обумовленим метою. За підсумками оцінки «неузгодження» параметрів здійснюється коригування дій (зворотній зв'язок).

Цілі кар'єрного розвитку відрізняються від місії конкретністю, оскільки у місії чітко і коротко формулюється якісний опис специфіки кар'єри, а цілі дають розгорнутий (переважно кількісний) опис конкретних параметрів, які досягаються у процесі побудови кар'єри і визначають приблизні терміни її реалізації.

Таблиця 2.7

**Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей та факторів загроз в СП ТОВ «Кершер»**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Вн ут рі ш ні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достатній рівень освіти;</li> <li>- компетентність;</li> <li>- гарні, конкурентоспроможні звички;</li> <li>- гарна репутація на підприємстві;</li> <li>- популярність;</li> <li>- добре продумана кар'єрна стратегія;</li> <li>- великий досвід роботи;</li> <li>- здатність до інновацій;</li> <li>- інше.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- його стратегічного плану;</li> <li>- інальне становище на ринку праці;</li> <li>- різні знання;</li> <li>- повнота компетенції;</li> <li>- послідовність у досягненні цілей;</li> <li>- прозорість;</li> <li>- чесний імідж;</li> <li>- комунікабельність;</li> <li>- інше.</li> </ul>
	Сприятливі можливості	Негативні фактори

Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здобуття додаткової освіти;</li> <li>- сприятлива ситуація ринку праці; - розширення та інтенсивне зростання підприємства; - наявність запасних варіантів роботи;</li> <li>- наявність додаткових джерел доходу;</li> <li>- наявність «корисних» зв'язків; - інше.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несприятлива ситуація на ринку праці;</li> <li>- «старіння» професії;</li> <li>- відсутність перспектив кар'єрного зростання;</li> <li>- криза на підприємстві;</li> <li>- несприятлива кадрова політика для підприємства;</li> <li>- недоброзичливі відносини колег та керівництва; -інше.</li> </ul>
----------	--	---

Робота зі стратегічного планування кар'єри в СП ТОВ «Кершер», проведена на першому, другому та третьому кроці, дозволяє сформулювати положення про кар'єрну місію.

Положення про місію – це бачення кар'єри та цінностей, що лежать в основі, тобто формулювання того чи іншого уявлення про кар'єру.

Сформульоване положення про кар'єрну місію дозволить припустити оптимальний напрям кар'єрного розвитку (горизонтального, вертикального, ступінчастого та ін.). Якщо для працівника в СП ТОВ «Кершер» кар'єра має значення лише як можливість вдосконалення знань, умінь і звичок, а досягнення популярності, слави, вигоди не має особливого значення, то, можливо, немає сенсу витрачати енергію та час на вертикальне кар'єрне зростання, і доцільніше зосередитися на самовдосконаленні, тобто на побудові кар'єри.

З іншого боку, якщо в результаті аналізу працівник в СП ТОВ «Кершер» приходиться до висновку, що в кар'єрі його цікавить посадове зростання чи досягнення популярності, слави, вигоди, то в даному випадку необхідно ретельніше підходити до питань як індивідуального стратегічного планування кар'єри, так і її планування керівництвом СП ТОВ «Кершер».



Кар'єрні цілі доцільно зіставити із кар'єрними можливостями. Тому наступний етап стратегічного планування в СП ТОВ «Кершер» – визначення кар'єрної позиції (або розгляд кар'єрних можливостей працівника з погляду їх значущості для СП ТОВ «Кершер»). Інакше кажучи, для визначення кар'єрного становища і можливих перспектив зростання необхідно проаналізувати кар'єрний потенціал працівника і рівень його затребуваності для в СП ТОВ «Кершер». Ступінь поєднання можливостей працівника з потребами в них СП ТОВ «Кершер» дозволить виявити необхідні компоненти для побудови кар'єри.

Наступне завдання планування – ідентифікація та аналіз робочого місця (реального або потенційного), тобто виявлення посади або робочого місця, вимоги яких найбільш повно відповідають кар'єрному потенціалу, що є у даного конкретного працівника СП ТОВ «Кершер».

Щоб вирішити це завдання, необхідно розбити наявні посади (на які реально чи потенційно претендує працівник) на сегменти чи групи, об'єднані певними загальними характеристиками. Це допоможе виявити ступінь відповідності здібностей працівника вимогам тих посад, на які він претендує.

Профіль робочого місця вивчається за такими основними напрямками:

- посадові вимоги;
- критерії відбору;
- причини найму;
- процес ухвалення рішення.

Наступне завдання стратегічного планування кар'єри в СП ТОВ «Кершер» полягає у визначенні відповідності між профілем робочого місця та кар'єрним потенціалом працівника. Запропонуємо для спрощення викладу такі відповідності називати тактичними одиницями кар'єри (ТОК). Отже, тактична одиниця кар'єри – це ділове середовище, де вимоги робочого місця відповідають

можливостям, інтересам та схильностям працівника (його кар'єрного потенціалу).

ТОК відповідає наступним характеристикам:

- ТОК має конкретну групу робочих місць;
- у межах ТОК працівник має певних конкурентів, які претендують на ті самі посади;
- ТОК містить у собі певні знання, вміння та звички, розподілені за серіями.

Зважаючи на ці характеристики, можна визначити ТОК суб'єкта планування. Найбільш простим, ефективним та наочним способом для ідентифікації ТОК є матриця.

Матриця виявлення тактичних одиниць кар'єри представлена таблиці 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Матриця тактичних одиниць кар'єри СП ТОВ «Кершер»**

Знання, вміння, звички	Група посад 1	Група посад 2	Група посад 3
Серія 1	+		+
Серія 2		+	+
Серія 3	+		

Горизонтальна вісь цієї матриці містить групи робочих місць чи посад, а вертикальна – серії знань, умінь та звичок працівника в СП ТОВ «Кершер». Іншими словами, по горизонталі фіксуються реальні, а також потенційні робочі місця, які були ідентифіковані на п'ятому кроці. По вертикалі – серії груп знань, умінь та звичок, якими володіє працівник СП ТОВ «Кершер» на даний момент, тобто результат роботи четвертого кроку. Потім співвідносяться серії знань умінь та звичок працівника з вимогами посад чи робочих місць. Це співвідношення вказує на два первинні фактори для аналізу кар'єри, які розглядалися на другому етапі: що може запропонувати працівник; на якій посаді може бути потрібний його потенціал.

Необхідно дослідити цей процес щодо кожної групи посад. Кожна відповідність між вимогою робочого місця та можливістю працівника відзначається знаком «+» і є тактичною одиницею кар'єри. Тут він (працівник) має певну серію знань, умінь та звичок, набуваючи потенційних прав на певну посаду.

Якщо матриця містить багато тактичних одиниць кар'єри, суб'єкт планування має великий кар'єрний потенціал і може виконувати різнопланову роботу. Якщо тактичних одиниць кар'єри в побудованій матриці порівняно мало, отже, працівник сфокусований у своєму підході до розвитку кар'єри. Не всі тактичні одиниці кар'єри рівні між собою за значимістю. У деяких із них суб'єкт володіє найбільшим знанням у специфіці роботи, краще розуміє посадові обов'язки. Порівнюючи проведений аналіз профілю робочого місця з аналізом знань, умінь, звичок та досвіду, можна визначити ті сфери, які виявляють сильні сторони працівника, а також найсильніші ТОК. Якщо працівник орієнтований на горизонтальному зростанні в кар'єрі, цієї інформації йому буде недостатньо для того, щоб приступити до узгодження своїх кар'єрних претензій з інтересами в СП ТОВ «Кершер», а якщо працівник не впевнений, який напрямок кар'єрного зростання йому краще вибрати, необхідно врахувати та проаналізувати наявність конкурентів у будь-який ТОК.

Під конкурентами у даному випадку розуміються всі працівники, які претендують на ту саму посаду чи то намагаються зайняти те саме становище в СП ТОВ «Кершер».

Аналіз конкурентів проводиться у два етапи:

- виявлення конкурентів;
- ідентифікація розбіжностей між працівником та його конкурентами з погляду СП ТОВ «Кершер».

Для цього необхідно повернутися до виявлених тактичних одиниць кар'єри за групами посад у будь-якій ТОК та їх вимог. Ці показники і становитимуть параметри конкурентів.

Щоб спростити цей аналіз та подати наочне порівняння між працівником та його конкурентами, доцільним є заповнення «конкурентної карти». Ця карта покаже стан працівника щодо його конкурентів, де показниками будуть якість, унікальність та значущість їх знань, умінь та звичок. З іншого боку, вона продемонструє цінність кар'єрного потенціалу працівника. Вертикальна вісь цієї карти описує значущість знань, умінь та звичок, яка може бути високою, низькою чи помірною. Горизонтальна вісь – їх якість. Тут можлива низька, середня чи висока оцінка. Завдання полягає в тому, щоб розмістити працівника та його конкурентів на цій карті (табл.2.9).

Таблиця 2.9

#### Конкурентна картка працівника в СП ТОВ «Кершер»

С З Н А Ч И	Висока	«потрібний працівник»	«значний попит у роботодавця»	«незамінний працівник»
	Помірна	«тимчасовий»	«середнячок»	«заволодіння підприємством»
	Низька	«потенційний безробітний»	«сіра конячка»	«гарний працівник»
		Низка	Середня	Висока
<b>ЯКІСТЬ</b>				

Побудова цієї карти буде одним із етапів конкурентної диференціації. Під диференціацією розуміється унікальність того, як виглядає кар'єрний потенціал працівника в СП ТОВ «Кершер», порівняно з можливостями його конкурентів.

Існує чотири категорії, за якими можна повести реальну диференціацію:

- освіта;
- знання, уміння, звички;

- досвід роботи;
- стиль поведінки.

Прикладом такої диференціації може бути закінчення престижного навчального закладу, наявність «червоного» диплома або рідкісної спеціальності, в якій СП ТОВ «Кершер» має значну потребу.

Наступний етап стратегічного планування кар'єри в СП ТОВ «Кершер» – узгодження кар'єрних запитів працівника та інтересів СП ТОВ «Кершер».

Для розробки кар'єрної стратегії необхідно визначити які ТОК є більш перспективними з точки зору реалізації кар'єрного потенціалу, за якими критеріями, висунутим СП ТОВ «Кершер», працівник має сильну, а за якими слабку позицію в порівнянні з конкурентами.

Для визначення перспективності ТОК необхідно враховувати:

- привабливість та зростання СП ТОВ «Кершер», в якому знаходиться ТОК;
- позицію працівника в СП ТОВ «Кершер».

Наступне завдання – визначити позицію працівника в СП ТОВ «Кершер» та умови, які сприяють його успіху. Ідентифікація чинників успіху – це суб'єктивний процес, оскільки виносяться кваліфікуючі судження з урахуванням зібраної інформації. Умовами, що сприяють успіху кар'єрного зростання в СП ТОВ «Кершер» є:

- здатність швидко реагувати на зміни;
- незамінність працівника для СП ТОВ «Кершер»;
- визнання СП ТОВ «Кершер» цінності пропозицій, які робить працівник;
- розуміння працівником посадових вимог;
- широкий спектр знань, умінь та звичок, які є цінними для СП ТОВ «Кершер»;
- висока кваліфікація;

- великий досвід роботи в СП ТОВ «Кершер»; - наявність корисних зв'язків.

Аналіз привабливості СП ТОВ «Кершер», а також умов, що сприяють успіху в ньому, створюють інформаційну базу, на основі якої ухвалюються стратегічні рішення. З перелічених чинників можна побудувати матрицю – вертикальна вісь показує привабливість і показник зростання СП ТОВ «Кершер», горизонтальна – становище працівника (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Стратегічні положення для тактичної одиниці кар'єри в СП ТОВ «Кершер»**

П О К Р А О З С Н Т И	Високі	Квадрат 1		Квадрат 4
	Середні			
	Низькі	Квадрат 2		Квадрат 3
		Домінуюче становище	Рівне становище	Залежне становище
	ПОЛОЖЕННЯ В СП ТОВ «КЕРШЕР» ПОРІВНЯНО З ІНШИМИ ПРАЦІВНИКАМИ			

Першочергове завдання – правильно розмістити у необхідному квадраті ТОК. Розглянемо ці квадрати докладніше.

Квадрат 1 – сильне становище працівника в СП ТОВ «Кершер» з високими показниками зростання. Якщо ТОК потрапляє у цей квадрат, то працівник займає домінуюче становище в СП ТОВ «Кершер».

У цьому квадраті можливі такі напрями стратегічної діяльності:

- сфокусуватися на даній ТОК;
- посилити просування у цій ТОК;
- зміцнити дослідження та розробки програм із самомаркетингу для даної ТОК.

Зрозуміло, що ця ТОК є вигіршною та перевага надається саме їй.

Квадрат 2 – сильне становище щодо колег по роботі та низькі показники зростання і привабливості СП ТОВ «Кершер».

Якщо ТОК перебуває у цьому квадраті, це означає, що працівник домінує в СП ТОВ «Кершер» з обмеженим потенціалом. У цьому квадраті можливі такі стратегічні напрями:

- утримувати становище в СП ТОВ «Кершер», зосередившись на існуючих перевагах;
- збільшувати витрати на заходи щодо самомаркетингу;
- провести додаткові дослідження щодо можливостей СП ТОВ «Кершер».

Квадрат 3 – слабе становище в СП ТОВ «Кершер», яке характеризується повільними темпами зростання та низькою привабливістю.

Якщо СП ТОВ «Кершер» не буде розвиватися на перспективу, то конкуренти займуть у ньому домінуюче місце щодо працівника. Немає жодних особливих перспектив щодо потенційних призначень. Тут можна рекомендувати кілька стратегічних напрямів:

- стабілізувати чи збільшити витрати на самомаркетинг;
- обмежити час на додаткові дослідження та розробки щодо можливостей підприємства;
- зайнятися пошуком іншої роботи.

Квадрат 4 – слабе становище на привабливому підприємстві зі стійким зростанням.

ТОК у цьому квадраті представляє найцікавіший сценарій. Положення працівника не є сильним, проте підприємство пропонує перспективу зростання та майбутній потенціал. Для успішного розвитку подій необхідні інвестиції часу

та коштів у розвиток знань, умінь та звичок, а також самомаркетинг. Можливі такі дії:

- сфокусуватися на ТОК, маючи на меті зміцнення позицій на підприємстві;
- підвищити обсяг інвестицій у заходи щодо самомаркетингу; - зайнятися додатковими дослідженнями та розробками.

Необхідно виробити чітке розуміння потреб роботодавця та колег по службі, перш ніж ухвалювати стратегічне рішення щодо ТОК. Зосередитись на цій ТОК можна за таких умов:

- працівник спрямований на горизонтальну кар'єру, і конкуренти не заважають;
- є можливість досягти переваг перед конкурентами.

Якщо працівник налаштований на вертикальне кар'єрне зростання і його знання, вміння і звички не дозволяють домогтися стійкої переваги перед конкурентами, необхідно змістити акценти ТОК. Підприємства, працівники та конкуренти схильні до змін. Як результат – ТОК мігрують по всій матриці, тому дії працівника можуть проводити траєкторію ТОК.

На підставі отриманої матриці можна розробити внутрішні стратегії будьякої ТОК. Рішення щодо тих ТОК, що знаходяться у квадраті 1, пов'язані з активними кар'єрними побудовами. Якщо ТОК перебуває у 2 квадраті, можна сказати, що це кар'єрні потенціали цієї ТОК вичерпані.

Тактичні одиниці кар'єри, що знаходяться у квадратах 3 та 4, пов'язані з більш важкими рішеннями. Для ТОК, які є потенціалом для майбутнього зростання кар'єри, формується зовнішня стратегія. Як інструмент стратегічного планування для СП ТОВ «Кершер» можна запропонувати карту диференціації. Як було зазначено в першому розділі кваліфікаційної роботи, карта диференціації – це графічне уявлення співвідношення якостей працівника, його



конкурентів та критеріїв відбору для підприємства. При побудові карти ліворуч перераховуються критерії, за якими відбирають претендентів на посаду (в даній ТОК) у порядку їх важливості. На рис. 2.2 наведено можливий варіант карти диференціації, де А – працівник, Б – конкурент 1, В – конкурент 2.

Потреби СП ТОВ «Кершер»	Не може задовольнити					Задовільняє повністю				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Якість знань, вмінь, навичок										А
2. Досвід трудової діяльності										
3. Стиль організаційної поведінки										А
4. Значимість знань, умінь та звичок										В
5. Унікальність знань, умінь та звичок										
6. Наявність «корисних знань»										Б
7. Зовнішні дані										В
8. Сімейний стан										Б

Рис. 2.2 – Карта диференціації для СП ТОВ «Кершер»

(в порядку пріоритету) У наведеному прикладі (рис. 2.2) пунктами диференціації будуть 1, 3, 5, оскільки становище працівника за цими показниками сильніше, ніж його конкурентів. І навпаки, пункти 2 та 6 показують «слабкі місця» працівника.

Таким чином, побудова карти диференціації дозволяє:

- виявити пункти диференціації (переваги);
- висвітлити сфери, де необхідні ті чи інші поліпшення;
- прийняти рішення щодо вибору тактичної стратегії для сприятливого розвитку кар'єри.

Останній етап – виконання стратегічного плану.

Мета кожної стратегії – вибір тих тактичних рішень, які сприятимуть розвитку кар'єри. Найкраща стратегія виявиться марною, якщо не буде підкріплення тактикою, яка втілить цю стратегію у життя.

Таким чином, сформулювавши стратегічний план та розробивши тактичні кроки, необхідно його періодично аналізувати та вносити необхідні коригування на підставі змін у конкурентному середовищі СП ТОВ «Кершер».

Суті, процесу стратегічного плану полягає у переосмисленні кар'єри. Його мета – поглянути на кар'єру у перспективі, тобто як на процес, а не в ретроспективі – як на результат.

Організація управління кар'єрою в СП ТОВ «Кершер» повинна полягати у побудові та вдосконаленні організаційної структури, яка передбачає вивчення ціннісно-мотиваційних орієнтацій персоналу та умов розвитку кар'єри в СП ТОВ «Кершер». Обов'язковою є також побудова системи консультування з питань кар'єри, корекції кар'єрних переміщень відповідно до інтересів СП ТОВ «Кершер».

Крім того, при побудові системи управління кар'єрою необхідно підготувати умови для реалізації організаційної структури, а саме розподілити завдання, права та відповідальність у системі управління кар'єрою, у т. ч. їх горизонтальну та вертикальну ув'язування за допомогою посадових зв'язків та систему інформаційного забезпечення. Модель організації управління кар'єрою персоналу в СП ТОВ «Кершер» представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Модель організації управління кар'єрою для СП ТОВ «Кершер»

Запропонована модель дозволяє:

- дослідити інтереси, мотиви та цілі особистості щодо кар'єрного розвитку в СП ТОВ «Кершер»;
- діагностувати кар'єрний потенціал працівника;
- підтримувати та використовувати зацікавленість персоналу у реалізації кар'єри та проводити відповідні консультавання;
- забезпечувати інтереси СП ТОВ «Кершер», контролюючи та коригуючи напрямки розвитку кар'єри.

Слід наголосити, що обсяг служби розвитку кар'єри, її статус і підпорядкованість для СП ТОВ «Кершер» не однозначні і залежить від низки чинників:

- кількість працівників для підприємства;
- форма власності;
- стратегія розвитку підприємства;
- кадрова політика;
- стиль управління першого типу та його кваліфікація;
- статус для підприємства відділу кадрів та її функції тощо.

Перелічені особливості можуть суттєво варіювати розмір, структуру та місце служби розвитку кар'єри в організаційній структурі СП ТОВ «Кершер». Тому рішення про статус служби управління кар'єрою на кожному конкретному підприємстві має ухвалюватися індивідуально.

Насамкінець слід зазначити, що стратегічне планування – це необхідна, але не достатня умова успішного розвитку кар'єри в СП ТОВ «Кершер». Щоб цей процес був плідним і кар'єрні прагнення працівника відповідали інтересам підприємства, цей процес має контролюватися і коригуватися СП ТОВ «Кершер», тобто саме підприємство може і має керувати кар'єрою персоналу.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СП ТОВ «КЕРШЕР»**

### **3.1 Пропозиції щодо підвищення ефективності управління кар'єрою працівників в СП ТОВ «Кершер»**

Аналіз проблем в управлінні кар'єрою працівників СП ТОВ «Кершер» показав, що в компанії необхідно звернути увагу на процес вдосконалення:

- системи управління кар'єрою;
- системи мотивації кар'єрного зростання.

Але не дивлячись на це, в СП ТОВ «Кершер» існує можливості для розкриття власного потенціалу та кар'єрного зростання працівників, які є командою професіоналів. Готовність та здатність персоналу плідно працювати, розвиватися, вчитися новому – запорука довгострокового успіху СП ТОВ «Кершер». Тому на даному підприємстві:

- діє єдина система професійної освіти, орієнтована на вирішення завдань, що стоять перед СП ТОВ «Кершер»;
- комплексність розгляду всіх питань, пов'язаних із розвитком персоналу; - індивідуальний підхід під час навчання співробітників.

Для ефективного використання персоналу в СП ТОВ «Кершер» необхідне своєчасне виявлення проблем, що існують у системі управління персоналом та просуванні кар'єрними сходами, а також розробка рекомендацій щодо їх вирішення. Аналіз персоналу СП ТОВ «Кершер» показав, як позитивні

тенденції, так і були виявлені недоліки в управлінні персоналом та його кар'єрним зростанням (табл.3.1).

Таким чином, з усього перерахованого більш пріоритетні та вагомі, на нашу думку, є проблеми, пов'язані організаційною структурою СП ТОВ «Кершер», кар'єрною картою, а також з відсутністю чітких алгоритмів та умов при кадровому просуванні.

Таблиця 3.1

**Результати отримані на основі аналізу персоналу СП ТОВ «Кершер»**

Переваги	Недоліки
1	2
Протягом 2019 – 2021 р. р. співробітники вдвічі більше стали пропонувати раціоналізаторські рішення у своїй професійній сфері	Загалом кадрові співробітники створили схему кар'єрних сходів. Але схема дуже захаращена і важко сприймається персоналом СП ТОВ «Кершер». А пересування персоналу швидше хаотично через надто складну структури її побудови
Порушення дисципліни співробітниками з кожним роком зменшується, це говорить про те, що складається позитивний соціально - психологічний клімат у колективах	Переважає опортунізм. Набираючи кандидатів на вищі посади, в деяких випадках керівництво СП ТОВ «Кершер» набирає тих людей, яких воно знає особисто чи яких йому рекомендували
Активна плінність кадрів знаходиться на дуже низькому рівні, це говорить нам про те, що в СП ТОВ «Кершер» дотримуються всіх необхідних умов праці, і саме працівники є найціннішим ресурсом для СП ТОВ «Кершер» не лише на словах, але і насправді	Під час спостереження за роботою кадрових служб апарату управління та виробничого відділення було помічено що відчутно не вистачає кадрових працівників, вся робота з людськими ресурсами зводиться лише до завалів паперів, через які не приділяється належної уваги персоналу в СП ТОВ «Кершер»

СП ТОВ «Кершер» створює всі умови для просування та зростання своїх працівників за рахунок кадрового резерву та надання можливостей виявляти себе в різних проектах	Для співробітників кадрової служби СП ТОВ «Кершер» дуже давно не організовувалися курси підвищення кваліфікації та тренінги з управління персоналом
На розвиток персоналу СП ТОВ «Кершер» почало виділяти більше фінансових ресурсів, що спричинило збільшення частки питомої ваги співробітників, які відповідають вимогам СП ТОВ «Кершер»	Відсутні розробки чітких алгоритмів та умов як горизонтального, так і вертикального кар'єрного зростання персоналу в СП ТОВ «Кершер»

1	2
В результаті активної кадрової та соціальної політики персонал став більшим лояльним до змін у СП ТОВ «Кершер» Співробітники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці за рахунок можливості виявляти свої професійні вміння у конкурсах майстерності	Дуже громіздка організаційна структура, за своїм виглядом вона відноситься до лінійно-функціональної та не справляється з навантаженням, це веде за собою наслідки, спотворення, затримка та втрата інформації.

У зв'язку з чим слід розробити відповідні заходи, метою яких буде вдосконалення системи кар'єрного зростання в СП ТОВ «Кершер». Розглянемо наступні дії та рекомендації для вирішення вказаних проблем в діяльності СП ТОВ «Кершер»:

1. Розробка та впровадження кар'єрної картки для співробітників.
2. Модернізація наявної організаційної структури.
3. Залучення додаткової штатної одиниці до кадрової служби, призведе до зняття перенапруги кадровиків, дозволить їм виконувати більш якісно свою роботу, і правильно перерозподілити обов'язки. Це підвищить

швидкість і якість прийнятих рішень, які, в свою чергу, принесуть додатковий прибуток і багато в чому скоротять втрати часу і можливості зробити помилки через людський фактор, внаслідок втоми співробітників.

4. Розробка та створення ефективного трудового договору, де будуть прописані чіткі алгоритми, крі та умови, які потрібно пройти, щоб перейти на нову посаду.

5. Потрібно активно використовувати метод донесення необхідної інформації для всіх працюючих в організації про вакантні посади заздалегідь (від 2 тижнів до місяця) за допомогою всіх каналів передачі інформації.

6. Співробітники повинні бути поінформовані не тільки про вільні місця, а й про переміщення і просування, що дійсно відбуваються; працівникам, які претендували, але не отримали посади, повинні бути надіслані в письмовій формі повідомлення про причини відмови, а також рекомендації для наступного рішення про можливість просування по карним сходам.

7. Щороку співробітники повинні переміщатися з одного відділення до іншого, в якому вони закріплюються до свого наступного просування по службі, це дозволить розширити знання про компанію в цілому та допомогти знайти персоналу місце роботи «до душі».

8. У співробітників СП ТОВ «Кершер» не повинно бути сумнівів у справедливості прийнятих кадрових рішень, і критерії, якими користується СП ТОВ «Кершер» при висуванні кандидата на посаду, повинні бути доведені до відома всіх працівників підприємства, щоб уникнути конфліктних ситуацій.

Таким чином, розробка ефективної програми розвитку системи управління кар'єрою в СП ТОВ «Кершер» зможе допомогти працівникам у визначенні їх власних потреб щодо прочування кар'єрними сходами, надасть інформацію про відповідні можливості кар'єри всередині підприємства СП ТОВ «Кершер» та



поєднати потреби і цілі працівника з цілями організації. Формування такої системи допоможе простимулювати працівників СП ТОВ «Кершер», підвищити їхню лояльність, а також сприятливо позначиться на іміджі самого підприємства.

Аналіз кадрової політики СП ТОВ «Кершер», проведений у рамках дипломної роботи, дозволяє запропонувати низку конкретних заходів щодо вдосконалення системи управління кар'єрним зростанням на підприємстві. Для впровадження запропонованих кроків пропонується:

- змінити організаційну структуру підприємства;
- запровадити ефективний трудовий договір;
- розробити кар'єрну карту.

Для удосконалення процесу ефективного управління кар'єрою працівників в СП ТОВ «Кершер» доцільним є складання для кожного нового співробітника

індивідуальної карти кар'єри. Розглянемо приклад індивідуальної карти кар'єри менеджера з організації збутової діяльності в СП ТОВ «Кершер» (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Індивідуальна карта кар'єри менеджера з організації збутової діяльності в СП ТОВ «Кершер»**

Посада	Менеджер по продажам
Стаж роботи в СП ТОВ «Кершер»	0 років
Кваліфікація	3 роки після отримання вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент організацій»
Додаткові сертифікати	Курси «1С: Бухгалтерія 10.2» Сертифікат професійного бухгалтера

Професіональні навички	навички активних / прямих продаж; навички ведення переговорів; навички планування продажів; навички пошуку нових надійних постачальників; навички роботи із запереченнями; навички розробки та розміщення реклами в різних джерелах; навички складання комерційних пропозицій; знання офісних програм: MS Word, Excel; знання ІС; здатність запевняти;
Особисті якості	активна життєва позиція; аналітичний склад розуму; здатність до швидкого навчання; висока працездатність; готовність брати відповідальність; грамотна мова; дисциплінованість; бажання працювати та заробляти; життєрадісність; ініціативність; комунікабельність;
Бажана кар'єрна позиція	Менеджер вищої данки
Рівні кар'єрних ступенів	Стажер → Помічник менеджера → Менеджер по продажам → Старший менеджер → Адміністратор → Заступник → Керуючий

Ключовим фактором є комплексність введення в роботу даних пропозицій для СП ТОВ «Кершер». Вони створять передумови для досягнення такого положення, коли на кожному робочому місці знаходиться висококваліфікований співробітник, що дозволить СП ТОВ «Кершер» отримувати максимальну віддачу від професійної діяльності своїх працівників.

Для більшості працівників професійне та посадове зростання в СП ТОВ «Кершер» є найважливішим мотивом у їх діяльності, оскільки дозволяють поряд з зростанням матеріальної винагороди, отримувати і моральне задоволення від

результатів своєї праці, підвищуватиме свій соціальний статус. Ці заходи можуть розглядатися як елемент м'якого кадрового планування для гарантії забезпечення необхідними спеціалістами найближчими роками та на більш віддалену перспективу. У основу управління професійно-посадовим розвитком повинно бути покладено прагнення поєднати потреби СП ТОВ «Кершер» з інтересами (професійними та особистими) його працівників.

Для СП ТОВ «Кершер» розрахунок полягає у більш високому рівні трудової віддачі працівників, зацікавлених у своєму службово – професійному просуванні, тобто у можливості досягти певного службового зростання (розвиток по вертикалі – кар'єра керівника) або більш змістовної, різноманітної роботи, яка краще відповідатиме професійним інтересам та схильностям в трудовій діяльності (розвиток по горизонталі – кар'єра спеціаліста).

Сутність запропонованих заходів щодо розвитку персоналу наведена в таблиці 3.3.

Все це дозволить з максимальною повнотою використати трудовий потенціал працівника, його кваліфікацію, ущільнити робочий день та загалом підвищити продуктивність праці.

На наступному етапі проведемо оцінку ефективності заходів, які були розроблені та запропоновані щодо питання підвищення ефективності в управлінні діловою кар'єрою працівників СП ТОВ «Кершер».

**Позитивний ефект від заходів підвищення ефективності управління кар'єрою працівників в СП ТОВ «Кершер»**

Зміст пропозиції	Позитивний ефект
1	2
1. Розробка та запровадження кар'єрної карти	1. Інформація про кар'єру в СП ТОВ «Кершер» стане доступнішою 2. Працівник зможе визначити свої сильні та слабкі сторони, ознайомившись з прописаними умовами в карті 3. Допоможе уникнути внутрішніх конфліктів у співробітників та допоможе у самовизначенні подальшого професійного життя 4. Відбудеться стимулювання творчого потенціалу 5. Допоможе розвивати здібності на стику різних сфер діяльності
2. Зміна організаційної структури СП ТОВ «Кершер»	1. Зворотній зв'язок стане набагато швидше 2. Підвищиться відповідальність працівників за свої професійні дії 3. Збільшиться фонд оплати праці 4. Припиниться дублювання функцій 5. СП ТОВ «Кершер» йтиме в ногу з часом 6. Створить базу для інновацій у сфері використання новітніх технологій для створення інформаційнотехнологічної бази 7. Виведе СП ТОВ «Кершер» на якісно новий рівень 8. Підвищить конкурентоспроможність СП ТОВ «Кершер» 9. СП ТОВ «Кершер» буде відповідати вимогам сучасної економіки 10. У перспективі зміна має підвищити рентабельність СП ТОВ «Кершер», а також залучити нових партнерів та інвесторів 11. Це допоможе удосконалити систему персоналу та органів управління в СП ТОВ «Кершер»

1	2
3. Запровадження нової штатної одиниці у відділі кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дозволить делегувати повноваження.</li> <li>2. Це дозволить знизити навантаження на кадровий персонал</li> <li>3. Зменшиться вплив людського фактору</li> <li>4. Введення нового напрямку (ведення кар'єри) у управлінні людськими ресурсами передбачає окремого співробітника</li> </ol>
4. Розробка і впровадження ефективного трудового контракту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дозволить ввести КРІ</li> <li>2. Інформація стане прозорою та доступнішою для співробітників</li> <li>3. Допоможе працівникам продумати власний кар'єрний шлях в залежності від їх здібностей та професійних знань</li> <li>4. Введення такого контракту підвищить імідж СП ТОВ «Кершер», тому що воно йде в ногу з часом</li> <li>5. Задовольнить потребу у першості</li> <li>6. Допоможе побачити умови підвищення або зниження на посаді з розширенням або скороченням кола обов'язків</li> <li>7. Введення розуміння умов ротатії серед співробітників</li> <li>8. Допоможе провести селекцію (суворий відбір) серед працівників в підвищенні на посаді</li> <li>9. Є способом ув'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності</li> </ol>

### 3.2 Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Виходячи з планів розвитку в СП ТОВ «Кершер» перед кожним міроприємством та заходом у сфері управління кар'єрою стоять конкретні цілі. Їх може бути кілька, але вони мають бути чітко сформульовані та розставлені за пріоритетами. Розрахунок та аналіз ефекту та ефективності від заходів з

управління кар'єрою дозволяє керівництву СП ТОВ «Кершер» прийняти виважене рішення про подальше впровадження системи. Крім того, при правильному підході система управління кар'єрою дозволяє виявити слабкі та сильні сторони у всій діяльності СП ТОВ «Кершер».

У зв'язку з цим пропонуються такі заходи:

1. Розробка системи «Управління кар'єрним зростанням».
2. Розробка ефективної системи мотивації кар'єрного зростання працівників.
3. Розвиток персоналу через навчання.

Менеджер з персоналу в СП ТОВ «Кершер» займатиметься питаннями планування кар'єри співробітників щонайменше 8 годин на місяць. Тоді витрати на виконання цих функцій, виходячи з його годинної заробітної плати, становитимуть:

$$(40000 : 24) = 1666 \text{ грн} * 12 = 20000 \text{ грн.}$$

Підготовка документів, розробка планів, направлення на стажування працівників – розглядає та затверджує лінійний керівник 1 день на місяць.

Виходячи з його погодинної заробітної плати витрати на цю функцію становитимуть:

$$(80000 : 24) = 3333 \cdot 4 = 13333 \text{ грн.}$$

Всього витрат на управління кар'єрою персоналу:

$$20000 + 13333 = 33333 \text{ грн.}$$

Визначимо витрати на розробку, впровадження та супровід ефективної системи мотивації кар'єрного зростання співробітників.

У розробці беруть участь: лінійний керівник, менеджер з персоналу, менеджер з продажу та головний бухгалтер.

Витрати становитимуть на думку головного бухгалтера організації щонайменше 500000 грн на рік, виходячи з погодинної заробітної плати учасників розробки.

Щороку навчання персоналу передбачається виділення щонайменше 80000 грн. Навчання проходитиме на базі підприємства із залученням зовнішніх консультантів (коучерів).

Загальні витрати на запропоновані заходи становитимуть:

$$\text{Витрати} = 33333 + 500000 + 80000 = 613333 \text{ грн}$$

В результаті запропонованих заходів, за оцінкою експертів, зростання виручки від продажу може становити не менше 3%. Як експерти виступали головний керуючий СП ТОВ «Кершер», головний бухгалтер і менеджер з продажу. Виручка від продажу до впровадження становила 9427000 грн.

Збільшення виторгу на 3% в сумарному вираз становить 2835000 грн.

Отже, результат від застосування запропонованих заходів 2835000 грн.

Визначимо ефект від впровадження заходів за формулою 3.1.

$$E_{\phi} = P - Z \quad (3.1)$$

де,  $P$  – результат запровадження заходів;

$Z$  – витрати на запровадження міроприємств.  $E_{\phi} = 2835000 - 613333 = 2221667$  грн.

Визначимо строк окупності витрат на дані заходи:

$$T_{ок} = Z \div P \quad (3.2)$$

де  $T_{ок}$  – строк окупності витрат (роки)  $T_{ок}$

$$= 613333 : 2835000 = 0,22 \text{ (роки)}$$

Зведемо проведені розрахунки в таблицю 3.4.

**Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів для СП  
ТОВ «Кершер»**

Назва заходу	Витрати на захід, грн	Результат, грн	Економічний ефект, грн
Управління процесами кар'єрного зростання	33333	919170	885837
Розробка ефективної системи мотивації кар'єрного зростання працівників	500000	950830	450830
Розвиток персоналу через навчання	80000	965000	885000
Всього	613333	2835000	2221667

Таким чином, як показали розрахунки, всі запропоновані заходи щодо удосконалення управління кар'єрою працівників в СП ТОВ «Кершер» є ефективними і витрати на їх проведення окупляться протягом одного року.



## ВИСНОВКИ

Отже, кар'єра – це, передусім, сума двох доданків – прагнення співробітника реалізувати свій професійний потенціал, а також зацікавленість організації у просуванні цього співробітника. Для організацій найбільш ефективними є співробітники, які вже в ній працюють, та для яких створені умови постійного відновлення конкурентних переваг працівника у професійній діяльності протягом усього його трудового життя, ніж залучення нового персоналу. Працівник повинен мати чіткі уявлення про те, яким чином може просуватися його кар'єрне зростання за всі періоди робочого часу, та про те, які вимоги будуть пред'явлені.

Ділова кар'єра – це послідовне просування співробітника у сфері своєї діяльності, коли він змінює професійні навички, здібності, кваліфікаційні можливості, що в свою чергу призводить до зміни розмірів фінансових винагород.

Професійна кар'єра – це індивідуально-усвідомлене особистіснопрофесійне позиціонування працівника у конкретній життєвій ситуації з урахуванням позаорганізаційної та внутрішньоорганізаційної реальностей. Аналітичне дослідження процесу управління діловою кар'єрою персоналу в даній роботі було проведено на прикладі діяльності підприємства СП ТОВ «Кершер». ТОВ «Кершер» є спільним українсько – німецьким підприємством, що функціонує у сфері паливно – енергетичного комплексу та належить до групи компанії

«BVS». Сьогодні в структурі компанії «BVS» 3 нафтобази, які забезпечують власну мережу автозаправних станцій паливом стандарту Євро-5 від провідних європейських заводів, 75 АЗК по всій території України. Головним кредом компанії «BVS», у складі якої є ТОВ «Кершер» є – якість, комфорт та справедлива ціна. Станом на кінець 2022 року компанія СП

ТОВ «Кершер» представлена 46 автозаправочними станціями в місті Києві та Київській області, через які реалізувало паливо та супутні товари через магазини при АЗК, зокрема оливи та авто хімію.

Аналіз та динаміка економічних показників діяльності СП ТОВ «Кершер» за період 2019 – 20213 років свідчать про те, що виручка від реалізації збільшилася у 2021 році порівняно з 2020 роком на 2281 тис. грн або 1,64%. Собівартість та витрати на реалізацію продукції також збільшилася на 6104 тис. грн. або 4,88%. Збільшення виручки від реалізації з одноразовим збільшенням собівартості призвело до зниження прибутку від реалізації у 2021 році порівняно з 2020 р. на 3823 тис. грн. і становить 10247 тис. грн. Сума чистого прибутку в 2021 р. порівняно з 2020 р. скоротилася на 3265 тис. грн., або на 30,2 %. Рівень рентабельності продажів скоротився на 2,87 пункто – відсотків, а рівень рентабельності загальної діяльності також скоротився на 2,45 пункто – відсотків.

Скорочення показників рентабельності є негативним явищем для СП ТОВ «Кершер», це в свою чергу означає, що темпи зростання собівартості значно випереджають темпи зростання прибутку.

Для проведення аналізу системи управління персоналом в СП ТОВ «Кершер» було проаналізовано чисельність та структуру працівників починаючи з оцінки відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності від розрахункової

Середньооблікова чисельність персоналу в СП ТОВ «Кершер» у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 63 особи, зокрема це сталося за рахунок збільшення числа керівників на 3 особи та робітників на 47 осіб. Також спостерігається збільшення числа спеціалістів на 15 осіб. За аналізований період значних змін у структурі персоналу не відбулося. Найбільшу питому вагу займають робітники з питомою вагою у 2021 році – 61,04%, далі найбільшу вагу у структурі персоналу, як і у 2020 році займають спеціалісти з питомою вагою 24,94 %, третє місце у структурі належить адміністративно – управлінському персоналу, аналогічно до 2020 року, з питомою вагою у 2021 році 11,69 % та останнє місце у структурі персоналу займають службовці з питомою вагою 2,34 %.

В СП ТОВ «Кершер» спостерігається активний рух персоналу. Відбулося зростання коефіцієнта з прийому, і навіть загального обороту робочої сили.

Збільшення цих коефіцієнтів пояснюється політикою підприємства щодо збільшення числа персоналу, а також його оновлення за віковим показником. Середньоспискова чисельність персоналу в 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 19,6 %, або на 63 чол. Кількість прийнятих працівників в 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 26 чол., або на 74,3 %. Кількість звільнених працівників за аналізований період зросла на 6 чол. Коефіцієнт з прийому та коефіцієнт зі звільнення в 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 0,01.

Коефіцієнт плинності кадрів змін не зазнав в 2021 р. порівняно з 2020 р., коефіцієнт загального обороту робочої сили за аналізований період скоротився на 0,03.

Однією з найважливіших умов збільшення прибутку є зростання продуктивності праці кожного працівника в організації, а також раціональне використання персоналу є фактором ефективного використання робочого дня. З

проведених розрахунків можна зробити висновок, що при загальному збільшенні середньооблікової чисельності персоналу, також збільшилася кількість відпрацьованого часу усіма співробітниками, так у 2020 році час, відпрацьований всіма співробітниками збільшився по відношенню до 2019 на 214814 годин, а в 2021 році в порівнянні з 2020 на 142744 годин. Однак при збільшенні відпрацьованого часу всім персоналом спостерігаємо збільшення роботи у понаднормовий час у 2021 році порівняно з 2020 роком на 4569 годин, а порівняно з 2019 на 5568 годин. Середня тривалість робочого дня зростає, що в свою чергу позитивно відображається на діяльності СП ТОВ «Кершер», оскільки знижуються втрати робочого часу з технічних і залежних від персоналу причин.

Аналіз балансу робочого часу СП ТОВ «Кершер» говорить про те, що на даному підприємстві не зовсім ефективно використовує трудові ресурси, невиходи на роботу з дозволу керівництва становлять досить значну частку робочого часу. Так, цей показник у 2021 році становить 21,1 день. Підприємству необхідно інтенсивно працювати у напрямку підвищення ефективності використання фонду робочого дня СП ТОВ «Кершер».

Узагальнюючи розраховані показники необхідно зазначити, що протягом останніх трьох років діяльність СП ТОВ «Кершер» була прибутковою із достатнім рівнем показників рентабельності діяльності та продажу.

Спостерігається не значне зниження прибутковості в діяльності, а що до ефективності використання персоналу, то дане підприємство потребує вдосконалення такої системи управління для підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Суть кар'єрної стратегії в СП ТОВ «Кершер» полягає в організації кар'єри працівників таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне

використання рушійних механізмів та послаблював дію будь-яких факторів стримування та опору.

Стратегічний план реалізації кар'єри як перспективна система взаємопов'язаних дій в СП ТОВ «Кершер», містить у собі завдання ефективного використання всіх видів ресурсів, максимальну адаптацію до умов ділового середовища та гнучкість працівника.

Мета процесу стратегічного планування в СП ТОВ «Кершер» - досягти успішності в кар'єрі за допомогою повної та оптимальної реалізації кар'єрних можливостей працівника з одного боку та збільшити кадровий потенціал СП ТОВ «Кершер» з іншого.

Насамкінець слід зазначити, що стратегічне планування – це необхідна, але не достатня умова успішного розвитку кар'єри в СП ТОВ «Кершер». Щоб цей процес був плідним і кар'єрні прагнення працівника відповідали інтересам підприємства, цей процес має контролюватись і коригуватись СП ТОВ «Кершер», тобто саме підприємство може і має керувати кар'єрою персоналу. В процесі написання роботи за обраною темою були розроблені пропозиції щодо удосконалення системи управління кар'єрою працівників в СП ТОВ «Кершер», розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів констатував, що вони є ефективними і витрати на їх проведення окупляться протягом одного року.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2017. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. м Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с.
3. Аксенко А.В. Професіоналізм як принцип ефективності судової влади // Державна служба. 2019. Т. 19. № 2 (106). С. 89 – 92.
4. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2018. м 613с.
5. Басинська І.В. Компетентістний підхід в управлінні людськими ресурсами // Вісник Державного університету інфраструктури а технологій. 2018. № 3. С. 81 – 87.
6. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. м К.: Знання, 2015. – 140с.
7. Бородина А.В. «Компетенції майбутнього» та особливості їх формування (на прикладі державного та місцевого управління) // Вісник ДГУ. 2019. № 6 (98). С. 15 – 27.
8. Буланова В.А., Толоченко Е.А. Удосконалення кадрових технологій як фактор стратегії розвитку державної служби // Стратегічне управління: теорія, практика, проблеми. Матеріали XVIII Межрегіональної науково-практичної конференції. Львів, 2020. С. 43- 48.
9. Бурделова М.С. Компетентістний підхід в системі публічного управління// Бізнес -навігатор. 2020. № 1 (32). Ч. 2. С. 18 – 19.
10. Виноградський М. Д. Управління персоналом . К. Істина. 2017. – 500 с.

11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.
12. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БАК, 2017. – 624с.
13. Гусарєв С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2017. – 270 с.
14. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. – 828с.
15. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2014. – 542с.
16. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 107с.
17. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 247с.
18. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра. 2014. – 207 с.
19. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2018. – 224с.
19. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2015. – 556с.
20. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2015. – 304с.
21. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: «Центр Європи», 2013. – 176с.
22. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга. – 592 с.
23. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: – К.: Вища школа, 2016. – 311 с.

24. Михайлова Л. І. Управління персоналом. С. Козацький вал. 2013. – 416с.
25. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. – Харків, 2014. – 632с.
26. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства. К. Каравела. 2014. – 548с.
27. Парфенов К.В. Проблеми розробки професійних компетенцій // Розвиток освіти. 2019. № 1 (3). С. 47 – 49.
28. Рябенко Т.М., Рогач О.В. Професіоналізм та компетентність державних службовців в Україні // Вісник КНЕУ. Публічне адміністрування. 2019. Т. 12.  
Вип. 4 С. 31– 39.
29. Семенюк Е.А. Роль soft-skills и hard-skills у сучасних тенденціях HRменеджменту// Державинский форум. 2018. Т. 2. № 7. С. 23 – 29.
30. Тихомиров Ю.А. Теорія компетенцій. К.: Юрінформцентр, 2019. 351 с.
31. Троянская С.Л. Основи компетентнісного підходу у сфері публічного управління: навч. пос. К: Знання - прес, 2018. 176 с.
32. Саакян А. К. Управління персоналом. – К., Брама, 2014. – 642с.
33. Савельєва В. С. Управління персоналом. – К., Професіонал, 20105. – 335с.
34. Сладкевич В. Мотиваційний менеджмент. – К.: МАУП, 2010. – 112с.
35. Терещенко В. І. Наука керувати. – К.: Знання, 2014. – 664с.
36. Буднік, М. М. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства / М. М. Буднік, Є. Ю. Гетманова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. [Електронний ресурс] / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. – Харків, 2014. – № 2 (7), т. 1. – С. 158–162.
37. Глебова А.О. Формування системи управління персоналом на підприємстві /А.О. Глебова, Т. Конзерська // Молодий вчений. – 2020. - №



11(26), ч. 2. – С. 35-40.

38. Гафіяк А.М. Проблеми створення ефективної системи управління персоналом / А.М. Гафіяк // Економіка та суспільство [Електронний ресурс]. – 2017. – №13 .

39. Дикань О. В. Удосконалення управління персоналом підприємства / О.В. Дикань, В. І. Бобітко, О. О. Войтюк // Приазовський економічний вісник. - 2019.

- Випуск 5(16). - С. 144-147.

40. Дрогомирецька, М.І. Особливості управління персоналом промислового підприємства / М.І. Дрогомирецька, А.О. Шанда // Економіка і регіон : наук. вісн. ПолтНТУ. – 2015. – № 1 (50). – С. 96–101.

41. Кулакова С.Ю. Мотивація трудової діяльності в системі управління персоналом підприємства / С.Ю.Кулакова // Економіка і регіон. - 2017. - № 2 (63). - С. 54-60

42. Лук'янихін, В.О., Лук'янихіна, О.А., Сороколіт, А.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті // Вісник

Сумського державного університету. Економіка і менеджмент. – 2020. – № 2. С. 79-89

43. Лук'янихіна, О. А., Лук'янихін, В. О., Колесник, І. В. і Хамлика, К. О. (2021). Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці», Право і безпека, 80(1), с. 42-48.

44. Скриль В.В. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві / В.В. Скриль, Т.О. Галайда //

Економічний форум: наук. журнал.- Луцьк: Луцький НТУ, 2015. – № 1. – С. 294299.

45. Чевганова В.Я. Формування концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / В.Я. Чевганова, Ю.О.

Прийма // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 41. – URL:

<http://www.markethttp://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020infr.od.ua/uk/41-2020>.

46. Vadym Lukianykhin, Sergii Kholod, Valentyna Pavlova, Anhelina Spitsyna, Yuliia Maistrenko, Oksana Anufrieva, Vadym Lukianykhin Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes.

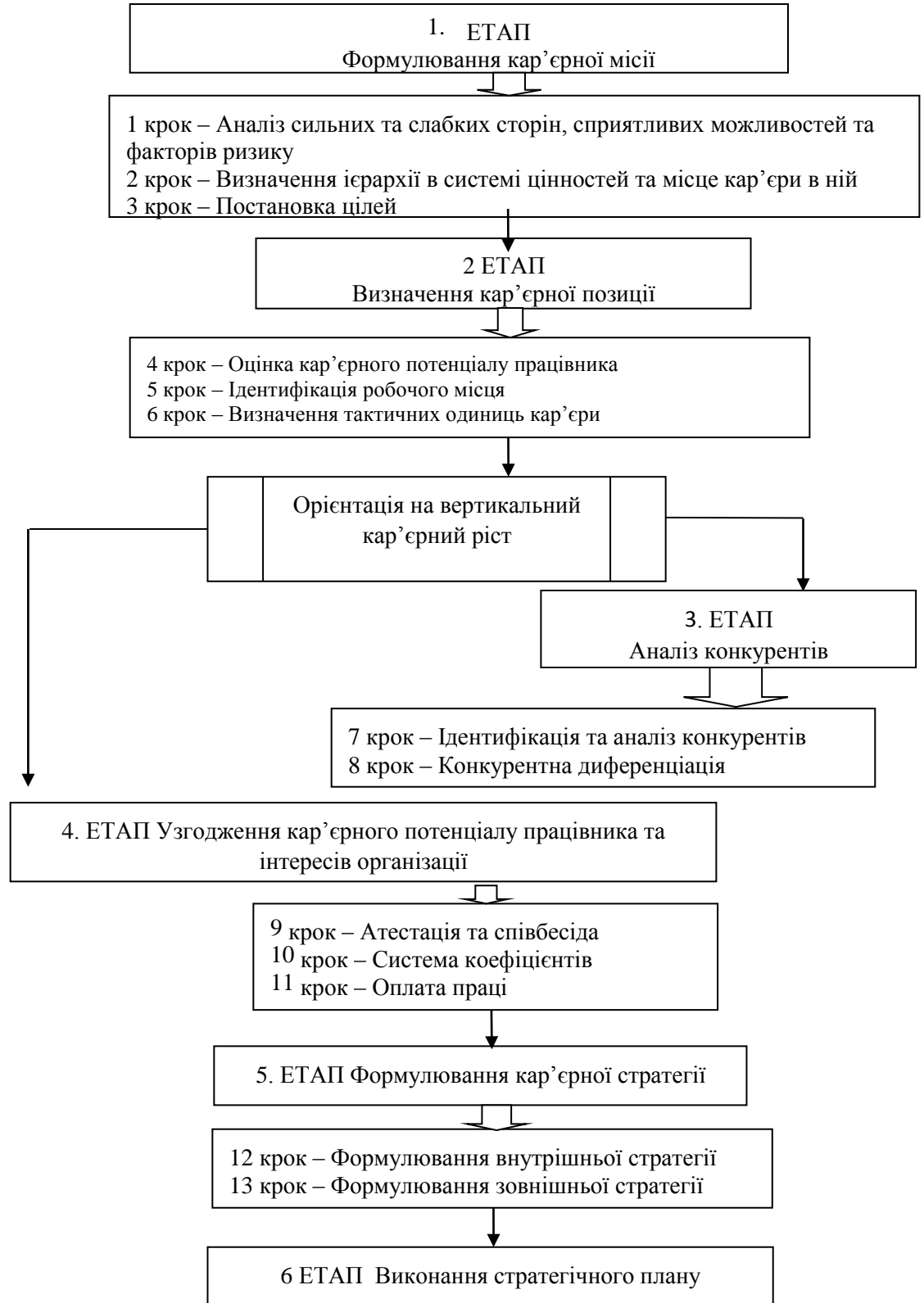
Studies of Applied Economics. Vol. 39 No. 6, 2021: Special Issue: Innovative

Development and Economic Growth in the CIS Countries

URL:

<http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/5015> (Scopus)

47. Lukianykhin, V., Vlasenko, Y., Okhrimenko, O., Shmorgun, L., Oliinyk, Y., Samko, O., (2020). Risk management in investing in human capital. International Journal of Management, 11(2), 95-104. DOI:10.34218/IJM.11.2.2020.010 (Scopus)



**Алгоритм реалізації кар'єрної стратегії працівника**