

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління діловою кар'єрою на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», м. Київ)

Студента 2 курсу 9м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент персоналу»

Панасюка
Сергія Олександровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Деєва
Наталія Едуардівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Концептуальні підходи до управління діловою кар'єрою на підприємстві.....	6
1.2 Методичні підходи до оцінювання результативності управління діловою кар'єрою на підприємстві.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС»	23
2.1 Аналіз особливостей управління діловою кар'єрою у ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».....	23
2.2 Оцінка результативності процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві.....	30
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС»	41
3.1 Розробка комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».....	41
3.2 Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві.....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Кар'єрою можна назвати процес професійного зростання людини, авторитету, її впливу, статусу в середовищі. Він виражений в просуванні по щаблях ієрархії, престижу та кваліфікаційних сходів. Складність кар'єри визначається безліччю факторів, передусім пов'язаних з особливостями особистості працівника і середовища, в якому він розвивається, а також особливостями та рівнем розвитку суспільства, в якому працює організація.

Дослідженню проблеми управління діловою кар'єрою присвячено праці багатьох вчених: А. Оксентюк, Г. Закаблук, Л. Жилінська, Д. Гелбрейт, П. Друкер, Ф. Герцбер, А. Кибанов, А. Осипов, О. Деля, О. Губа, Л. Бірдус, Т. Базарова та ін.

Відзначаючи значний внесок науковців у вирішення теоретико-методологічних проблем управління діловою кар'єрою, необхідно зазначити, що у сучасних реаліях для більшості компаній питання просування працівників по службовим сходам є досить проблемним та слабким для багатьох роботодавців. Також це є одною з основних причин незадоволеності працівників та колективу в цілому

Актуальність роботи полягає у важливості створення в сучасних умовах оптимального механізму управління діловою кар'єрою персоналу у всіх сферах і галузях економіки, який забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людського фактору. На сьогоднішній день персонал розглядають як важливий ресурс організації, який в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності, і яким треба вміти грамотно керувати, створювати найкращі умови для його просування, вкладати в це необхідні кошти.

Кожна людина планує своє майбутнє життя, на підставі своїх соціально-економічних умов і потреб. Кожен хоче знати перспективи кар'єрного зростання і можливого підвищення кваліфікації в організації,

умови, які він повинен для цього виконати. Якщо цього немає, мотивація слабшає, людина працює не на повну потужність, у неї немає прагнення підвищити свою кваліфікацію, вона починає розглядати організацію як місце проведення часу і одержання необхідного доходу, до появи більш перспективної роботи.

У кадровій політиці головними рішеннями є розподіл персоналу відповідно до можливостей кожного і передбачає планування і розвиток ділової кар'єри кожного працівника. Менеджери з управління персоналом повинні постійно приділяти увагу розвитку професійних навичок працівників, професійного просування працівників і їх закріпленню на відповідних робочих місцях. Склад і якість персоналу змінюється в процесі переміни виробничої діяльності підприємства і його організаційної структури. Тому працівники, а особливо менеджери, повинні також проявляти ініціативу та піклуватися про своє просування по службових сходах, так як вони більш зацікавлені в досягненні своїх цілей в діловій кар'єрі, включаючи способи, які допомагають досягти цих цілей. Планування кар'єри і просування персоналу полягає у спільній участі працівників та керівників в процесі розвитку і просування кадрів на більш високі посади.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Об'єктом дослідження є процес управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Предметом роботи є методичні та практичні аспекти управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- проаналізувати концептуальні підходи до управління діловою кар'єрою на підприємстві;

- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності управління діловою кар'єрою;
- здійснити аналіз особливостей управління діловою кар'єрою у ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»;
- оцінити результативність процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві;
- розробити комплексну програму вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»;
- запропонувати організаційне та інформаційне забезпечення реалізації комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві.

Елементами наукової новизни є:

- розробка комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»
- організаційне та інформаційне забезпечення реалізації комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження висвітлені у статті "Сутність, роль та стимулювання управління діловою кар'єрою ", яка опублікована у збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ "Управління і адміністрування" Частина 2 (Додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 58 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Концептуальні підходи до управління діловою кар'єрою на підприємстві

В ринкових умовах, в сучасних організаціях, до рівня кваліфікації персоналу формуються високі вимоги, а також до знань і професійних навичок. В таких умовах стає проблематичним просування по кар'єрних сходах.

Важливість вивчення кар'єри обґрунтується тим, що кар'єра персоналу є одним із значущих складових ефективного функціонування організації. Розвиток персоналу по кар'єрних сходах добре впливає на мотивацію працівників, надає прямий вплив на фінансові показники організації, забезпечує сприятливий клімат в колективі.

У кожного автора точка зору на визначення сутності кар'єри розрізняється. Як стверджують Д. М. Іванцевичта А. А. Лобанов в одній із перших публікацій з питань кар'єри, що кар'єра - це індивідуально усвідомлена послідовність змін у поглядах, поведінці і позиції, пов'язаних з досвідом роботи і діяльністю протягом трудового життя [15, с. 263].

Так наприклад В. А. Дятлов, А. Я. Кібанов вважають, що кар'єра - це індивідуально усвідомлені власні погляди працівника про свою майбутню працю. Очікувані шляхи самовираження і задоволення працею, просування по службових сходах, розвиток здібностей, навичок, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника, одержання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей [12, с. 126].

За визначенням А. П. Єгоршина, кар'єра співробітника в організації - це сума двох доданків: бажання співробітника реалізувати власний

професійний потенціал і зацікавленість організації у просуванні саме цього співробітника [13, с. 49].

Визначення різні між собою. Розходження визначень виникли через недостатнє використання принципів системного підходу при аналізі суті категорії «кар'єра», тут проглядається суть цієї категорії і її взаємозв'язок з іншими соціально-економічними процесами, що проходять в середовищі співробітників.

Кар'єра буває статичною, тобто здійснюється в одному місці та на одній посаді шляхом професійного зростання та динамічною, яка пов'язана зі зміною робочих місць [14, с. 13]. Так само може бути горизонтальною, що відбувається в межах одного рівня управління, але зі зміною виду занять або професії, може бути вертикальною, яка передбачає посадове просування по щаблях ієрархічних сходів. Поєднання цих двох підходів дає так звану ступінчасту кар'єру.

Кар'єра може бути адміністративною або професійною. У багатьох організаціях, діяльність яких пов'язана з наукою, для збереження кадрів з високою кваліфікацією і кращого використання їх творчого потенціалу, ставлять у відповідність зі службовою драбиною систему наукових ступенів і звань.

Є і ще один різновид кар'єри - доцентрова, її суть - це реальний результат, який полягає в наближенні до «ядра» організації. Це означає, що людина, не займаючи якихось високих посад, може виявитися близькою керівництву, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною в еліту [9, с. 36].

Тому, тут успіх у кар'єрі розглядається з таких точок зору: просування всередині організації від однієї посади до іншої, більш високої; ступені засвоєння певної професії, її складовими навичками і знаннями; отримання особливого визнання керівництва.

Внутрішня оцінка успішної або невдалої кар'єри відбувається шляхом порівняння цього стану речей з особистими цілями і вимогами даної людини,

а зовнішня відштовхується від думки оточуючих, статусу, впливовості, займаної посади. Ці оцінки можуть і не відповідати одна одній, і тоді відбувається внутрішній конфлікт, що має не найсприятливіші наслідки.

До мотивів просування по кар'єрних сходах відносяться:

автономія; функціональна компетентність; безпека і стабільність; управлінська компетентність; підприємницька креативність; потреба в першості; стиль життя; матеріальний добробут; забезпечення здорових умов [1, с. 423].

З віком і зростанням кваліфікації цілі і мотиви кар'єри найчастіше змінюються.

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в якійсь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, розмірів винагороди та кваліфікаційних можливостей, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по якомусь обраному шляху діяльності, досягнення слави, збагачення. Наприклад, отримання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей [4, с. 208].

Види кар'єри представлені на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Види ділової кар'єри [5, с. 302]

Кар'єра внутрішньо-організаційна означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання,

вступ на роботу, професійне зростання, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою [5, с. 302].

Кар'єра між-організаційна означає, що конкретний працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою [5, с. 302].

Кар'єра спеціалізована характеризується тим, що конкретний співробітник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та області діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди праці, або перспективами просування по службі. Наприклад, начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора по керуванню персоналом організації, де він працює [5, с. 302].

Кар'єра неспеціалізована – це вид кар'єри, який добре розвинений в Японії. Японці дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, який може працювати на будь-якій ділянці компанії, а не тільки виконувати які-небудь окремі функції. У результаті такої політики японський керівник володіє значно меншим обсягом спеціальних знань і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Щаблі цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях [5, с. 303].

Кар'єра вертикальна – це вид кар'єри, з яким частіше пов'язується саме поняття ділової кар'єри, так як в цьому випадку просування більш можливе. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на вищий щабель структурної ієрархії [5, с. 303].

Кар'єра горизонтальна – цей вид кар'єри припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання визначеної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі. До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення задач [5, с. 303].

Кар'єра ступінчаста - вид кар'єри, який поєднує в собі елементи горизонтальної і вертикальної видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального зростання і горизонтального [5, с. 303].

Кар'єра прихована - вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Цей вид кар'єри доступний обмеженому колу працівників, які, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під прихованою (доцентровою) кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації [5, с. 303].

На нашу думку, у процесі реалізації кар'єри необхідно забезпечувати взаємодію всіх видів кар'єри. Ця взаємодія передбачає виконання наступних завдань:

- досягти взаємопов'язаних цілей організації та окремого співробітника;
- вивчити кар'єрний потенціал співробітників;
- забезпечити спрямованість планування кар'єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- формувати наочні і сприймані критерії службового росту, використовувані в конкретних кар'єрних рішеннях;

- підвищувати якість процесу планування кар'єри;
- забезпечити обґрунтовану оцінку кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;
- визначити шляхи службового росту, які задовольняють кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і в потрібному місці.

Як показує практика співробітники не завжди знають свої перспективи в колективі. Це означає, що в організації незадовільна робота з персоналом, відсутнє планування і контроль над кар'єрою. З цього виходить недосконала постановка роботи з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в організації.

Контроль і планування ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць [29, с. 95].

Система довічного найму – така форма планування кар'єри, поширена в Японії. Суть системи в тому, що людина, отримавши освіту, вступає на роботу в організацію і працює там до виходу на пенсію [11, с. 110]. За цей час працівник може змінити декілька місць, просунути по службі, змінити сферу діяльності - і все це в рамках однієї організації. Перевага довічного найму в тому, що кожний працівник подумки пов'язує себе з організацією, на яку він працює, розуміє, що його власне процвітання залежить від процвітання його організації. Забезпечення гарантій зайнятості - є однією зі складних проблем управління роботою з персоналом в організаціях.

Залежно від спрямованості ступенів внутрішньо-організаційної кар'єри («спад», «підйом») можна відзначити шість її типів:

1. Цільова (лінійна) кар'єра. Співробітник раз і назавжди обирає професійний простір для свого розвитку, планує відповідні етапи свого просування до професійного ідеалу і прагне до його досягнення.

2. Монотонна кар'єра. Працівник намічає раз і назавжди бажаний професійний статус і по його досягненню не прагне до руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного вдосконалення і поліпшення свого соціально-професійного статусу і матеріального становища.

3. Спіральна кар'єра. Працівник мотивований до зміни видів діяльності та по мірі їх освоєння просувається по щаблях організаційної ієрархії.

4. Швидкоплинна кар'єра. Переміщення з одного виду діяльності на інший відбувається спонтанно, без видимої цілеспрямованості.

5. Стабілізаційна кар'єра. Співробітник зростає до певного рівня і залишається на ньому тривалий час - більше восьми років.

6. Згасаюча кар'єра. Співробітник зростає до певного рівня і залишається з цим статусом до моменту, коли почнеться «згасання» – явне переміщення до більш низького соціально - професійного статусу в організації [26, с. 126].

Виходячи з думок більшості авторів, різноманітні варіанти кар'єри як процесу переходу з одного рівня на інший виходить в процесі поєднання чотирьох основних моделей: «трампліну», «сходів», «змії» та «роздоріжжя».

Модель «трамплін». В основному поширюється серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому службовими сходами, що супроводжується поступовим зростанням його потенціалу, досвіду і знань. Відповідно, займані посади змінюються на більш складні і краще оплачувані. Наприкінці трудового життя відбувається «стрибок з трампліну» на пенсію. Модель кар'єри «трамплін» для лінійного керівника показана на рисунку 1.2 [9, с.75].

Також дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою особливих життєвих цілей, пов'язаних з просуванням по службі в силу особистих причин.



Рис. 1.2 Модель кар'єри «трамплін» [9, с.75]

Модель кар'єри «сходи» передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри являє собою певну посаду, яку працівник займає певний час, наприклад не більше 5 років. Цього часу достатньо для того, щоб увійти в нову посаду і працювати з повною віддачею. Зі зростанням кваліфікації, творчого потенціалу та виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається службовими сходами (рис. 1.3). Психологічно ця модель так само незручна для перших керівників через їх небажання йти з «перших ролей», як і попередня. Тому її повинен підтримувати вищий орган управління з хороших позицій збереження здоров'я і працездатності працівника [9, с.76]. Після займання верхньої посади відбувається планомірний спуск по службовій драбині з виконанням менш інтенсивної та стресової роботи.

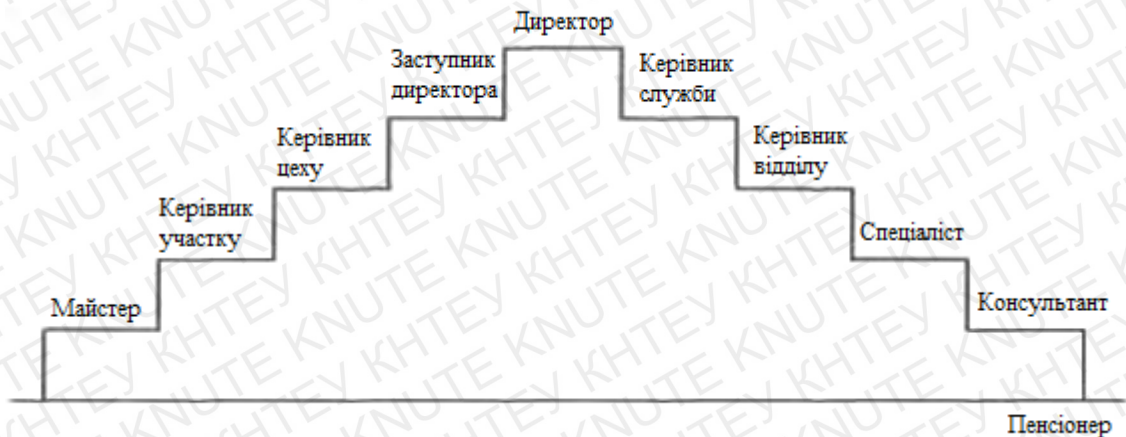


Рис. 1.3 Модель кар'єри «сходи» [9, с.76]

Модель кар'єри «змія» придатна для керівника і фахівця. Вона передбачає горизонтально-вертикальне переміщення працівника з однієї посади на іншу, але кожному з них він займає нетривалий час (1-2 роки). Модель кар'єри «змія» для лінійного керівника показана на рисунку 1.4. [9, с.78]. Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні цікавих їй функцій управління в конкретній організації і набутті відповідних навичок і знань, включаючи знання про проблемні місця. При недотриманні ротації кадрів кар'єра «змія» втрачає значимість і може мати негативні наслідки, оскільки частина працівників з переважанням темпераменту меланхоліка і флегматика не розташовані до зміни колективу або посади і будуть сприймати її дуже болісно.



Рис. 1.4 Модель кар'єри «змія» [9, с.77]

Модель кар'єри «роздоріжжя» передбачає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження керівником або спеціалістом комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді (рис. 1.5) [9, с. 78].



Рис. 1.5 Модель кар'єри «роздоріжжя» [9, с. 78]

При плануванні ділової кар'єри виділяють п'ять етапів. На різних етапах кар'єри людина задовольняє різні потреби. Зв'язки між етапами кар'єри і потребами показані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи кар'єри

Етапи кар'єри	Вік, років	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні потреби
Попередній	до 25	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, рівень зарплати
Просування	до 45	Просування по службовій драбині, зростання кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	до 60	Приготування до виходу на пенсію. Підготовка до зміни виду діяльності	Стабілізація незалежності, самовираження, зростання поваги	Збереження рівня зарплати та інтерес до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65	Заняття іншими видами діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Джерело: розроблено автором за матеріалами [13, с.186]

Попередній етап включає навчання в школі, середню і вищу освіту і триває до 25 років. За цей час людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що її цікавить, яка задовольняє її потреби і відповідає можливостям [26, с. 46].

Потім починається етап становлення, який триває приблизно п'ять років - від 25 до 30. У цей період співробітник освоює професію, набуває потрібні здібності, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і виникає потреба до встановлення незалежності [26, с. 46].

Етап просування триває від 30 до 45 років. В даний період йде процес зростання кваліфікації, просування по службі. Відбувається накопичення практичних навичок, здібностей, зростає потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, настає самовираження як особистості [26, с. 46].

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Починається пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті інтенсивного і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молодому поколінню. Цей період характеризується творчістю, тут є можливість зльоту на нові службові щаблі, проявляється велика увага до інших джерел доходу [26, с. 46].

Етап завершення триває від 60 до 65 років. Тут людина починає серйозно готуватися до відходу на пенсію. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на місце, що звільняється. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу [26, с. 46].

На останньому - пенсійному етапі - кар'єра в даній організації закінчена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в соціальних організаціях та ін.) [26, с. 46].

Проаналізувавши концептуальні підходи до управління діловою кар'єрою на підприємстві та моделі ділової кар'єри ми приходимо до висновку, що всі вони логічні, але беручи до уваги сьогоденні реалії деякі моделі ділової кар'єри зустрічаються дуже рідко, наприклад такі моделі, як роздоріжжя та змія. Найбільш поширеною моделлю на сьогодні є трамплін.

Таким чином, виявивши концептуальні підходи до управління кар'єрою, важливо розуміти що ключовим фактором вибору моделі чи методики є її ефективність та результативність.

1.2 Методичні підходи до оцінювання результативності управління діловою кар'єрою на підприємстві

Серед широкого кола методів та моделей проведення оцінки персоналу важко вибрати найкращий. Обрана система оцінювання працівників повинна відповідати таким вимогам:

- всебічності;
- обґрунтованості;
- вимірюваності результатів;
- можливості, простоти застосування та обробки результатів;
- простоти здійснення.

Відповідно до таких вимог можна виокремити кілька найсучасніших і найширше використовуваних методик здійснення оцінки:

- метод оцінки за досягнутими цілями. Такому оцінюванню передують постановка цілей організації і зіставлення з ними особистих цілей працівника. Вимогами до застосування цього методу є: система управління, орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей; цілі розробляються зверху вниз (в основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації); особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку

ключових компетенцій співробітника. Безпосередньо оцінка здійснюється зіставленням досягнутих результатів із поставленими цілями. Метод доволі простий у застосуванні [38, с. 123];

– метод «360 градусів» – особливість його полягає у тому, що, крім звичного екзаменування та характеристики від керівника, робота оцінюваного працівника тестується в реальних робочих умовах, збираються відгуки про нього від колег, підлеглих та клієнтів. Конкретні форми оцінки можуть варіюватися, однак основною вимогою є стандартні для усіх форми анкет і комп'ютерна обробка даних для забезпечення анонімності. Вважається, що така методика забезпечує формування цілісного уявлення про особу працівника, проте під питанням залишається можливість її застосування для окремих категорій працівників підприємства [38, с. 123];

– метод центрів оцінки. Ассесмент (від англ. – «assessment» – «оцінка») – стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оцінювальних процедур: інтерв'ю, психологічні тести, ділові ігри тощо. Можливості її застосування надзвичайно широкі, методика підходить фактично для визначення можливості будь-яких кадрових переміщень. Ассесмент-центр – метод оцінки персоналу, який ґрунтується на спостереженні спеціально навчених оцінювачів (асесорів) за поведінкою оцінюваних співробітників безпосередньо у робочих ситуаціях або під час виконання ними спеціальних завдань. Зміст завдань відображає основні аспекти та проблеми діяльності у межах тієї чи іншої посади. Вони дають змогу оцінити співробітника або кандидата на вакантну посаду за багатьма параметрами: виконання посадових обов'язків, особливості поведінки, ефективність діяльності, рівень компетенції, рівень досягнення цілей, особистісні якості. Однією з позитивних ознак цієї методики є те, що вона підходить для оцінки як виробничого персоналу, так і управлінського. Приблизний перелік процедур оцінки такий: професійне тестування (ситуаційно–поведінкові тести, іспити), психологічне тестування (тести на IQ, пам'ять, увагу, нормативні тести-опитувальники), індивідуальні вправи,

групові вправи, рольові ігри, інтерв'ю, аналіз результатів, складання підсумкового звіту за результатами оцінювання, видача рекомендацій. Основним недоліком є наявність спеціальних навичок в осіб, які здійснюють оцінку [38, с. 123];

– метод побудови професіограми. Згідно з цим методом оцінка здійснюється за трьома групами характеристик: професійні (перевіряються іспитами, досліджуваній працівник отримує оцінку), особистісні (визначаються експертним методом на основі опрацювання особової справи, характеристик, біографії, низки спеціальних тестів, на основі розроблених анкет і шкали оцінювання можуть бути визначені в бальному еквіваленті), психофізіологічні (визначаються шляхом медичного обстеження фізичного і психічного стану оцінюваного, оцінку можна визначити у відсотках до еталону). Для проведення оцінки цим методом необхідно спершу розробити нормативні вимоги до рівня характеристик для кожної окремої посади та допустимі значення. Слід зазначити, що для ефективної оцінки пересічного працівника промислового підприємства достатньо вибрати по 7–10 характеристик для кожної групи. Основні складнощі полягають у визначенні кількості та змісту характеристик, можливості «взаємо-компенсації» якостей та визначення рівня достатності якості [38, с. 124].

Вихідними даними для оцінки персоналу є: моделі робочих місць персоналу; положення про атестацію; методика рейтингової оцінки; правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; особисті справи працівників; накази з кадрових питань; соціологічна анкета; психологічні тести.

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу передбачає порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудомістким процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника, враховуючи організаційні та індивідуальні цілі;
- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів [38, с. 179].

Варто зазначити, що для одержання ґрунтовної характеристики об'єкта аналізу, потрібно використовувати достатню кількість критеріїв.

Результати оцінки працівників є підґрунтям для їх кар'єрного розвитку. Планування кар'єри є невід'ємною складовою розвитку і самовдосконалення особистості у професійній сфері.

Учасники процесу управління професійною кар'єрою працівників підприємств ставлять перед собою багато цілей.

Цілі з боку персоналу:

- досягнення вищого посадового статусу в організації, можливість вищої оплати праці;
- отримання змістовнішої та адекватнішої професійним інтересам та здібностям професії;
- розвиток професійних здібностей за рахунок підприємства, організації [38, с. 168].

Цілі з боку організації:

- ефективне використання професійних здібностей персоналу в інтересах справи, досягнення цілей і завдань підприємства, організації;
- своєчасне забезпечення підприємства, організації необхідною кількістю персоналу з відповідним професійним досвідом тих структур, які мають у ньому потребу;

- створення ефективних стимулів для трудової віддачі та професійного розвитку персоналу;
- забезпечення порівняно стабільного складу персоналу, здатного акумулювати професійний досвід та корпоративну культуру [38, с. 168].

Розвиток кар'єри тією чи іншою мірою учені пов'язують із віком працівників. Це пов'язано із певними фізіологічними та психологічними особливостями людини. У молоді багато амбіцій, наснаги, міцніше здоров'я, хоч і мало життєвого та професійного досвіду. Вони пробують щось нове, шукають себе, роблять перші кар'єрні кроки.

Таким чином, оцінка персоналу та управління кар'єрним розвитком працівників є одними з ключових елементів механізму управління персоналом. Сама процедура оцінки є необхідною і визначальною під час прийняття широкого кола управлінських рішень з кадрових питань. Для забезпечення максимально ефективного та достовірного результату оцінку необхідно проводити із застосуванням всебічних методів, поєднуючи різні методики, спираючись на законодавчо визначені та дозволені засоби, та з дотриманням визначеної послідовності дій.

Варто пам'ятати, що найважливішим в оцінці персоналу є правильне трактування та належне використання її результатів. У перспективі подальших досліджень детальніше вивчити процес управління кар'єрою працівників підприємств.

Висновки до розділу 1

Таким чином, проаналізувавши мотиви просування по кар'єрних сходах, висвітливши види кар'єри та їх вплив на персонал, продемонструвавши моделі та розібравши етапи кар'єри нами було найбільш повно розкрито специфіку та різноманіття інструментів управління діловою кар'єрою та схем її розвитку.

Визначивши та розібравши методи оцінки персоналу та їх основні критерії ми дійшли висновку, що ділова кар'єра потребує досить серйозного

аналізу з боку керівного складу персоналу. Маючи досить вагомий арсенал інструментів працівники кадрової системи мають швидко реагувати на стрімко змінюване середовище в середині та зовні компанії аби вчасно та вдало проводити аналіз існуючих кадрів або потребу в нових. Досить важливим елементом є донесення до персоналу, що він є одним цілим з підприємством, і досягнення визначних цілей можливе лише за повної синергії цих двох елементів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС»

2.1 Аналіз особливостей управління діловою кар'єрою у ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» створено як товариство з обмеженою відповідальністю. Ця організація здійснює такі види діяльності:

46.19 Діяльність агентів з торгівлі товарами широкого асортименту

46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, включаючи рибу, ракоподібних і моллюсків (основний)

46.49 Оптова торгівля іншими побутовими товарами

82.99 Інші види допоміжного обслуговування господарської діяльності, не включені до інших категорій

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, не включена в інші категорії

ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» є комерційною організацією, створеною на основі рішення засновників. Ця організація здійснює свою діяльність в секторі роздрібної та оптової торгівлі.

Основна мета організації (місія) утворює фундамент для встановлення головних загально-організаційних цілей, на досягнення яких має орієнтуватися вище керівництво.

З урахуванням сформульованої організацією ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» місії можна виділити наступні проблеми, що стоять перед організацією: розширення кола пропонованої продукції і послуг, постійне оновлення асортименту, встановлення сприятливих цін на всі види продукції, підвищення кваліфікації працівників, вивчення потреб споживачів. На виконання саме цієї місії і спрямована торговельна діяльність організації.

ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» є однією з небагатьох організацій з продажу продукції, в якій:

- діє автоматизована система обслуговування покупців;
- здійснюється робота з потенційними клієнтами по каталогах під замовлення;
- створений оптовий відділ по роботі з корпоративними клієнтами, для яких розроблена гнучка система знижок;
- доставка товару здійснюється за домовленістю;
- послуга замовлення товару за телефоном з доставкою;
- надається можливість покупцям здійснити оплату як безготівковим, так і готівковим шляхом.

Серед споживачів організації виділяють дві основні групи:

- 1) фірми, які купують товар для власного користування;
- 2) роздрібні споживачі.

ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» має лінійну організаційну систему управління, яка представлена у додатку Б.

Функції та обов'язки співробітників наступні:

1. Генеральний директор:
 - організація, координація та контроль роботи підприємства
 - організація ефективної взаємодії структурних підрозділів компанії;
 - стратегічне планування розвитку підприємства та реалізація цих планів;
 - участь у формуванні бюджету та контроль його виконання;
 - забезпечення ефективного документообігу та своєчасного руху інформації в компанії.
2. Головний бухгалтер:
 - якісно організувати роботу з постановки та здійснення облікового процесу в компанії;

- грамотно сформувати облікову політику, що відповідає всім сучасним вимогам законодавства про оподаткування та бухгалтерський облік;

- керує формуванням інформаційної системи бухгалтерського обліку та приводить її у повну відповідність до вимог, що пред'являються законодавством до всіх видів обліку на підприємстві;

- на ньому лежить обов'язок з дотримання фінансової і касової дисципліни, дотримання кошторисів витрат і контролю над законністю списання нестач, заборгованості та інших втрат.

3. Начальник відділу продажів:

- вироблення стратегії пошуку нових клієнтів;

- інформування компанії про ситуацію на зовнішньому ринку;

- підтримання дисципліни у своєму відділі;

- оцінка та контроль результатів;

- розподіл заохочувальних стимулів;

- робота зі скаргами та клієнтами.

4. Старший менеджер:

- здійснює керівництво відділу продажів;

- веде розробку перспективних напрямків;

- розподіляє області робіт між менеджерами;

- складає графіки робіт відділу;

- організовує і проводить зустрічі з потенційними клієнтами;

- контролює надходження грошових коштів від замовника за надання послуги на розрахунковий рахунок організації.

5. Заступник головного бухгалтера:

- ведення бухгалтерського обліку розрахунків з підрядниками, замовниками;

- ведення бухгалтерського обліку розрахунків і руху коштів за кредитами і позиками;

- формування річної та квартальної бухгалтерської звітності;
- надання методичної допомоги працівникам підрозділів підприємства з питань бухгалтерського обліку, контролю, звітності та економічного аналізу;

- контроль за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації.

6. Бухгалтер:

- здійснення операцій з виписки рахунків-фактур;
- ведення книги покупок і книги продажів з податку на додану вартість;
- вести загальний довідник клієнтури підприємства;
- готувати відповідні документи по зустрічних перевірок податкових органів.

7. Менеджер по роботі з юридичними особами:

- проводити роботу по забезпеченню клієнтів інформаційними матеріалами та рекламною продукцією;
- здійснювати контроль над якістю обслуговування клієнтів;
- періодично проводити опитування та анкетування працівників з метою виявлення їх пропозицій щодо підвищення якості обслуговування клієнтів.

8. Менеджер по роботі з корпоративними клієнтами:

- робота з корпоративними клієнтами по організації продажу послуг;
- пошук клієнтів;
- ведення переговорів з великими компаніями на рівні перших осіб і керівників структурних підрозділів;
- проведення передпродажної роботи з клієнтом;
- підготовка та укладення договору;

9. Менеджер з персоналу:

- бере участь у розробці перспективних і поточних планів по роботі з персоналом;
- організовує навчання персоналу, координує роботу з підвищення кваліфікації співробітників і розвитку їх ділової кар'єри;
- організовує необхідний кадровий облік і кадрове діловодство в Організації відповідно до вимог законів і державних стандартів;
- проводить на ринку праці пошук і підбір персоналу необхідних організації професій, спеціальностей і кваліфікацій.

10. Менеджер з продажу:

- пошук покупця;
- переговори з покупцем;
- оформлення угоди, торгового замовлення;
- організація виконання торгового замовлення і контроль за дотриманням термінів і умов;
- здача замовлення клієнту.

Згідно з досліджень в ході проходження практики на «ТОВ Торговий дім Діамант Експрес» основними мотивами просування персоналу по кар'єрних сходах були виявлені функціональна компетентність, безпека та стабільність та матеріальний добробут.

На підприємстві основним видом є внутрішньо-організаційна кар'єра. Це підкріплено порядком прийому та вдосконалення персоналу. Кожен працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей.

Основним різновидом внутрішньо-організаційної кар'єри є модель трамплін адже життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому службовими сходами, що супроводжується поступовим зростанням його потенціалу, досвіду і знань. Відповідно, займані посади змінюються на більш складні і краще оплачувані.

Зробимо розрахунок показників динаміки складу та структури персоналу. Дані представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу та структури персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант
Експрес»**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2016/2015		Відхилення 2016/2015	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Загальна чисельність персоналу, осіб	24	29	25	5	20,8	-4	-13,8
у тому числі:							
робітники	19	24	20	5	26,3	-4	-16,7
керівники	5	5	5	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором за матеріалами додатку Б

Для оцінки відповідності зростання чисельності персоналу підприємства зростанню обсягів валової продукції можна розрахувати показник продуктивності праці, який у відповідності до інформаційного забезпечення може бути визначений наступним чином:

$$ПП = \frac{ВП}{Ч} \quad (2.1)$$

де ПП - продуктивність праці одного працівника;

ВП - обсяг валового прибутку;

Ч - чисельність персоналу у періоді

Результати розрахунку в динаміці за останні 3 роки представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка продуктивності праці персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант
Експрес»**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2015/2016		Відхилення 2016/2017	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Загальна чисельність персоналу, осіб	24	29	25	5	20,8	-4	-13,8
Валовий прибуток за період	68323	126837	87749	58514	85,6	-39088	-30,8
Продуктивність праці	2846,8	4373,7	3509,9	1526,9	53,6	-863,7	-19,7

Джерело: розроблено автором за матеріалами додатку Б

Наглядно динаміка продуктивності праці представлена на рис. 2.1.

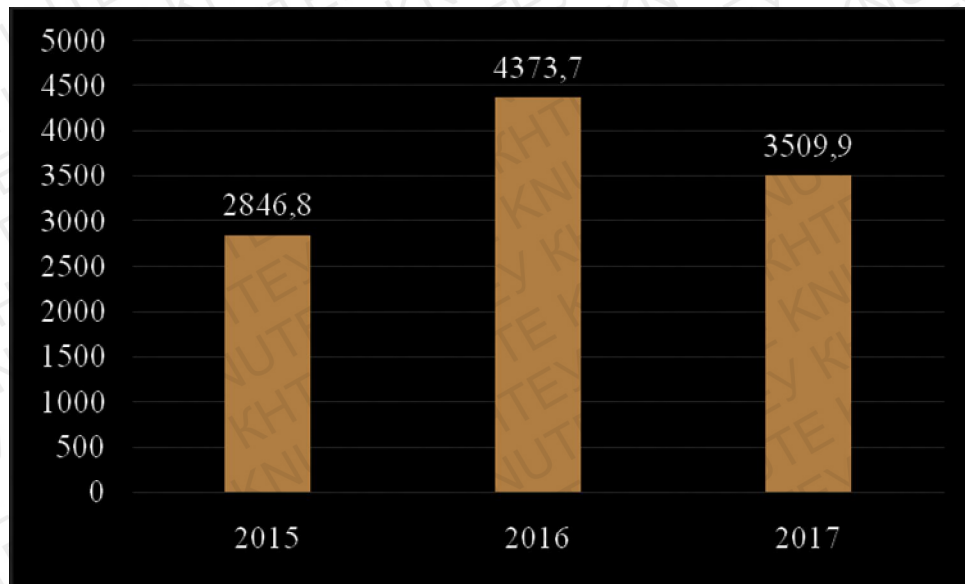


Рис. 2.1 Динаміка продуктивності праці на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Таким чином, у 2016 році продуктивність праці зросла на 53,6%. А у 2017 році порівняно з 2016 знизилася на 19,7%.

Оцінити вплив зміни чисельності працівників на зміну обсягів валового прибутку можна за допомогою методу абсолютних різниць за формулою:

$$\Delta \text{ВП}_{(ч)} = \Delta \text{Ч} \times \text{ПП}_0 \quad (2.2)$$

де $\Delta \text{ВП}(ч)$ - зміна обсягу валової продукції за рахунок зміни чисельності персоналу;

$\Delta \text{Ч}$ - зміна чисельності персоналу;

ПП_0 - продуктивність праці у базовому періоді

Результати розрахунків представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка впливу зміни чисельності працівників на зміну обсягів
валового прибутку на ТОВ «Торговий дім Діамант
Експрес»**

Показники	2015	2016	2017	Відхилення 2015/2016		Відхилення 2016/2017	
				Абс.	Від.	Абс.	Відн.
Продуктивність праці у базовому періоді (ППО)	2846,8	4373,7	3509,9	1526,9	53,6	-863,8	-19,7
Зміна чисельності персоналу (ΔЧ)	24	29	25	5	20,8	-4	-13,8
ΔВП(ч)Зміна обсягу валової продукції за рахунок зміни чисельності персоналу (ΔВП(ч))	68323,2	126837,3	87747,5	58514,1	85,6	-39089,8	-30,8

Джерело: розроблена автором за матеріалами додатку Б

Таким чином, за результатами розрахунків можна зробити висновок про те, що існує вплив зміни чисельності працівників на зміну обсягів валового прибутку. Проте для дослідження процесу управління діловою кар'єрою динаміки зміни чисельності персоналу та продуктивності праці не достатньо. Тому слід провести детальну оцінку процесу управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

2.2 Оцінка результативності процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві

Управління кар'єрою персоналу вимагає аналізу та оцінки кадрового потенціалу. Корпоративне управління висуває підвищені вимоги до кадрового потенціалу. Це пов'язано в першу чергу з тим, що для ефективного корпоративного управління важливий професійний і психологічний потенціал персоналу. Оцінка персоналу є підсистемою в системі управління

персоналом і забезпечує систему управління персоналом інформацією про його якість з точки зору відповідності стратегії організації, цілям бізнесу.

Аналіз кадрового потенціалу - діяльність, що проводиться на різних етапах функціонування системи управління персоналом та для різних цілей:

- при визначенні потреби в персоналі на етапі кадрового планування. Оцінюється існуючий кадровий потенціал, і формуються вимоги до залучення персоналу;
- при відборі персоналу (на етапі його залучення) з метою визначення прийнятності кандидатів на вакантні посади;
- при визначенні потреби в підвищенні кваліфікації персоналу на етапі його навчання і розвитку;
- оцінюється існуючий рівень персоналу в порівнянні з необхідним і визначається необхідність навчання конкретних співробітників, перевіряється відповідність посади співробітників їх компетентності;
- при атестації персоналу, що проводиться регулярно для оцінки стану рівня кадрового потенціалу і вироблення регулюючих впливів широкого кола, в тому числі: для вжиття заходів з винагород, просувань, покарань, звільнень; вироблення заходів з мотивації та стимулювання праці; планування кадрового резерву; планування персональних переміщень [38, с. 98].

Таблиця 2.4

Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Показник	Значення показника		
	2	3	4
1	2015	2016	2017
1. Кількість співробітників	24 осіб	29 осіб	25 осіб
2. Керівництво	5 осіб	5 осіб	5 осіб
3. Гендерний склад	60 % - чоловіки, 40 % - жінки	65 % - чоловіки, 35 % - жінки	60 % - чоловіки, 40 % - жінки
4. Кількість працюючих з вищою освітою	60 % (з них 60 % - жінки, а 40 % - чоловіки)	80 % (з них 70% - жінки, а 30% - чоловіки)	75 % (з них 60% - жінки, а 40% - чоловіки)
5. Володіють іноземною мовою	54 % співробітників	59 % співробітників	55 % співробітників

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4
6. Результати останньої атестації	79 % працівників організації підтвердили свою кваліфікацію, з них: 46 % - чоловіки, 33 % жінки.	89 % працівників організації підтвердили свою кваліфікацію, з них: 60 % - чоловіки, 29 % жінки.	83 % працівників організації підтвердили свою кваліфікацію, з них: 54 % - чоловіки, 46 % жінки. 3 людини було звільнено як такі, що не відповідають займаній посаді, 15 осіб за результатами атестації було преміювано за відмінні результати, 8 осіб поставлені в чергу на підвищення.
7. Задоволеність діяльністю керівництва	71 % співробітників організації задоволені рішеннями і діями керівництва	78 % співробітників організації задоволені рішеннями і діями керівництва	72 % співробітників організації задоволені рішеннями і діями керівництва
8. Участь у культурно-масових заходах	71 % співробітників беруть участь у всіляких конкурсах та інших заходах	75 % співробітників беруть участь у всіляких конкурсах та інших заходах	75 % співробітників беруть участь у всіляких конкурсах та інших заходах
9. Кількість співробітників, що проходять навчання на заочних відділеннях вищих навчальних закладів	5 осіб, з них 72 % - жінки	7 осіб, з них 65 % - жінки	9 осіб, з них 72 % - жінки
10. Кількість співробітників, що пройшли через курси підвищення кваліфікації	2 особи	0 осіб	15 осіб, з них 69 % чоловіки

Джерело: розроблено автором

На підставі даних таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки.

1. Кадровий потенціал організації середній – при всіх цих цифрах ефективність діяльності ряду фахівців не дуже висока.

2. Цифри говорять про те, що співробітники можуть і хочуть розвиватися.

3. Ступінь довіри до керівництва компанії не дуже висока.

Однак, згідно з результатами дослідження, в організації існують проблеми у сфері управління персоналом (28 % працівників, а це 9 осіб, незадоволені діяльністю керівництва). Це може бути пов'язано з наступними проблемами:

- незадоволення темпами розвитку кар'єри;
- порушення комунікативного простору в колективі;
- відсутність сприятливого психологічного клімату в колективі;
- порушена координація між відділами організації.

У таблиці 2.5 визначено основні заходи з планування кар'єри таких суб'єктів як сам співробітник, менеджер з персоналу, лінійний керівник.

Таблиця 2.5

Основні заходи з планування кар'єри на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Суб'єкт планування	Заходи з планування кар'єри
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації та посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив та проектування зростання Реалізація зростання
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Оцінка праці та потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції по зростанню

Джерело: розроблено автором

Розглянемо основні організаційні заходи, необхідні для планування кар'єрного зростання співробітників (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

**Організаційні заходи, що сприяють кар'єрному зростанню на ТОВ
«Торговий дім Діамант Експрес»**

Етап	Заходи
Попередній	1.Ознайомча бесіда з новачками про історію організації, про традиції. 2.Знайомство з колективом
Становлення	1.Тренінг спілкування – за допомогою даної програми новачки швидше звикають до умов нової роботи, налагоджуючи хороші взаємини з колективом. 2.Персональний коучинг. Коучинг - це консультування з професійних або приватних проблем.
Просування	1.Система професійних тренінгів, покликана для формування професійних навичок, необхідних для тієї чи іншої професії. 2.Розподіл професійних конкурсів, які стимулюють розвиток особистих і ділових якостей співробітників.
Збереження	Курси підвищення кваліфікації
Пенсійний	Відсутній

Джерело: розроблено автором

Залежно від якості виконання плану, відгуків покупців, співробітників з питань дотримання корпоративної етики керівництвом організації вирішується питання про подальше кар'єрне просування. При прийомі на роботу співробітника будь-якого рангу (від працівника технічної служби до керуючого) необхідно враховувати ступінь навченості потенційних співробітників, наскільки вона відповідає посаді. Для більшої ефективності роботи менеджерів з продажу, інших фахівців та управлінців в організації розроблена система навчання, спрямована на підвищення кваліфікації кожного працівника і відділів в цілому.

Протягом 2017 року менеджер по персоналу відстежував трудові досягнення співробітників після чергових етапів навчання. Результат видно на графіку.

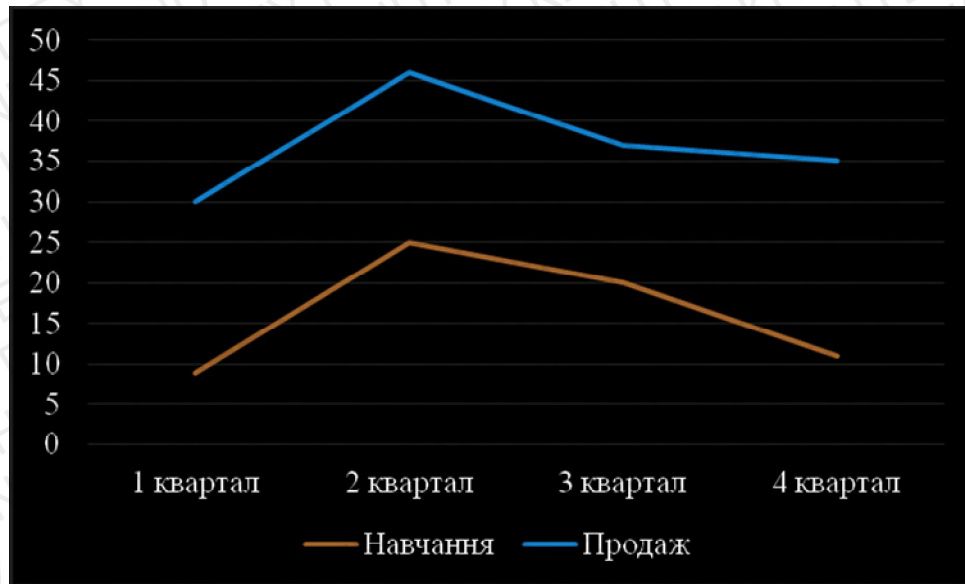


Рис. 2.2 Взаємозалежність показників витрат на навчання персоналу і обсяг продажів, тис. грн на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» за 2017 рік.

Менеджер по персоналу на підставі графіка взаємозалежності зробив висновок про те, що чим вище витрати на навчання персоналу, тим вище показники обсягу продажів.

В результаті проведеного аналізу в ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» були виявлені наступні проблеми:

1. Гендерна (статева) дискримінація в питаннях просування кар'єрою. З 10 осіб, які просунулися по вертикальних кар'єрних сходах з 1 січня 2017 року по 31 грудня 2017 року - 6 осіб чоловіки. Серед управлінського апарату 75% складають чоловіки. Посади керуючого, директора ніколи за всю історію організації не займали жінки. Серед нижчої ланки управління 65% співробітників складають жінки. Тобто шанс жінці пройти по всій довжині кар'єрних сходів дорівнює 1 до 100. За статистикою, жінки, пропрацювавши в організації близько 6 місяців, звільняються.

2. Другою проблемою, виявленою за результатами аналізу, є в організації є посади, функціонал яких повністю повторюється, створюючи при цьому «зайвих» працівників. Наприклад, на один функціональний

підрозділ (з невеликою прохідністю і оборотом) передбачені штатним розкладом 3 бухгалтери і 2 працівника кадрової служби. В результаті, можливості кар'єрного зростання фахівців різко скорочуються.

3. Велика плинність кадрів серед низової ланки управління.

У 2014 році з організації звільнилися 6 співробітників, не пропрацювавши і 6 місяців. У 2015 році звільнилося вже 10 осіб. У 2016 році, не витримавши конкуренції і перегонів за результатами, звільнилося 17 співробітників. І за результатами 2017 року організацію покинуло 20 осіб. Подібні результати плинності кадрів говорять про неблагополуччя в сфері управління персоналу.

Звільнені працівники пояснюють свій відхід наступними причинами: завищені вимоги нормативів; неможливість зробити об'єктивно-хорошу кар'єру внаслідок суб'єктивних переваг керівництва; низький рівень оплати праці.

Менеджер з персоналу, як показав аналіз, практично не займається плануванням кар'єрного зростання співробітників. В його функції в даний час не входить управління кар'єрою. Частково функції управління кар'єрою виконує директор ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» та лінійні менеджери.

Однак основними функціями системи управління кар'єрою відповідно цілям повинні бути:

- дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням;
- прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання, стажувань), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів;
- організація процесів навчання (у тому числі основам управління кар'єрою), оцінки, адаптації та професійної орієнтації;

- активізація кар'єрних устремлінь керівника, створення сприятливих умов для управління кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами);
- регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, в тому числі появи кар'єризму;
- координація та узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;
- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрою на основі певної системи показників [36, с. 181].

Значним фактором в процесі управління кар'єрою є мотивація персоналу, яка зводиться не тільки до задовольняючого співробітника рівня оплати праці. В організації не розроблений механізм ефективної мотивації кар'єрного зростання співробітників. Ефективність реалізації функцій управління кар'єрою може бути досягнута шляхом їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і особливі кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограмм. Все це відсутнє сьогодні в організації. Процес управління кар'єрою повинний бути результатом взаємодії системи і механізму і включати в себе послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, добору і просування персоналу в рамках організаційного простору: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним) і планування і реалізацію заходів для їх розумного рішення. Аналіз показників результативності можливий завдяки таблиці 2.7, яка була створена на основі аналізу основ процесу управління діловою кар'єрою та наявних проблем у цьому напрямку на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Таблиця 2.7

Специфічні результативні показники для оцінки процесу управління діловою кар'єрою у ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Показники результативності	Критерії оцінки	Індикатори оцінки
1. Організаційно-адміністративні	1.1 Ступінь фіксування умов до розвитку та просування менеджерів в посадових інструкціях 1.2 Працездатність механізму управління кар'єрою, як інструменту впливу і кадрових технологій	1.1 Зрозумілість програми просування та переатестації для персоналу 1.2 Рівень задоволеності персоналом схемою побудови кар'єри на підприємстві та можливості просування
2. Соціально-психологічні	2.1 Рівень задоволеності персоналом корпоративною культурою 2.2 Лекції та тренінги психологічної та професійної спрямованості	2.1 - Морально-психологічний стан працівників - Психологічна сумісність колективу 2.2 Зміна показників психологічної стійкості та професійної гнучкості працівників
3. Морально-етичні	3.1 Заохочення прагнення до кар'єри, як самовираження в рамках організації 3.2 Засудження кар'єризму як орієнтації на просування заради отримання додаткових вигод (влада, привілеї)	3.1 - Кількість завзятих працівників, які прагнуть насамперед досягти цілей компанії - Плинність кадрів 3.2 Лояльність персоналу до підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Кадровий потенціал організації середній ефективність діяльності ряду фахівців не дуже висока.
2. Цифри говорять про те, що співробітники можуть і хочуть розвиватися.
3. Ступінь довіри до керівництва компанії не є високою.
4. Згідно з результатами дослідження, в організації існують проблеми у сфері управління персоналом (28 % працівників, а це 9 осіб, незадоволені діяльністю керівництва)

5. Менеджер по персоналу на підставі графіка взаємозалежності зробив висновок про те, що чим вище витрати на навчання персоналу, тим вище показники обсягу продажів.

6. Менеджер з персоналу, як показав аналіз, практично не займається плануванням кар'єрного зростання співробітників.

7. Ефективність реалізації функцій управління кар'єрою може бути досягнута шляхом їх інтеграції та комбінування в різні технології.

8. В даний час відсутня система і механізм управління кар'єрою в ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес».

Висновки до розділу 2

Таким чином, нами була висвітлена фінансова та організаційні складові підприємства ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес». Розкриті посадові обов'язки працівників, та розібрані їх мотиви просування по службі. Було розкрито домінуючі вид та модель кар'єри на підприємстві

Ми проаналізували динаміку складу і структури персоналу та його продуктивності праці. Вони є досить стабільними хоч і мають незначну спадну тенденцію, через нестабільну економічну ситуацію в країні. Також був виявлений досить сильний зв'язок між зміною чисельності працівників та обсягами валового продукту. Це пов'язано з видом зайнятості підприємства, адже воно займається оптовою та роздрібною торгівлею, а отже велику роль в прибутковості відіграють працівники відділу продажу, які займаються пошуком нових клієнтів.

В ході аналізу процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві. Розбір даних по кадровому потенціалу вказав перш за все на невисоку ефективність діяльності ряду фахівців, бажання співробітників розвиватись і на відсутність необхідних інструментів для цього та на не високий ступінь довіри персоналу до керівництва компанії (28 % працівників, а це 9 осіб, незадоволені діяльністю керівництва). Також була виявлена пряма залежність

між витратами на навчання працівників, та підвищенням їх ефективності праці.

Основними проблемами у сфері управління кар'єрою було виділено гендерну (статева) дискримінацію, наявність посад, функціонал яких повністю повторюється, створюючи при цьому «зайвих» працівників і зменшуючи можливості кар'єрного зростання фахівців, висока плінність кадрів серед низової ланки управління.

Менеджер з персоналу, як показав аналіз, практично не займається плануванням кар'єрного зростання співробітників. В його функції в даний час не входить управління кар'єрою. Частково функції управління кар'єрою виконує директор ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» та лінійні менеджери.

В результаті аналізу діяльності нами було запропоновано основні функції системи управління кар'єрою відповідно до цілей та проблем підприємства та специфічні результативні показники для оцінки процесу управління діловою кар'єрою. Проте більш детально наші думки щодо вдосконалення системи управління кар'єрою у ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» представлені в розділі 3.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ У ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ ДІАМАНТ ЕКСПРЕС»

3.1 Розробка комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Аналіз проблем в управлінні кар'єрою співробітників ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» показав, що в організації відсутня система управління кар'єрою, ефективна система мотивації кар'єрного зростання і як наслідок не ефективно навчання персоналу.

Пропонується розробити повну систему управління кар'єрою. Система управління кар'єрою повинна включати пов'язані між собою цілі, функції, технології, структуру і кадри управління кар'єрою.

Цілі управління кар'єрним процесом мають виходити із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати особливість даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами і можуть включати:

- формування, розвиток і використання професійного потенціалу кожного менеджера і організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду та культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору.

Карта кар'єри для менеджера з продажу є важливим елементом моніторингу працівників. Для кожного нового співробітника складається індивідуальна карта кар'єри, її модель представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Карта кар'єри для працівника ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Посада	Менеджер з продажу
Стаж в компанії	0 років
Кваліфікація	3 роки після здобуття вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент організації»
Додаткові сертифікати	Курси «1С: Бухгалтерія 8.2»; Сертифікат професійного бухгалтера
Професійні навички	навички активних / прямих продажів; навички ведення переговорів; навички планування продажів; навички пошуку нових надійних постачальників; навички роботи з запереченнями; навички розміщення реклами в Інтернеті, журналах та інформаційних довідниках; навички складання комерційних пропозицій; знання офісних програм: MS Word, Excel; знання 1С; здатність переконувати;
Особисті якості	активна життєва позиція; аналітичний склад розуму; швидка здатність до навчання; висока працездатність; готовність брати відповідальність; грамотна мова; дисциплінованість; бажання працювати і заробляти; життєрадісність; ініціативність; комунікабельність;
Бажана кар'єрна позиція	Керуючий
Кар'єрні ступені	Стажер - Помічник менеджера - Менеджер з продажу - Старший менеджер – Адміністратор – Заступник - Керуючий

Джерело: розроблено автором

Такі ж карти кар'єри потрібно складати на кожного співробітника, який поступає на роботу.

Графічно карту кар'єри менеджера можна зобразити наступним чином:



Рис. 3.1 Кар'єра менеджера

Джерело: розроблено автором

Звичайно, кар'єрні сходи кожен менеджер-новачок проходить по-різному і зупиняється на своєму етапі, але піднятися вгору в організації можливо тільки за такою схемою.

Для виходу на новий щабель по кар'єрних сходах необхідно: виконати нормативи (виручка за день, стабільність результатів); пройти навчання.

Таблиця 3.2

Основні цілі формування та використання кадрового резерву у ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Мета	Важливість мети	Критерії оцінки	Заплановані результати
1	2	3	4
Оптимізувати витрати на підбір кадрів	0,11	Відсоток зниження витрат на підбір персоналу	Після 6 місяців після впровадження знизити витрати на підбір на 20%
Постійне поповнення кадрів керівників	0,12	Відсоток співробітників, включених в кадровий резерв	Кількість співробітників, включених до резерву, повинна відповідати числу посад, що підлягають забезпеченню
Мотивація кар'єрного зростання співробітників	0,13	Кількість співробітників з індивідуальними кар'єрограмами	100% учасників кадрового резерву повинні мати індивідуальні кар'єрограмами

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4
Зниження рівня плинності кадрів серед найбільш перспективних співробітників	0,15	Відсоток звільнених з резерв	Не більше 10%
		Інтегральний показник задоволеності резервістів	Не нижче 35%
Своєчасне заміщення вакансій за посадами керівників	0,15	Відсоток призначень співробітників з числа кадрового резерву	Не нижче 80%
Підвищення освітнього рівня та професійної кваліфікації перспективних співробітників	0,15	Відсоток охоплення резервістів програмою розвитку	100% учасників кадрового резерву
		Частота навчання резервістів	Не менше 1 заходу на місяць
		Кількість стажувань на одного співробітника, який увійшов до резерву	Не менше 1 стажування протягом 6 місяців
		Відсоток минулих процедур	Не нижче 70%
		Відсоток відповідності моделі управлінських компетенцій	Не нижче 70%
Утвердження організації в ролі соціально-орієнтованого підприємства, поліпшення іміджу організації як роботодавця	0,10	Повнота вирішення поставлених завдань протягом встановленого терміну	Не менше 70% опитаних співробітників повинні оцінювати організацію, як стабільного, соціально-орієнтованого учасника ринку праці
Увійти до кошторису	0,09	Ліміт витрат на підготовку одного резервіста	Максимально допустиме перевищення бюджету - 20%

Джерело: розроблено автором

У будь-яких обставинах всі поставлені цілі повинні бути задані в певних одиницях виміру: гривнях, відсотках та інше.

Вказавши одиниці виміру, можна встановити кількісні показники 100%-го виконання різних завдань.

Після постановки кількісно вимірних цілей слід визначити показники, що впливають на ефект від проведення заходів з управління кар'єрою.

Комплекс заходів удосконалення процесу управління діловою кар'єрою представлений проектом, табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Проект програми удосконалення процесу управління діловою кар'єрою ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Генеральний директор
ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

№ з/п	Заходи	Терміни виконання	Відповідальні особи	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5
1	Складання планів з управління діловою кар'єрою та кадровим резервом	14.01.19-18.01.19	Начальник відділу продажів, Головний бухгалтер	
2	Вжиття заходів заохочення або стягнення за виконувану роботу з резерву кадрів	21.01.19-22.01.19	Головний бухгалтер	
3	Удосконалення організації заміщення кадрів	25.01.19-25.02.19	Начальник відділу продажів	
4	Проведення конкурсів на заміщення вакансій	01.02.19-01.03.19	менеджер з персоналу	
5	Підвищення кваліфікації працівників, зарахованих у резерв	01.03.19-01.04.19	Начальник відділу продажів, менеджер з персоналу	
6	Оформлення відібраних працівників у резерв і пересування по посадах	01.04.19-14.04.19	Менеджер з персоналу	
7	Організація обліку з управління діловою кар'єрою та резервом	15.04.19-29.04.19	Начальник відділу продажів, менеджер з персоналу	
8	Вивчення розстановки і використання фахівців, а також ділових якостей співробітників	01.05.19-01.06.19	Менеджер з персоналу	

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5
9	Створення резервів кадрів на висунення	03.06.19-14.06.19	Начальник відділу продажів, менеджер з персоналу	
10	Контроль виконання керівниками відділів роботи з управління діловою кар'єрою та кадровим резервом	Протягом всього терміну	Начальник відділу продажів, менеджер з персоналу	
11	Вивчення руху кадрів	Протягом всього терміну	Менеджер з персоналу	
12	Забезпечення складання звітності з управління діловою кар'єрою та кадровим резервом	10.06.19-20.06.19	Менеджер з персоналу, бухгалтер	
13	Опрацювання схем заміщення та індивідуальних планів розвитку ділової кар'єри	21.06.19-08.07.19	Начальник відділу продажів, менеджер з персоналу	
14	Контроль реалізації планів підготовки фахівців, відібраних у резерв кадрів	08.07.19-01.09.19	Менеджер з персоналу	
15	Виконання програми роботи з кадровим резервом	Протягом всього терміну	Начальник відділу продажів, менеджер з персоналу	

Джерело: розроблено автором

Планування кар'єри - це процес порівняння прихованих можливостей, цілей і здібностей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, котрий виражається в складанні програми професійного і посадового росту.

Раз в 3 роки в організації проводиться атестація працівників на відповідність займаній посаді. Для подібної атестації залучаються посадові особи і співробітники організації, які відпрацювали більше року.

Щоб розробити і впровадити ефективну систему мотивації, потрібно реалізувати три етапи: провести діагностику мотиваційного середовища в організації, розробити сегментовану систему мотивації, в якій комплексно застосовувати матеріальні і моральні засоби мотивації, регулярно проводити моніторинг і корекцію мотиваційної системи.

Перший етап: Діагностика мотиваційного середовища організації (системи стимулюючих умов). На цьому етапі реалізуються наступні заходи:

- розробка методів об'єктивного і однозначного вимірювання результатів роботи співробітників.
- доступність для співробітників офіційної інформації про бажаний результат (як потрібно працювати і які результати мати).
- оцінка ступеня досяжності бажаних результатів. При занадто важкій або занадто легкій задачі мотивація співробітників, як правило, знижується.
- облік принципів стимулювання: наявність загальних для всіх умов мотивації, обґрунтована система оцінки, наявність точних критеріїв виміру результатів, простота і зрозумілість засобів оцінки результатів, зв'язок результату і заохочення, вимірювання результатів і винагорода всіх працівників відповідно до результатів їх роботи.

Другий етап розробки системи мотивації - це етап побудови сегментованої мотивуючої системи і облік психологічних особливостей співробітників.

На другому етапі необхідно провести анкетування співробітників з метою виділення певних груп і розробки сегментованої системи мотивації.

На другому етапі можна також провести психологічне тестування співробітників всередині кожної групи з метою врахування їх очікувань і реалізації індивідуального підходу відповідно психотипам окремих співробітників.

На другому етапі, враховуючи виділені групи співробітників і дані по їх індивідуально-психологічним особливостям, необхідно ввести принцип комплексності, тобто застосовувати не тільки матеріальні, але і моральні засоби стимулювання:

- оцінка та визнання особистих заслуг окремих співробітників: публічна оцінка на нарадах, поліпшення інтер'єру кабінету, фотографії або

повідомлення на спеціальних стендах і дошках пошани, почесні доручення від вищого керівництва, почесні знаки та нагороди.

– оцінка та визнання заслуг відділу: інформування про досягнення відділу на нарадах і під час внутрішньо-корпоративних заходів, організація урочистих обідів на честь певних співробітників, направлення працівників на певну конференцію (семінари, виставки, зустрічі), напрям групи на навчання, поїздка групи на екскурсію або в туристичну поїздку, вручення відзнак.

– особисте визнання заслуг співробітників з боку керівництва: усне вираження подяки, письмове вираження подяки, подарунки, бесіда з керівником.

Третій етап розробки системи мотивації-це проведення моніторингу та корекції. На цьому етапі проводиться постійне анкетування співробітників, приблизно раз на півроку і зміна мотивуючих факторів відповідно до одержуваної інформації про їх ставлення до умов праці в організації.

Головною вимогою до системи мотивації є максимально повний облік посадових обов'язків торгового персоналу. Наприклад, матеріальна мотивація персоналу відділу продажів може бути такою.

Менеджер по роботі з корпоративними клієнтами. Оплата праці складається з наступних показників: «оклад» + «премія» + «премія за кожен розроблене замовлення» + «премія за розвиток клієнта» + «премія за вислугу років» + «премія за кваліфікацію».

Старший менеджер. Оплата праці складається з наступних показників: «оклад» + «премія за перевиконання плану в розмірі 1% з усіх рахунків, що перевищують місячний план продажів» + «премія за кожне розроблення замовлення» + «премія за вислугу років» + «премія за кваліфікацію».

Начальник відділу продажів. Оплата праці складається з наступних показників: «оклад» + «0,1% від обсягу продажів відділу» + «одноразові премії за відкриття нового філіалу» + «премія за вислугу років» + «премія за кваліфікацію».

Наступною вимогою до системи мотивації є її прозорість. У разі необ'єктивності або ж незрозумілості буде спостерігатися зворотний ефект - демотивація. Кожен співробітник повинен бути переконаний в справедливості заохочень і покарань. Інакше кажучи, він може результатами своєї роботи впливати на суму оплати праці.

Таким чином, для розробки ефективної мотивації кар'єрного зростання співробітників необхідно виконати ряд заходів на кожному етапі розробки.

(рис. 3.2)

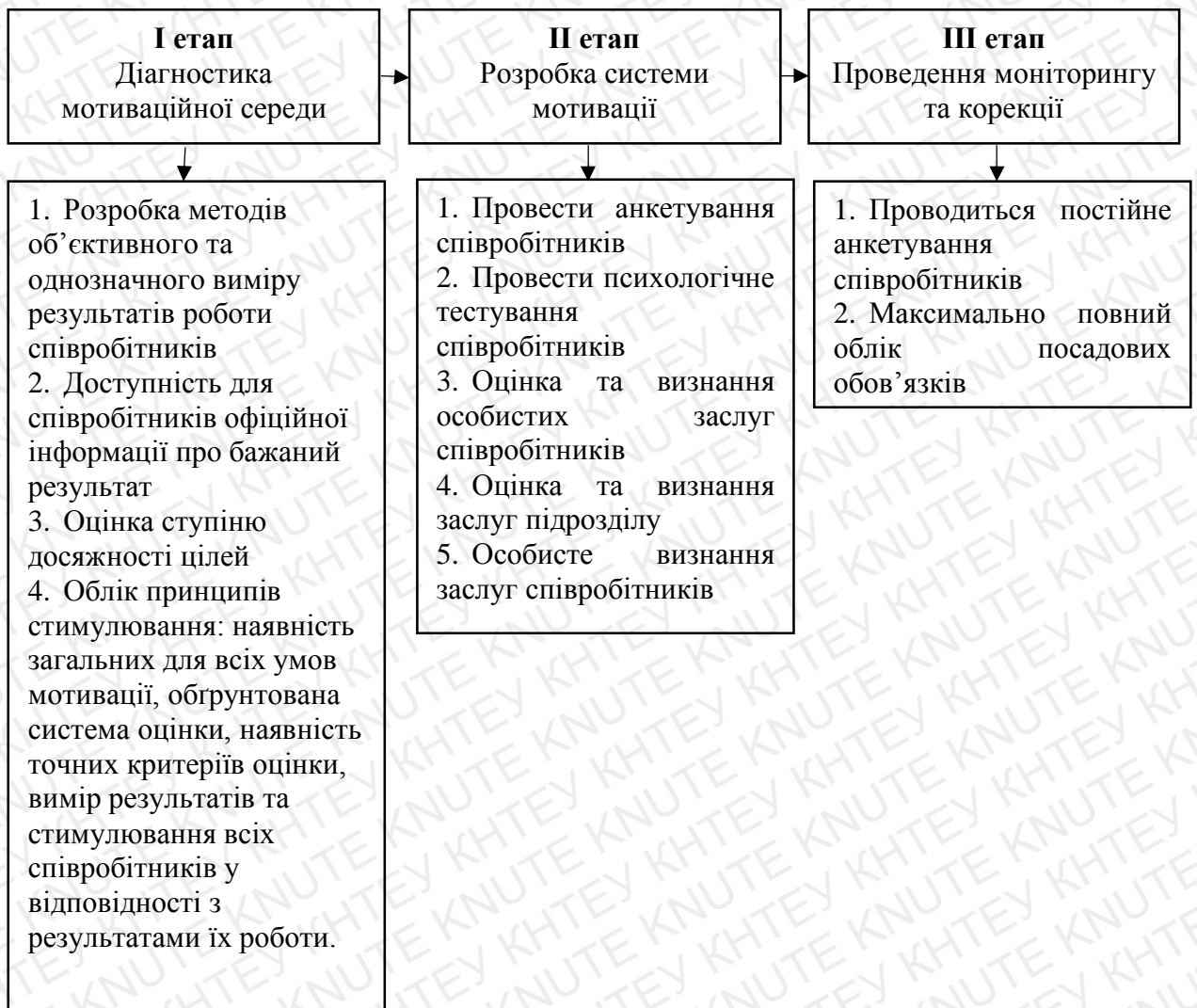


Рис. 3.2 Процес розробки ефективної мотивації кар'єрного зростання персоналу ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4

Нормативи для менеджера з продажу з 1 січня 2019 р. (в тис. грн)

Категорія	Квартали			
	План	План	План	План
Продаж	60	70	50	90
Телефонні переговори	10	12	10	30
Холодні дзвінки (нові клієнти)	50	50	50	50
Реклама	25	25	25	25
Передпродажна підготовка	63	85	58	104
РАЗОМ	208	242	193	299

Джерело: розроблено автором

Подібні нормативи встановлюються для кожного менеджера з продажу.

Таким чином, нами був запропонований комплекс заходів щодо вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві. Також була висвітлена оновлена система мотивації, яка складається з трьох етапів, для максимального заохочення персоналу до постійного вдосконалення, та створення здорової внутрішньо-організаційної конкуренції.

3.2 Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві

Виходячи з планів розвитку організації перед кожним заходом в області управління кар'єрою ставляться конкретні цілі. Їх може бути кілька, але вони повинні бути чітко сформульовані і розставлені по пріоритетах. Розрахунок та аналіз ефекту та ефективності від заходів по управлінню кар'єрою дозволяє керівництву організації прийняти зважене рішення про подальше впровадження системи. Крім того, при правильному підході система управління кар'єрою дозволяє виявити слабкі та сильні сторони у всій діяльності організації.

У зв'язку з цим пропонуються наступні заходи:

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

Ознайомившись з основними проблемами у сфері управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес», був створений комплекс заходів щодо покращення ситуації який висвітлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Комплекс заходів щодо покращення процесу управління кар'єрним зростанням на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Назва заходу	Основні інструменти
Розвиток відчуття упевненості та відповідальності у працівників	Надання випробувальної роботи (більш складних тестових завдань), під керівництвом старшого менеджера
Заохочення самостійного планування кар'єри	Впровадження можливості працівників вносити корективи у власне кар'єрне зростання
Забезпеченні встановлення ефективних комунікацій з керівництвом	Організація зборів колективу в більш неформальному форматі для надання можливості працівникам поділитись своїм баченням певних проблем в компанії
Здійснення постійного моніторингу готовності до кар'єрного зростання	Використання системи показників для визначення доцільності включення працівників до основної і додаткової програми кар'єрного зростання
Надання можливості оцінити свої перспективи і створити реальний інтерес до довготермінової роботи у працівників	Періодична зміна виду діяльності працівників нижчої та середньої ланки
Забезпечення м'якої адаптації	Створення системи наставництва, організація спільного дозвілля

Джерело: розроблено автором

Для покращення системи управління кар'єрою персоналу, ефективної системи мотивації кар'єрного росту, а також для розвитку персоналу рекомендується проводити щорічно навчання менеджерів і співробітників.

У зв'язку з цим пропонується підготувати менеджера з персоналу, менеджера з продажу, а також заступника головного бухгалтера за такими програмами:

I. Роль навчання та розвитку персоналу в загальній системі підвищення ефективності організації:

1. Професійне навчання і розвиток в загальній системі управління організацією:

– ефективність і результативність роботи як основна вимога до персоналу в організації;

– роль професійного навчання і розвитку в загальній системі управління ефективністю.

II. Комплексні програми розвитку персоналу в організації:

1) Програми цільової підготовки фахівців;

2) Курси «молодого бійця» (програми адаптації);

3) Програми розвитку кар'єри;

4) Програми розвитку менеджменту та формування резерву керівних кадрів.

III. Організація навчання на підприємстві:

1. Планування навчання:

– технологія складання планів з навчання для організації;

– визначення необхідних ресурсів (методичні матеріали, технічне оснащення і т. п.).

2. Бюджетування заходів з розвитку та навчання.

3. Адміністрування заходів з навчання. Основні вимоги до організації контролю за проходженням програм навчання.

Організатори цього семінару, а також його ведучі – коучери повинні надати всі матеріали для ефективної роботи по управлінню кар'єрою та розвитком персоналу.

Також доцільним є розрахунок витрат на навчання та розвиток працівників за новою програмою, аби надати змогу керівнику оцінити вигідність вкладу грошових засобів.

Менеджер по персоналу буде займатися питаннями планування кар'єри співробітників не менше 20 годин на місяць. Тоді витрати на виконання цих функцій, виходячи з його годинної заробітної плати складуть:

$$(10 \text{ тис.грн} : 20 \text{ робочих днів}) = 500 \text{ грн.}$$

$$500 \text{ грн} : 10 \text{ робочих годин на день} = 50 \text{ грн/година роботи}$$

$$50 \text{ грн} * 20 \text{ годин} = 1000 \text{ грн}$$

$$\text{За рік: } 1000 * 12 = 12000 \text{ грн}$$

Підготовка документів, розробка планів, направлення на стажування співробітників – розглядає і затверджує лінійний керівник 1 день на місяць. Виходячи з його погодинної заробітної плати витрати на цю функцію складуть:

$$(15 \text{ тис.грн} : 20 \text{ робочих днів}) = 750 \text{ грн.}$$

$$750 \text{ грн} : 10 \text{ робочих годин на день} = 75 \text{ грн/година роботи}$$

$$75 \text{ грн} * 10 \text{ годин} = 750 \text{ грн}$$

$$750 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} = 9000 \text{ грн}$$

Всього витрати на управління кар'єрою персоналу:

$$12000 \text{ грн} + 9000 \text{ грн} = 21000 \text{ грн}$$

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, а також незалежний консультант, якого організація найме для одноразової розробки необхідних заходів.

Витрати складуть на думку головного бухгалтера організації не менше 50 тис.грн. на рік.

Щорічно на навчання персоналу передбачається виділення не менше 80 тис. грн. Навчання проходитиме на базі підприємства із залученням зовнішніх консультантів (коучерів). Програма навчання розглянута в розділі 3.1.

Всього витрати на пропоновані заходи складуть:

$$\text{Витрати} = 21 + 50 + 80 = 151 \text{ тис.грн.}$$

В результаті пропонованих заходів, за оцінкою експертів, зростання виручки від продажу може скласти не менше 3%. В якості експертів виступали директор підприємства, головний бухгалтер, менеджер з продажу та незалежний експерт. Чистий дохід від реалізації до впровадження в 2017 році становив 325273 тис. грн.

Збільшення доходу на 3% - 335031,19 тис.грн.

Отже, результат від впровадження пропонованих заходів 335031,19 тис.грн.

Визначимо ефект від впровадження заходів за формулою:

$$E = B - P \quad (3.1)$$

де P - результат впровадження заходів, тис. грн.;

B - витрати на впровадження заходів, тис. грн.

$$E_f = 335031,19 - 151000 = 184031,19 \text{ (тис. грн)}$$

Визначимо термін окупності витрат на заходи:

$$OB = \frac{B}{P} \quad (3.2)$$

де OB - термін окупності витрат (років)

$$OB = 151000 : 335031,19 = 0,5 \text{ (років)}$$

Таким чином, як показали розрахунки, всі пропоновані заходи ефективні і витрати на їх проведення окупаються протягом одного року.

Висновки до розділу 3

В ході розробки системи вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою на ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» були запропоновані нові інструменти та методики щодо покращення мотивації. Була введена карта кар'єри для більш наглядної демонстрації амбіцій працівників.

Були створені цілі формування та використання кадрового резерву, для полегшення моніторингу кращих кандидатів, та для створення гідного фундаменту працівників. Також, в ході роботи був створений проект програми удосконалення управління діловою кар'єрою, який включає комплекс заходів щодо оптимізації та удосконалення кадрового резерву, та спрощення процесу просування працівників по кар'єрних сходах.

В ході роботи була розроблена більш ефективна система мотивації, яка складається з трьох етапів, кожен з яких являє собою комплекс заходів щодо регулярного моніторингу стану персоналу, та підтримання його в робочому тонусі.

Заключним етапом стало організаційне та інформаційне забезпечення реалізації комплексної програми вдосконалення процесу управління діловою кар'єрою. Як результат були представлені ефективні інструменти системи «управління кар'єрним зростанням». Також була представлена система мотивації кар'єрного зростання співробітників, яка охоплює навчання та розвиток персоналу. Для демонстрації фінансової ефективності запропонованих інструментів та методів були підраховані витрати на підготовку та розвиток працівників, зростання виручки підприємства після введення нової системи навчання та окупність витрат.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Інтерес до проблеми планування і супроводу кар'єри співробітників обумовлений переходом від системи адміністративного планування до вільного ринку, де діє закон відповідності попиту і пропозиції.

Цей закон стосується і ринку робочої сили: вимоги до основних її характеристик (таких, як кваліфікація, рівень підготовки, професійний досвід та ін.) помітно змінюються під впливом кон'юнктури ринку. Серйозні зміни соціальної та економічної ситуації в нашій країні пред'являють особливі вимоги до рівня професіоналізму співробітників.

Розвиток ринкових механізмів та інтенсифікація темпу життя актуалізувала проблему планування та розвитку кар'єри співробітників.

Сучасне розуміння кар'єри - це не тільки успішність в даній професійній діяльності, а й успішність всього життя.

Кар'єра працівника в організації складається з бажання самого працівника реалізувати власний професійний потенціал і зацікавленість компанії в просуванні саме цього співробітника.

Багато керівників приступають до планування кар'єри своїх співробітників, як правило, після атестації. Атестація дозволяє визначити найбільш перспективних членів команди, здатних досягти найбільших успіхів у професійній діяльності. Управління кар'єрою співробітника полягає не тільки в постановці цілей його професійного розвитку, але і у визначенні засобів досягнення цих цілей.

Актуальність вивчення кар'єри обґрунтована тим, що кар'єра персоналу є одним з найважливіших складових ефективного функціонування організації. Розвиток персоналу по кар'єрних сходах позитивно впливає на мотивацію співробітників, надає безпосередній вплив на фінансові показники організації, а також забезпечує більш сприятливий клімат у колективі і ефективність в управлінні.

2. Планування і контроль ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць.

Можна виділити шість типів кар'єри: цільова, монотонна, спіральна, швидкоплинна, стабілізаційна, загасаюча.

Під діловою кар'єрою розуміється просування працівника сходами службової ієрархії або послідовна зміна занять, як у рамках окремої організації, так і протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів.

Розрізняють кілька видів кар'єри: внутрішньо-організаційна, міжорганізаційних, спеціалізована, неспеціалізована, вертикальна, горизонтальна, ступінчаста, прихована.

Також виділяють п'ять етапів кар'єри: попередній, становлення, просування, збереження, пенсійний.

Управління кар'єрою співробітника являє собою організацію його просування по сходах посадового і кваліфікаційного зростання, що допомагає йому розвинути і реалізувати професійні знання і навички в інтересах фірми.

3. ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» - це організація, що динамічно розвивається з потужною виробничою базою, що випускає продукцію, що відповідає світовим стандартам.

Основна загальна мета організації (місія) утворює фундамент для встановлення ключових загально-організаційних цілей, на досягнення яких має орієнтуватися вище керівництво.

Проте, в організації існують проблеми у сфері управління персоналом. Також, згідно з результатами дослідження, в організації існують проблеми у сфері управління персоналом.

4. В результаті проведеного аналізу в ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» були виявлені наступні проблеми:

1) Гендерна (статева) дискримінація в питаннях просування кар'єрою.

2) Другою проблемою, виявленою за результатами аналізу, є – в організації є посади, функціонал яких повністю повторюється, створюючи при цьому «зайвих» працівників.

3) Велика плінність кадрів серед низової ланки управління.

Для впровадження системи управління кар'єрою персоналу, ефективної системи мотивації кар'єрного росту, а також для розвитку персоналу рекомендується проводити щорічно навчання менеджерів і співробітників.

5. У зв'язку з цим пропонуються наступні заходи:

1) Розробка системи «управління кар'єрним зростанням».

2) Розробка ефективної системи мотивації кар'єрного зростання співробітників.

3) Розвиток персоналу через навчання.

6. Як показали розрахунки всі пропоновані заходи ефективні і витрати на їх проведення окупаються протягом одного року.

У роботі на основі теоретичних вишукувань розглянута система управління діловою кар'єрою в ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес» і розроблені пропозиції щодо її вдосконалення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики / В.Д. Бакуменко // Монографія. К.:УАДУ – 2014. – №104. – 520 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 467 с.
3. Базарова Т.Ю. Управління персоналом / Т.Ю. Базарова, // Економіка: реалії часу – 2011. - №1 – 202 с.
4. Батяєв А.А. Ідеальний персонал / А.А. Батяєв / – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2010. – 268с.
5. Беяцкий Н.П., Маевская А.В. Деловая карьера. / А.В. Маевская// Минск: Высш. школа, 2011. – 302 с.
6. Беяцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. / А.В. Маевская // Минск: Высш. школа, 2011. – 302 с.
7. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. –178 с.
8. Букша К. С. Управління діловою репутацією. / К. С. Букша // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - Київ, 2012. – 144 с.
9. Бухалков М. І. Управління персоналом. Розвиток трудового потенціалу / М. І. Бухалков/ - Київ, 2011. – 266 с.
10. Веснин В.Р. Управління персоналом: теорія та практика./ В.Р. Веснин / – Київ, 2010. – 430 с.
11. Веснин, В. Р. Управління людськими ресурсами. Теорія та практика / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 688 с.
12. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации /О.В.Ветчанова //Справочник руководителя учреждения культуры – 2015 - №11 - 283 с.

13. Герчиков В.И. Управление персоналом. / В.И. Герчиков / – М., Инфра - М, 2010. – 352 с.
14. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. / О. Губа// Вісник Української Академії державного управління при Президентіві України. – 2017. – №2. – 456 с.
15. Деля О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Деля // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – Вип. 1 (6). – 312с.
16. Дребот Н.П. Стратегічні підходи до проведення кадрової політики. / Н.П. Дребот // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2016.– Вип. 15.4. – 380 с.
17. Егоршин А.П. Основы управления персоналом./ А.П. Егоршин / – Москва «Инфра-М», 2011. – 249 с.
18. Жилінська, Л. О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств / Л. О. Жилінська, Г. В. Перепадченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – 180 с.
19. Зайцев Г.Г., Черкасская Г.В. Управление деловой карьерой. / Г.Г. Зайцев., Г.В. Черкасская/ – М., 2010. – 395 с.
20. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства / Г. О. Закаблук // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – 234 с.
21. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки / О. Захарова // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 4. – 126 с.
22. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. / А.А. Лобанов, Д.М. Иванцевич / – М: Дело, 2010. – 263 с.

23. Карлоф Б. Ділова стратегія. / Б. Карлоф / - К. : Кондор., 2011.– 238с.
24. Королевский М. Н. Поиск и отбор персонала / М. Н. Королевский / – Проспект – Москва, М., 2011
25. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова/ Проспект – Москва, 2013. – 273 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом./ А.Я Кибанов / – М.: 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012 - 175 с.
27. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / А.Я. Кибанов./ - М.: Проспект, 2016. - 462с.
28. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах / Ю. Г. Лелі // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – С. 180 с.
29. Мішурова, І. В. Управління мотивацією персоналу / І.В. Мішурова / - К.,2017. - 272 с.
30. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджменту /М.Х. Мескон, М. Альберт/ Пер. з англ. – К., 2010.– 196 с.
31. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник./ Л. І. Михайлова// - К.: ЦУЛ, 2007.- 248 с.
32. Михайляк Г.В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств / Г. В. Михайляк // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" . – 2012 . – N727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . – 125 с.
33. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми та перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – 320 с.
34. Никифорова, Н. А. Управление персоналом / Н.А. Никифорова / - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.

35. Никулина И. Е. Инновации в современном менеджменте / И. Е. Никулина // Вестник Томского государственного университета. — 2016. — № 342). — 356 с.
36. Новосельцева Є.Г. Концептуальні основи удосконалення системи управління персоналом / Є.Г Новосельцева // Журнал Креативна економіка. — 2017. — № 5 (29). — 320 с.
37. Олійник, О. Гендерний аспект аудиту персоналу / О. Олійник // Україна: аспекти праці. – 2015. – № 3. – 158 с.
38. Осипов, А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління / А. Ю. Осипов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 7/8. – 257 с.
39. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. –2016. – № 1(34). – 456 с.
40. Рульєв, В. А. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська/. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.
41. Светлічна С. Ю. Роль соціальних мереж у рекрутингу персоналу / С. Ю. Светлічна // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - 290 с.
42. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие/ В.А. Спивак. – М.: ЭКСМО, 2008. – 624 с.
43. Семів Л. К. Управління персоналом в умовах економіки знань: моногр. / кол. авт.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. К. Семів. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
44. Управління персоналом фірми за ред. В. І. Крамаренка, Б. І. Холода / В. І. Крамаренко, Б. І. Холод / – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
45. Управління персоналом / Під ред. Т.Ю. Базарова / Т.Ю. Базарова / - 2-е вид., перероб. и допов. - Київ, 2012. – 560 с.

46. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільвіна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.
47. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи [Електронний ресурс] / М. В. Чорна, М. М. Білоножко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 1(2). - 290 с.
48. Шитікова, Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства / Л. В. Шитікова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 1. – 417 с.
49. Штутман П.Л. Теоретико-методичні засади розробки моделі компетенцій персоналу / П.Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. Економічні науки – 2009. – Випуск 15. – с.285
50. Шмиголь Н. М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах / Н. М. Шмиголь, А. А. Антонюк // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2015. – № 2. – 276 с.
51. Щербатих Ю. В. Психологія праці та кадрового менеджменту / Ю.В. Щербатих// - К., 2015. - 248 с.



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник
наукових статей
студентів
Частина 2**

Київ 2018

ДЕМИДЕНКО С. Система контролінгу персоналу на підприємстві.....	92
ДМИТРУК М. Складові розвитку персоналу підприємства.....	99
ПЛЬІНА А. Значення організаційної культури в діяльності підприємства.....	105
КОВАЛЬ М. Сутність соціально-трудових відносин на підприємстві.....	110
KOSTYSHYNA D. The role of organizational culture in the activities of organizations enterprises.....	116
ЛЕОНОВИЧ А. Сучасні підходи до формування кадрової політики підприємства.....	121
МОНЧУК В. Алгоритм пошуку персоналу за технологією рекрутменту.....	127
НАРОУШВІЛІ Л. Оцінка кадрового потенціалу підприємства.....	132
ПАНАСЮК С. Сутність, роль та стимулювання управління діловою кар'єрою.....	138
СОЛОВАНЮК Б. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.....	143
СПІЦІН П. Методичні підходи до оцінювання системи стимулювання персоналу підприємства.....	149
СТРИЖАК Ю. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом.....	155
SHERVAK U. Social development strategy of the enterprise.....	164
ЮХИМЕНКО С. Технології формування та підтримки репутації підприємства.....	170
РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ	
ANTONENKO M. Tools and methods of selection enterprise's development strategy.....	180
ГУБИЧ Ю. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства торгівлі.....	186

СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА СТИМУЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ

**ПАНАСЮК С., 1м ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»**

У статті висвітлено сутність поняття ділова кар'єра, визначено роль її формування як для організації, так і для економіки в цілому. Досліджуються аспекти понять, сутності, видів та етапів ділової кар'єри. Подано класифікацію методів управління на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів особи або осіб, на кого спрямовано вплив.

The article reflects the essence of the business career concept, defines the role of its formation both for organizations and for the economy as a whole. Aspects of the concept, essence, types and stages of business career are investigated. The classification of management methods on the basis of objective laws inherent in the management system, as well as the needs and interests of the person or persons to whom the impact is directed is presented.

Сьогодні кар'єрний розвиток персоналу починає грати все більш важливу роль в досягненні організацією своїх стратегічних цілей, адже у міру того, як змінюються діяльність і структура організації, потрібні постійні зміни в моделях поведінки персоналу. В інтересах як організації, так і персоналу повинні вживатися послідовні зусилля, протидіючі моральному зносу людського капіталу. Питання управління кар'єрою не можна вирішувати на аматорському рівні, до нього необхідно підходити суто професійно.

В теорії управління організацією проблема формування керуючого впливу на розвиток ділової кар'єри менеджера розроблена не в повній мірі. Це, в свою чергу, відображається в існуванні безлічі проблем на практиці в галузі професійного і посадового просування управлінських кадрів. Результати різних досліджень, свідчать про те, що у більшості вітчизняних організацій процеси розвитку і просування менеджерів носять стихійний характер, або вплив на них не має необхідного наукового обґрунтування.

Актуальність досліджуваної теми обумовлена тим, що в умовах обмеженості ресурсів особливе значення для національної економіки України набуває ефективність використання людських ресурсів і, як наслідок, реалізація кар'єрного потенціалу кожного співробітника.

Необхідність проведення дослідження управління діловою кар'єрою викликана тим, що розвиток ринкової соціально орієнтованої економіки України висуває перед керівництвом підприємств вимогу в перегляді підходів до управління та оволодінні новим типом економічної поведінки. При цьому будь-які зміни в механізмі управління суб'єктом господарювання повинні бути засновані на тому, що ефективність використання матеріальних факторів виробництва залежить від якості управління персоналом та рентабельності інвестицій у розвиток персоналу.

Управління діловою кар'єрою в зв'язку з цим має особливе значення для сталого розвитку підприємства, так як воно сприяє зростанню продуктивності праці, забезпечує безперерйне та раціональне заміщення ключових посад і відображає синергетичний зв'язок внутрішнього збільшення професійного потенціалу та зовнішнього зростання організації в ринковому середовищі. В умовах кризових явищ особливо зростає значення управлінських рішень, що забезпечують безперервність, наступність та ефективність управління. Ділова кар'єра займає важливе місце в структурі потреб як працівника окремо, так і підприємства в цілому, забезпечуючи першому матеріальне благополуччя і самореалізацію, а другому – економічне зростання та організаційний розвиток, що дозволяє підприємству більш повно розкривати і використовувати інтелектуальний потенціал працівників, а персоналу – задовольняти ширший спектр потреб.

У вітчизняній і зарубіжній науці і практиці накопичено певний досвід в галузі управління діловою кар'єрою. Істотний внесок у розробку цієї проблеми внесли Р. З. Акбердин, Т. Ю. Базаров, Н.П. Біляцький, Б. М. Генкін, А. А. Годунов, П. В. Журавльов, А. П. Єгоршин, Дж. М. Іванцевич, А. Я. Кібанов, А. А. Лобанов, М. Лондон, А. В. Маєвська, Е. Р. Молл, Ю. Р. Одегов, Н.Е. Охотський, П. Ройш, З.П. Румянцева, В. О. Травін, Е. А. Уткін, Н. Хілл, С. В. Шекшня, Р. Е. Ясніков. В роботах даних авторів вивчені різні аспекти керування діловою кар'єрою, проте не виявлена специфіка управління діловою кар'єрою як функції управління підприємством.

Кар'єра (від фр. *cariera*) – «успішне просування вперед у тій чи іншій області (громадській, службовій, науковій, професійній) діяльності». Кар'єра є результатом усвідомленої позиції та поведінки людини в області трудової діяльності, пов'язаний з посадовим чи професійним ростом [1, с. 314].

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею; це поступальне просування по службі, розширення навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди [6, с. 2].

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника сходинками службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання [3, с. 84].

Виділяють наступні види ділової кар'єри [5, с. 84]:

1. Внутрішньо-організаційна кар'єра – це процес коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить всі етапи розвитку, а саме: працевлаштування на роботу; адаптація в організації; професійний розвиток; підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей; вихід на пенсію. Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

2. Міжорганізаційна кар'єра, – означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, але послідовно в різних організаціях, і така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

3. Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі професійної діяльності проходить стадії розвитку, але в рамках конкретної професії або сфери діяльності.

4. Неспеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник в процесі своєї трудової діяльності може змінювати професію або сфери діяльності.

5. Вертикальна кар'єра – це вид кар'єри, з яким найчастіше асоціюється поняття ділової кар'єри, тобто сходження на вищий рівень ієрархії в процесі професійної діяльності.

6. Горизонтальна кар'єра передбачає переміщення працівника в процесі професійної діяльності в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі, яка не має жорсткого організаційного закріплення в структурі підприємства (керівник проекту).

7. Ступенева кар'єра – це вид кар'єри, що поєднує горизонтальну та вертикальну кар'єри, тобто просування працівника відбувається шляхом чергування: горизонтального просування і вертикального зростання.

8. Доцентрова кар'єра – це вид кар'єри, характерний для обмеженого кола працівників, які мають широкі ділові зв'язки в організації. Цей вид кар'єри характеризується рухом до керівного ядра організації, при чому працівник може займати незначну посаду в організації, проте завдяки своїм зв'язкам він може виконувати окремі важливі доручення керівництва організації, отримувати конфіденційну інформацію від керівництва, запрошення на важливі наради.

Отже, кар'єра – це процес, який визначається як проходження, послідовність зміни робочого стану людини, як процес зміни подій, як активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності. Типи кар'єрного процесу дають уявлення про особливості його виникнення, направленості й внутрішньої організованості, зовнішніх зв'язків, взаємодіях відносно інших процесів [2, с. 21] (табл. 1).

Таблиця 1

Основні типи кар'єрних процесів

Тип кар'єрного процесу	Характеристика
Прогресивний	Це розвиток вперед на вищу ступінь ієрархії. Кожна ступінь змін відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє з врахуванням накопичених знань досвіду
Регресивний	Це спади стану різної протяжності. Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності людини вимогам його статусу, структурних реорганізацій управління або стану здоров'я чи віку
Лінійний	Кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії). Це процес професійного зростання
Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз. Завжди змінюється статус працівника
По спіралі	Кар'єрні процеси проходять послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією
Стагнація (застій)	Це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбуваються суттєвих змін

Працівники проходять за етапами кар'єри як за етапами життя. Простежується тісний зв'язок між етапами кар'єри та етапами життя. Успішна кар'єра часто є результатом досягнення визначеного етапу кар'єри до визначеного віку.

Люди, чие просування по службі, йде не в ногу з їх етапами життя, мають відносно низьку продуктивність у роботі і напруження у відносинах у колективі.

Формування кар'єри, як і будь-який процес, передбачає наявність цілей. Серед цілей кар'єри часто називають такі:

- отримати роботу чи посаду, яка відповідає самооцінці;
- займатися видом діяльності чи мати посаду, яка відповідає самооцінці і тому доставляє моральне задоволення;
- мати роботу чи посаду, яка добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати великі побічні доходи;
- обіймати посаду, яка посилює професійні можливості людини і розвиває їх;
- мати роботу чи посаду, яка носить творчий характер;
- працювати за фахом чи обіймати посаду, що дозволяє досягти певного ступеня незалежності;
- мати роботу чи посаду, яка дає можливість продовжувати активне навчання;
- мати роботу чи посаду, яка одночасно дозволяє займатися вихованням дітей чи домашнім господарством.

Цілі кар'єри з віком можуть змінюватися в міру того, як змінюється сама людина: з ростом кваліфікації, просуванням по службі, зміною або переглядом цінностей, тощо. Необхідно пам'ятати, що формування цілей кар'єри – процес постійний.

Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, у власному розумінні людини. Вона містить внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю.

Особливий інтерес представляє управлінський зміст ділової кар'єри, який розглядається, з одного боку, як система заходів, що проводяться кадровою службою підприємства – дій з планування, організації, мотивації і контролю посадового просування працівника виходячи з цілей, потреб і можливостей самого працівника і організації в цілому, а з іншого – як дії самого індивіда, що виробляються ним з моменту прийому на роботу. Таким чином, ділова кар'єра розглядається як суб'єктивно значущий процес професійно-кваліфікаційного та соціально-економічного розвитку людини, виражений в об'єктивному процесі просування по посадах, кваліфікаціям, винагородам.

Методи управління – сукупність способів і прийомів впливу суб'єкта управління за допомогою своєї діяльності на керований об'єкт для досягнення поставленої мети.

Способи, прийоми впливу суб'єкта на об'єкт управління (не виключаючи зворотній вплив об'єкта на суб'єкт), керівника на колектив і колективу на керівника.

Методи процесу управління – способи виконання окремих операцій, процедур, робіт, які утворюють процес управління. До методів процесу управління належать [7, с. 43]:

- правила визначення цілей;
- методи розробки й оптимізації управлінських рішень;
- методи організаційно-практичної роботи з реалізації управлінських рішень;
- методи прогнозування і планування, організації, регулювання та контролю і т.д.

Методи управління класифікуються за численними ознаками. Так, виділяють методи прямого і непрямого впливу. При використанні перших передбачається безпосередній результат дії, другі спрямовані на створення певних умов для досягнення конкретних результатів. Можна виділити методи формального і неформального впливу. Їх співвідношення відображає характерні риси стилю управління.

Найбільше значення має класифікація методів управління на основі об'єктивних законів, властивих системі управління, а також потреб та інтересів особи або осіб, на кого спрямовано вплив. За цією ознакою виділяють методи управління: організаційні; економічні; соціально-психологічні; правового регулювання.

Виділяють організаційні, економічні і соціально-психологічні методи управління.

Організаційні методи управління – це система впливу на організаційні відносини для досягнення конкретних цілей. Виконання однієї і тієї ж роботи в різних організаційних умовах, при різних типах її організації: жорсткого регламентування, гнучкого реагування, постановки спільних завдань, встановлення допустимих меж діяльності та ін. У виявленні найбільш дієвого для певних умов типу організаційного впливу на колектив, що забезпечує ефективне і якісне виконання робіт, знаходять свій прояв організаційні методи управління. Всю їх сукупність можна класифікувати за трьома групами методів: організаційно-стабілізуючого, розпорядчого та дисциплінарного впливу.

Економічні методи управління – сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, які спонукають працівників підприємств діяти в потрібному напрямі і добиватися вирішення поставлених перед ним завдань. Серед економічних способів впливу виділяються планування, фінансування, ціноутворення, економічне стимулювання і господарський розрахунок.

Соціально-психологічні методи управління – способи впливу на об'єкт управління, що базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі. Включають наступну сукупність способів впливу: формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, здібностей, темпераменту, рис характеру, що створює сприятливі умови для їх спільної діяльності: введення системи соціального регулювання. Остання включає використання договорів, зобов'язань, встановлення порядку розподілу благ, черговості їх одержання; соціальне стимулювання – створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні якої-небудь важливої роботи або взагалі в досягненні певних цілей, результатів, рубежів розвитку [2, с. 120].

Економічні методи управління – це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). При цьому слід врахувати, що крім суцільно особистих цілей учасник процесу переслідує і суспільні, і групові цілі [2, с. 120].

В якості основних методів управління тут виступає система заробітної плати і преміювання, яка повинна бути максимально пов'язана з результатами діяльності виконавця. Оплату праці менеджера доцільно зв'язати з результатами його діяльності в сфері відповідальності або з результатами діяльності всієї фірми.

Серед економічних методів і методів управління персоналом виділяють організаційно-розпорядчі методи управління. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.

До організаційних методів відносять: організаційне проектування, регламентування, нормування.

При цьому не вказуються конкретні особи і конкретні дати виконання. При розпорядчих методах управління (наказ, розпорядження, інструктаж) вказуються конкретні виконавці та терміни виконання.

Економічні методи управління засновані на типових ситуаціях, а розпорядчі відносяться здебільшого до конкретних ситуацій. Звичайно розпорядчі методи ґрунтуються на організаційних.

Сутність організаційного регламентування полягає у встановленні правил, обов'язкових для виконання і визначають зміст і порядок організаційної діяльності (положення про підприємство, статут фірми, внутрішньофірмові стандарти, положення, інструкції, правила планування, обліку і т. д.).

Організаційне нормування включає норми і нормативи витрат ресурсів в процесі діяльності фірми. Регламентування і нормування є базою організаційного проектування нових і діючих фірм. Управління виробництвом здійснюється на основі правових норм, які стосуються організаційних, майнових, трудових та інших відносин у процесі виробництва.

Методи управління персоналом – це способи здійснення управлінських впливів на персонал для досягнення цілей управління організацією. Розрізняють: економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи управління персоналом, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал.

Сучасні економічні відносини не сприяють підтримці комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. З цієї причини важливо прогнозувати вплив соціально-психологічних методів управління персоналу на його роботу, враховуючи, що дані методи являють собою найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи і особистість конкретного співробітника, такий інструмент вимагає дозованого та диференційованого застосування.

Таким чином, мотивація і стимулювання відіграють важливу роль при управлінні діловою кар'єрою персоналу. Слід проводити моніторинг кожного етапу розвитку ділової кар'єри. На підставі результатів моніторингу формувати той чи інший тип мотивації у співробітника для досягнення як особистих цілей, так і цілей організації. Замотивований персонал є одним з найважливіших факторів підвищення ефективності організації в цілому. Правильно сформовані способи мотивації і стимулювання ведуть до високої організації праці співробітників і до успішності організації в цілому, а також до зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності працівника своєю працею. В якості висновку необхідно сказати, що саме керівництво, менеджмент підприємства відіграє провідну роль у формуванні мотивації при управлінні діловою кар'єрою персоналу.

Список використаних джерел

1. Бесседін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник. – Київ : Центр навч. літ., 2005. – 496 с.
2. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персонала : учеб. пособие. – 2-е изд., исправ. и доп. – Харків : ИНЖЗК, 2005. – 304 с.
3. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – Київ : Знання, КОО, 2001. – 254 с.
4. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях та схемах / Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін. ; за заг. ред. Г. С. Одінцевої. – Харків : ХарPI УАДУ, 2002. – 492 с.

5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ.: учеб. пособие. – М. : Издат. дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
6. Лукьянченко Н. Д., Бунтовская Л. Л., Шаульська Л. В., Еськов А. Л. Социально-психологические основы управления : учеб. пособие. – Донецк : ДонНУ, 2001. – 161 с.
7. Тимошенко И. К., Соснин А. С. Менеджер организации : учеб. пособие для менеджера. – Киев : Изд-во Европ. ун-та, 2001. – 350 с.
8. Щекин Г. Основы кадрового менеджмента : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Київ : МАУП, 1999. – 288 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра наук з держ. упр., проф.,
с.н.с. НАУМЕНКО Р. А.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**СОЛОВАНЮК Б., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент організацій»,
спеціалізація «Менеджмент персоналу»**

Розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом та можливість їх застосування кадровими службами вітчизняних підприємств. Виділено показники діяльності служби управління персоналом функціонального та стратегічного рівня і запропоновано підхід до класифікації та відбору ключових показників ефективності управління персоналом підприємства.

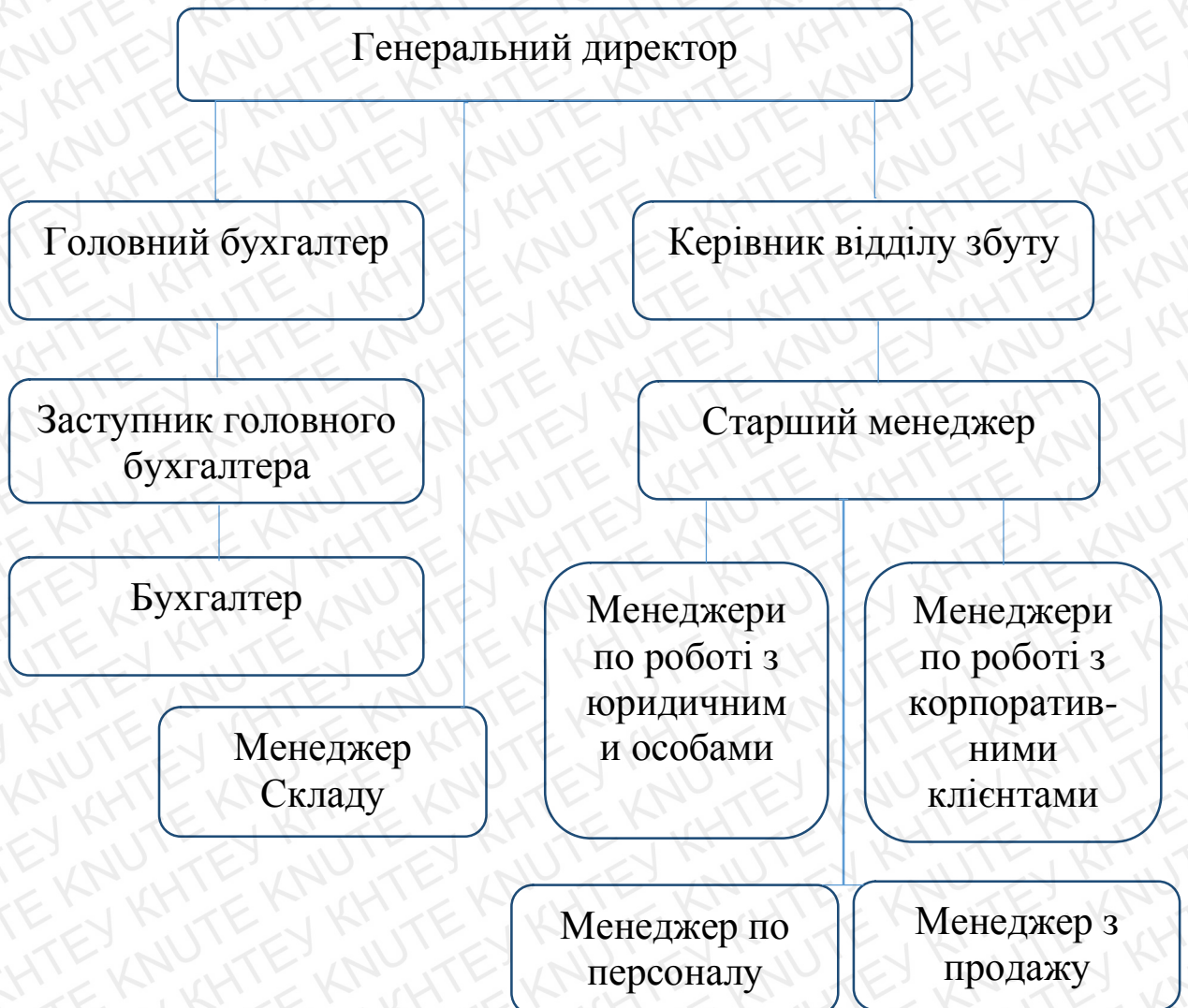
This article examines the methodical approaches to assessing the effectiveness of the management staff and the opportunity to use it in the activity of personnel services domestic enterprises. Indicators of activity of HR service at the functional and strategic level was allocated.

Постановка проблеми, її зв'язок з науковими та практичними завданнями.

Виконання вимог міжнародних стандартів якості на вітчизняних промислових підприємствах неможливо без формування суттєво нового рівня кадрового менеджменту. При цьому, з огляду на специфічні кризові умови ринкової економіки в Україні, виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом. Як нам відомо, управління персоналом – це багатогранний і складний процес, що носить системний характер і тому припускає комплексне вирішення кадрових проблем, впровадження нових й удосконалення наявних форм і методів роботи. Величезну значимість для кожного підприємства має розробка адекватної методики оцінки, що дозволить виявити слабкі позиції в області управління персоналом і дати рекомендації з підвищення ефективності його діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна наукова література пропонує ряд теоретико-методологічних підходів до проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах. Серед дослідників, що приділяли увагу цій проблемі варто виділити таких авторів, як Б. І. Беккер, Р. У. Биттию, А. П. Долгих, Дж. М. Іванцевич, Л. В. Карташова, А. А. Лобанов, Ю. Г. Одегов, Д. Ульрих, Д. Філіпс, Я. Фитценц, М. А. Хьюзлід, та ін. У світовій практиці процедури оцінювання кадрового менеджменту почали застосовувати в 1970-і роки, популярними вони стали до кінця 1990-х. Розмаїття підходів до прийняття

Організаційна структура ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»



Додаток В

Таблиця В.1

Фінансова звітність ТОВ «Торговий дім Діамант Експрес»

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	794	18
первісна вартість	1001	1893	1893
накопичена амортизація	1002	1099	1875
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	7412
Основні засоби:	1010	15268	18138
первісна вартість	1011	30827	36014
знос	1012	15559	17876
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	16062	25568
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	48248	72279
Виробничі запаси	1101	15965	23108
Незавершене виробництво	1102	23045	35387

Закінчення таблиці В.1

1	2	3	4
Готова продукція	1103	6017	1982
Товари	1104	3221	11802
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	163095	55604
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	6723	12260
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	37258	28326
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	365	174
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	365	174
Витрати майбутніх періодів	1170	517	509
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2211	3906
Усього за розділом II	1195	258417	173058
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	274479	198626

Таблиця В.2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	53	53
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	11984	11984
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	54	54
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19354	21919
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	31445	34010
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16495	16495
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	16495	16495
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	39470	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	127586	103299

Закінчення таблиці В.2

1	2	3	4
за розрахунками з бюджетом	1620	23	43
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	0	0
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	2	2
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	457	916
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	59001	43861
Усього за розділом III	1695	226539	148121
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс			

Таблиця В.3

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.

Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	1727	794
первісна вартість	1001	1893	1893
накопичена амортизація	1002	166	1099
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	13600	15268
первісна вартість	1011	27116	30827
знос	1012	13516	15559
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0

Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
----------------------------------	------	---	---

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом І	1095	15327	16062
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	40969	48248
Виробничі запаси	1101	6070	15965
Незавершене виробництво	1102	22142	23045
Готова продукція	1103	6158	6017
Товари	1104	6599	3221
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	164423	163095
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	5860	6723
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	54522	37258
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	9454	365
Готівка	1166	39	0
Рахунки в банках	1167	9415	365
Витрати майбутніх періодів	1170	486	517
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0

у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
--	------	---	---

Закінчення таблиці В.3

1	2	3	4
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	24	2211
Усього за розділом II	1195	275738	258417
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	291065	274479

Таблиця В.4

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	53	53
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	11984	11984
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	54	54
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15391	19354
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	27482	31445
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16799	16495
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (поч. звітнього періоду)	1531	0	0

Закінчення таблиці В.4

1	2	3	4
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	16799	16495
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	39470
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	198392	127586
за розрахунками з бюджетом	1620	344	23
за у тому числі з податку на прибуток	1621	285	2
за розрахунками зі страхування	1625	18	0
за розрахунками з оплати праці	1630	295	0
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	2	2
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	428	457
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	47305	59001
Усього за розділом III	1695	246784	226539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	291065	274479

Таблиця В.5

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 р.

I. Фінансові результати

Форма № 2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	325273	388977
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(237524)	(262140)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	87749	126837
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4855	37716
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3719)	(3483)
Витрати на збут	2150	(76365)	(110310)
Інші операційні витрати	2180	(6237)	(42185)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються	2181	(0)	(0)

за справедливою вартістю			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)

Закінчення таблиці В.5

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності:		6283	8575
прибуток	2190		
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3125)	(3695)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(13)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		3158	4867
прибуток	2290		
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-593	-904
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:		2565	3963
прибуток	2350		
збиток	2355	(0)	(0)

Таблиця В.6

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0

Закінчення таблиці В.6

1	2	3	4
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2565	3963

Таблиця В.7

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	202423	146695
Витрати на оплату праці	2505	12829	7732
Відрахування на соціальні заходи	2510	2131	1657
Амортизація	2515	3481	3390
Інші операційні витрати	2520	80964	111939
Разом	2550	301828	271413

Таблиця В.8

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 р.

I. Фінансові результати

Форма № 2

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	388977	231162
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(262140)	(162839)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	126837	68323

прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід від зміни у довгострокових зобов'язаннях	2105	0	0

Закінчення таблиці В.8

1	2	3	4
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	37716	41654
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(3483)	(4664)
Витрати на збут	2150	(110310)	(55758)
Інші операційні витрати	2180	(42185)	(42622)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8575	6933
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(3695)	(1002)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(13)	(15)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4867	5916
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-904	-1130
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3963	4786

збиток	2355	(0)	(0)
--------	------	-------	-------

Таблиця В.9

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3963	4786

Таблиця В.10

III. Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	146695	95696
Витрати на оплату праці	2505	7732	6518
Відрахування на соціальні заходи	2510	1657	1023
Амортизація	2515	3390	1831
Інші операційні витрати	2520	111939	59077
Разом	2550	271413	164145

Додаток Г

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

Проаналізуємо фінансово-економічні показники діяльності організації за період 2015-2017 років. Баланс та звіти про фінансові результати представлені у додатку Б.

Таблиця Г.1

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ**«Торговий дім Діамант Експрес» (тис.грн)**

Показники	Роки			Відхилення:			
	2015	2016	2017	2016 від 2015 року		2017 від 2016 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Валюта балансу (Ф1 р.1300)	291065	274479	198626	-16586	-5,7	-75853	-27,6
2. Чистий дохід від реалізації (Ф2 р.2000)	231162	388977	325273	157815	68,3	-63704	-16,4
3. Собівартість реалізованої продукції (Ф2 р.2050)	-162839	-1731745	-237524	-1306766	802,5	-533987	36,3
4. Фінансовий результат від операційної діяльності (Ф.2 р.2190)	6933	8575	6283	1642	23,7	-2292	-26,7
5. фінансовий результат від звичайної діяльності (Ф.2 р. 2290)	5916	4867	3158	-1049	-17,7	-1709	-35,1
6. Чистий прибуток (Ф2 р.2350)	4786	3963	2565	-823	-17,2	-1398	-35,3
7. Середня величина оборотних активів (Ф1 р.1195)	275738	258417	173058	-17321	-6,3	-85359	-33,0
8. Середня величина власного капіталу	27482	31445	34010	3963	14,4	2565	8,2

Із представленої таблиці можна зробити висновки, що валюта балансу у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 27,6% у відносному вираженні і на 75853 тис. грн в абсолютному вираженні. Порівняно з періодом 2016-2015 років зменшення збільшилось, в період 2016-2015 років воно складало 5,7 %.

Чистий дохід у 2017 році збільшився на 16,4 % порівняно з 2016 роком, або на 63704 тис. грн.

Собівартість реалізованої продукції у 2017 році збільшилась на 36,3% порівняно з 2016 роком.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2017 році зменшився на 2292 тис.грн., а чистий прибуток зменшився на 1398 тис. грн.

Середня величина оборотних активів в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 33%, а середня величина власного капіталу збільшилась на 8,2%.

Розрахуємо коефіцієнти співвідношення оборотних і необоротних активів, частки основних засобів активів, концентрації власного капіталу за 2015, 2016, 2017 роки.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів - це відношення оборотних активів до необоротних активів. Цей коефіцієнт повинен збільшуватися, що дасть можливість підвищити ліквідність балансу підприємства. Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів розраховується за формулою:

$$K_{\frac{об}{необ}} = \frac{Оборотні\ активи}{Необоротні\ активи} = \frac{\Phi 1(стр.260 + стр.270)}{\Phi 1(стр.080)} \quad (Г.1)$$

Коефіцієнт, що показує частку основних засобів активів розраховується за формулою:

$$K_{oz} = \frac{\text{Основні засоби}}{\Sigma \text{активів}} = \frac{\Phi 1(030)}{\Phi 1(280)} \quad (\Gamma.2)$$

Коефіцієнт концентрації власного капіталу - один з ключових показників якості бізнес-моделі фірми, показує, наскільки велика частка фінансових коштів, що належать власникам фірми, в загальній сумі активів підприємства. Чим вище цей показник, тим більш стійкою бізнес-моделлю володіє фірма. Коефіцієнт концентрації власного капіталу розраховується за формулою:

$$K_{к.м.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи підприємства}} \quad (\Gamma.3)$$

Таблиця Г.2

Результати розрахунку коефіцієнтів

Коефіцієнти	2015	2016	2017
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	17,99034384	16,0887187	6,7685388
Коефіцієнт, що показує частку основних засобів активів	0,046724958	0,05562538	0,09131735
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,094418772	0,1145625	0,17122632

Для того, щоб у фірми була можливість підвищити ліквідність балансу коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів повинен збільшуватися. За результатами розрахунків ми бачимо, що він зменшується, тобто можна зробити висновок про неможливість організації підвищити ліквідність.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу має незначні показники, але якщо спостерігати динаміку протягом трьох років можна побачити, що він збільшується та має позитивну тенденцію.

Проаналізуємо динаміку власного капіталу за 2015-2017 роки.

Таблиця Г.3

Аналіз динаміки власного капіталу протягом 2015-2017 рр. (тис.грн.)

	2015	2016	Зміни		2017	Зміни	
			Абс.	Відн.,%		Абс.	Відн.,%
Власний капітал	27482	31445	3963	14,42	34010	2565	8,16
Статутний капітал	1000	1000	0	0,00	1000	0	0,00
Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0	0	0
Резервний капітал	54	54	0	0,00	54	0	0,00
Нерозподілений прибуток	15391	19354	3963	25,75	21919	2565	13,25
Усього	43927	51853	7926	40,17	56983	5130	21,41

Таким чином, власний капітал в період 2016-2017 років збільшився на 8,16%, або на 2565 тис.грн. Статутний капітал протягом трьох аналізованих років залишався без змін і складав 1000 тис. грн. Щодо такого показника, як «Інший додатковий капітал» даних у фінансовій звітності не представлено. Резервний капітал залишався без змін протягом аналізованого періоду і складав 54 тис. грн. Нерозподілений прибуток збільшився у 2017 році на 13,25%. Загалом динаміка власного капіталу у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилась на 21,41%, або на 5130 тис. грн.

У таблиці нижче представлено структуру власного капіталу за 2015-2017 роки у відсотковому співвідношенні.

Таблиця Г.4

Структура власного капіталу (%)

Пасив	2015	2016	2017
1	2	3	4
Власний капітал	31,2	33,2	52,4
Довгострокові зобов'язання	0	0	0
Поточні зобов'язання, у т.ч,	68,8	66,8	47,6
- короткострокові кредити банків	0	0	0

Закінчення таблиці Г.4

1	2	3	4
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	54,5		00
- векселі видані	0	0	0
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,4	9,8	10,0
- поточні зобов'язання за розрахунками та інші	0,0	0,1	0,2
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Баланс	100,00%	100,00%	100,00%

Для більш повного аналізу розрахуємо та проаналізуємо показників ефективності використання власного капіталу підприємства за 2015-2017 роки.

Таблиця Г.5

Аналіз показників ефективності використання власного капіталу підприємства за 2015-2017 рр.

Показник	Норматив не значення	2015 рік	2016 рік	2017р	Відхилення	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
I. Вхідні дані, тис. грн.						
1. Валюта балансу	-	291065	274479	198626	-16586	-75853
2. Власний капітал	-	27482	31445	34010	3963	2565
3. Залучений капітал	-	0	0	0	0	0
4. Необоротні активи	-	15327	16062	25568	735	9506
5. Чистий дохід (виручка) від реалізації	-	231162	388977	325273	157815	-63704
6. Валовий прибуток	-	68323	126837	87749	58514	-39088
7. Чистий прибуток	-	4786	3963	2565	-823	-1398
II. Розрахункові дані						

Закінчення таблиці Г.5

1	2	3	4	5	6	7
8. Коефіцієнт фінансової незалежності (ст. 2 / ст. 1)	зростання	0,09	0,11	0,17	0,02	0,06
9. Коефіцієнт фінансової залежності (ст. 3 / ст. 1)	зменшення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Коефіцієнт фінансової стабільності (ст. 2 / ст. 3)	понад 1				0,00	0,00
11. Коефіцієнт фінансового ризику (ст. 3 / ст. 2)	зменшення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Індекс постійного активу (ст. 4 / ст. 2)	зменшення	0,56	0,51	0,75	-0,05	0,24
13. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (ст. 5 / ст. 2)	збільшення	8,41	12,37	9,56	3,96	-2,81
14. Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком) (ст. 6 / ст. 2)	збільшення	2,49	4,03	2,58	1,55	-1,45
15. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) (ст. 7 / ст. 2)	збільшення	0,17	0,13	0,08	-0,05	-0,05
16. Період окупності власного капіталу (ст. 2 / ст. 7)	зменшення		7,93	13,26	7,93	5,32
17. Рентабельність власного капіталу за моделлю, в тому числі:						
17.1. Рентабельність продаж (ст. 7 / ст. 5)	збільшення	0,02	0,01	0,01	-0,01	0,00
17.2. Коефіцієнт оборотності активів (ст. 5 / ст. 1)	збільшення	0,79	1,42	1,64	0,62	0,22

Коефіцієнт фінансової незалежності у 2017 році порівняно з 2016 збільшився на 0,19%, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт фінансової

залежності протягом трьох аналізованих років залишається на нульовому значенні, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт фінансової стабільності має нульовий показник, що є негативною тенденцією. Він повинен бути більше 1. Коефіцієнт фінансового ризику протягом трьох аналізованих років залишається на нульовому значенні, що є позитивною тенденцією. Індекс постійного активу збільшується, що є негативною тенденцією. Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшується, що є негативною тенденцією. Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком) та Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) зменшується, що є негативною тенденцією. Період окупності власного капіталу збільшується, що є негативною тенденцією. Рентабельність продажів зменшується, що є негативною тенденцією. Коефіцієнт оборотності активів збільшується, що є позитивною тенденцією.

Ефективність використання власного капіталу підприємства характеризується наступними показниками:

— коефіцієнт ефективності використання власних коштів. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 грн. власних коштів. Теоретично, нормальним значенням цього коефіцієнта є значення не менше 0,4. Розраховується за формулою Г.4:

$$K_{\text{оз}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (\text{Г.4})$$

— рентабельність власного капіталу. Рентабельність власного капіталу (за валовим прибутком) визначає ефективність використання власних ресурсів для отримання прибутку. Розраховується за формулою (Г.5):

$$P_{\text{в.к}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина власного капіталу}} \quad (\text{Г.5})$$

– період окупності власного капіталу. Період окупності власного капіталу - найбільш важливий для власників коефіцієнт. Значення показника відображає період, протягом якого їх капітал окупиться. Це означає, що використання власного капіталу генерує чистий прибуток, який дорівнює його поточній сумі. Розраховується за формулою (Г.6):

$$PO_{в.к.} = \frac{\text{Середня величина власного капіталу}}{\text{Чистий прибуток}} \quad (\text{Г.6})$$

– коефіцієнт оборотності власного капіталу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає обсяг реалізованої продукції, що припадає на одиницю власного капіталу, авансованого у виробництво. Розраховується за формулою (Г.7):

$$O_{в.к.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Власний капітал}} \quad (\text{Г.7})$$

Розрахунок показників ефективності використання власного капіталу підприємства наведений в таблиці Г.6

Таблиця Г.6

**Показники ефективності використання власного капіталу протягом
2016-2017 рр**

Показник	Рік		Відхилення	
	2016	2017	+/-	%
Рентабельність власного капіталу	0,13	0,08	-0,05	-40,16
Період окупності власного капіталу	7,93	13,26	5,32	67,11
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0,13	0,08	-0,05	-40,16

Період окупності власного капіталу збільшився на 67,11%. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів та рентабельність власного капіталу значно зменшились за аналізований період.

