

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розвиток кадрової політики підприємства»

(на базі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студента 4 курсу 11 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Управління бізнесом»  
першого (бакалаврського)  
рівня

Василенка

Владислава Юрійовича

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Бай  
Сергій Іванович

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології \_\_\_\_\_

Кафедра менеджменту \_\_\_\_\_

Освітній ступінь бакалавр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_

Освітня програма «Управління бізнесом» \_\_\_\_\_

**Затверджую**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_ Бай С. І. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

## **Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

\_\_\_\_\_ Василенку Владиславу Юрійовичу \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

**«Розвиток кадрової політики підприємства»**  
(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченої роботи \_\_\_\_\_ 07.06.2023 \_\_\_\_\_

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи* розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики в організації.

*Об'єкт дослідження* – система управління персоналом в ТОВ «Епіцентр К».

*Предмет дослідження* – кадрова політика ТОВ «Епіцентр К».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи розроблення кадрової політики підприємства.....</b>	<b>5</b>
1.1. Основні складові кадрової політики в розвитку підприємства.....	5
1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
<b>Розділ 2. Дослідження кадрової політики на базі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ.....</b>	<b>15</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	23
2.3. Оцінювання ефективності кадрової політики на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 2.....	34
<b>Розділ 3. Шляхи удосконалення кадрової політики на підприємстві ТОВ «Епіцентр к», м. Київ.....</b>	<b>35</b>
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>44</b>
<b>Висновки та пропозиції.....</b>	<b>45</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>48</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>51</b>



## 6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів <a href="#">Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект)</a> та <a href="#">Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра</a>	до 12.09.22 р.	Виконано
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	Виконано
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	Виконано
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	Виконано
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	Виконано
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	Виконано
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	Виконано
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	Виконано
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	Виконано
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	Виконано
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Виконано
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), <a href="#">перевірка на плагіат</a> та її реєстрація	до 30.04.23 р.	Виконано
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	Виконано
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Виконано
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Виконано
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	Виконано
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	Виконано

7. Дата видачі завдання «    » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бай С. І.

(підпис, ініціали, прізвище)

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І. М.

(підпис, ініціали, прізвище)

10. Завдання прийняв до виконання студент Василенко В. Ю.

(підпис, ініціали, прізвище)



## РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

### «Розвиток кадрової політики підприємства»

(на базі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 45 сторінках основного тексту, в тому числі 7 таблиць, 22 рисунки. Список використаних джерел містить 21 найменування, викладене на 2 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 3 сторінках.

*Метою роботи* є розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики в організації.

Відповідно до мети, необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити основні складові кадрової політики в розвитку підприємства;
- дослідити сутність і значення управління персоналом підприємства у розробленні кадрової політики;
- дослідити методи оцінки ефективності управління персоналом;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;
- оцінити ефективність кадрової політики на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення кадрової політики.

*Об'єкт роботи* є система управління персоналом в ТОВ «Епіцентр К».

*Предметом роботи* є кадрова політика ТОВ «Епіцентр К».

Одержані результати дослідження можуть бути використані ТОВ «Епіцентр К».

Рік виховання роботи 2022 – 2023 рр. Рік захисту роботи – 2023 р.

## **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Розвиток кадрової політики підприємства»**

(на базі ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена аналізу та удосконаленню процесу розроблення кадрової політики в ТОВ «Епіцентр К». Метою роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики в організації. У ході дослідження було проведено аналіз теоретичних основ розроблення кадрової політики підприємства, дослідження кадрової політики на базі ТОВ «Епіцентр К», визначення шляхів удосконалення кадрової політики на підприємстві.

*Ключові слова:* кадрова політика, процес розробки кадрової політики, управління персоналом, ТОВ «Епіцентр К».

## **Abstract**

the qualifying paper work performed on the topic:

### **«Development of the Company's Human Resource Policy»**

(based on Epicenter K LLC, Kyiv)

The qualifying paper thesis is devoted to the analysis and improvement of the process of developing personnel policy in Epicenter K LLC. The purpose of the work is to study and analyze the state of the personnel policy of Epicenter K LLC, as well as to develop recommendations for its improvement.

The study analyzed the theoretical foundations of the development of personnel policy of the enterprise, the study of personnel policy on the basis of LLC "Epicenter K", the identification of ways to improve personnel policy in the enterprise.

*Keywords:* personnel policy, process of development of personnel policy, personnel management, LLC "Epicenter K".



## План

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи розроблення кадрової політики підприємств.....</b>	<b>5</b>
1.1. Основні складові кадрової політики в розвитку підприємства.....	5
1.2. Методи оцінки ефективності управління персоналом.....	10
Висновки до розділу 1.....	14
<b>Розділ 2. Дослідження кадрової політики на базі ТОВ «Епіцентр К».....</b>	<b>15</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	15
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	23
2.3. Оцінювання ефективності кадрової політики на підприємстві.....	28
Висновки до розділу 2.....	34
<b>Розділ 3. Шляхи удосконалення кадрової політики на підприємстві ТОВ «Епіцентр к», м. Київ.....</b>	<b>35</b>
Висновки до розділу 3.....	44
<b>Висновки та пропозиції.....</b>	<b>45</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>48</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>51</b>

## Вступ

**Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.** У сучасних реаліях стає зрозумілим той факт, що для ефективного розвитку підприємства найважливішою складовою будь-якого підприємства є його кадри. Для розвитку підприємства є вкрай важливо не лише раціонально та грамотно керувати кадровим потенціалом, але й вміти навчати, мотивувати та вдосконалювати вже наявну кадрову команду. Саме тому, кадрова політика підприємства націлена на створення такого колективу, який буде кваліфікованим, дружнім та постійним, саме тому головним об'єктом у кадровій політиці є персонал компанії.

Крім того, результати діяльності підприємства так само залежать від правильного та раціонального використання трудових ресурсів, професійної кваліфікації ресурсів, доречної розстановки посад у компанії, всі ці факти в безпосередньо впливають на продуктивність та ефективність праці.

Отже, актуальність роботи визначається тим, що управління кадровою політикою на підприємстві є основним чинником успішності підприємства. При правильному використанні кадрової політики, підприємство буде мати змогу будувати та планувати довготривалі стратегії функціонування.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розробка рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики в організації.

**Завдання** випускної кваліфікаційної роботи:

- дослідити основні складові кадрової політики в розвитку підприємства;
- дослідити сутність і значення управління персоналом підприємства у розробленні кадрової політики;
- дослідити методи оцінки ефективності управління персоналом;
- надати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;

- оцінити ефективність кадрової політики на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення кадрової політики.

**Предметом дослідження** є кадрова політика ТОВ «Епіцентр К».

**Методи дослідження.** У роботі використаних метод аналізу, порівняльний метод, описовий метод.

**Інформаційною базою** дослідження слугували нормативно-правові акти України, праці зарубіжних та вітчизняних науковців, інформація підприємства ТОВ «Епіцентр К».

**Практичне значення отриманих результатів** дослідження полягає у тому, що результати дослідження можуть бути використані підприємствами для удосконалення кадрової політики на підприємстві, зокрема дані пропозиції можуть бути використані ТОВ «Епіцентр К».

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційні робота бакалавра викладена на 45 сторінках основного тексту, в тому числі 7 таблиць, 22 рисунки. Список використаних джерел містить 21 найменування, викладене на 2 сторінках. Робота містить 1 додаток, викладений на 3 сторінках.

## Розділ 1

### Теоретичні основи розроблення кадрової політики підприємства

#### 1.1 Основні складові кадрової політики в розвитку підприємства.

Кадрова політика підприємства, це важливий напрямок роботи з кадрами, що складається з набору певних принципів, що реалізуються кадровими службами сучасних підприємств. Головним об'єктом кадрової політики, зрозуміло, є персонал підприємства. Персонал підприємства це основний склад працівників, тобто штату підприємства. Кадри, як відомо, «вирішують все», оскільки саме вони задіяні в економічній, виробничій діяльності підприємства, спрямованої безпосередньо на отримання матеріальних та інших цінностей. Ефективність виробництва безпосередньо залежить від професійних якостей та кваліфікації персоналу в цілому [7].

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [5, с. 30-35].

Для правильного вибору кадрової політики слід враховувати зовнішні та внутрішні фактори, властиві середовищу підприємства (рис.1.1):

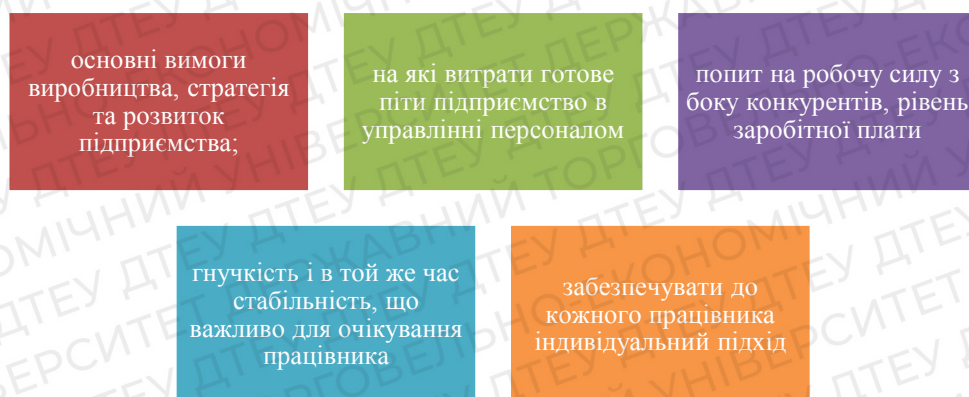


Рис.1.1. Критерії правильного відбору кадрової політики підприємства

*Джерело:* складено автором на основі джерела [18]

У кожному підприємстві управління кадрами носить стратегічний та оперативний аспект. Концепція трьох частин управління персоналом:

- виробнича;
- фінансово-економічна;
- соціальна.

До завдань кадрової політики входить (рис.1.2):



**Рис.1.2. Завдання кадрової політики**

*Джерело:* складено автором на основі джерела [16, с. 66-70]

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які представлені на рис. 1.3.

Головні проблеми в управлінні підприємством це вік співробітників, кваліфікація, посадові обов'язки та зароблена плата.

Кожна з перерахованих проблем повинна розглядатися та мати шляхи вирішення [4].

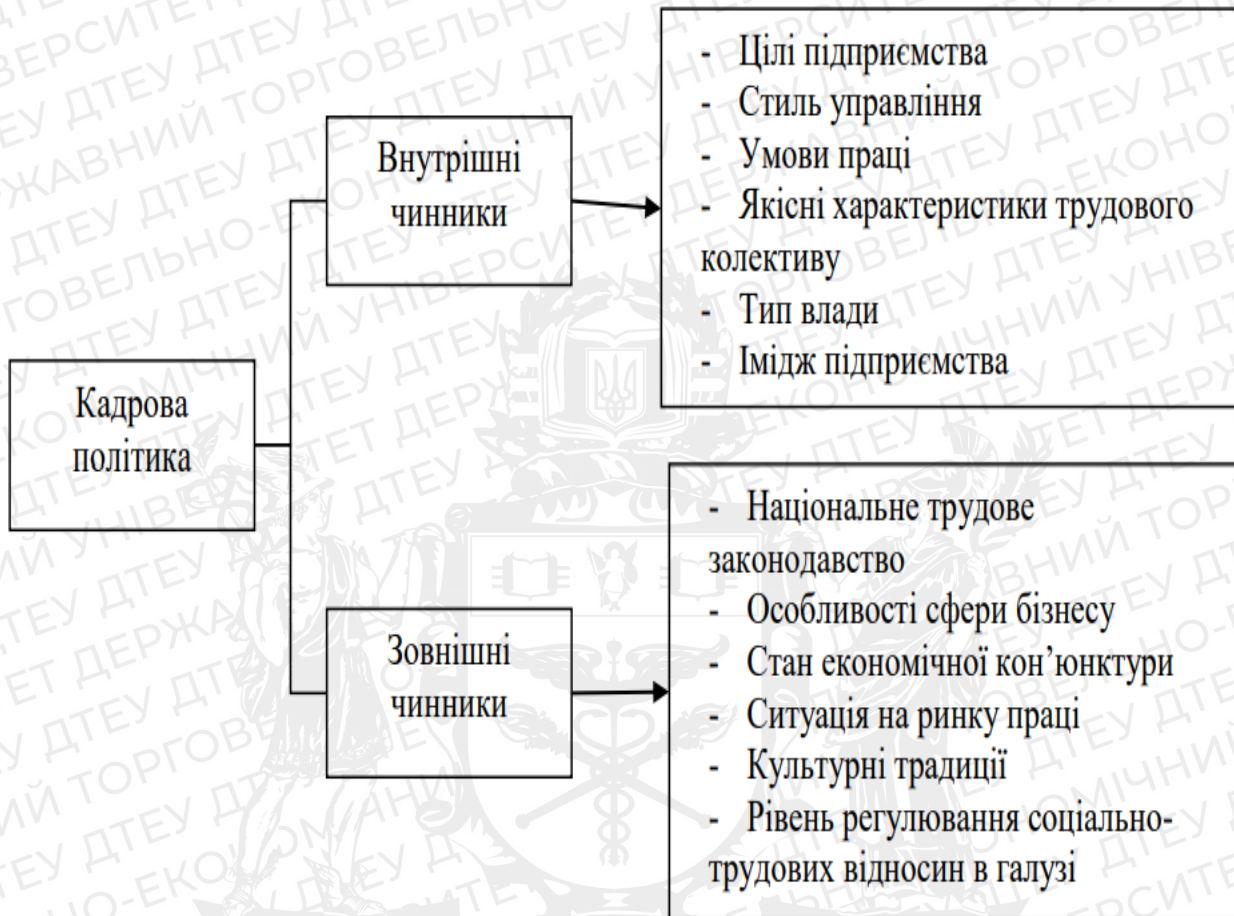


Рис.1.3 Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

*Джерело:* складено автором на основі джерела [3, с. 155-159]

Таким чином, сутність кадрової політики ґрунтується на чіткій системі принципів, що визначають обов'язкову доцільність, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика спрямована на конкретні ринки праці, за рахунок яких реалізуються їх завдання. Тому, розробляючи політику, керівництво має знати про джерела участі працівників.

Найперше завдання менеджменту є підбір кадрів та управління персоналом. Вплив на працівників, управління з боку керівництва є управлінням персоналу. На саму роботу ефективності управління персоналом і має основне значення у роботі персоналу є стійна духовно-психологічна атмосфера, що виявляється у взаємовідносинах між людьми, виступаючи важливим фактором роботи над спільною справою та створенням позитивного сприятливого клімату між колективом [2, с. 128-130].

У системі управління персоналом підприємства і розроблені кадрової політика головна ланка належить керівнику, адже саме керівник є прикладом та обличчям персоналу, більше того, можемо вважати, що майбутнє існування колективу напряду залежить від політики роботи підприємства, яку провадить керівник, адже на сьогодні існує вагомий демографічний спад, зумовлений імміграцією молоді за кордон для пошуку кращих умов праці та більшої заробітної плати.

Сьогодні у розробці кадрової політики на підприємствах особливу увагу приділяють модернізації та оновленні матеріально-технічної бази. Саме в таких умовах кадрова політика буде досягати конкурентоздатності кадрового потенціалу, а також буде підтримувати сталий соціальний та економічний розвиток підприємств.

На сучасному етапі управління кадровою політикою підприємства найважливішим етапом роботи кадрової служби є:

- формування;
- розвиток;
- реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства.

Щоб досягти реалізації управління персоналом у розробці кадрової політики, необхідно реалізувати цілий ряд локальних цілей, які

представляють собою цілі як засоби. Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні, які наведені на рисунку 1.4.



Рис.1.4. Ієрархія цілей управління персоналом

*Джерело:* складено автором на основі [12, с. 79]

Тому для контролю за кадровою політикою необхідно вживати комплексних заходів за всіма напрямками моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державних політичних і соціальних інструментів, які сприятимуть підвищенню громадянської та творчої активності працівників та постійному їх залученню. При вирішенні виникаючих завдань у сфері організації виробництва та праці ці заходи переносяться в загальну кадрову політику підприємства.



## 1.2 Методи оцінки ефективності управління персоналом.

У сучасному виробничому житті, коли умови зовнішнього середовища змінюються дуже швидко, головним фактором ефективності кадрової політики є її гнучкість, адаптивність та мобільність. Таким чином, пропонується використовувати інноваційні методи до формування кадрової політики на малому та середньому підприємстві. Цей метод припускає, що при формуванні та розвитку кадрової політики найбільшу увагу необхідно приділяти аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Кадрова політика будь-якої організації формується, виходячи з цілей компанії, її генеральної стратегії. Під ефективністю кадрової політики слід розуміти ставлення отриманого результату до витрат для її досягнення.

Виділяють такі етапи у проектуванні кадрової політики:

1. Розробка норм.
2. Розробка програм.
3. Моніторинг над діяльністю персоналу.

Філософія системи управління людськими ресурсами може визначатись наступними цінностями:

- співробітники – це кадри, що, у свою чергу, структурує відносини «споживання» між персоналом та організацією;
- співробітники – це ресурси, що структурують відносини цільового «використання» між персоналом та організацією;
- співробітники – це капітал організації, що структурує відносини «інвестування» один в одного між персоналом та організацією.

Аналіз сутності ціннісних відносин дозволяє виявити наступні тенденції та закономірності: Якщо в організації кадрова політика орієнтована на «споживання», то, як правило, такі організації не характеризуються значними злетами та падіннями у своєму розвитку вони досить стабільно

функціонують. Водночас, таким організаціям властиві показники високої плинності кадрів, старіння колективу, інертність, що є неефективним у ситуаціях соціально-економічної кризи.

Організації, орієнтовані на цільове використання, характеризуються прогресивністю, де цілі визначають напрямок руху та формують трудові норми. Проте, таким організаціям властиві обмеженість розвитку, headhunting (переманювання продуктивних співробітників), внутрішньо-організаційна конкурентна напруженість.

Організації, орієнтовані інвестування в персонал характеризуються високим рівнем мобільності, готовністю до змін, високим рівнем стресостійкості. Відносини, орієнтовані на інвестування, зазвичай, у результаті формують високий рівень лояльності персоналу, згуртованості колективу, і навіть готовністю віддавати всі свої можливості «на благо» організації. Безумовно, в умовах соціально-економічної нестабільності саме такі працівники не тільки збережуть організацію, а й сприятимуть її зростанню та розвитку. Взаємне інвестування один одного позитивно позначається на формуванні людського капіталу, ключової цінності організації, що свідчить про її зрілість

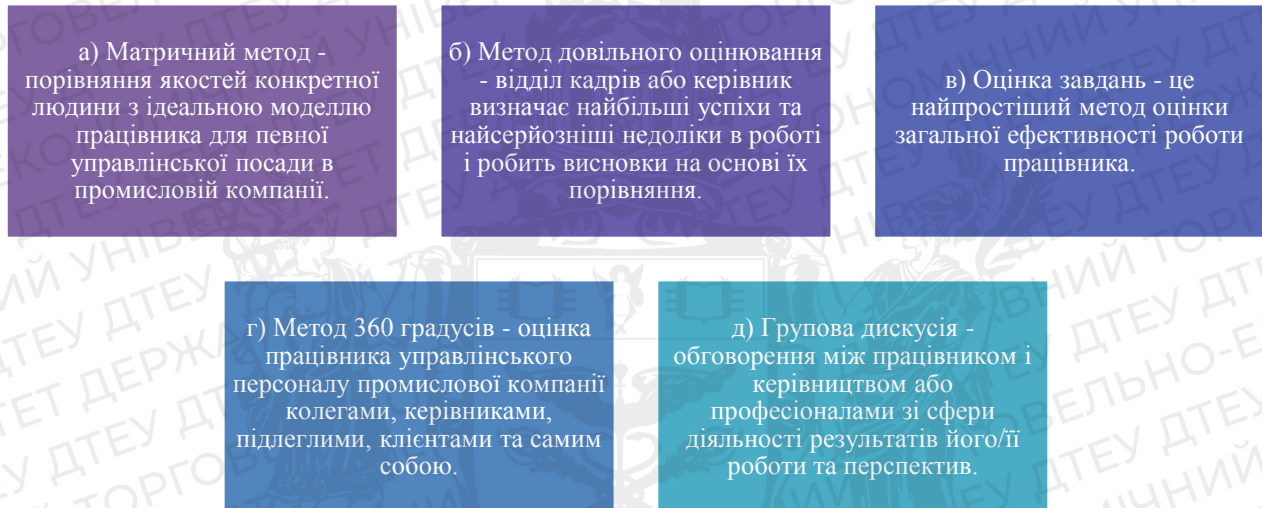
Звісно ж, що відносини «споживання» і «використання» визначають сутність кадрового підходу в управлінні людськими ресурсами, а відносини «інвестування» є свідченням ресурсного управління.

Кадрова політика є сукупністю методів, принципів, напрямів та змісту роботи з персоналом організації.

Стрижнем будь-якої кадрової політики є філософія системи управління людськими ресурсами, конкретизована в організаційних цінностях, нормах та відносинах.

У наш час існує багато методів оцінки ефективності роботи персоналу підприємства, але, за словами І.І. Чавилова вони поділяються на три групи за орієнтацією [20, с. 41-44]:

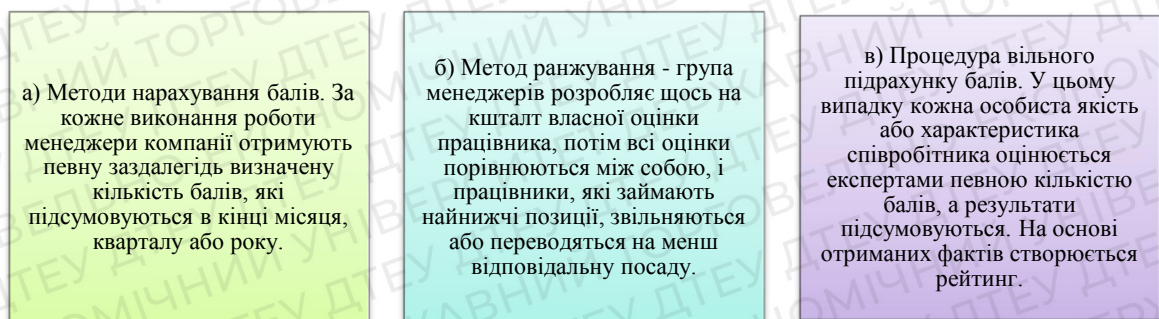
Якісні методи, друга їх назва – описові, оскільки вони характеризують співробітників без застосування строгих кількісних даних. До методів якісної оцінки відносяться (рис.1.5):



**Рис.1.5. Якісні методи кадрової політики підприємства**

*Джерело:* складено автором на основі [20, с. 41-44]

II. Кількісні методи - вважаються найбільш об'єктивними, оскільки всі результати їх проведення виражені в цифрах (рис. 1.6) [20, с. 41-44].



**Рис.1.6. Кількісні методи**

*Джерело:* складено автором на основі [20, с. 41-44]

III. Комбіновані методи. Найбільш ефективні підходи до оцінки, на думку Г.В. Градосельської, С.М. Климової, Е. Лессера, Л. Пруссака та А.Н. Чуракова, оскільки в них використовуються і описові, і кількісні аспекти. До них відносять:

- а) Метод суми оцінок;
- б) Система угруповання.

Існує кілька найбільш поширених підходів до оцінки компетенції співробітників:

1. Атестація.
2. Ассесментцентр
3. Тестування.
4. Інтерв'ювання.
5. Метод експертних оцінок персоналу.
6. Ділові ігри [11, с. 41-44].

Отже, сьогодні проблеми аналізу ефективності працівників, у тому є надзвичайно актуальним питанням. Незважаючи на численні розробки, науковці та практики сьогодні не демонструють абсолютної єдності у методичних підходах до здійснення оцінки кадрового забезпечення. Тому, всі існуючі методи можна умовно поділити на три групи - якісні, кількісні та комбіновані.

## Висновки до розділу 1

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур щодо формування, відтворення, розвитку і розстановки кадрів, створення оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання. Зміст кадрової політики базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову доцільність, відповідність та соціальну відповідальність. Кадрова політика формується на основі цілей і критеріїв, а також факторів, що визначають кадрову політику компанії.

Для того, щоб контролювати кадрову політику, необхідно вживати комплексних заходів у всіх сферах робочої моделі. Вплив на працівників, управління ними з боку керівництва – це і є управління людськими ресурсами, яке здійснюється відповідно до ієрархії цілей управління людськими ресурсами.

Всі існуючі методи оцінки ефективності управління людськими ресурсами можна розділити на три групи: якісні, кількісні та комбіновані.

## Розділ 2

### Дослідження кадрової політики на базі ТОВ «Епіцентр К»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства.

ТОВ «Епіцентр К» є національною мережею сучасних будівельних та господарських гіпермаркетів, які мають широкий асортимент товарів за європейськими стандартами обслуговування [8]. ТОВ «Епіцентр К» зареєстровано 27 серпня 2003 року (рис.2.1).

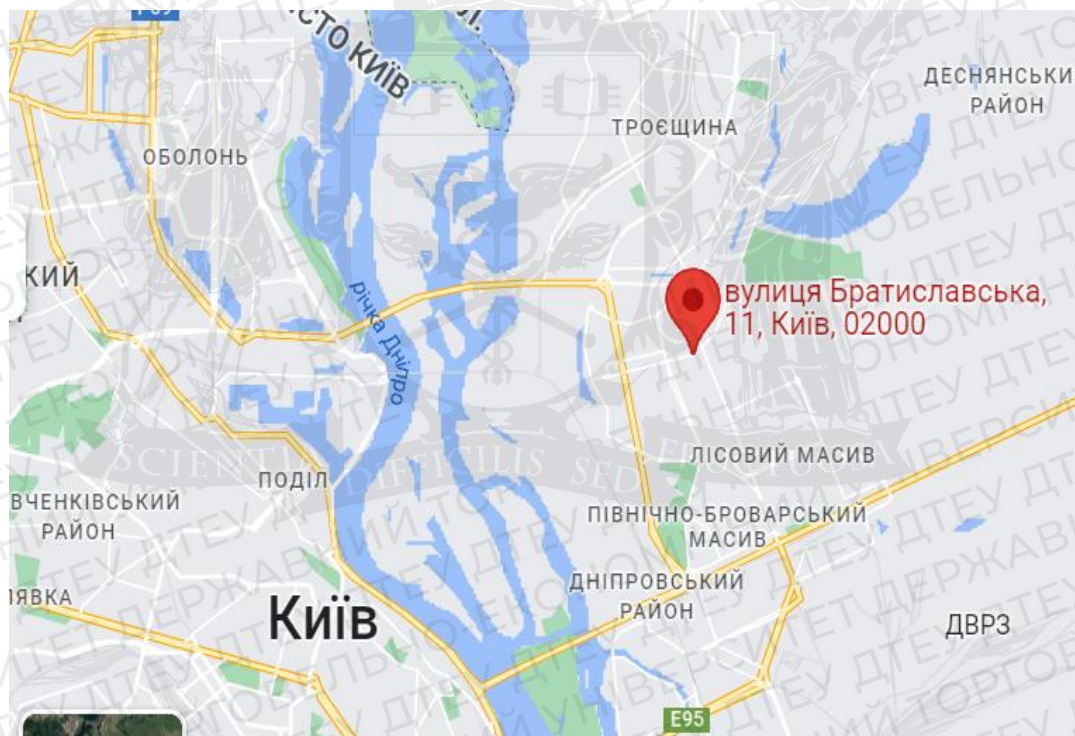


Рис.2.1. Юридичне місцезрештування ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: GoogleMaps

У своїй діяльності ТОВ «Епіцентр К» постійно працює над вдосконаленням та покращенням сервісу, розширенням асортименту товарів та спектру послуг з метою задоволення максимальної кількості потреб споживачів. Загальна площа ТОВ «Епіцентр К» становить 18 000 квадратних метрів та дозволяє обслуговувати близько 10 000 клієнтів. Важливо

зазначити, що на сьогоднішній день гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К» є власником найбільшого першого поверху серед інших європейських торгових точок [13]. Товари в гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К» поділені на 10 розділів, від масштабних будівельних проектів до оздоблення, з понад 1 мільйонним асортиментом [1].

У мережі ТОВ «Епіцентр К» представлені вітчизняні товари та іноземні товари таких країн, як Польща, Італія, Франція, Іспанія, Німеччина, Туреччина та Китай. Товар доставляється до гіпермаркетів власним транспортом (рис.2.3, 2.3) та співпраці з 5000 постачальниками продукції. Асортимент ТОВ «Епіцентр-К» розрахований на будь-які типи клієнтів та має змогу задовольнити будь-які потреби замовника [13].



Рис.2.2. Власний транспорт «ТОВ Епіцентр К» [13]



Рис.2.3. Логістичний центр «Калинівка» [13]

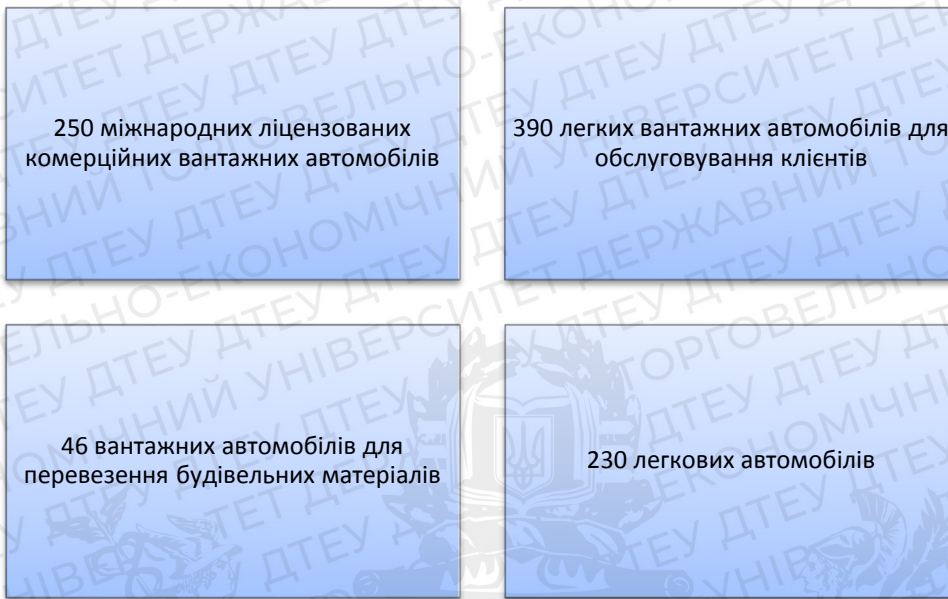


Рис.2.4. Власний автопарк ТОВ «Епіцентр К»

*Джерело:* складено автором на основі джерела [13]

Як бачимо із рис. 2.4 структура власного автопарку є досить розгалуженою та налічує значну кількість автомобілів серед яких: 390 вантажних автомобілів, які обслуговують клієнтів ТОВ «Епіцентр», понад 250 вантажних міжнародних автомобілів, крім того у компанії є 46 окремих автомобілів для перевезення будівельних матеріалів, а також 230 легкових автомобілів і 390 легких вантажних машин.



Рис.2.5. Відсоткова структура автотранспорту ТОВ «Епіцентр К»



*Джерело:* складено автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Як бачимо на рисунку 2.5 у ТОВ «Епіцентр К» переважає легковантажний автомобільний транспорт, це обумовлено тим, що сьогодні є надзвичайно популярна доставка товарів на дім, саме таким видом транспорту доставляється товар для покупців.

Основні принципи роботи ТОВ «Епіцентр К» представимо на рис.2.6.

Мета	Місія	Стратегія
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мета – створити максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та проектування будинків для кожного жителя України</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Місія – забезпечити українців широким асортиментом якісних і доступних товарів. Економити час клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та пропонувати повний асортимент товарів і послуг, зосереджених в одному місці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія - стати лідером на ринку роздрібно́ї торгівлі «студи й назад» в Україні. Забезпечувати розвиток та розширення великих мереж супермаркетів у всіх обласних центрах та великих містах України</li> </ul>

Рис.2.6. Основні принципи роботи «ТОВ Епіцентр К»

*Джерело:* складено автором на основі джерела [14]

Таким чином, аналізуючи рисунок 2.6, бачимо, що основна діяльність ТОВ «Епіцентр К» спрямована на створення найсприятливіших умов для клієнтів для будівництва, а також планування будинків для жителів України, місія компанії покликана надати покупцям широкий асортимент різноманітної продукції та створенні зручної системи обслуговування, яка економить час та кошти кожного клієнта, а основною стратегією компанії ТОВ «Епіцентр К» є лідерство на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Оцінюючи загальний фінансовий та економічний стан ТОВ «Епіцентр К» доцільно здійснити аналіз майна, котре належить компанії та джерела його придбання. Аналіз складу та структури майка ТОВ «Епіцентр К» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Склад та структура майна ТОВ «Епіцентр-К»  
(тис. грн.)

Таблиця 2.1

Показник	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
Усього майна	1952614	2586595	2822101	633981	33%	235506	9,%
Необоротні активи	1626059	2044600	2237744	418541	26%	193144	9,5%
Оборотні активи	326555	541995	584357	215440	66%	42362	8%
Запаси	136296	162389	272892	26093	19 %	110503	68%
Дебіторська заборгованість	138347	297325	219026	158978	115%	-78299	-26%
Кошти та їх еквіваленти	16819	30536	31932	13717	82%	1396	4,6%
інші оборотні активи	34749	46800	36737	12051	35%	-10063	-22%
Витрати майбутніх періодів	344	4945	23770	12051	113%	18825	380,70%

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [17]

Отже, аналізуючи таблицю 2.1. можна зробити висновок, що загальна вартість майна ТОВ «Епіцентр-К» зростала протягом трьох років, з 1952614 тис. грн. у 2018 році до 2822101 тис. грн. у 2020 році. Зростання вартості майна відбулося за рахунок збільшення як необоротних, так і оборотних активів. Зокрема, необоротні активи зросли на 26% (з 1626059 тис. грн. у 2018 році до 2237744 тис. грн. у 2020 році), а оборотні активи - на 66% (з 326555 тис. грн. у 2018 році до 584357 тис. грн. у 2020 році).

Запаси є найбільшою складовою оборотних активів, і зросли на 68% з 136296 тис. грн. у 2018 році до 272892 тис. грн. у 2020 році. Дебіторська заборгованість також значно зросла в 2019 році на 115%, з 138347 тис. грн. у 2018 році до 297325 тис. грн., проте у 2020 році спостерігається зменшення на 26%, до 219026 тис. грн.

Кошти та їх еквіваленти, а також інші оборотні активи також зросли, але не так значно, порівняно з іншими складовими майна. Витрати майбутніх

періодів зросли значно з 344 тис. грн. у 2018 році до 23770 тис. грн. у 2020 році, що свідчить про збільшення інвестицій компанії у майбутні роки.

Загалом, за результатами аналізу таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Епіцентр-К» стабільно збільшує своє майно та активи протягом трьох років. Значний ріст спостерігається у необоротних активах, зокрема у запасах та витратах майбутніх періодів. Також значно збільшилися оборотні активи, зокрема кошти та їх еквіваленти. Це може свідчити про успішність стратегії компанії та високу рівень ефективності управління фінансовими ресурсами. Однак, важливо звернути увагу на зменшення дебіторської заборгованості у 2020 році та збільшення інших оборотних активів у 2019 році, що може вказувати на необхідність удосконалення процесів управління борговими зобов'язаннями та інвестицій у розвиток нових оборотних активів.

У таблиця 2.2. проаналізована динаміка та структура доходів та витрат ТОВ «Епіцентр-К» за 2018-2020 роки.

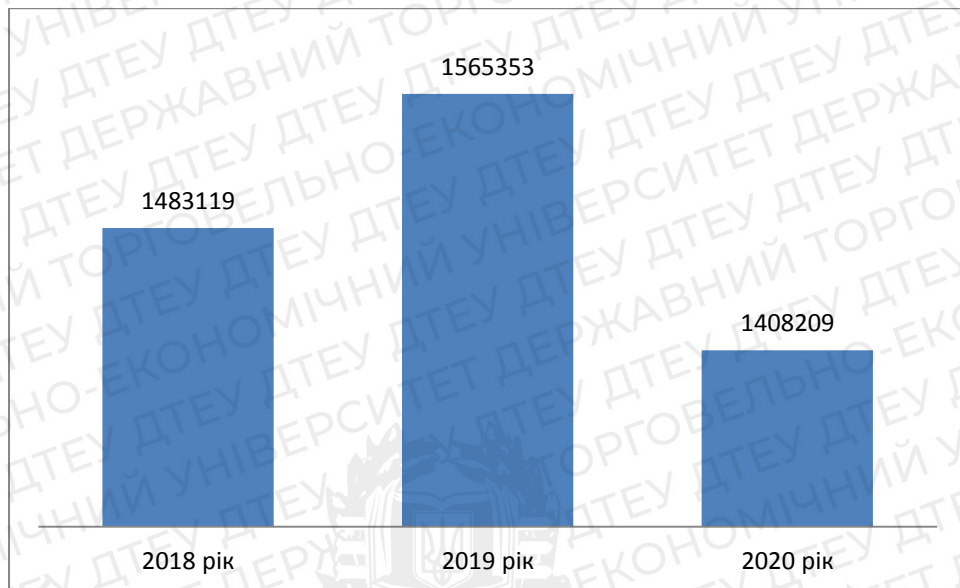
**Таблиця 2.2. Динаміка виручки ТОВ «Епіцентр-К» (тис. грн.)**

*Таблиця 2.2*

Стаття	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2018/2019		2019/2020	
Чистий дохід від реалізації продукції	1483119	1565353	1408209	82234	5,54%	-157144	-10%
Інші операційні доходи	342289	375944	429485	33652	9,83%	53541	14,24%
Інші фінансові доходи	11	6	9	-5	-46%	3	50%
Інші доходи	26	208	7759	182	700%	7551	3630%
Всього доходів	1825445	1941511	1845462	116066	6,36%	-96049	4,95%

*Джерело:* розраховано на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К» [17]

Динаміку чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр-К» зобразимо на рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Дохід ТОВ «Епіцентр К» від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2018-2020 роках**

*Джерело:* складено на основі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр-К»

[17]

З таблиці можна зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Епіцентр-К» зросла у 2019 році на 5,54%, але в 2020 році відбувся спад на 10%. Це може бути пов'язано з пандемією COVID-19, яка вплинула на економіку та споживчі звички людей.

Інші операційні доходи зросли на 9,83% у 2019 році та ще на 14,24% у 2020 році, що може свідчити про збільшення обсягу різноманітних операцій та послуг компанії.

Інші доходи зростали дуже швидко, зі збільшенням на 700% у 2019 році та на 3630% у 2020 році, що може бути пов'язано з введенням нових операцій або змінами в законодавстві.

Загальний дохід компанії збільшився на 6,36% у 2019 році, але зменшився на 4,95% у 2020 році. На підставі аналізу даних таблиці можна зробити висновок, що компанія зазнала певного збільшення доходів у 2019 році, але наступний рік був важким у зв'язку з пандемією COVID-19, що призвело до зменшення доходів в 2020 році.

Таким чином, можна стверджувати, що в загальному в аналізований період фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» є незадовільним, проте масштаби капіталізації підприємства ТОВ «Епіцентр К» з кожним роком все збільшувалися, проте рентабельність роботи підприємства залишалася на одному рівні з минулими роками.

В даний час ще наголосимо, що ТОВ «Епіцентр К» займається досить значною волонтерською діяльністю, зокрема, мережа гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» в місті Київ активно збирає кошти на потреби армії, закупляє за власні кошти військове спорядження на автомобільну техніку, крім того в період нестабільної енергетичної ситуації ТОВ «Епіцентр К» обладнав свої приміщення зарядними підстанціями для потреб клієнтів гіпермаркету під назвою «Ділимося світлом».

## 2.2 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.

Персонал ТОВ «Епіцентр К» є основним активом для успішної реалізації діяльності компанії. Працівники компанії гарантують успішне виконання усіх робочих процесів, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару на полиці гіпермаркету.

Кожен рік ТОВ «Епіцентр К» активно збільшує свій колектив професійними кадрами з метою підвищення ефективності виробничих процесів та задоволення потреб споживачів. Керівництво компанії вкладає значні зусилля у забезпечення своїх працівників соціальними пільгами, такими як безкоштовне медичне обслуговування, харчування та робоча форма. Крім того, працівники компанії мають можливість безкоштовно відпочивати в санаторіях та курортах України, а також брати участь у різноманітних семінарах, лекціях та конференціях, що сприяє їхньому професійному розвитку. Такі заходи сприяють зміцненню корпоративної культури та залученню талановитих фахівців до команди ТОВ «Епіцентр К». Керівний склад ТОВ «Епіцентр К» представлено на рисунку 2.8:

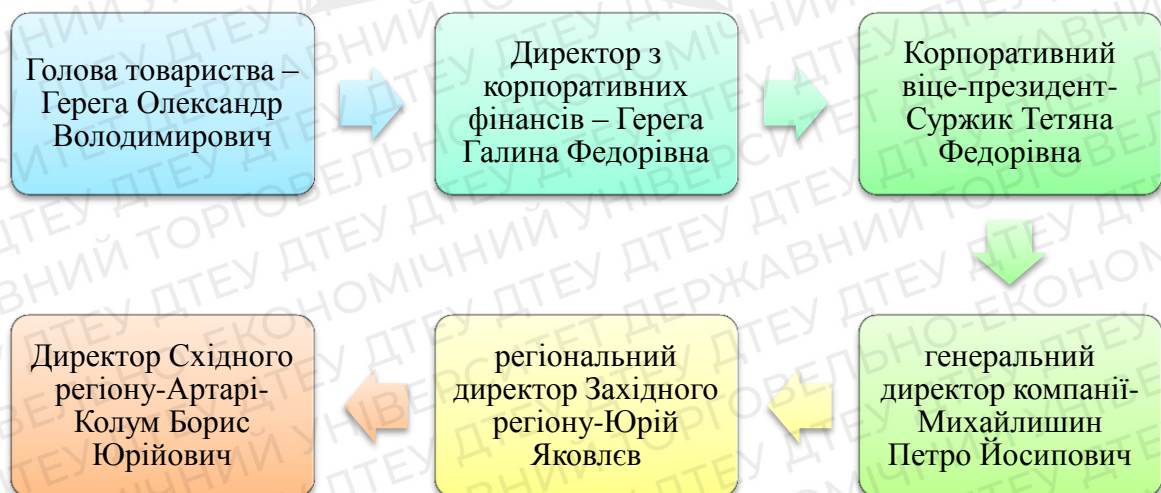


Рис.2.8. Керуючий склад ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: складено автором на основі джерела [6]

Організаційна структура управління ТОВ «Епіцентр К» представлена в таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3. Організаційна структура**

*Таблиця 2.3.*

<b>ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР</b>				
<b>НАЧАЛЬНИКИ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ</b>				
Відділ маркетингу	Відділ замовлень	Фінансовий відділ	Відділ кадрів	Транспортний відділ
<b>Начальники оперативних відділів</b>				

*Джерело:* складено автором на основі даних ТОВ «Епіцентр К»

Як показано в таблиці 2.3, організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є ієрархічною. Всі працівники підпорядковуються директору гіпермаркету, а вищим органом управління є загальні збори акціонерів. Генеральний директор призначається зборами акціонерів.

Згідно з документом [15], в ТОВ «Епіцентр К» директор гіпермаркету підпорядковується генеральному директору. За відсутності директора гіпермаркету його обов'язки виконує комерційний директор. Комерційний директор відповідає за наступні відділи: маркетингу, торгівлі, комплектації, тьюнінгу, внутрішньої реклами, інформації, прийому товарів та доставки.

Керівник відділу продажів ТОВ «Епіцентр К» відповідає за відділ, якому підпорядковуються менеджери відділів. Керівники секцій звітують перед окремими керівниками відділів.

Варто також зазначити, що згідно з організаційною структурою ТОВ «Епіцентр К», керівники відділів та підпорядковані їм підрозділи відіграють ключову роль у діяльності компанії. Наприклад, відділ маркетингу відповідає

за рекламну та маркетингову стратегію компанії, відділ продажів забезпечує належну організацію процесу продажів, а відділ приймання та доставки товарів відповідає за якість приймання та доставки товарів.

Вважаємо, що структура організації та підпорядкованість відділів у ТОВ «Епіцентр К» розроблена таким чином, щоб забезпечити ефективну роботу компанії та досягнення її цілей. Кожен відділ відповідає за свою частину роботи, що дозволяє нам забезпечити якість та ефективність процесів у всій компанії.

Для того, щоб побудувати ефективну систему мотивації співробітників, вкрай важливо визначити основні мотиви, які спонукають фахівців працювати над досягненням цілей компанії, і створити відповідну систему мотивації.

Виходячи з цих факторів, ефективна система управління персоналом має орієнтуватися не тільки на час співробітників, але і на ефективний результат їх роботи, а також на можливі демотивуючі причини і мінімізацію ризиків, пов'язаних із управлінням персоналом.

Основні пріоритети роботи в ТОВ «Епіцентр К» наведено на рисунку 2.9.





**ЛІДЕРСТВО.** 95 % директорів торговельних центрів «Епіцентр К» починали свою кар'єру в компанії звичайними співробітниками. Секрет полягає у багаторівневій системі зростання від стажера до директора з можливістю подальшого кар'єрного росту



**НАВЧАННЯ** Тренерський склад відділу навчання активно працює над навчальними програмами, які постійно підвищуватимуть кваліфікацію наших співробітників. Понад 67 000 навчань від постачальників, внутрішніх тренінгів, семінарів та воркшопів на рік



**СПОРТ** .5 потужних спортивних комплексів «Епіцентр К» із сучасною технічною базою у містах Городок, Хмельницький, Кам'янець-Подільський, Славута та смт.Плужне, де щодня займається молодь, тренуються і проводять матчі професійні спортсмени та виховуються чемпіони. А у кожному ТЦ працює спортивний зал, де співробітники мають можливість займатись спортом у вільний від роботи час



**ЗДОРОВ'Я** Компанія забезпечує працівників та покупців першою медичною допомогою. У торговельних центрах працюють медичні сестри, які у разі потреби можуть надати необхідну допомогу



**СОЦІАЛЬНІ ПРОЄКТИ** Громадська організація «Епіцентр дітям» стала частиною світового проєкту з побудови та розвитку соціально-спортивних шкіл Фонду «Реал Мадрид». Понад 600 дітей уже навчаються у школах Фонду на Тернопільщині, Хмельниччині та Київщині

**Рис.2.9. Основні пріоритети для працівників ТОВ «Епіцентр К»**

*Джерело:* складено автором на основі джерела [15]

Для того, щоб залучити та утримати кваліфікованих співробітників і зосередити їхні зусилля на ефективній роботі та досягненні цілей компанії, необхідно розробити мотиваційну систему, яка включає такі складові:

- систему базової заробітної плати, яка забезпечує стабільний рівень винагороди;
- систему преміювання на основі показників ефективності, що сприяє заохоченню до продуктивної праці та досягненню кращих результатів;

- соціальний пакет, який включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення соціального добробуту працівників та їхніх сімей і передбачає медичне страхування, надання відпусток тощо;

- програму нематеріальної мотивації, яка надає можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання та доступу до актуальної інформації та знань [20, с. 357-363].

Залежно від посади, відповідальності, результатів роботи та аналізу ринку праці, ефективність системи мотивації працівників може бути різною. Матеріальні вигоди, які отримують працівники, відіграють важливу роль у регулюванні відносин між компанією та її працівниками. Важливо залучати, мотивувати та утримувати працівників з відповідними навичками та заохочувати їх до підвищення продуктивності праці. Наприклад, у гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр К», окрім премії за виконання плану відділу, продавці також отримують премії за виконання плану гіпермаркету. Таке стимулювання призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, відбір і адаптацію працівників.

Оскільки система мотивації є важливим інструментом відповідального управління людськими ресурсами, що забезпечує досягнення бізнес-цілей. Компанія зважає на залучення і нематеріальних методів мотивації, до яких відноситься навчання працівників. Так, у торговельній мережі ТОВ «Епіцентр К» в робочий час шляхом тестування знань співробітників про товари, що продаються здійснюється перевірка та удосконалення знань працівників, що дозволяє підвищувати їх рівень консультативної компетентності та якості обслуговування.

Таким чином, у ТОВ «Епіцентр» досить лояльна система управління персоналом, адже у працівників достатній рівень мотивації для роботи, керівництво підприємства завжди йде на зустріч своїм працівникам та створює камфорні умови праці, які відображаються у системі мотивації,

створенні великої кількості безкоштовних послуг таких як медичний огляд та харчування, а також працівники гіпермаркетів можуть складати для себе комфортні графіки роботи, крім того у працівників є можливість проходити стажування за кордоном.



### 2.3 Оцінювання ефективності кадрової політики на підприємстві.

Для аналізу ефективності кадрової політики на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» є доцільним аналіз даних середньої чисельності трудової структури. Джерелами цієї інформації є Звіт про працю та плинність кадрів, Звіт про використання робочого часу, Статистичний звіт кадрового потенціалу ТОВ «Епіцентр К» та ін. звіти.

Отже, згідно даних таблиці 2.4, бачимо, що загальна чисельність працівників ТОВ «Епіцентр К» зросла в 2020 році на 206 працівників у порівнянні з 2018 роком, а у 2019 році кількість працівників зросла на 105. Значно зросла кількість працівників порівняно з 2018 та 2020 роком на 116 працівників, тоді як у порівнянні з 2019 роком кількість працівників збільшилася лише на 47.

Дані таблиці 2.4 показують, що середньооблікова кількість працівників у 2020 році загалом зросла порівняно з попередніми звітними роками. Виняток становлять непрофільні працівники, яких у 2019 році було на 4 більше, ніж у 2020 році.

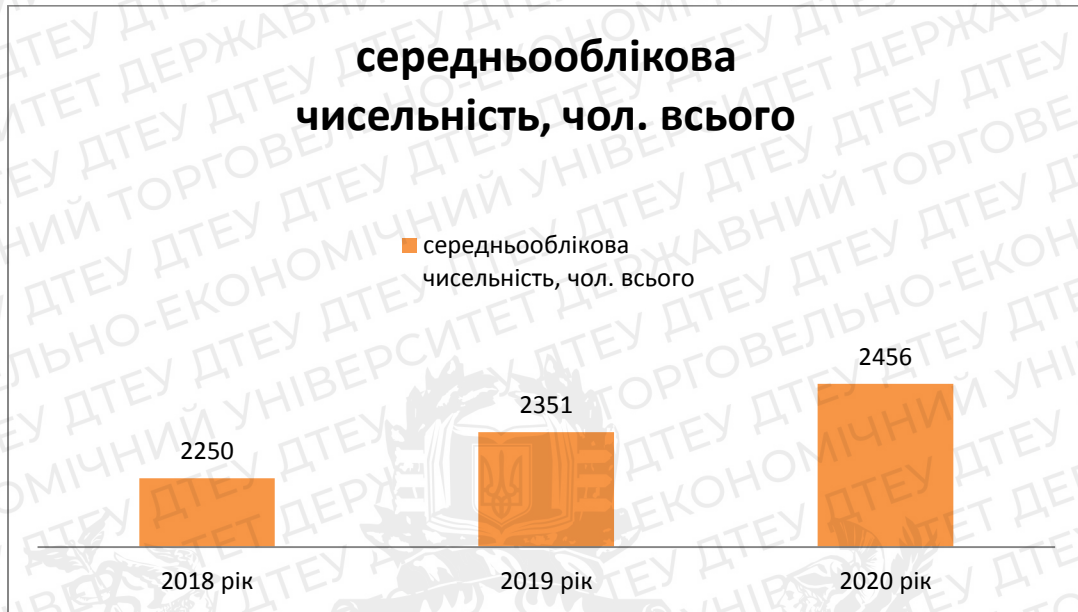
**Таблиця 2.4. Склад середньооблікової чисельності ТОВ «Епіцентр-К»**

*Таблиця 2.4*

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення звітного 2020 року до 2018 року	
				+-	%
середньооблікова чисельність, чол. всього	2250	2351	2456	206	9,15
У тому числі:					
основний вид діяльності	2214	2306	2415	201	9,07
з них					
Керівники	315	322	350	35	11,11
Фахівці	570	586	620	50	8,77
Робочі	1329	1398	1445	116	8,72
Не основний вид діяльності	36	45	41	5	13,88

*Джерело:* розраховано на основі внутрішньої звітності праці та плинності працівників ТОВ «Епіцентр К»

Структуру чисельності працівників відображено на рисунку 2.10



**Рис.2.10. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2018 – 2020 роках**

Отже, як бачимо з таблиці 2.4. та рисунку 2.10 середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Епіцентр К» стабільно зростає. У 2018 році кількість працівників на підприємстві становило 2250 чоловік, у 2019 році кількість працівників збільшилася на 101 особу, а в 2020 році кількість працівників збільшилась на 105 осіб від показника 2019 року, отже, аналізуючи середньооблікову чисельність працівників, бачимо, що з кожним роком кількість працівників зростає в середньому на 5%.

За період 2018-2020 року середньооблікова чисельність працівників зросла на 206 осіб, відповідно на 9,15%.

Аналізуючи людські ресурси з огляду на структуру чисельності працівників підприємства, вивчаємо її з двох аспектів: абсолютного та відносного. У таблиці 2.5 відображено структуру персоналу за 2018-2020 рік.

**Таблиця 2.5. Структура середньооблікової чисельності кадрів на ТОВ «Епіцентр-К»**

*Таблиця 2.5*

Категорії персоналу	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Людей	%	Людей	%	Людей	%
Всього	2250	100	2351	100	2456	100
У тому числі основний вид діяльності	2214	98,4	2306	98,09	2415	98,33
з них:						
керівники	315	14	322	13,7	350	14,25
фахівці	570	25,33	586	24,93	620	25,24
робочі	1329	59,07	1398	59,46	1445	58,84
Неосновний вид діяльності	36	1,6	45	1,91	41	1,67

*Джерело:* розраховано на основі внутрішньої звітності праці та плинності працівників ТОВ «Епіцентр К»

З таблиці видно, що загальна кількість працівників ТОВ «Епіцентр-К» збільшувалась протягом трьох років від 2250 осіб у 2018 році до 2456 осіб у 2020 році. Однак, основну частину працівників складають робочі, кількість яких зросла з 1329 у 2018 році до 1445 у 2020 році, що становить близько 59% загальної чисельності. Керівники складають близько 14% загальної чисельності працівників у 2018 та 2020 роках, а фахівці - близько 25%. Водночас, кількість працівників неосновного виду діяльності була мінімальною у порівнянні з основним видом діяльності.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що на ТОВ «Епіцентр-К» переважає кількість робочих, що може свідчити про потребу у виробничих ресурсах. У той же час, кількість керівників та фахівців не змінилась значно, що може вказувати на необхідність розширення кадрового потенціалу для розвитку компанії та підвищення ефективності виробничих процесів. Наявність неосновного персоналу становить малу частку загальної чисельності, що може свідчити про спрямованість підприємства на розвиток основного виду діяльності.

Структуру працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2018, 2019 та 2020 роках відобразимо на рис. 2.11-2.13.

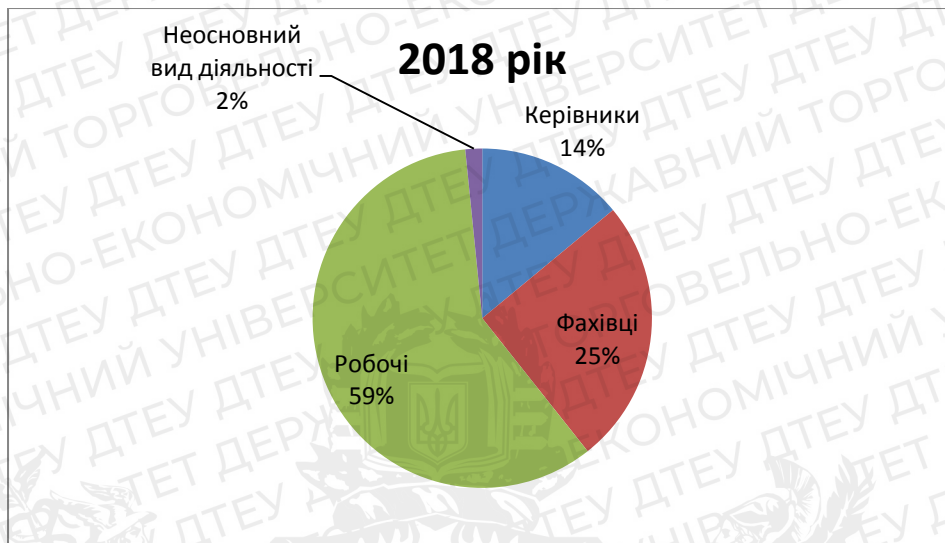


Рис.2.11. Структура працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2018 році

Основну частку структури працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2018 році склали робочі – 59%, фахівців нараховувалось 25% від загальної кількості, керівників – 14%, працівників, для яких робота на ТОВ «Епіцентр К» є не основним видом діяльності (сумісників) – 2%



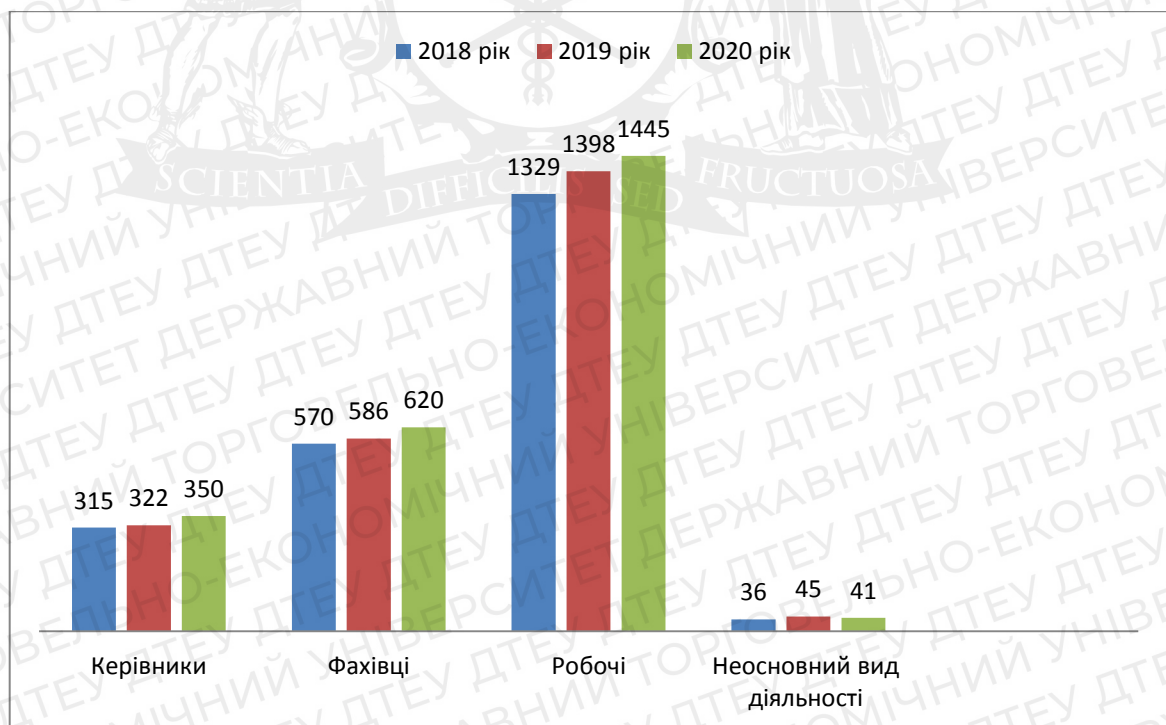
Рис.2.12. Структура працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2019 році

Як бачимо, структура працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2019 році порівнюючи з 2018 роком не змінилась.



**Рис.2.13. Структура працівників ТОВ «Епіцентр К» у 2020 році**

У 2020 році структура працівників ТОВ «Епіцентр» теж не змінилась, основу працівників складають робочі.



**Рис.2.13. Загальна динаміка зміни кількості працівників ТОВ «Епіцентр К» за 2018 – 2020 роки**



Як бачимо, найбільшу частку працівників ТОВ «Епіцентр К» займають робітники – це 59% в рік, а найменшу частку це 2% становлять неосновні працівники. Якщо порівнювати 2018 та 2020 рік, то кількість працівників помітно збільшилася, проте, кількість робочих зросла не суттєво, вважаємо це негативним моментом, адже саме від робочих залежить виробництво основної продукції гіпермарту, тому вдало розроблена кадрова політика, на нашу думку, має в першу чергу стосуватися робочого персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Отже, здійснивши аналіз системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Епіцентр К», бачимо, що з кожним роком персонал підприємства стабільно збільшується в середньому на 5%. Керівництво ТОВ «Епіцентр К» зацікавлено у професійному розвитку своїх працівників, тому компанія забезпечує працівників безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, робочою формою, можливості безкоштовно отримати відпочинок в санаторіях та курортах України, а також залучає до відвідування різноманітних семінарів, лекцій та конференцій.

Основним негативним моментом у ефективності системи управління персоналом є той факт, що практично не збільшується частка робочого персоналу підприємства від якого залежить основна частина виробничої діяльності ТОВ «Епіцентр К».

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Епіцентр К» - національна мережа сучасних будівельних та господарських гіпермаркетів. Мережа ТОВ «Епіцентр К» пропонує товари вітчизняного та іноземного виробництва. Компанія має власний автопарк. Фінансовий стан ТОВ «Епіцентр К» є незадовільним, але капіталізація ТОВ «Епіцентр К» з кожним роком зростає, а прибутковість компанії залишається на рівні попередніх років.

Працівники ТОВ «Епіцентр К» є найважливішим активом для успішного здійснення діяльності компанії. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є ієрархічною. Всі працівники підпорядковуються генеральному директору гіпермаркету, а вищим органом управління є загальні збори акціонерів. Генеральний директор призначається загальними зборами акціонерів. ТОВ «Епіцентр» має досить лояльне управління людськими ресурсами, оскільки працівники достатньо мотивовані, керівництво завжди йде назустріч своїм співробітникам і створює приємну робочу атмосферу. Негативним моментом в ефективності системи управління персоналом є той факт, що частка персоналу підприємства, від якого залежить більша частина виробничої діяльності ТОВ «Епіцентр К», практично не збільшується.

### Розділ 3

## Шляхи удосконалення кадрової політики на підприємстві ТОВ «Епіцентр К»

Проведений аналіз кадрового складу, описаний у попередньому розділі, дозволив виявити основні проблеми в галузі управління персоналом для підприємства у ТОВ «Епіцентр К»:

- укомплектованість підприємства професійними кадрами не задовільна у зв'язку з тим, що залучення кандидатів на вакантні робочі місця часто використовують неефективну систему «по знайомству»;
- соціально-психологічний клімат на підприємстві є нестійким.
- адаптація нових працівників та атестація персоналу проводяться, здебільшого, на основі застарілих методів;
- працівники підприємства не задоволені сформованою системою оплати праці; стимули до більш результативної праці за допомогою залучення працівників у справи підприємства та можливості самореалізації не отримали успіху, що призводить до плинності кадрів.

Все це дозволяє визначити основні напрямки вдосконалення кадрової політики ТОВ «Епіцентр К», що відображено на рисунку 3.1.

Запропоновані напрямки вдосконалення кадрової політики дозволять підвищити ефективність управління персоналом, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на показники діяльності персоналу та підприємства ТОВ «Епіцентр К» в цілому.

Необхідно відзначити, що кадрова служба підприємства виявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення кадрів. Велику частину кандидатів на посади представляють співробітники адміністративно управлінського складу за рекомендацією, а також особи, самостійно які звернулися у пошуках роботи.

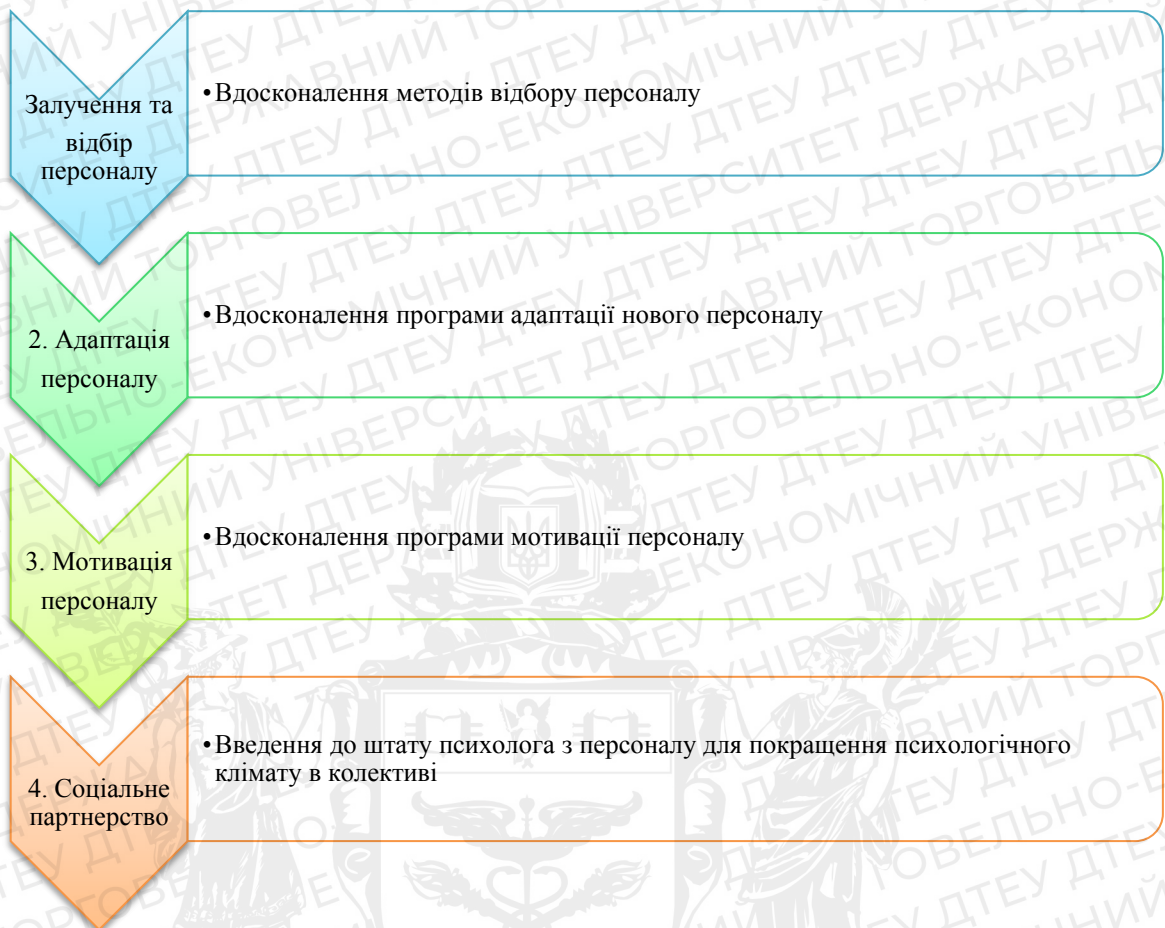


Рис.3.1. Напрями вдосконалення кадрової політики

Джерело: складено автором

Тому одним із значних напрямів діяльності кадрової служби має стати маркетинг кадрів, особливо випускників установ професійної освіти. Залежно від посади, на яку необхідно створити резерв кандидатів, підприємство може використовувати такі способи залучення кандидатів на посаду, які відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Способи залучення кандидатів посаду

Таблиця 3.1.

Джерело залучення	Ціль використання
Пошук серед знайомих чи друзів	Підбір персоналу будь-якого рівня
Розміщення оголошень у громадських місцях	Масовий підбір підбір лінійного персоналу

## Продовження таблиці 3.1

Розміщення оголошень в спеціалізованих журналах	Підбір лінійних керівників, фахівців, адміністративного персоналу – типові позиції.
Пошук в Інтернеті	Підбір персоналу будь-якого рівня
Звернення до служби зайнятості	Підбір лінійного персоналу
Участь у профільних ярмарках вакансії	Підбір молодих фахівців
Робота з ВНЗ	Підбір молодих фахівців, робота з кадровим резервом
Участь у профільних об'єднаннях, виставках	Підбір персоналу будь-якого рівня – виключаючи лінійний
Робота із внутрішнім кадровим резервом	Підбір персоналу будь-якого рівня – висування, ротація, резерв

*Джерело:* складено автором

Проаналізувавши відомості, відображені у таблиці 3.1, з урахуванням особливостей посади, на яку ведеться пошук кандидата, складемо форму карти пошуку та залучення кандидатів, яка наведена в таблиці 3.2.

Використовуючи відомості, подані в таблиці 3.1 та враховуючи те, що найчисельніший склад персоналу в ТОВ «Епіцентр К» є робочий персонал, який характеризується найвищою плинністю кадрів доцільно скласти карту пошуку кандидата на посаду робочого на склад ТОВ «Епіцентр К».

Карта пошуку та залучення кандидатів на посаду представлена в таблиці 3.2.

### Таблиця 3.2. Карта пошуку та залучення кандидатів на посаду

*Таблиця 3.2*

Джерело залучення	Спосіб залучення
<b>Внутрішні канали</b>	
Внутрішні кандидати організації	Зайняти вакантне місце можуть студенти, стажери, які проходять практику в Епіцентрі

## Продовження таблиці 3.2

Кадровий резерв	Кадровий резерв для таких позицій не використовується
База даних	У базі даних може бути інформація про відповідних кандидатів, якщо нещодавно закривалася аналогічна позиція
Рекомендації співробітників	Можливо, у когось із співробітників є відповідний кандидат на посаду. Необхідно здійснити внутрішню інформаційну розсилку або розмістити оголошення на корпоративному сайті
<b>Зовнішні канали</b>	
Пошук резюме на робітних сайтах	Слід активно вивчити резюме, які розміщені на робітних сайтах
Публікація оголошення про вакансію на спеціалізованих, пов'язаних з конкретною професією чи сферою діяльності, форумах та сайтах	Існує кілька спеціалізованих ресурсів для даних професій
Публікація оголошення про вакансію на корпоративному сайті	Доцільно розмістити оголошення на корпоративному сайті
Пошук людей, які можуть порекомендувати вам потрібних кандидатів	Пошук тих, хто міг би дати рекомендації, не потрібно, достатньо внутрішніх
Взаємодія з вузами чи іншими організаціями, які готують або беруть участь у підвищенні кваліфікації працівників спеціальностей, що вас цікавлять	Взаємодія з навчальними закладами залучення молодих спеціалістів

*Джерело:* складено автором

Для залучення кандидатів на посаду робочого на склад ТОВ «Епіцентр К» слід використовувати більш ефективні джерела залучення кандидатів. Пропонований механізм відбору персоналу включає наступні рівні:

1. Визначення завдань та посадових обов'язків з кожної посади, опис необхідних результатів та критеріїв оцінки ефективності, успішність роботи.
2. Облік плану кар'єрного зростання наявних працівників.
3. Упорядкування «професійного портрета» по вакантним посадам.
4. Визначення способів залучення кандидатів.
5. Відбір кандидатів: попередня відбіркова бесіда;
6. Заповнення заяви та автобіографічної анкети;

7. Розмова за наймом;
8. Перевірка рекомендацій та послужного списку;
9. Медичний огляд.
10. Підготовка проєкту трудового договору.
11. Укладання трудового договору та виконання всіх пов'язаних із наймом формальностей.

Найбільш слабкою ланкою у запропонованій процедурі відбору персоналу є складання «професійного портрету».

При реалізації кадрової політики для досягнення кінцевої мети – ефективної роботи всіх підрозділів підприємства та виконання поставлених завдань, відділ кадрів при відборі персоналу повинен спиратися на основні вимоги, що пред'являються до кожної конкретної посади, розроблені спільно з керівниками відповідних структурних підрозділів.

Знаючи основні вимоги до кандидата необхідно до початку пошуку скласти конкретний «професійний портрет» майбутнього співробітника.

З метою відбору більш підходящих працівників та зменшення плинності цієї професійної групи наведемо «професійний портрет» робітника на склад ТОВ «Епіцентр К» (таблиця 3.3).

У ході заключного обговорення, у якому беруть участь усі члени відбіркової комісії, розглядається оцінка кандидатів по кожному пункту професійного портрета. Якщо керівник підрозділу, до яких відбирається кандидат на посаду, дає негативні оцінки за професійними якостями, наприклад, невідповідність професійної освіти, ці оцінки не оспорується. У інших випадках відбувається обговорення. Оцінки аргументуються. Дається також загальна характеристика кожному із кандидатів. Далі бали по кожному кандидату підсумовуються і виводиться загальний бал.

**Таблиця 3.3. Професійний портрет робітника на склад  
ТОВ «Епіцентр К»**

*Таблиця 3.3.*

<b>Стать, вік</b>	<b>Чоловік віком від 23 до 45 років</b>
<b>Вимоги</b>	- Досвід роботи не важливий; позитивні рекомендації;
<b>Особисті якості</b>	- енергійний, ініціативний, бажаючий працювати у колективі, здатний до навчання, акуратний, пунктуальний, стресостійкий
<b>Бажані Характеристики</b>	- наявність автомобіля

*Джерело:* складено автором

В результаті заключного обговорення кандидатів відбірковою комісією приймається колегіальне рішення щодо вибору найбільш відповідного кандидата. У разі розбіжності думок остаточне рішення приймається більшістю голосів. Може бути ухвалено рішення про подальший пошук кандидатів, а якусь із кандидатур залишають для наступного відбору.

У разі позитивного рішення відібраному кандидату повідомляється список необхідних для прийому на роботу документів та погоджується дата обговорення проєкту трудового договору.

Впровадження цього механізму відбору кандидатів дозволить підвищити рівень професіоналізму працівників, підвищити рівень продуктивності праці та знизить коефіцієнт плинності персоналу.

Індикатором функціонування системи адаптації персоналу підприємстві може бути коефіцієнт плинності. Система адаптації безпосередньо впливає на відсоток співробітників, які звільнилися з компанії протягом першого року роботи.

Запропонована програма адаптації нових співробітників представлена в додатку А.



Реалізація запропонованої програми адаптації працівників приведе до більш ефективного входження співробітників на посаду та до скорочення часу, який буде необхідний для звикання співробітника до підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Ефективна система адаптації здатна зменшити плинність кадрів на 10% на рік. У зв'язку з тим, що рівень плинності кадрів перевищує природний рівень, реалізація цього заходу дозволить знизити цей показник.

Оцінка ефективності системи, що використовується на підприємстві мотивації персоналу та її окремих елементів дозволила встановити, що значним стимулом працівники підприємства вважають розмір одержуваної винагороди. З цього можна дійти невтішного висновку, що одним з найважливіших завдань, що стоять перед підприємством є розробка та впровадження найбільш ефективної системи оплати праці.

В умовах оплати праці за тарифами та окладами досить складно позбутися порівняння зарплатні між колективом, подолати протиріччя між інтересами окремого працівника та всього колективу.

Для покращення психологічного клімату у колективі потрібно залучити психолога, який спеціалізується на міжособистісних колективних конфліктах. Необхідність наявності у штаті психолога обумовлена і запропованою програмою адаптації, при реалізації якої потрібні оцінки та консультації спеціаліста даного профілю.

Одним із інструментів покращення клімату в колективі є проведення соціально-психологічних тренінгів

Соціально-психологічний тренінг - це вид груповий психологічної роботи, метою якого є формування в учасників ефективних комунікативних навичок та психологічної компетентності у спілкуванні.

Пропонований вид тренінгу має виконати такі функції:

- 1) дидактична - пов'язана з формуванням знань, навичок та умінь міжособистісного спілкування;
- 2) виховна - спрямована на формування в учасників ініціативності, почуття групової згуртованості, відповідальності за свій внесок у вирішення групових завдань.

Під час проведення соціально – психологічного тренінгу використовуються різноманітні психологічні методи:

- групова дискусія;
- аналіз конкретних ситуацій;
- розігрування рольових ситуацій;
- психодрама;
- проєктивне малювання;
- психогімнастика.

Група має бути сформована за такими принципами:

1. Рівноцінність учасників, відсутність статусності.
2. Кількісний склад групи 10-13 осіб.
3. Віковий склад учасників групи не обмежений.

Програма тренінгу, розрахована на 40 год, має реалізовуватись протягом п'яти днів.

Передбачається сформувати на навчання для 15 груп.

Проведення запропонованого тренінгу дозволить насамперед забезпечити соціальний ефект:

- підвищити задоволеність роботою;
- збільшити шанси кар'єрного росту;
- покращити взаємовідносини з керівниками та членами робочої групи.

Таким чином, реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Епіцентр К» дозволить знизити плинність кадрів, підвищити частку працівників, задоволених працею та соціально-психологічним кліматом у колективі. Спричинить скорочення витрат на найм та адаптацію нових працівників та збільшить приріст чистого прибутку підприємства.

Передбачається, що впровадження запропонованої системи залучення та відбору кандидатів на посаду, розробка програми адаптації та організація оплати праці працівників дозволить забезпечити необхідний рівень кваліфікації працівників, покращити використання робочого часу, підвищити ступінь задоволеності працею, що зрештою забезпечить досягнення нормативного виробітку.

Заходи щодо оптимізації психологічного клімату в колективі так само дозволять покращити психологічний клімат у колективі, що надасть позитивний вплив на такі виробничі показники, як якість, надійність, своєчасність, дотримання технологічного циклу.

### Висновки до розділу 3

У результаті аналізу шляхів удосконалення кадрової політики на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» визначено напрями вдосконалення кадрової політики, способи залучення кандидатів посаду, обґрунтовано карту пошуку та залучення кандидатів на посаду, сформовано професійний портрет робітника на склад ТОВ «Епіцентр К». На основі проведеного дослідження було визначено, що реалізація пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Епіцентр К» дозволить зменшити плинність кадрів, збільшити відсоток працівників, задоволених своєю роботою та покращити соціально-психологічний клімат у колективі. Виходячи з цього, вважаємо, що заходи з оптимізації психологічного клімату в колективі також сприятимуть покращенню психологічного клімату в колективі, що позитивно вплине на такі виробничі показники, як якість, надійність, пунктуальність та дотримання технологічного циклу.

## Висновки та пропозиції

Таким чином, найперше завдання менеджменту є підбір кадрів та управління персоналом. Вплив на працівників, управління з боку керівництва є управлінням персоналу. На саму роботу ефективності управління персоналом і має основне значення у роботі персоналу є стійна духовно-психологічна атмосфера, що виявляється у взаємовідношеннях між людьми, виступаючи важливим фактором роботи над спільною справою та створенням позитивного сприятливого клімату між колективом.

Персонал ТОВ «Епіцентр К» є основним активом для успішної реалізації діяльності компанії. Працівники компанії гарантують успішне виконання усіх робочих процесів, починаючи від стратегічного планування і закінчуючи доставкою товару на полицю.

Кожного року колектив ТОВ «Епіцентр К» збільшується професійними кадрами, а керівництво компанії забезпечує працівників безкоштовним медичним обслуговуванням, харчуванням, робочою формою, можливості безкоштовно отримати відпочинок в санаторіях та курортах України, а також залучає до відвідування різноманітних семінарів, лекцій та конференцій.

Таким чином, у ТОВ «Епіцентр» досить лояльна система управління персоналом, адже у працівників достатній рівень мотивації для роботи, керівництво підприємства завжди йде на зустріч своїм працівникам та створює комфортні умови праці, які відображуються у системі мотивації, створенні великої кількості безкоштовних послуг таких як медичний огляд та харчування, а також працівники гіпермаркетів можуть складати для себе комфортні графіки роботи, крім того у працівників є можливість проходити стажування за кордоном.

Для аналізу ефективності кадрової політики на підприємстві ТОВ «Епіцентр К» є доцільним аналіз даних середньої чисельності трудової структури. Джерелами такої інформації є «звіт праці та плинності

працівників», «звіт про використання робочого часу», статистичний звіт відділу кадрів ТОВ «Епіцентр К» та інші звіти.

Отже, загальна чисельність працівників ТОВ «Епіцентр К» зросла в 2020 році на 206 працівників у порівнянні з 2018 роком, а у 2019 році кількість працівників зросла на 105. Значно зросла кількість працівників порівняно з 2018 та 2020 роком на 116 працівників, тоді як у порівнянні з 2019 роком кількість працівників збільшилася лише на 47.

Найбільшу частку працівників ТОВ «Епіцентр К» займають робітники – це 59% в рік, а найменшу частку це 2% становлять неосновні працівники. Якщо порівнювати 2018 та 2020 рік, то кількість працівників помітно збільшилася, проте, кількість робочих зросла не суттєво, вважаємо це негативним моментом, адже саме від робочих залежить виробництво основної продукції гіпермарту, тому вдало розроблена кадрова політика, на нашу думку, має в першу чергу стосуватися робочого персоналу ТОВ «Епіцентр К».

Необхідно відзначити, що кадрова служба підприємства виявляє недостатню активність у пошуку джерел залучення кадрів. Велику частину кандидатів на посади представляють співробітники адміністративно управлінського складу за рекомендацією, а також особи, самостійно які звернулися у пошуках роботи.

Тому одним із значних напрямів діяльності кадрової служби має стати маркетинг кадрів, особливо випускників установ професійної освіти.

Оцінка ефективності системи, що використовується на підприємстві мотивації персоналу та її окремих елементів дозволила встановити, що значним стимулом працівники підприємства вважають розмір одержуваної винагороди. З цього можна дійти невтішного висновку, що одним з найважливіших завдань, що стоять перед підприємством є розробка та впровадження найбільш ефективної системи оплати праці.

В умовах оплати праці за тарифами та окладами досить складно позбутися порівняння зарплатні між колективом, подолати протиріччя між інтересами окремого працівника та всього колективу.

Для покращення психологічного клімату у колективі потрібно залучити психолога, який спеціалізується на міжособистісних колективних конфліктах. Необхідність наявності у штаті психолога обумовлена і запропонованою програмою адаптації, при реалізації якої потрібні оцінки та консультації спеціаліста даного профілю.

Пропонуємо впровадити перелічені заходи з метою удосконалення кадрової політики підприємством, адже вважаємо, що заходи щодо оптимізації психологічного клімату в колективі так само дозволять покращити психологічний клімат у колективі, що надасть позитивний вплив на такі виробничі показники, як якість, надійність, своєчасність, дотримання технологічного циклу.

## Список використаних джерел

1. Асортимент товарів Епіцентр. URL: <https://epicentrk.ua/ua/actions/> (дата звернення: 15.02.2023)
2. Буц Ю. В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні. *Науковий вісник НГУ*. 2011. № 1. С. 128-130
3. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 155-159.
4. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства. URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V2\\_23.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v2/NV-2010-V2_23.pdf) (дата звернення: 04.02.2023)
5. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ*. 2009. №1(47). С. 30-35.
6. Засновники компанії. URL: [https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#istoriya-kompaniyi\\_000](https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#istoriya-kompaniyi_000) (дата звернення: 03.03.2023)
7. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675> (дата звернення: 03.02.2023)
8. Компанія Епіцентр К була заснована в 2003 році. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення: 12.02.2023)
9. Компанія ТОВ ЕПІЦЕНТР К. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32490244/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/) (дата звернення: 14.04.2023)
10. Критичний аналіз структури управління ТОВ "Епіцентр К". URL: <https://prezi.com/p/pzajjr3szkhp/presentation/> (дата звернення: 14.04.2023)



11. Лашенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 4.

12. Лекції з нормативної дисципліни «Управління персоналом» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління т адміністрування» спеціальності 073“Менеджмент”/ укл. С.П. Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 125 с.

13. Логістичні потужності. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/vyrobnytstvo-i-logistyka/> (дата звернення: 03.03.2023)

14. Наша історія. URL: [https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#istoriya-kompaniyi\\_000](https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/#istoriya-kompaniyi_000)(дата звернення: 03.03.2023)

15. Робота в Епіцентрі URL: <https://epicentrk.ua/ua/info/vakansyy/> (дата звернення: 14.04.2023)

16. Стрехова С. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3-4. С. 66-70

17. Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: [https://zvitnist.com/32490244\\_TOVARYSTVO\\_Z\\_OBMEZHENOOU\\_VDPOVDA\\_LNSTU\\_EPICENTR\\_K#zahal](https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_EPICENTR_K#zahal) (дата звернення: 03.03.2023)

18. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.

19. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ: Видавничий центр «Академія», 2016. 488 с.

20. Чавилов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2018. С. 41-44.

21. Щербак В.Г. Розробка системи мотивації персоналу підприємства.

*Збірник матеріалів II всеукраїнської наукової Інтернетконференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 357-363.*



## Додатки

## Додаток А

## Програма адаптації нових працівників ТОВ «Епіцентр К»

Захід та його зміст	Термін проведення	Відповідальний
<b>1. Загальна частина</b>		
1.1. Вступнаорієнтаційна співбесіда. Повідомлення нового співробітника відомостей про підприємство, надані їм послуги та особливості трудових відносин підприємства та працівника (підприємство на ринку та підприємство зсередини)	В перший робочий день	Генеральний директор, відділ кадрів
1.2. Особисте ознайомлення з підприємством та його співробітниками. оформлення всіх необхідних документів при прийомі працювати проводиться подання співробітника персоналу підприємства та показ основних приміщень офісу, виробничих приміщень	В перший робочий день	Генеральний директор, відділ кадрів
1.3. Ознайомлення із робочим місцем. 1.3.1. Загальне ознайомлення. Демонструється безпосереднє робоче місце, місце зберігання засобів та знарядь праці тощо. 1.3.2. Інструктаж з використання технічних засобів	В перший робочий день	Безпосередній керівник, відповідальний за обслуговування технічних засобів
1.4. Орієнтаційна співбесіда з безпосереднім керівником Керівник пояснює завдання та вимоги до роботи, відповідає на запитання та розглядає побажання нового співробітника	В перший тиждень	Безпосередній керівник, можливо з участю керівника напрямку
<b>2. Індивідуальна частина</b>		
2.1. План вступу на посаду. Складається після закінчення першого тижня роботи співробітника безпосереднім керівником, погоджується з відділом персоналу та доводиться до співробітника під розпис. Цей етап передбачає повне входження нового співробітника посаду, тобто. Повне освоєння своїх посадових обов'язків, добру орієнтацію у діяльності та структурі підприємства	Протягом першого місяця	Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів
2.2. План оцінки роботи на посаді. Співробітник самостійно складає щомісячний план роботи, погоджує його з безпосереднім керівником та відділом персоналу. У цій частині оцінюється відповідність співробітника займаній	На період випробувального терміну	Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів

<p>посади, його професійні знання, рівень виконавчої дисципліни, потенціал та можливості подальшого зростання</p>		
<p>2.3. Призначення наставника. Для нових співробітників з невеликим досвідом роботи на посаді (або без досвіду роботи) призначається наставником, який планує, супроводжує та оцінює роботу нового співробітника в період проходження ним випробувального терміну. Співробітник щомісяця (щотижня) надає наставнику звіти про роботу, виконаною відповідно до індивідуального плану</p>	<p>На період випробувального терміну</p>	<p>Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів</p>
<p>2.4. Звіт про виконання індивідуального плану роботи. До закінчення випробувального терміну у відділ персоналу подаються такі документи: звіти нового співробітника про виконану роботу; індивідуальний план роботи з оцінкою наставником та/або безпосереднім керівником виконаної роботи та відгуком з пропозиціями щодо подальшої роботи співробітника, завізований Керівником напряму</p>	<p>За 10 днів до закінчення випробувального терміну</p>	<p>Безпосередній керівник, співробітник відділу кадрів, наставник</p>
<p>2.5. Висновок та рекомендації про проходження випробувального терміну. За 7 робочих днів до закінчення випробувального терміну всі документи з укладанням та рекомендаціями начальника відділу кадрів подаються для розгляду та прийняття остаточного рішення керівнику організації (підрозділи), начальнику відділу кадрів</p>	<p>За 7 днів до закінчення випробувального терміну</p>	<p>Керівник організації, підрозділи, начальник відділу кадрів</p>
<p>2.6. При успішному проходженні випробувального терміну, безпосередній керівник усно інформує працівника про продовження трудових відносин. План служить основою для визначення професійних та службових інтересів співробітника, можливих шляхів мотивації, а також оцінки досягнень та потенціалу спеціаліста під час атестації. Індивідуальний план проходження випробувального терміну з оцінками, коментарями та рішенням керівника організації(підрозділи), а також особистий план професійного та службового розвитку передаються до відділу персоналу для подальшої роботи</p>	<p>По закінченню випробувального терміну</p>	<p>Керівник організації, підрозділи, начальник відділу кадрів</p>
<p>2.7. У разі, якщо під час проходження випробувального терміну виявляється невідповідність працівника посади, безпосередній керівник оформляє</p>	<p>За 3 дні до закінчення Випробувального терміну</p>	<p>Керівник організації, підрозділи, начальник відділу кадрів,</p>

службову записку на ім'я керівника підприємства, підрозділу про невідповідність співробітника. Службова записка узгоджується з начальником відділу кадрів та візується керівником організації, підрозділи. Про незадовільний результат проходження випробувального терміну та не бажанні продовжувати трудові відносини співробітнику повідомляється до дати закінчення випробувального терміну у письмовій формі під розпис. Після цього відбувається процедура звільнення співробітника

безпосередній керівник

