

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

**Завідувач кафедри**

  
(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО  
(ім'я, прізвище)

«27» ТРАВНЯ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,  
сфери послуг та торгівлі

тема «Інструменти і методи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку  
персоналу»

**Виконав(ла)**

здобувач(ка) групи БЗ-М21  
(шифр групи)

Ангеліна ШПАКОВА  
(ім'я, прізвище)

  
(підпис)

**Керівник роботи**

к.е.н., доц. Олена АТАЄВА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

  
(підпис)

**Рецензент роботи**

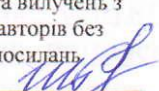
к.е.н., доц. Марина ПЕТЧЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

  
(підпис)

**Консультант**

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій роботі  
немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
здобувач (ка)   
(підпис)

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

  
(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

## ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Шпакова Ангеліна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Інструменти і методи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу

керівник роботи Атаєва Олена Алімівна, к. е. н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретико-методологічні основи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу: поняття та значення потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу; класифікація, особливості та сучасні підходи до планування кар'єрного розвитку. Аналіз інструментів та методів оцінки потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу підприємства «Меблі Івано-Франківськ»: характеристика та організаційна структура підприємства; дослідження результатів і визначення основних проблем в оцінці потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу. Розрахунок та впровадження інструментів оцінки і кар'єрного розвитку: розробка системи оцінки персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» та впровадження програм кар'єрного розвитку персоналу.

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи |
| 2     | Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми                                                               |
| 3     | Розробка системи оцінки персоналу на підприємстві та впровадження програм кар'єрного розвитку персоналу       |
| 4     | Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику                          |
| 5     | Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи                  |
| 6     | Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи                               |
| 7     | Захист кваліфікаційної роботи у ЕК                                                                            |

#### 5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

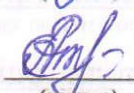
Здобувач(ка)

  
(підпис)

Ангеліна ШПАКОВА

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

  
(підпис)

Олена АТАЄВА

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Інструменти і методи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу», обсягом 71 сторінка. Містить: 15 таблиць, 10 рисунків, 4 формули, список використаних джерел із 53 найменувань та додатків.

Метою дослідження є аналіз інструментів та методів оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу в організації, а також розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних систем оцінки та кар'єрного розвитку для підприємства «Меблі Івано-Франківськ».

Завдання дослідження:

1. Оцінити теоретичні підходи до оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу.
2. Проаналізувати інструменти та методи оцінки потенціалу в компанії «Меблі Івано-Франківськ».
3. Визначити проблеми у системі оцінки та розвитку персоналу підприємства.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи оцінки та кар'єрного розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ».

Предметом дослідження є інструменти та методи оцінки потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу, а також їх застосування в умовах конкретної організації.

Новизна теми полягає в комплексному підході до оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу, що включає як теоретичний аналіз, так і практичне дослідження на прикладі підприємства. Особлива увага приділяється впровадженню новітніх методів оцінки та цифрових інструментів, що дозволяють підвищити точність і ефективність оцінки потенціалу та сприяють більш гнучкому плануванню кар'єрного розвитку.

Апробація та реалізація результатів. Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для підприємства «Меблі Івано-Франківськ» щодо удосконалення системи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ, КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК, ІНСТРУМЕНТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ, МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

## **ABSTRACT**

Thesis on “Tools and Methods for Assessing the Potential and Career Development of Personnel”, 71 pages long. Contains: 15 tables, 10 figures, 4 formulas, a list of 53 references and appendices.

The purpose of the study is to analyze the tools and methods for assessing the potential and career development of personnel in the organization, as well as to develop recommendations for the implementation of effective assessment and career development systems for the company “Furniture Ivano-Frankivsk”.

Objectives of the study:

1. To evaluate theoretical approaches to assessing the potential and career development of staff.
2. To analyze the tools and methods of potential assessment in the company “Furniture Ivano-Frankivsk”.
3. Identify problems in the system of personnel assessment and development of the enterprise.
4. To develop recommendations for improving the system of evaluation and career development.

The object of research is the processes of personnel management at the company “Furniture Ivano-Frankivsk”.

The subject of the study is the tools and methods for assessing the potential and career development of staff, as well as their application in a particular organization.

The novelty of the topic lies in an integrated approach to assessing the potential and career development of personnel, including both theoretical analysis and practical research on the example of an enterprise. Particular attention is paid to the introduction of the latest assessment methods and digital tools that improve the accuracy and efficiency of potential assessment and facilitate more flexible career development planning.

Testing and implementation of the results. The practical significance of the work lies in the development of specific recommendations for the company “Furniture Ivano-Frankivsk” to improve the system of potential assessment and career development of staff.

**KEYWORDS:** PERSONNEL POTENTIAL ASSESSMENT, CAREER DEVELOPMENT, HR-MANAGEMENT TOOLS, ASSESSMENT METHODS, PERSONNEL MANAGEMENT.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                                                            | 7  |
| Розділ 1. Теоретико-методологічні основи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу.....                                      | 9  |
| 1.1. Поняття та значення потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу....                                                               | 9  |
| 1.2. Класифікація та особливості методів оцінки потенціалу персоналу.....                                                             | 17 |
| 1.3. Сучасні підходи до планування кар'єрного розвитку.....                                                                           | 20 |
| Розділ 2. Аналіз інструментів та методів оцінки потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу підприємства «Меблі Івано-Франківськ»..... | 27 |
| 2.1. Характеристика та організаційна структура підприємства «Меблі Івано-Франківськ» .....                                            | 27 |
| 2.2. Оцінка інструментів та методів потенціалу кар'єрного розвитку персоналу підприємства.....                                        | 31 |
| 2.3. Дослідження результатів і визначення основних проблем в оцінці потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу.....                  | 44 |
| Розділ 3. Розрахунок та впровадження інструментів оцінки і кар'єрного розвитку.....                                                   | 50 |
| 3.1. Розробка системи оцінки персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ».....                                                  | 50 |
| 3.2. Впровадження програм кар'єрного розвитку персоналу.....                                                                          | 57 |
| Висновки.....                                                                                                                         | 63 |
| Список використаних джерел.....                                                                                                       | 67 |
| Додатки.....                                                                                                                          | 72 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах економічної нестабільності та постійно змінюваного ринку праці важливість ефективного управління людськими ресурсами неможливо переоцінити. Оцінка потенціалу та кар'єрний розвиток персоналу стають основою для досягнення стратегічних цілей будь-якої організації. В умовах конкуренції важливо не тільки залучати кваліфікованих працівників, але й створювати умови для їхнього професійного росту, що дозволяє зберігати високий рівень мотивації і залучення. Дослідження інструментів і методів оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку є надзвичайно актуальним, оскільки дає змогу підприємствам підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити стійке зростання в умовах невизначеності.

Оцінювання персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами. Різні вітчизняні вчені надають свої трактування цього процесу: Балабанова Л. [2], Колот А. [47], Крушельницька О. [25], Михайлова Л. [35], Петюх В. [32], Ситник Н. [43], Ткаченко А. [33], Федулова Л. [32], Хміль Ф. [50].

*Метою дослідження* є аналіз інструментів та методів оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу в організації, а також розробка рекомендацій щодо впровадження ефективних систем оцінки та кар'єрного розвитку для підприємства «Меблі Івано-Франківськ».

*Завдання дослідження:*

1. Оцінити теоретичні підходи до оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу.
2. Проаналізувати інструменти та методи оцінки потенціалу в компанії «Меблі Івано-Франківськ».
3. Визначити проблеми у системі оцінки та розвитку персоналу підприємства.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення системи оцінки та кар'єрного розвитку.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління персоналом на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ».

*Предметом дослідження* є інструменти та методи оцінки потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу, а також їх застосування в умовах конкретної організації.

*Методологічною основою дослідження* є теорії та концепції, що стосуються управління персоналом, зокрема оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку, а також сучасні методи HR-менеджменту. В роботі використано комбінацію теоретичних і практичних методів, зокрема аналіз літературних джерел, порівняння різних методів оцінки та аналіз випадку підприємства.

*Новизна теми* полягає в комплексному підході до оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу, що включає як теоретичний аналіз, так і практичне дослідження на прикладі підприємства. Особлива увага приділяється впровадженню новітніх методів оцінки та цифрових інструментів, що дозволяють підвищити точність і ефективність оцінки потенціалу та сприяють більш гнучкому плануванню кар'єрного розвитку.

*Апробація та реалізація результатів.* Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для підприємства «Меблі Івано-Франківськ», щодо удосконалення системи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу [53]. Застосування результатів дослідження дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами, створити умови для професійного зростання працівників та забезпечити більш об'єктивний підхід до оцінки їхнього потенціалу.

*Структура роботи.* Робота складається з трьох розділів, що охоплюють теоретичні основи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку, аналіз існуючих методів на прикладі підприємства «Меблі Івано-Франківськ» та розробку рекомендацій щодо впровадження нових інструментів. У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи оцінки потенціалу, в другому – проведено аналіз конкретного підприємства, а в третьому – запропоновані практичні кроки для вдосконалення системи оцінки та розвитку персоналу.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ТА КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

#### **1.1. Поняття та значення потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу**

Оцінювання персоналу є ключовим процесом у системі управління людськими ресурсами, який полягає в визначенні відповідності працівників вимогам до їх посад, рівня ефективності діяльності та оцінці їхнього трудового потенціалу. Різні вітчизняні вчені дають свої трактування цього поняття, підкреслюючи різні аспекти та підходи до оцінки працівників.

Згідно з Петюхом В. та Данюком В. оцінювання персоналу визначається як процедура, що дозволяє виявити ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки та результатів діяльності вимогам, що ставляться до нього [32]. Таке визначення підкреслює важливість не тільки компетентності працівника, але й його поведінки в процесі роботи.

Крушельницька О. зазначає, що оцінювання персоналу – це процес визначення того, наскільки кожен працівник досягає очікуваних результатів у праці та відповідає вимогам, що виникають із його виробничих завдань [25]. Такий підхід акцентує увагу на результатах і ефективності виконання завдань.

Колот А. визначає оцінку персоналу як процес, що включає в себе визначення трудового потенціалу працівників, рівня використання цього потенціалу та їх відповідність вимогам до посади. Це також включає оцінку ефективності трудової діяльності працівників та їх цінності для організації [47].

Михайлова Л. додає, що оцінка персоналу – це процедура, спрямована на виявлення рівня відповідності особистих якостей працівника та

результатів його діяльності певним вимогам [35]. Вона підкреслює важливість особистісних характеристик і їх вплив на професійну діяльність.

Федулова Л. визначає оцінку персоналу як цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади та робочого місця [31]. Такий підхід орієнтований на безпосереднє зіставлення працівника з вимогами конкретної посади.

Ситник Н. наголошує, що оцінка персоналу є порівнянням наявного стану працівника з бажаним чи нормованим рівнем, що безпосередньо пов'язано з ефективністю організації та розвитком корпоративної культури [46]. Оцінка персоналу в такому випадку виступає як елемент стратегічного управління організацією.

Ткаченко А. описує оцінку персоналу як порівняння характеристик людини з визначеними еталонами або вимогами [33]. Цей підхід дозволяє зрозуміти, як працівник відповідає заздалегідь визначеним критеріям.

Балабанова Л. додає, що оцінювання персоналу – це процес визначення відповідності працівника займаній посаді та робочому місцю, що включає не лише професійні, але й особистісні якості працівника [2].

Нарешті, Хміль Ф. підкреслює, що оцінка персоналу – це процес, у якому виражені характеристики працівника щодо життєвої позиції, особистісних рис та виконання завдань, що важливі для досягнення цілей організації [50].

Для кращого розуміння складових потенціалу персоналу розглянемо основні характеристики, які визначають потенціал працівника (табл. 1.1).

Оцінка потенціалу є необхідною для визначення можливостей працівника в організації, його здатності до розвитку та кар'єрного зростання. Кожна складова потенціалу, від професійних компетенцій до емоційного інтелекту, впливає на загальну ефективність працівника та його внесок у досягнення цілей організації.

Розуміння та врахування цих складових дозволяє не лише правильно оцінювати поточні можливості працівників, але й визначати напрями для

їхнього подальшого розвитку, що є ключовим для успіху компанії в умовах постійних змін і високої конкуренції на ринку праці.

Таблиця 1.1

### Складові потенціалу персоналу

| Складова                       | Опис                                                                                                                                            |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійні компетенції         | Знання та вміння, необхідні для виконання роботи. Включає спеціалізовані знання, практичні навички та досвід роботи.                            |
| Когнітивні здібності           | Інтелектуальні якості, які визначають здатність до навчання, аналітичного мислення, креативності та швидкого засвоєння нової інформації.        |
| Особистісні якості             | Індивідуальні характеристики, що впливають на стиль роботи: відповідальність, ініціативність, організованість, стресостійкість, адаптивність.   |
| Комунікативні навички          | Здатність ефективно взаємодіяти з іншими людьми, включаючи навички ведення переговорів, роботи в команді, переконливості та активного слухання. |
| Мотиваційні аспекти            | Внутрішні стимули до роботи, прагнення до результату, самореалізації, професійних амбіцій та високої мотивації.                                 |
| Емоційний інтелект             | Здатність розуміти та контролювати власні емоції, а також емоції інших людей, включаючи емпатію, саморегуляцію та соціальну чутливість.         |
| Фізичний та психологічний стан | Загальна працездатність і здатність до стійкості в складних умовах, витривалість та психологічна стійкість.                                     |
| Технологічна компетентність    | Рівень володіння сучасними технологіями та навички роботи з ІТ-програмами та цифровими платформами.                                             |

*Джерело: узагальнено на підставі [13-16]*

Однією з важливих складових потенціалу працівника є його когнітивні здібності, які визначають здатність до ефективного навчання, аналізу інформації та прийняття рішень. Ці інтелектуальні якості не лише допомагають працівникові швидко адаптуватися до нових умов, але й дозволяють йому знаходити інноваційні підходи до вирішення проблем та покращення робочих процесів. Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від того, наскільки ефективно її працівники можуть застосовувати ці здібності в своїй щоденній діяльності.

Розглянемо основні складові когнітивних здібностей та важливість кожної з них (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Складові когнітивних здібностей**

| Складова                                         | Опис                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Логічне та аналітичне мислення                   | Здатність до розуміння складних ситуацій, виявлення причинно-наслідкових зв'язків та прийняття обґрунтованих рішень на основі аналізу фактів. Це важлива здатність для вирішення проблем та прийняття стратегічних рішень.                       |
| Критичне мислення                                | Вміння оцінювати інформацію з різних точок зору, розпізнавати упередження та помилки, а також проводити обґрунтовану критику з метою поліпшення ситуації. Це дозволяє працівнику не лише виконувати завдання, але й покращувати існуючі процеси. |
| Креативність та здатність до інновацій           | Здатність генерувати нові ідеї та нестандартні підходи до вирішення проблем. Включає в себе здатність до творчого мислення, знаходження альтернативних рішень та ініціативу щодо впровадження змін у робочі процеси.                             |
| Здатність до швидкого засвоєння нової інформації | Вміння швидко і ефективно освоювати нові знання, технології та методи. Це важлива характеристика в умовах швидких змін та постійного розвитку професійних навичок, що дозволяє працівнику адаптуватися до нових умов та вимог.                   |

*Джерело: узагальнено на підставі [16]*

Оцінка когнітивних здібностей персоналу дозволяє не лише оцінити його поточні можливості, а й зрозуміти, як він може адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати високий рівень ефективності у роботі. Розуміння важливості цих складових допомагає організаціям залучати та розвивати таланти, що здатні до швидкого навчання, прийняття рішень і творчих підходів до вирішення завдань.

Оцінка та розвиток потенціалу персоналу є важливим фактором, що не лише впливає на ефективність працівника, але й безпосередньо визначає його кар'єрний розвиток. Потенціал працівника відображає його здатність до зростання, освоєння нових ролей та досягнення більш високих професійних рівнів. Зв'язок між потенціалом та кар'єрним розвитком є взаємним: високий рівень потенціалу відкриває нові можливості для працівника, а кар'єрний розвиток сприяє реалізації цього потенціалу.

Для кращого розуміння цього взаємозв'язку важливо з'ясувати, яким чином рівень потенціалу впливає на кар'єрні можливості працівників і як організації можуть використовувати оцінку потенціалу для сприяння

розвитку своїх працівників. Потенціал працівника включає в себе інтелектуальні здібності, професійні компетенції, особистісні якості та здатність до адаптації. Усе це визначає його здатність не лише ефективно виконувати поточні обов'язки, а й швидко адаптуватися до змін і розвиватися.

Взаємозв'язок між потенціалом працівника та його кар'єрним розвитком є важливим для не лише індивідуального успіху, але й для загального розвитку організації. Оцінка потенціалу дозволяє виявити талановитих працівників і створити персоналізовані кар'єрні плани, які сприяють досягненню організаційних цілей [29].

Нижче наведена діаграма, яка показує вплив різних аспектів рівня потенціалу на кар'єрні можливості працівників (рис. 1.1). Важливість кожного фактора оцінена за шкалою від 1 до 5, де 5 означає високу важливість для кар'єрного зростання.

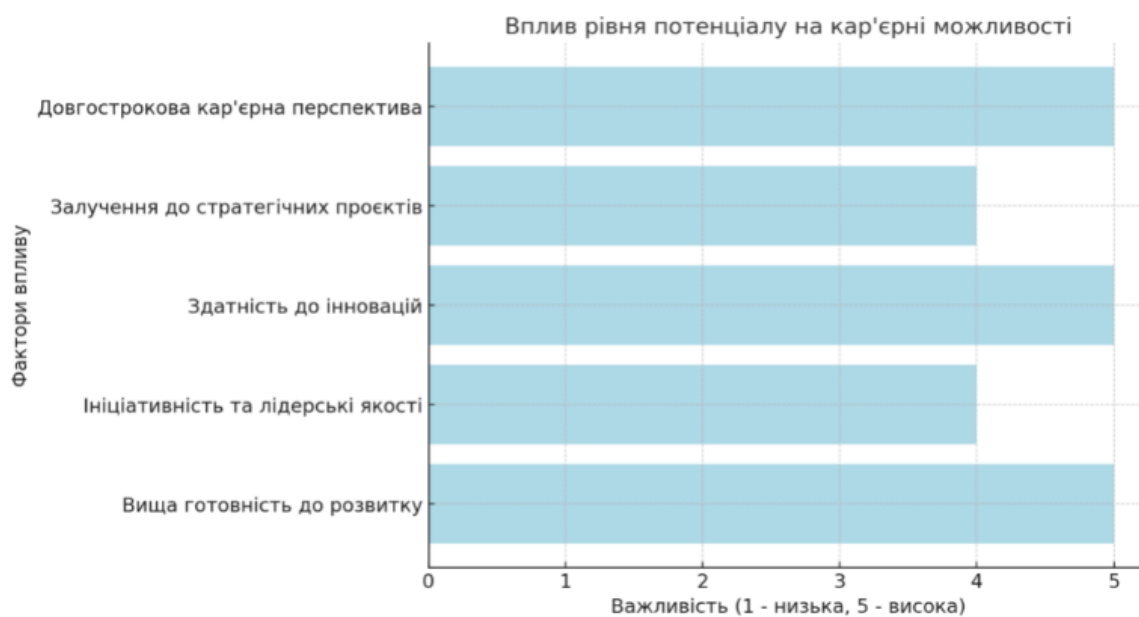


Рисунок 1.1. Вплив різних аспектів рівня потенціалу на кар'єрні можливості працівників

Організація повинна активно підтримувати та стимулювати розвиток потенціалу своїх працівників. Це може включати програми навчання,

менторство, кар'єрне консультування та створення умов для розвитку лідерських якостей та інноваційних підходів [22]. Оцінка потенціалу є важливим інструментом для виявлення талантів і визначення шляхів для їхнього кар'єрного зростання, що сприяє не лише ефективному використанню людських ресурсів, але й мотивації працівників.

Отже, чим вищий рівень потенціалу працівника, тим більше він має шансів на кар'єрне зростання, реалізацію свого потенціалу та досягнення високих професійних результатів. Оцінка потенціалу і кар'єрний розвиток мають ключове значення для компанії, оскільки вони допомагають реалізувати стратегічні цілі, покращити ефективність організації та забезпечити залучення працівників до її розвитку.

Вигоди для підприємства включають покращення ефективності роботи, оскільки завдяки оцінці потенціалу можна визначити сильні та слабкі сторони співробітників, зосередившись на підвищенні їхньої продуктивності та кваліфікації, що позитивно впливає на досягнення високих результатів. Зниження плинності кадрів досягається через наявність програм кар'єрного розвитку, які демонструють працівникам зацікавленість компанії в їхньому професійному рості, що сприяє підвищенню лояльності та зменшенню бажання залишити організацію.

Планування кадрових змін стає більш точним завдяки систематичній оцінці співробітників, що дозволяє заздалегідь визначити потреби в кадрах та розробляти стратегії для зниження ризику нестачі кваліфікованих спеціалістів. Крім того, прозора система оцінки та кар'єрного розвитку допомагає формувати корпоративну культуру вдосконалення, що сприяє кращій мотивації та покращенню командної роботи.

Вигоди для працівників полягають у кількох аспектах [5]:

1. Оцінка потенціалу відкриває можливості для професійного розвитку, оскільки допомагає визначити шляхи для вдосконалення навичок і підвищення кваліфікації, що, у свою чергу, впливає на збільшення заробітної плати.

2. Кар'єрні перспективи, які надаються через програми кар'єрного розвитку, створюють чіткий план просування, що мотивує до досягнення більших професійних успіхів.

3. Можливість кар'єрного зростання підвищує задоволення від роботи, оскільки працівники відчують себе частиною організації, яка інвестує в їхнє майбутнє.

4. Регулярна оцінка допомагає краще розуміти свої сильні та слабкі сторони, що дає можливість більш впевнено планувати кар'єрне зростання та підвищує загальну впевненість у своїх силах.

Впровадження такої системи є основою для формування сприятливого середовища для професійного зростання та самореалізації. Однак для того, щоб система оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку була ефективною, необхідно враховувати різноманітні чинники, які впливають на її впровадження та подальший розвиток. Зокрема, важливо розуміти, які саме індивідуальні, організаційні та зовнішні фактори можуть визначати успіх або невдачу цієї стратегії.

Розглянемо чинники, які впливають на формування та розвиток потенціалу працівника (рис.1.2).

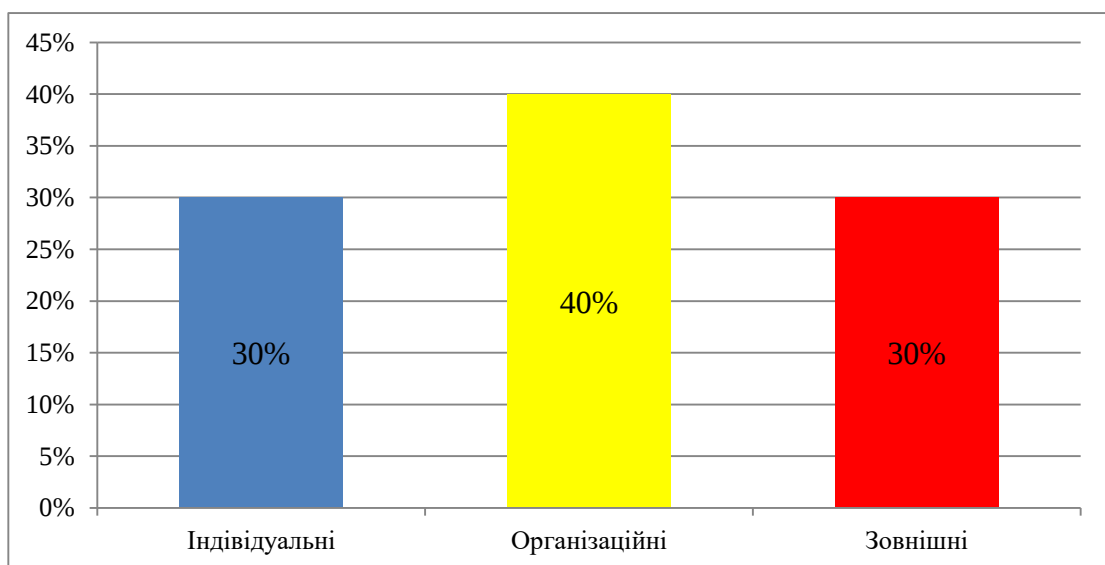


Рисунок 1.2. Чинники, які впливають на формування та розвиток потенціалу працівника

Діаграма ілюструє чинники, що впливають на формування та розвиток потенціалу працівника. Кожен з чинників (індивідуальні, організаційні та зовнішні) має свою частку у загальному процесі розвитку потенціалу, яка відображена у процентному співвідношенні.

Зміни в підходах до управління потенціалом і кар'єрою персоналу в сучасних умовах обумовлені низкою факторів, серед яких особливе місце займають технологічні інновації та трансформація вимог ринку праці. Ці зміни значно впливають на стратегії розвитку персоналу в компаніях, а також на саму структуру кар'єрних траєкторій. Ось кілька ключових аспектів, що впливають на ці зміни (рис. 1.3).

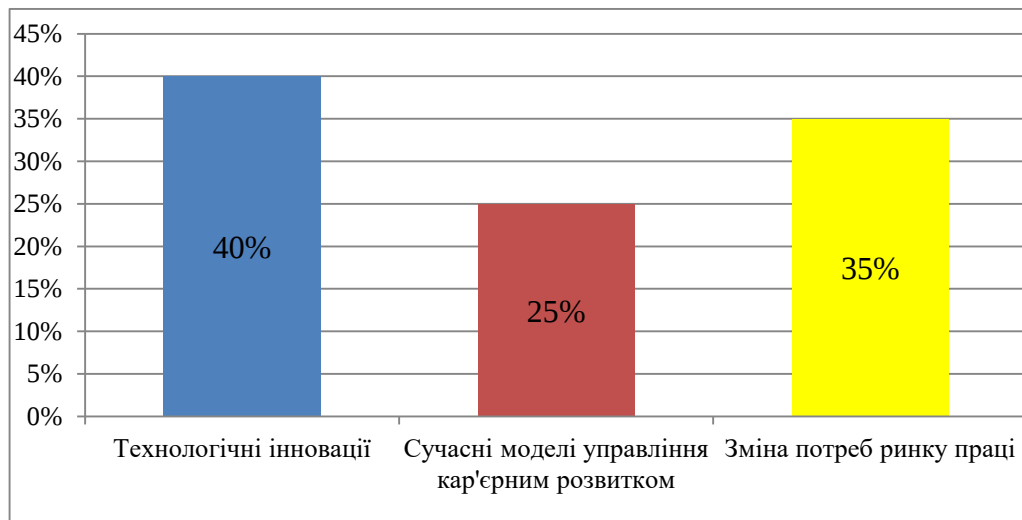


Рисунок 1.3. Зміни в підходах до управління потенціалом і кар'єрою персоналу

Діаграма ілюструє три основні напрямки змін в підходах до управління потенціалом і кар'єрою персоналу в сучасних умовах. Вона відображає внесок кожного з аспектів: технологічні інновації, зміна потреб ринку праці та сучасні моделі управління кар'єрним розвитком.

Успішне управління потенціалом і кар'єрним розвитком персоналу вимагає постійного моніторингу і вдосконалення існуючих стратегій. Оцінка потенціалу повинна здійснюватися регулярно, щоб враховувати зміни в навичках працівників, їхніх амбіціях та зовнішніх умовах. Це дозволяє

організації не лише оптимізувати використання своїх ресурсів, але й забезпечити наявність кваліфікованих кадрів для вирішення нових викликів. Завдяки таким підходам, компанія може створити довгострокову стратегію розвитку, яка забезпечить її успіх і стабільність в умовах постійних змін на ринку праці та технологічних інновацій.

## **1.2. Класифікація та особливості методів оцінки потенціалу персоналу**

Класифікація та особливості методів оцінки потенціалу персоналу є важливим аспектом управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє не лише визначити рівень компетентності працівників, а й виявити їх потенціал для подальшого розвитку в організації. Ефективна оцінка персоналу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо кар'єрного зростання, навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Вибір методів оцінки залежить від цілей і завдань організації, а також від того, чи потрібно оцінювати поточні здібності співробітників або прогнозувати їх можливості на майбутнє [4]. Деякі методи спрямовані на аналіз поточної ефективності роботи персоналу, інші ж зосереджуються на прогнозуванні кар'єрного зростання та здатності адаптуватися до змін.

Методи оцінки потенціалу можна класифікувати на кілька груп залежно від підходу до оцінювання, інструментів та критеріїв, що використовуються (табл. 1.3). Наприклад, існують традиційні методи оцінки, що включають експертні оцінки, атестацію та аналіз результатів діяльності, а також сучасні методи, такі як центри оцінки (Assessment Center), тестування компетенцій, психологічні тести та моделювання робочих ситуацій.

Застосування різних методів оцінки дозволяє отримати комплексну картину здібностей і потенціалу персоналу, що сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами та формуванню кадрового резерву в організації.

Таблиця 1.3

**Методи оцінки потенціалу персоналу**

| Тип оцінки                               | Метод                                        | Опис                                                                                                        |
|------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Класичні методи оцінки                   | Тестування                                   | Вимірювання знань, умінь і навичок працівників.                                                             |
|                                          | Оцінка за результатами діяльності            | Враховуються показники ефективності роботи, досягнення цілей та задач.                                      |
|                                          | Аналіз характеристик                         | Оцінка на основі відгуків і рекомендацій керівників та колег.                                               |
| Методи на основі самооцінки              | Оцінка через анкети або опитування           | Працівники оцінюють свої особистісні якості, досягнення та цілі, що допомагає виявити прогалини в розвитку. |
|                                          | Портфоліо досягнень                          | Працівники збирають матеріали, що підтверджують їхні досягнення, для оцінки їх потенціалу.                  |
| Методи на основі групового спостереження | 360-градусна оцінка                          | Оцінка від усіх учасників організації (керівників, колег, підлеглих та самого працівника).                  |
|                                          | Методи групових дискусій та мозкових штурмів | Оцінка лідерських якостей, здібностей до прийняття рішень та співпраці.                                     |
| Інноваційні методи оцінки                | Психометричні тести                          | Тести для оцінки когнітивних здібностей, особистісних характеристик, емоційного інтелекту.                  |
|                                          | Аналіз великих даних                         | Використання даних для прогнозування кар'єрного розвитку за допомогою алгоритмів штучного інтелекту.        |

*Джерело: узагальнено на підставі [4]*

У табл. 1.3 представлено основні методи оцінки потенціалу персоналу, які можна класифікувати на класичні, методи на основі самооцінки, групового спостереження та інноваційні підходи. Класичні методи оцінки орієнтовані на традиційні способи оцінювання, такі як тестування та аналіз результатів діяльності, тоді як методи самооцінки та групового спостереження більше фокусуються на суб'єктивних аспектах розвитку працівників. Інноваційні методи, зокрема психометричні тести та аналіз великих даних, демонструють новітні підходи до оцінки на основі технологій та психології. Використання цих методів дозволяє створити всебічну картину потенціалу працівника і сприяє більш ефективному управлінню людськими ресурсами в організації.

Застосування різноманітних методів оцінки потенціалу персоналу дозволяє отримати більш повну картину розвитку співробітників. Однак

важливо враховувати, що кожен метод має свої унікальні характеристики і потребує налаштування відповідно до специфіки організації та її цілей. Тому варто звернути увагу на кілька ключових аспектів, які допоможуть підвищити точність і ефективність оцінки потенціалу персоналу [8]:

*Крізь призму індивідуальних особливостей працівника.* Оскільки потенціал кожного працівника унікальний, важливо не тільки враховувати загальні критерії оцінки, але й зосереджуватися на особливостях індивідуальних здібностей та мотивації. Методи оцінки повинні бути адаптовані до конкретних умов праці та культури організації, щоб оцінка була більш точною і надавала глибше розуміння розвитку персоналу.

*Поєднання методів.* Для досягнення більш комплексної оцінки ефективно застосовувати комбінацію кількох методів оцінки. Наприклад, поєднання 360-градусної оцінки з результатами тестування може дати більш точну картину як особистих, так і професійних якостей працівника. Також використання портфолію досягнень разом з аналізом великих даних дозволяє прогнозувати кар'єрний розвиток на основі минулих досягнень та тенденцій.

*Адаптація методів до специфіки організації.* Кожен метод оцінки має бути адаптований до організаційної культури та стратегічних цілей компанії. Наприклад, компанії, які працюють в сфері технологій, можуть більше орієнтуватися на інноваційні методи, як-от психометричні тести або аналіз великих даних. В той час як організації з більш традиційним підходом до управління можуть віддати перевагу класичним методам оцінки, таким як оцінка результатів діяльності чи аналіз характеристик.

*Психологічний аспект методів оцінки.* Оцінка потенціалу персоналу не тільки вимагає професіоналізму з боку керівництва, але й повинна враховувати психологічні особливості працівників. Психометричні тести дозволяють краще зрозуміти когнітивні здібності, емоційний інтелект, а також здатність до стресової адаптації, що важливо для довгострокового розвитку працівника.

*Етика та прозорість.* Важливо зазначити, що застосування методів оцінки повинно бути етичним і прозорим. Працівники повинні розуміти, як саме оцінюється їхній потенціал, і мати можливість впливати на процес оцінки. Це дозволяє зменшити ризик маніпуляцій і непорозумінь, а також створює середовище довіри в організації.

*Регулярність оцінки.* Оцінка потенціалу повинна бути регулярною та динамічною, оскільки кар'єрний розвиток працівника може змінюватися з часом. Тому важливо забезпечити постійну оцінку, щоб коригувати стратегію розвитку персоналу відповідно до змін в організації та зовнішньому середовищі.

*Роль керівництва в оцінці.* Важливим є також роль керівників в процесі оцінки, адже вони повинні забезпечити, щоб методи оцінки були справедливими і об'єктивними, а також правильно інтерпретувати результати для подальшого розвитку співробітників.

Оцінка потенціалу персоналу потребує комплексного підходу, що поєднує класичні методи, такі як тестування та аналіз результатів діяльності, з сучасними підходами - самооцінкою, груповим спостереженням, психометричними тестами та аналізом великих даних. Використання різних методів дозволяє об'єктивно оцінити здібності працівників і створити цілісну картину їхнього розвитку, що сприяє підвищенню ефективності організації.

### **1.3. Сучасні підходи до планування кар'єрного розвитку**

Сучасний підхід до планування кар'єрного розвитку базується на інтеграції кількох важливих напрямків, які взаємодіють між собою і забезпечують ефективний процес професійного зростання [5]:

1. Одним із перших аспектів є *індивідуальний кар'єрний розвиток*. Він зосереджений на самоусвідомленні працівника, визначенні своїх сильних і слабких сторін, а також на постановці чітких кар'єрних цілей. Це дозволяє

кожній людині створити персоналізований шлях розвитку, орієнтуючись на свої потреби, прагнення та професійні інтереси. Важливим елементом цього процесу є також постійне вдосконалення, оскільки для досягнення успіху необхідно постійно підвищувати рівень своїх компетенцій, оновлювати знання в своїй сфері та здобувати нові навички. Самоосвіта та навчання через різноманітні ресурси - від курси та тренінгів до самостійного вивчення нових методів - є важливою складовою, яка дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними та готовими до змін у професійній діяльності.

2. Проте індивідуальний розвиток не може існувати без врахування вимог і можливостей самої організації. *Кар'єрний розвиток у межах організації* є важливим компонентом загальної стратегії росту компанії, оскільки він дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожного співробітника. Це передбачає тісну співпрацю між працівниками та керівництвом, де організація бере на себе відповідальність за створення сприятливих умов для розвитку своїх кадрів. Такий підхід допомагає не лише досягти більш високих результатів, але й забезпечує лояльність працівників та їхній довгостроковий професійний розвиток.

Одним з основних способів реалізації цього підходу є програми наставництва та менторства, які створюють платформу для передачі знань та досвіду між більш досвідченими і менш досвідченими співробітниками. Наставники можуть ділитися не лише технічними навичками, але й надавати важливі поради щодо кар'єрного росту, розвитку міжособистісних навичок та покращення продуктивності на робочому місці. Це створює взаємодію, де менш досвідчені працівники отримують підтримку у розвитку своїх сильних сторін, а організація виграє від зростання рівня кваліфікації свого персоналу.

Крім того, важливим елементом є підвищення кваліфікації через тренінги, курси, семінари та інші форми навчання. Це дає можливість працівникам не лише вдосконалювати свої існуючі навички, але й вивчати нові методи і технології, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Програми навчання, які організовує компанія, можуть бути орієнтовані як на розвиток технічних навичок

(наприклад, освоєння нових програмних продуктів чи методик управління), так і на вдосконалення «м'яких» навичок, таких як лідерство, командна робота, комунікація та ефективне управління часом.

Важливим аспектом є також внутрішнє просування працівників на вищі посади. Це може включати як горизонтальне переміщення між різними відділами для розвитку нових навичок, так і вертикальне підвищення по службі. Створення можливостей для кар'єрного росту всередині компанії мотивує працівників досягати високих результатів та зберігати лояльність до організації. Це також дозволяє зберігати цінних співробітників, оскільки компанія виявляє зацікавленість у їхньому професійному розвитку, що робить їх більш задоволеними роботою та сприяє їхньому довгостроковому перебуванню в компанії.

3. Однак у сучасному світі кар'єрний розвиток не є статичним процесом, і одним з найважливіших аспектів є *мобільність і гнучкість кар'єрних шляхів*. Зміни на ринку праці, стрімкий розвиток нових технологій та зростання популярності нових професій вимагають від працівників здатності швидко адаптуватися до нових умов. Кар'єрна мобільність включає не лише можливість переміщення між різними ролями або відділами в межах однієї організації, але й вміння змінювати сферу діяльності або професію, освоюючи нові напрямки.

У сучасному бізнес-середовищі, де багато галузей зазнають швидких змін, такі навички стають необхідними. Працівникам важливо розвивати здатність переходити між різними проектами, підрозділами або навіть компаніями. Це дозволяє їм не лише підтримувати свою кар'єру на актуальному рівні, а й зберігати конкурентоспроможність на ринку праці, адже здобуття нових навичок, наприклад, у сфері ІТ, маркетингу або управління проектами, може значно підвищити їхню цінність для роботодавців.

Мобільність кар'єрних шляхів також дає можливість працівникам ефективніше реагувати на зміни на ринку праці. У разі виникнення нових

можливостей у різних галузях або ролях, вони готові скористатися цими шансами, що дозволяє як особисто розвиватися, так і досягати успіху на різних етапах своєї кар'єри. Крім того, така гнучкість дозволяє працювати в мультидисциплінарних командах, що набуває все більшої популярності в умовах швидких змін у бізнес-середовищі.

4. Не менш важливим є *використання технологій у кар'єрному розвитку*. У сучасному світі цифрові інструменти відіграють ключову роль у плануванні та розвитку кар'єри, оскільки вони надають доступ до безлічі ресурсів та можливостей для покращення професійних навичок і зростання [19]. Онлайн-платформи, такі як LinkedIn, Glassdoor, Coursera, Udemу та інші, стали основними інструментами для професіоналів, які хочуть знайти нові можливості для розвитку та підвищення своєї кваліфікації. Наприклад, LinkedIn дозволяє не лише підтримувати професійні зв'язки, але й шукати вакансії, розвивати особистий бренд і стежити за новинами індустрії. Glassdoor допомагає отримувати відгуки про компанії та ринкові зарплати, що дозволяє краще орієнтуватися в умовах праці та підбирати найкращі варіанти для кар'єрного зростання.

Онлайн-курси на платформах, таких як Coursera або edX, дозволяють працівникам отримати освіту та сертифікацію в різних галузях, від технологій до бізнес-управління. Завдяки цьому стає можливим освоєння нових інструментів, методик і технологій, що підвищує рівень кваліфікації та конкурентоспроможність. Онлайн-навчання має перевагу в тому, що воно доступне у будь-який час і з будь-якого місця, що дає змогу гнучко поєднувати навчання з роботою та особистими обов'язками.

Технології також дозволяють оцінювати свої навички та визначати, які з них потребують удосконалення. Наприклад, деякі платформи пропонують тести та сертифікаційні програми, які допомагають аналізувати поточний рівень знань і визначати прогалини. Це дає змогу людям більш ефективно планувати свій професійний розвиток, вибираючи ті курси або тренінги, які відповідають їхнім цілям і потребам. Завдяки використанню таких інструментів можна

точніше визначити, у яких сферах необхідно набувати нових компетенцій для досягнення кар'єрного зростання або зміни професії.

5. Нарешті, важливо враховувати *тренди в кар'єрному розвитку*, які постійно змінюються і суттєво впливають на процес планування кар'єри. Зокрема, з розвитком технологій та глобалізацією ринку праці, все більше компаній впроваджують гнучкі форми роботи, такі як дистанційна робота або гнучкий графік. Ці зміни вимагають нових підходів до управління та розвитку лідерських навичок. Лідерство вже не обмежується лише ролями керівників, оскільки зростає потреба в ефективному управлінні командами навіть в умовах віддаленої роботи. Працівники, незалежно від їхньої посадової ієрархії, повинні мати навички самоорганізації, а також вміння мотивувати інших і підтримувати високий рівень комунікації та співпраці в онлайн середовищі. Це вимагає нових підходів до розвитку емоційного інтелекту, управління конфліктами та прийняття рішень у віртуальному просторі.

Крім того, швидкий розвиток нових технологій та інновацій ставить перед працівниками необхідність постійно оновлювати свої знання та навички. Освітні програми, орієнтовані на новітні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інші інноваційні сфери, стають актуальними для підтримки конкурентоспроможності працівників. Безперервне навчання стає важливою частиною кар'єрного розвитку, оскільки дозволяє не лише зберігати свою актуальність на ринку праці, а й відкривати нові можливості для зростання в кар'єрі.

В умовах змін на ринку праці, здатність адаптуватися до нових технологічних і соціальних трендів є ключовим фактором успіху. Для того, щоб не відстати від інновацій, важливо активно стежити за новими тенденціями, беручи участь у семінарах, курсах та інших формах навчання. Це дозволяє не лише покращувати професійну кваліфікацію, але й розвивати стратегії для подолання нових викликів, які постають у сучасному динамічному світі.

Нижче представлена табл. 1.4, яка деталізує ключові елементи сучасного планування кар'єрного розвитку. Усі ці елементи є частиною сучасного підходу до планування кар'єри, який допомагає не лише працівникам, а й організаціям залишатися конкурентоспроможними та успішно адаптуватися до нових викликів.

Таблиця 1.4

### Елементи планування кар'єрного розвитку

| Напрямок                                      | Елемент                                    | Опис                                                                           |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Індивідуальний кар'єрний розвиток             | Самоусвідомлення                           | Оцінка власних сильних і слабких сторін.                                       |
|                                               | Мотивація та цілі                          | Визначення, чого людина хоче досягнути в кар'єрі.                              |
|                                               | Постійне вдосконалення                     | Розвиток компетенцій та навичок для підвищення кваліфікації.                   |
| Кар'єрний розвиток в рамках організації       | Програма наставництва та менторства        | Створення можливості для професійного розвитку через менторство.               |
|                                               | Підвищення кваліфікації                    | Тренінги та курси для покращення навичок та знань співробітників.              |
|                                               | Внутрішнє просування                       | Створення можливості для працівників рости в межах організації.                |
| Мобільність і гнучкість кар'єрних шляхів      | Гнучкість переміщення                      | Можливість переміщення між ролями або відділами організації.                   |
|                                               | Придбання нових навичок                    | Здобуття нових навичок для зміни професії чи сфери діяльності.                 |
| Використання технологій в кар'єрному розвитку | Онлайн-платформи для розвитку              | Використання платформ (LinkedIn, Glassdoor, Coursera) для пошуку можливостей.  |
|                                               | Підвищення кваліфікації через онлайн-курси | Вивчення нових компетенцій та підвищення кваліфікації через онлайн-курси.      |
|                                               | Оцінка навичок                             | Тести та анкети для оцінки наявних навичок і визначення потреб у розвитку.     |
| Тренди в кар'єрному розвитку                  | Розвиток лідерських навичок                | Навчання лідерства для ефективної роботи в умовах віддаленої роботи.           |
|                                               | Освітні програми з новими технологіями     | Навчання новим технологіям та інноваціям для підтримки конкурентоспроможності. |

*Джерело: узагальнено на підставі [10]*

У світі, де швидко змінюються технології, економічні умови та вимоги до робочої сили, традиційні моделі кар'єрного розвитку більше не відповідають реаліям. Сучасні стратегії кар'єрного розвитку стають все більш гнучкими,

орієнтованими на постійне навчання, використання цифрових технологій і зміщення фокусу на індивідуальну мобільність та адаптивність.

Для наглядності давайте розглянемо приклади різних стратегій кар'єрного розвитку. Кожна з них має свої унікальні досягнення та часові рамки, які дозволяють чітко визначити кроки для реалізації кар'єрних планів. Це допоможе зрозуміти, як ефективно застосовувати ці стратегії для досягнення професійного зростання, враховуючи як індивідуальні цілі, так і потреби організації. У табл. 1.5 представлені конкретні приклади, що ілюструють різноманітність підходів та їх застосування в реальних умовах.

Таблиця 1.5

### Стратегії кар'єрного розвитку

| Стратегія розвитку                  | Приклад                                            | Досягнення                                       | Часові рамки |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------|
| Індивідуальний кар'єрний розвиток   | Працівник хоче стати керівником проектів.          | Отримання посади керівника проектів.             | 2 роки       |
| Кар'єрний розвиток в організації    | Компанія організовує програми наставництва.        | Швидка адаптація нових співробітників.           | 6-12 місяців |
| Мобільність кар'єрних шляхів        | Перехід з маркетингу до продажів.                  | Успішне освоєння нової ролі.                     | 6-12 місяців |
| Використання технологій             | Використання онлайн-курсів для розвитку.           | Отримання сертифікатів, покращення кваліфікації. | 3-6 місяців  |
| Адаптація до трендів на ринку праці | Розвиток лідерських навичок для віддалених команд. | Покращення ефективності управління командами.    | 6-12 місяців |

*Джерело: узагальнено на підставі [21]*

Отже, сучасний підхід до кар'єрного розвитку передбачає інтеграцію індивідуальних цілей, підтримку з боку організацій, мобільність кар'єрних шляхів, використання технологій та врахування нових трендів на ринку праці. Всі ці елементи допомагають формувати стратегії, які дозволяють працівникам адаптуватися до змін і успішно досягати професійних вершин.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ І КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА «МЕБЛІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬК»

#### 2.1. Характеристика та організаційна структура підприємства «Меблі Івано-Франківськ»

Компанія «Меблі Івано-Франківськ» є одним із провідних постачальників меблів в Україні, заснованою у 2002 році. Вона спеціалізується на продажу меблів для дому та офісу, пропонуючи як стандартні меблі, так і виготовлення меблів на замовлення. Компанія займається доставкою, збіркою меблів, а також надає послуги монтажу для кухонних меблів. «Меблі Івано-Франківськ» розташована в місті Івано-Франківськ за адресою вулиця Тичини, 43Б. Також компанія здійснює продаж через інтернет-магазин [mebli.if.ua](http://mebli.if.ua), де клієнти можуть ознайомитись з актуальними пропозиціями, акціями та знайти необхідні меблі, а також через фізичний виставковий зал. Підприємство активно співпрацює з меблевими фабриками та комбінатами, що гарантує високу якість продукції. Комунікація з клієнтами здійснюється також за телефонами та електронною поштою компанії: [info@mebli.if.ua](mailto:info@mebli.if.ua).

*Основні напрямки діяльності.*

Продаж меблів для дому та офісу (м'які та корпусні меблі).

Індивідуальні замовлення для виготовлення меблів за проектом.

Доставка та збірка меблів для клієнтів.

Співпраця з меблевими виробниками для широкого асортименту.

*Структура управління.*

Керівництво – включає генерального директора, який відповідає за стратегічне планування, фінансову стабільність та розвиток компанії, а також за реалізацію основних бізнес-цілей.

Відділ продажу – займається активними продажами меблів, консультує клієнтів щодо вибору товару, координує замовлення, а також забезпечує після продажне обслуговування.

Гарантійний відділ – відповідає за обробку гарантійних випадків, повернення та обмін товарів, взаємодію з виробниками в разі дефектів, а також контролює виконання зобов'язань перед клієнтами.

Відділ логістики та доставки – організовує доставку товару, включаючи пакування, транспортування та складання меблів, а також забезпечує своєчасне та безпечне виконання замовлень.

*Кадрова політика компанії «Меблі Івано-Франківськ».* Компанія активно працює над створенням професійної команди, орієнтуючись на кваліфікованих працівників з досвідом у сфері меблевої торгівлі та обслуговування клієнтів. Кадрова політика зосереджена на наймі фахівців з продажу, логістики, а також сервісних техніків для зборки меблів. Важливою складовою є постійне навчання та розвиток персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень обслуговування. Компанія також заохочує внутрішнє просування, надаючи працівникам можливості для кар'єрного зростання через програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Зокрема, проводяться тренінги для нових співробітників, які включають навчання про продукт, продажі та взаємодію з клієнтами, а також регулярні курси підвищення кваліфікації для персоналу.

*Виробничі процеси* компанії «Меблі Івано-Франківськ» включають співпрацю з перевіреними фабриками та меблевими комбінатами, що забезпечує високу якість продукції. Вони здійснюють контроль за виробництвом меблів, дотримуючись стандартів якості та естетики. Компанія також організовує доставку та професійну збірку меблів для своїх клієнтів, гарантуючи належну якість кожного етапу. У випадку дефектів чи пошкоджень, що виникли під час транспортування, магазин надає відповідне гарантійне обслуговування.

*Продукція та послуги.* Компанія пропонує широкий асортимент меблів для дому та офісу, включаючи м'які та корпусні меблі, а також індивідуальні замовлення з виготовлення меблів за специфікацією клієнта. Клієнти можуть скористатися послугами доставки та збірки меблів.

*Клієнтський сервіс.* Магазин активно підтримує зворотний зв'язок з клієнтами через чат-боти в Telegram та WhatsApp, а також через телефонні лінії. Гарантійне обслуговування товарів забезпечує додаткову надійність, і компанія надає післягарантійні послуги за окрему плату.

*Гарантія та повернення .* Компанія надає гарантії на свою продукцію. У разі дефектів або пошкоджень товару під час транспортування, клієнти можуть скористатися гарантійним обслуговуванням. Умови повернення регулюються згідно із законодавством України, зокрема щодо меблів, виготовлених за індивідуальними замовленнями. Компанія забезпечує прозорість у процесах продажу та взаємодії з клієнтами. Політика обміну та повернення товару чітко прописана на сайті, що дозволяє клієнтам легко ознайомитись із умовами та правилами повернення товарів. У разі необхідності, клієнти можуть звертатися до відділу продажу для консультацій щодо обміну або повернення товару, що гарантує задоволення потреб клієнтів.

*Додаткові послуги.* Компанія «Меблі ІФ» надає консультації перед монтажем меблів, щоб допомогти клієнтам у виборі найбільш підходящих варіантів для конкретного інтер'єру. Перед початком монтажу замовник отримує інструкції щодо розміщення меблів, а також додаткові послуги, такі як врізка отворів для мийки та варочної поверхні. Окрім цього, компанія пропонує повний спектр послуг з монтажу кухонних меблів виробництва українських фабрик, включаючи збірку та монтаж тумб, підключення мийки та варочної поверхні, монтаж витяжок і плінтусів. Це забезпечує зручність і правильне використання простору, задовольняючи всі потреби клієнтів.

*Маркетингові платформи.* Компанія тісно взаємодіє з кількома відомими маркетплейсами, такими як OLX, Prom, Bigl, Епіцентр та тощо.

Кожна платформа має свої особливості, і компанія адаптує стратегію продажу відповідно до специфіки кожної з них. Завдяки співпраці з цими платформами компанія забезпечує широке охоплення ринку і максимальний доступ до своїх товарів для кінцевих споживачів.

*Відгуки про нас.* Компанія активно працює над зворотнім зв'язком і ретельно аналізує відгуки клієнтів. Позитивні відгуки сприяють покращенню репутації бренду, а конструктивна критика є стимулом для вдосконалення роботи компанії. Зокрема, на основі отриманих відгуків були реалізовані зміни в політиці доставки, а також вдосконалено процеси гарантійного обслуговування. Компанія реагує на кожен відгук, що дозволяє оперативно реагувати на зауваження клієнтів і покращувати рівень сервісу.

Офіційний сайт магазину включає кілька корисних розділів для зручності користувачів, що дозволяють легко знайти потрібну інформацію та скористатися послугами компанії. У розділі Каталог представлені всі доступні меблі, зокрема різні моделі для дому, з детальними описами, фото, характеристиками та цінами.

Мій кабінет - це особистий простір для користувачів, де вони можуть відслідковувати свої замовлення, керувати даними та налаштовувати персональні параметри облікового запису. У розділі Співпраця описано, як стати постачальником або співпрацювати з компанією в різних напрямках. Послуги містять інформацію про додаткові послуги, зокрема монтаж меблів, установку варочної поверхні, підключення мийок тощо. Також є розділ Конфіденційність, що описує політику збору та обробки даних користувачів сайту відповідно до українського законодавства.

Компанія «Меблі Івано-Франківськ» орієнтується на постійне вдосконалення та оновлення своєї продукції та послуг, що відповідають вимогам сучасного ринку. Високий рівень сервісу, надійність та індивідуальний підхід до кожного клієнта є основою успіху компанії в забезпеченні задоволення потреб покупців.

## **2.2. Оцінка інструментів та методів потенціалу кар'єрного розвитку персоналу підприємства**

ТОВ «Меблі Івано-Франківськ» розробило та впровадило систему кадрової політики, що є основою для стабільного розвитку та ефективної діяльності компанії. Основні компоненти цієї системи включають оцінку потенціалу персоналу та планування кар'єрного розвитку. Розглянемо детальний опис її ключових аспектів.

Одним із пріоритетів кадрової політики є підвищення кваліфікації працівників. Для цього підприємство організовує тренінги, курси та семінари для всіх рівнів персоналу. Наприклад, у 2024 році компанія провела серію курсів з управління проектами для працівників середньої ланки, що сприяло покращенню навичок планування та управління й підвищило ефективність робочих процесів на 15%.

Розвиток лояльності працівників є ще одним важливим напрямом кадрової політики. Для цього застосовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації, зокрема проведення анонімних опитувань щодо умов праці, кар'єрних можливостей і рівня заробітної плати. За результатами останнього опитування 78% працівників задоволені можливостями кар'єрного розвитку, тоді як 22% вказали на відсутність перспектив для зростання. Це дозволяє компанії коригувати свою кадрову політику та знижувати рівень плинності кадрів.

Для забезпечення ефективності роботи компанія використовує систему моніторингу, яка включає такі ключові критерії [16]:

Продуктивність – кількість виконаних завдань або виробленої продукції за певний період. Наприклад, працівник відділу продажів, який уклав 15 контрактів за квартал, перевищив попередній показник на 10%.

Якість роботи – відповідність виконаних завдань встановленим стандартам. У виробничому процесі це означає відсутність дефектів у

продукції. Якщо частка дефектів перевищує 3%, проводяться додаткові тренінги або перегляд процесів.

Дотримання термінів – своєчасне виконання завдань для уникнення затримок у виробничому циклі. Наприклад, ефективна система звітності дозволяє оперативно реагувати на затримки у виробництві або відвантаженні продукції.

Здатність до самовдосконалення – прагнення працівників до навчання та освоєння нових технологій. У 2024 році 30% адміністративного персоналу пройшли курси з управління проектами, що дозволило покращити ефективність їхньої роботи.

Нижче наведено рис. 2.1, який наочно показує основні аспекти кадрової політики підприємства «Меблі Івано-Франківськ» та їх ефективність на основі оцінки ключових критеріїв. Ці показники є основою для коригування кадрової політики підприємства та сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії.

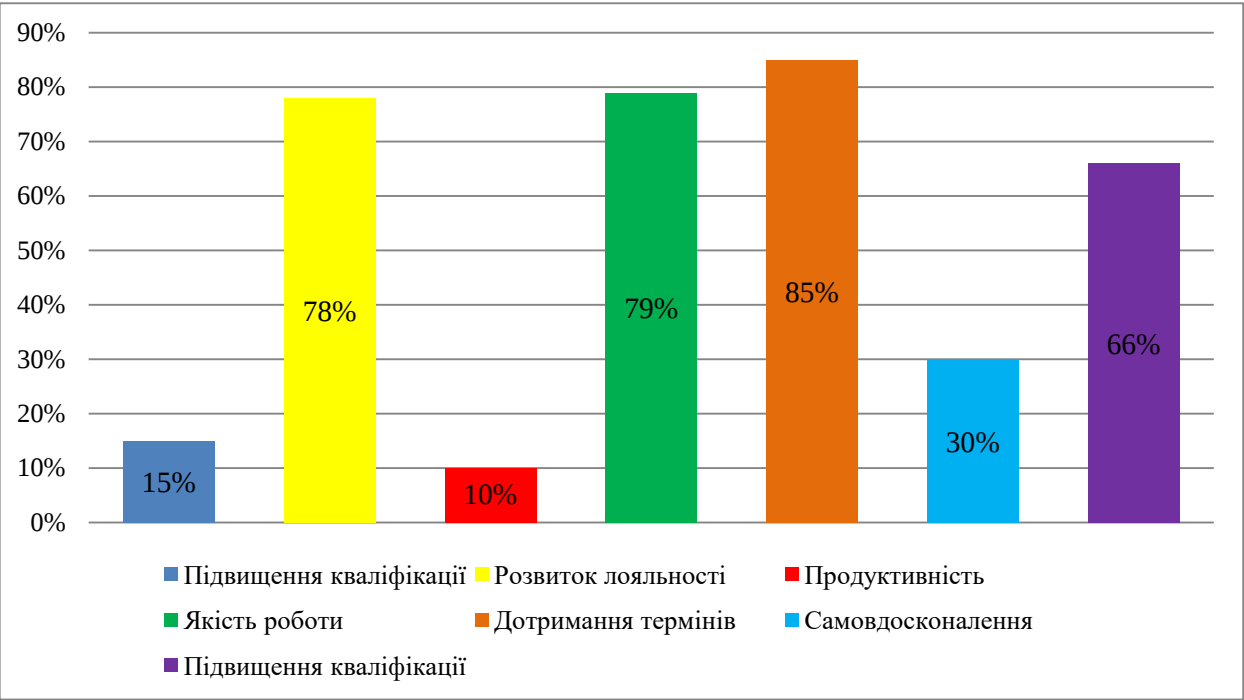


Рисунок 2.1. Ключові аспекти кадрової політики підприємства «Меблі Івано-Франківськ»

Для оцінки потенціалу персоналу підприємство «Меблі Івано-Франківськ» використовує кілька інструментів і методів. Розглянемо найбільш значущі з них [16]:

1. Анкетування та опитування є важливими інструментами для визначення рівня задоволеності працівників компанії, їхніх кар'єрних прагнень і мотивації. Підприємство регулярно проводить анонімні опитування серед своїх співробітників, що дозволяє отримати об'єктивну інформацію про робоче середовище та умови праці.

Опитування включають питання, які охоплюють різні аспекти роботи на підприємстві: умови праці, корпоративну культуру, наявність можливостей для кар'єрного росту та самореалізації, рівень мотивації та задоволення роботою. Наприклад, за результатами останнього опитування, 78% працівників висловили задоволеність існуючими можливостями для розвитку, зазначаючи, що вони мають достатньо ресурсів для професійного зростання та вдосконалення своїх навичок. Однак 22% опитаних зазначили, що не бачать реальних перспектив для подальшого росту в компанії, що є важливою інформацією для подальшого коригування кадрової політики.

Цей метод дозволяє підприємству своєчасно виявляти можливі проблеми в організаційній структурі та в плануванні кар'єрного розвитку працівників, а також розробляти відповідні заходи для покращення робочого середовища і мотивації персоналу.

2. Оцінка компетенцій є важливим методом визначення професійних навичок і здібностей працівників на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ». Для цього використовуються тести, що перевіряють знання специфіки роботи, а також спеціальні кейс-завдання, які дозволяють оцінити аналітичні здібності та здатність до прийняття рішень у реальних робочих ситуаціях. Зокрема, для оцінки аналітичних здібностей працівники вирішують кейс-завдання, що моделюють реальні виробничі або управлінські виклики, такі як оптимізація роботи виробничої лінії чи вирішення конфліктних ситуацій у

колективі. Наприклад, у 2024 році 65% працівників впоралися із такими завданнями на рівні «високий» та «достатній».

Тести на знання специфіки роботи дозволяють оцінити рівень підготовки персоналу та визначити компетенції, які потребують розвитку. Так, для працівників відділу продажу передбачені завдання на знання технік продажу, продуктів компанії та основних маркетингових стратегій, за результатами яких 70% співробітників продемонстрували рівень знань вище 80% (рис. 2.2). Використання цих методів сприяє ефективному управлінню персоналом, виявленню сильних і слабких сторін працівників та розробці програм професійного розвитку.

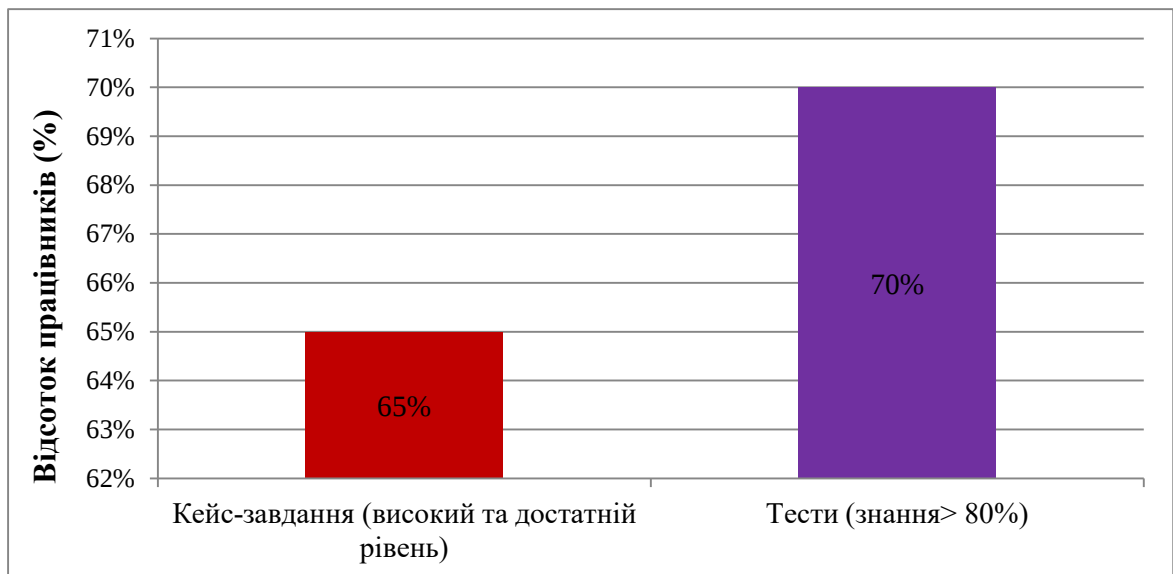


Рисунок 2.2. Результати оцінки компетенцій працівників компанії

3. 360-градусна оцінка є методом, який дає змогу отримати всебічну інформацію про ефективність працівника на основі оцінок його колег, підлеглих і керівництва. Це дозволяє сформувати більш повну картину щодо професійних та особистих якостей співробітника, а також його здатності до командної роботи та лідерських здібностей.

Наприклад, під час оцінювання керівника відділу продажу у 2024 році було зібрано дані від 10 підлеглих, 5 колег і 2 керівників. За результатами

оцінювання середній бал за професіоналізм становив 8,7/10, за прийняття рішень – 8,5/10, а за комунікативні навички – 6,2/10 (табл. 2.1).

Це свідчить про високий рівень експертності керівника, але вказує на необхідність покращення міжособистісних взаємодій.

Таблиця 2.1

### Результати 360-градусної оцінки керівника відділу продажу

| Критерій              | Оцінка від підлеглих | Оцінка від колег | Оцінка від керівництва | Середня оцінка |
|-----------------------|----------------------|------------------|------------------------|----------------|
| Професіоналізм        | 8,5/10               | 9,0/10           | 8,7/10                 | 8,7/10         |
| Прийняття рішень      | 8,3/10               | 8,7/10           | 8,5/10                 | 8,5/10         |
| Комунікативні навички | 6,0/10               | 6,5/10           | 6,2/10                 | 6,2/10         |

Використання такого методу дозволяє не лише визначити загальну ефективність співробітника, а й своєчасно скоригувати стратегію його професійного розвитку, наприклад, запропонувати тренінги для покращення комунікативних навичок.

На рис. 2.3 відображено результати опитування працівників підприємства «Меблі Івано-Франківськ» щодо можливостей для кар'єрного розвитку.

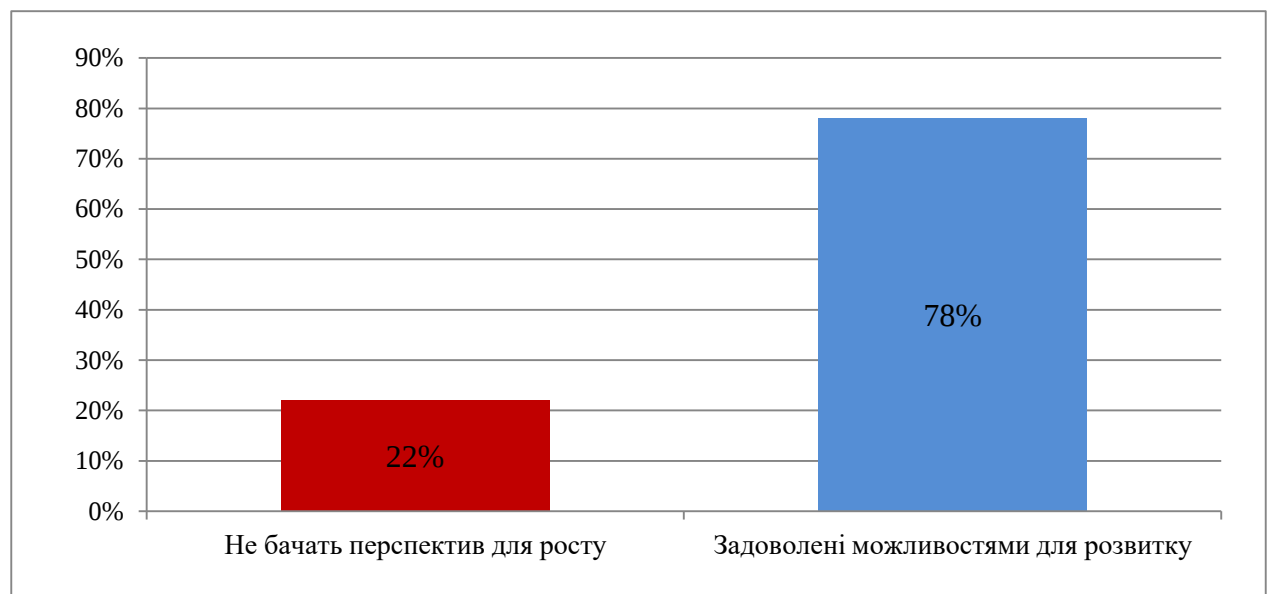


Рисунок 2.3. Результати опитування працівників

Як видно, 78% працівників задоволені існуючими можливостями для розвитку, тоді як 22% не бачать перспектив для подальшого росту в компанії. Це дає корисну інформацію для вдосконалення кадрової політики та покращення умов для кар'єрного зростання співробітників.

Методи кар'єрного розвитку персоналу. Підприємство «Меблі Івано-Франківськ» активно підтримує постійний розвиток своїх працівників через професійне навчання та підвищення кваліфікації. Це є одним з ключових елементів кадрової політики компанії, спрямованих на розвиток компетенцій співробітників і підвищення їхньої ефективності.

У 2024 році компанія організувала чотири серії тренінгів з управління проектами для працівників середньої ланки, що дозволило значно поліпшити ефективність управлінських команд. Зокрема, після проходження тренінгів, ефективність управлінських команд збільшилася на 15%, а терміни виконання проектів скоротились на 20%. Це підтверджується внутрішніми даними підприємства, які показали поліпшення якості управлінських рішень: рівень задоволеності клієнтів збільшився на 10%, а кількість невдало виконаних проектів зменшилась на 5%.

Таблиця 2.2

Методи розвитку персоналу

| Метод розвитку                         | Опис                                                             | Результат                                                              |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Тренінги з управління проектами        | Чотири серії тренінгів для працівників середньої ланки           | Ефективність управлінських команд зросла на 15%                        |
| Зниження термінів виконання проектів   | Поліпшення термінів реалізації проектів після тренінгів          | Термін виконання проектів скоротився на 20%                            |
| Поліпшення якості управлінських рішень | Аналіз проектів, практичні заняття з розв'язання реальних кейсів | Рівень задоволеності клієнтів зріс на 10%                              |
| Сертифіковані курси                    | Курси з підвищення кваліфікації в навчальних центрах             | 60% працівників пройшли курси, що збільшило їхню продуктивність на 18% |

Джерело: узагальнено на підставі [16-22]

Тренінги включають практичні заняття з розв'язання реальних кейсів, аналізу проектів і розвитку лідерських якостей. Це дозволяє працівникам не

лише покращити свої навички в управлінні проектами, але й отримати нові інструменти для ефективного управління командами та досягнення корпоративних цілей.

Окрім того, підприємство пропонує сертифіковані курси з підвищення професійної кваліфікації в спеціалізованих навчальних центрах, що дозволяє працівникам отримати знання та навички, які безпосередньо впливають на їхню професійну діяльність. За останній рік понад 60% працівників пройшли такі курси, що підвищило їхню продуктивність на 18%.

Ротація кадрів сприяє кар'єрному розвитку в компанії «Меблі Івано-Франківськ», стимулюючи кар'єрний ріст та підтримуючи інтерес працівників до роботи. За допомогою ротації співробітники мають можливість спробувати себе в різних ролях та посадах, що дає їм більше досвіду, розширює професійні горизонти і стимулює до нових досягнень.

Таблиця 2.3

### Вплив ротації кадрів на кар'єрний розвиток

| Метод розвитку                    | Опис                                                                               | Результат                                                                                                                        |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ротація кадрів                    | Переведення 10% працівників (50 осіб) з виробничих ліній на адміністративні посади | 50 працівників отримали новий досвід у сфері управління та розвинули навички комунікації і взаємодії                             |
| Оптимізація розподілу працівників | Перерозподіл персоналу між підрозділами для покращення ефективності роботи         | Збільшення ефективності роботи підприємства на 12%, покращення взаємодії між відділами                                           |
| Кар'єрний ріст                    | Стимулювання кар'єрного росту через ротацію та нові можливості для розвитку        | 80% працівників, які пройшли ротацію, продовжили кар'єрний ріст в компанії; мотивація досягнення нових результатів зросла на 15% |

*Джерело: узагальнено на підставі [38]*

Компанія «Меблі Івано-Франківськ» активно працює над створенням індивідуальних кар'єрних траєкторій для своїх працівників. Це дозволяє кожному співробітнику орієнтуватися на конкретні кар'єрні цілі та розуміти можливості для свого довгострокового розвитку на підприємстві. Створення таких траєкторій базується на індивідуальних досягненнях, потенціалі та кар'єрних прагненнях працівників.

Наприклад, для співробітників, які показують високі результати в роботі, компанія визначає можливості для просування по кар'єрній драбині, пропонуючи нові ролі або підвищення на відповідних посадах. Також компанія регулярно проводить інтерв'ю з працівниками для визначення їхніх кар'єрних планів, інтересів та бажання досягати нових вершин. Це дає змогу підприємству не тільки мотивувати співробітників, але й планувати їхнє професійне зростання в межах компанії.

Індивідуальні кар'єрні траєкторії дозволяють працівникам бачити, що їхні досягнення оцінюються, і що існує реальна можливість для розвитку, що є важливим фактором у залученні та утриманні талантів у компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Процес створення індивідуальних кар'єрних траєкторій**

| Метод розвитку                    | Опис                                                                                         | Результат                                                                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індивідуальні кар'єрні траєкторії | Створення індивідуальних планів розвитку для працівників на основі їх досягнень і потенціалу | 35% працівників отримали підвищення за результатами виконання кар'єрних траєкторій       |
| Тренінги з лідерства              | Проведення тренінгів з лідерства для співробітників, які показують високі результати         | Один працівник став керівником відділу продажів, підвищивши обсяг продажів на 20% за рік |
| Кар'єрне просування               | Пропозиція нових ролей або підвищення на основі результатів працівників                      | Працівники отримали можливість просування по кар'єрній драбині                           |

*Джерело: узагальнено на підставі [12]*

Наприклад, один з працівників, який спочатку працював на посаді менеджера з продажу, пройшов тренінги з лідерства та став керівником відділу продажів, досягнувши значних результатів у підвищенні обсягів продажів на 20% за рік. Крім того, 35% співробітників компанії отримали підвищення за результатами виконання індивідуальних кар'єрних траєкторій у 2024 році.

Нижче наведені показники, які свідчать про успішність впроваджених методів кар'єрного розвитку та їхній позитивний вплив на підприємство (рис. 2.4).

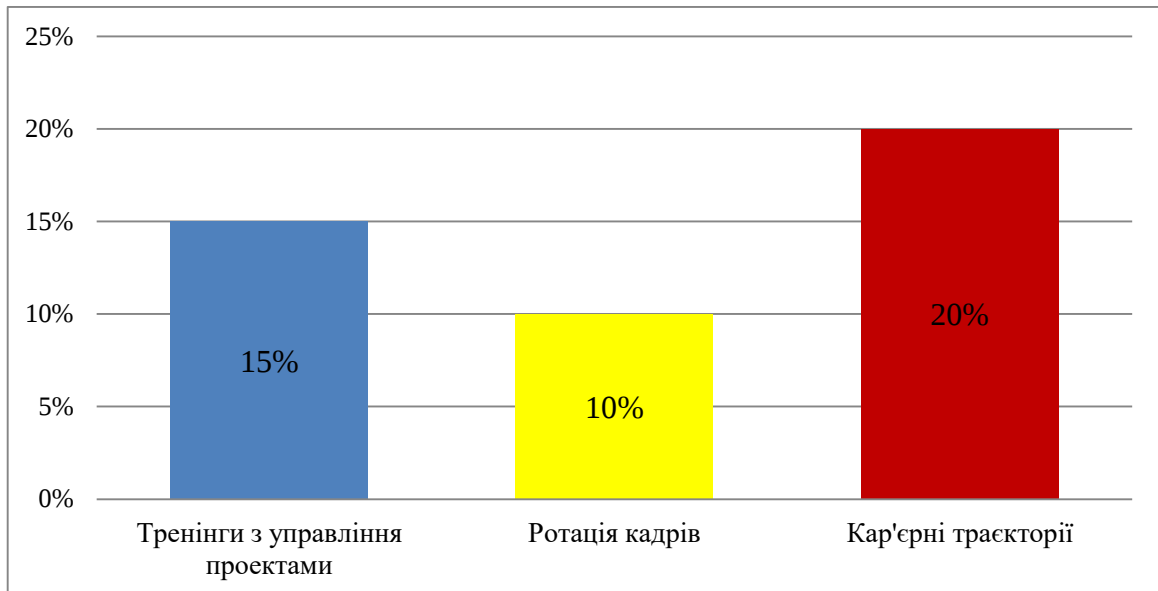


Рисунок 2.4. Застосування методів кар'єрного розвитку на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ»

*Оцінка ефективності інструментів та методів.* Для оцінки ефективності інструментів і методів, що застосовуються на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ», здійснюються регулярні моніторинги та аналіз результатів їх впровадження. Вся діяльність підприємства в рамках кадрової політики спрямована на підвищення ефективності праці, мотивацію та розвиток співробітників. Оцінка ефективності проводиться за кількома ключовими критеріями, серед яких особливо важливими є [21]:

1. *Задоволеність працівників методами оцінки та розвитку.* Один із головних критеріїв оцінки ефективності методів оцінки та розвитку персоналу - це рівень задоволення працівників. Для цього регулярно проводяться анонімні опитування серед працівників, де вони оцінюють різні аспекти кадрової політики підприємства, зокрема: умови роботи, корпоративну культуру, можливості для кар'єрного росту та самореалізації.

Наприклад, за результатами опитування, 85% працівників висловили задоволення від існуючих методів оцінки та розвитку, таких як анкетування, тестування, та 360-градусна оцінка. Вони вважають, що ці інструменти дозволяють їм отримати чітке уявлення про свої сильні та слабкі сторони, а також мають можливість отримати корисний зворотний зв'язок для особистісного та професійного зростання. Проте 15% працівників висловили зауваження щодо необхідності вдосконалення методів, зокрема - на їхню думку, потрібно більше уваги приділяти мотиваційним аспектам в рамках цих інструментів.

*2. Рівень ефективності кар'єрного росту.* Ще одним важливим аспектом оцінки є рівень ефективності кар'єрного росту. Компанія активно впроваджує різні методи та інструменти, спрямовані на розвиток кар'єрних можливостей своїх працівників. Це включає як професійне навчання та ротацію кадрів, так і створення індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Згідно з внутрішніми даними, за останні два роки 30% працівників компанії отримали підвищення. Це стало можливим завдяки регулярним тренінгам, програмам підвищення кваліфікації, а також ротації кадрів, яка дозволяє співробітникам здобути нові навички в різних сферах компанії. Наприклад, один з менеджерів середньої ланки після проходження курсів з управління проектами був підвищений до старшого менеджера і тепер керує великими проектами на підприємстві. Завдяки цьому підвищенню його продуктивність зросла на 18%, що значно покращило показники в управлінні проектами.

*3. Рівень утримання працівників.* Рівень утримання працівників є важливим індикатором ефективності кадрової політики підприємства. Одним з головних завдань є зниження плинності кадрів, що дозволяє зберегти стабільність у колективі та зменшити витрати на навчання нових співробітників (рис. 2.5).

За останні кілька років на підприємстві вдалося знизити плинність працівників на 12% порівняно з попередніми роками.

Це стало результатом впровадження комплексних заходів, спрямованих на покращення умов праці, забезпечення можливостей для кар'єрного росту, а також створення позитивної корпоративної культури. Одним із прикладів є програма лояльності для співробітників, яка передбачає додаткові бонуси та привілеї для тих, хто працює в компанії більше трьох років. Це значно знижує ризик звільнень серед досвідчених працівників і дозволяє зберігати стабільний та кваліфікований персонал.

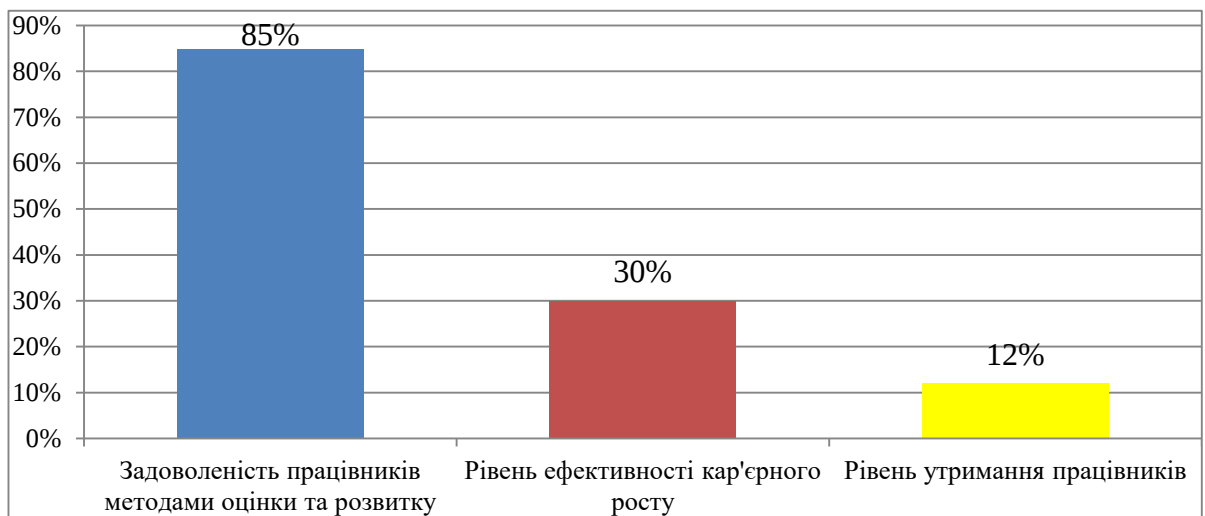


Рисунок 2.5. Оцінка ефективності інструментів та методів на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ»

Усі зібрані дані представлені у Додатку А, дозволить наочно оцінити основні інструменти та методи оцінки потенціалу і розвитку персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ», а також ефективність їх застосування.

Отже, оцінка ефективності інструментів та методів, які використовуються на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ», показує високий рівень задоволення працівників існуючими методами оцінки та розвитку, сприяє кар'єрному росту співробітників і забезпечує зниження плинності кадрів. Це свідчить про успішність реалізації кадрової політики і дозволяє підприємству ефективно використовувати потенціал своїх працівників [21].

На основі проведеного аналізу інструментів та методів оцінки потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу підприємства «Меблі Івано-

Франківськ», можна запропонувати низку рекомендацій для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності використовуваних методів.

*1. Розширення використання методів 360-градусної оцінки для покращення зворотного зв'язку.* Метод 360-градусної оцінки показав свою ефективність у визначенні сильних та слабких сторін працівників, а також у наданні різнобічної оцінки їхніх професійних і особистих якостей. Однак його застосування можна розширити, щоб забезпечити більш повну картину про ефективність співробітників. Наприклад, можна запровадити регулярні сесії з оцінки результатів роботи працівників не лише на річній основі, але й кожні півроку. Це дозволить оперативно коригувати стратегії розвитку та надавати конструктивний зворотний зв'язок. Окрім цього, важливо забезпечити анонімність оцінок з боку колег та підлеглих, щоб уникнути впливу особистих уподобань та підвищити об'єктивність результатів.

Пропонуємо проводити на підприємстві регулярне анонімне опитування серед працівників, де кожен співробітник оцінює своїх колег та керівництво. Цей процес може бути частиною щорічної атестації або індивідуальних переглядів результатів роботи.

*2. Впровадження більш гнучких і індивідуалізованих кар'єрних траєкторій.* Кар'єрні траєкторії повинні бути не лише визначені на основі загальних корпоративних стандартів, але й враховувати індивідуальні кар'єрні прагнення працівників. Підприємству доцільно розробити індивідуалізовані плани кар'єрного росту для кожного співробітника, які базуються на результатах тестувань та оцінках професійних компетенцій. Це дозволить створити більше можливостей для внутрішнього розвитку співробітників і знизить рівень плинності кадрів. Індивідуалізація траєкторій також дозволить співробітникам відчувати, що їхні цілі і потреби враховуються у стратегії розвитку компанії.

Наприклад підприємство може запропонувати кожному співробітнику на початку року розроблену кар'єрну траєкторію, що базується на його кваліфікації та прагненнях. Уявимо, що працівник, який бажає просуватися на керівну

посаду, може пройти ряд курсів з лідерства і менеджменту, а також брати участь у спеціалізованих тренінгах для розвитку управлінських навичок.

3. *Збільшення частоти тренінгів для персоналу в нових напрямках для підвищення кваліфікації.* Щоб забезпечити сталий розвиток персоналу, необхідно збільшити частоту тренінгів, особливо у нових напрямках. Підприємство повинно регулярно проводити тренінги не тільки за традиційними напрямками, а й у таких областях, як новітні технології, інноваційні підходи до роботи та управління змінами. Це допоможе персоналу адаптуватися до змін на ринку праці та залишатися конкурентоспроможними. Зокрема, важливою є організація тренінгів із використання нових технологій у виробництві, що дозволить працівникам бути в курсі останніх інновацій.

Наприклад, підприємство може ввести систему внутрішніх тренінгів, де проводяться щоквартальні сесії з нових технологій у виробництві, а також з управління проектами та інноваціями в сфері меблевого виробництва. Це дозволить працівникам не лише підвищувати свою кваліфікацію, а й мотивувати їх до професійного розвитку.

На рис. 2.6 відображена оцінка ефективності трьох рекомендацій для вдосконалення кадрової політики підприємства та підвищення ефективності використовуваних методів «Меблі Івано-Франківськ».

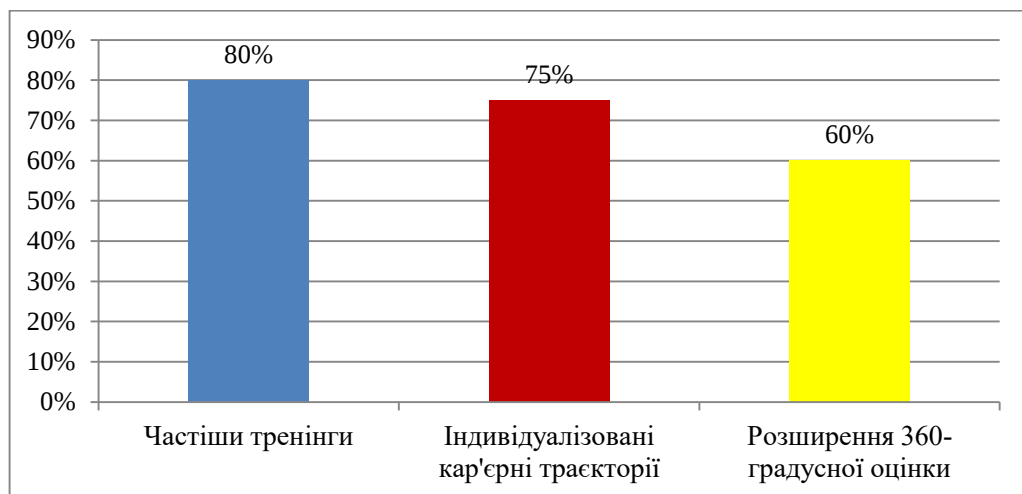


Рисунок 2.6. Оцінка ефективності рекомендацій підприємства  
«Меблі Івано-Франківськ»

Він демонструє їх вплив на розвиток персоналу, де «Частіші тренінги» мають найвищу ефективність. Це підкреслює важливість підвищення кваліфікації для продуктивності та взаємодії з клієнтами.

Цей аналіз інструментів та методів оцінки потенціалу і кар'єрного розвитку персоналу свідчить про високий рівень організації кадрової роботи на підприємстві. Однак є можливості для подальшого вдосконалення існуючих підходів, що дозволить забезпечити ще більш ефективне використання потенціалу співробітників і покращити їхню мотивацію до розвитку.

Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємству «Меблі Івано-Франківськ» підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та забезпечити стабільне зростання організації.

### **2.3. Дослідження результатів і визначення основних проблем в оцінці потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу**

Аналіз проведених оцінювань потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу підприємства «Меблі Івано-Франківськ» дозволяє виокремити основні тенденції, переваги та недоліки системи оцінювання. Підприємство використовує комплексний підхід до аналізу персоналу, що включає оцінку компетенцій, професійних навичок, рівня мотивації та перспектив розвитку.

На основі отриманих результатів можна зробити висновки про загальний рівень підготовки працівників, їх відповідність посадовим вимогам та потенціал для подальшого зростання. Аналіз продемонстрував, що більшість співробітників мають достатній рівень професійної підготовки, проте є певні проблеми, які потребують вирішення.

Розглянемо основні проблеми, виявлені в процесі оцінювання потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу.

Однією з основних проблем у процесі оцінювання персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» є недостатня об'єктивність. Це зумовлено впливом суб'єктивного фактору з боку керівників, а також відсутністю уніфікованих критеріїв оцінки для всіх рівнів персоналу.

Згідно з даними внутрішнього аудиту підприємства, 68% працівників вважають, що оцінювання здійснюється на основі особистих симпатій та суб'єктивної думки керівництва, а не за встановленими критеріями продуктивності. Крім того, аналіз опитувань серед керівників відділів показав, що 45% з них орієнтуються на власний досвід та інтуїцію, а не на об'єктивні показники ефективності роботи співробітників.

Відсутність чітких стандартів призводить до нерівномірного підходу в оцінюванні працівників на різних рівнях управління. Наприклад, у виробничих підрозділах ефективність роботи визначається в основному за кількістю та якістю виготовленої продукції, тоді як у адміністративних відділах оцінка проводиться за суб'єктивними критеріями, такими як особиста ініціативність чи лояльність до керівництва.

Ця проблема впливає на мотивацію персоналу, знижує рівень довіри до системи оцінювання та може спричинити плинність кадрів. Для її вирішення підприємству необхідно розробити та впровадити стандартизовані методики оцінювання, які базуються на об'єктивних показниках продуктивності та компетенцій. Одним з можливих рішень є використання методу «360 градусів», який передбачає залучення до оцінки не лише безпосередніх керівників, а й колег, підлеглих та клієнтів.

На підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» оцінювання персоналу здебільшого базується на традиційних методах, таких як періодична атестація та співбесіди. Ці підходи дають загальне уявлення про рівень кваліфікації працівників, але мають низку недоліків, зокрема суб'єктивність оцінки та недостатню адаптованість до швидких змін у професійних компетенціях.

Недостатнє застосування сучасних методик таких, як тестування компетенцій, кейсові завдання або 360-градусний фідбек, обмежує можливості об'єктивного аналізу сильних і слабких сторін працівників. Наприклад, згідно з внутрішніми звітами підприємства за 2023 рік, лише 20% працівників проходили тестування на відповідність ключовим компетенціям, тоді як основний акцент робився на щорічній атестації керівного складу.

Крім того, спостерігається низька інтеграція цифрових інструментів у процес оцінювання. Відсутність автоматизованих HR-систем ускладнює аналіз динаміки розвитку персоналу та створює бар'єри для впровадження персоналізованих програм розвитку.

Для підвищення ефективності оцінювання потенціалу та кар'єрного розвитку на підприємстві необхідно розширити використання сучасних методів, доповнюючи традиційні інструменти більш гнучкими та об'єктивними механізмами оцінювання.

Однією з ключових проблем у процесі оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу є недостатній рівень залучення працівників. Співробітники не завжди розуміють мету оцінювання, що може призводити до їхнього формального ставлення до проходження процедур. На підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» ця проблема проявляється у низькій активності персоналу під час оцінювання, небажанні брати участь у зворотному зв'язку та відсутності ініціативи щодо власного професійного розвитку.

Згідно з опитуванням, проведеним серед працівників компанії, лише 40% респондентів вважають, що оцінка допомагає їм зрозуміти власні сильні та слабкі сторони. Водночас 55% опитаних зазначили, що не отримують достатньо інформації про критерії оцінювання та можливості кар'єрного зростання, які відкриває цей процес. Також 35% працівників зізналися, що сприймають оцінювання лише як формальність і не бачать реальних змін після його проходження.

Основними причинами такого ставлення можуть бути:

недостатня комунікація керівництва щодо важливості оцінки;

відсутність зворотного зв'язку після оцінювання;

брак чітких механізмів використання результатів оцінки для розвитку персоналу.

Вирішення цієї проблеми потребує удосконалення системи комунікації між керівництвом та працівниками, зокрема проведення інформаційних сесій, де роз'яснюватимуться цілі та переваги оцінювання. Також необхідно запровадити більш прозорі процедури використання результатів оцінки для визначення кар'єрних перспектив працівників.

Однією з основних проблем в оцінці потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» є відсутність прозорої та структурованої системи кар'єрного просування. Працівники не мають чіткого розуміння можливостей професійного зростання в межах компанії, що негативно впливає на їхню мотивацію та рівень залученості.

Згідно з опитуванням, проведеним серед співробітників підприємства, 72% респондентів зазначили, що їм не відомі конкретні критерії для підвищення у посаді, а 65% висловили занепокоєння через відсутність чітко визначених кар'єрних маршрутів. Водночас лише 18% працівників заявили, що отримували зворотний зв'язок щодо своїх перспектив розвитку у компанії.

Аналіз кадрової політики підприємства показав, що:

відсутні формалізовані процедури внутрішнього кар'єрного зростання;

не визначено ключові компетенції та кваліфікаційні вимоги для переходу на вищі посади;

працівники здебільшого покладаються на особисті ініціативи або неформальні домовленості щодо професійного розвитку.

Ці фактори призводять до зниження рівня лояльності персоналу, зростання плинності кадрів та втрати цінних фахівців, які могли б розвиватися всередині компанії, але через відсутність зрозумілих кар'єрних перспектив обирають роботу в інших організаціях.

Для розв'язання цієї проблеми підприємству варто розробити системну програму кар'єрного розвитку, що включатиме:

визначення чітких критеріїв для підвищення по службі;  
запровадження регулярної оцінки персоналу з формуванням індивідуальних планів розвитку;  
розширення програм наставництва та професійного навчання для підготовки співробітників до нових посад.

Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня залученості персоналу, зменшенню ризиків плинності кадрів та ефективнішому використанню потенціалу працівників підприємства «Меблі Івано-Франківськ».

На підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» існують певні труднощі, пов'язані з професійним розвитком працівників. Хоча компанія впроваджує програми навчання, їхній зміст не завжди відповідає сучасним вимогам ринку та реальним потребам персоналу.

За результатами внутрішнього опитування серед працівників, 75% респондентів вважають, що поточні програми навчання недостатньо орієнтовані на практичні навички, які необхідні в їхній роботі. Зокрема:

60% працівників зазначають, що навчальні курси спрямовані переважно на теоретичні аспекти, а не на практичне застосування;

50% співробітників вказали на відсутність систематичних тренінгів із новітніх технологій у сфері виробництва меблів;

40% вважають, що можливості кар'єрного зростання через навчання є обмеженими, оскільки відсутня чітка програма розвитку для різних посадових рівнів.

Крім того, через фінансові обмеження підприємство витрачає на підвищення кваліфікації працівників менше 2% від загального фонду оплати праці, що є недостатнім для впровадження сучасних навчальних програм.

Для відображення основних проблем в оцінюванні персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» та шляхи їх вирішення представлено в Додатку Б, що ілюструє ключові труднощі, з якими стикаються як працівники, так і керівництво.

Наведені результати внутрішнього аудиту та опитувань, демонструють рівень довіри до системи оцінювання, ступінь її об'єктивності та основні недоліки (рис. 2.7).

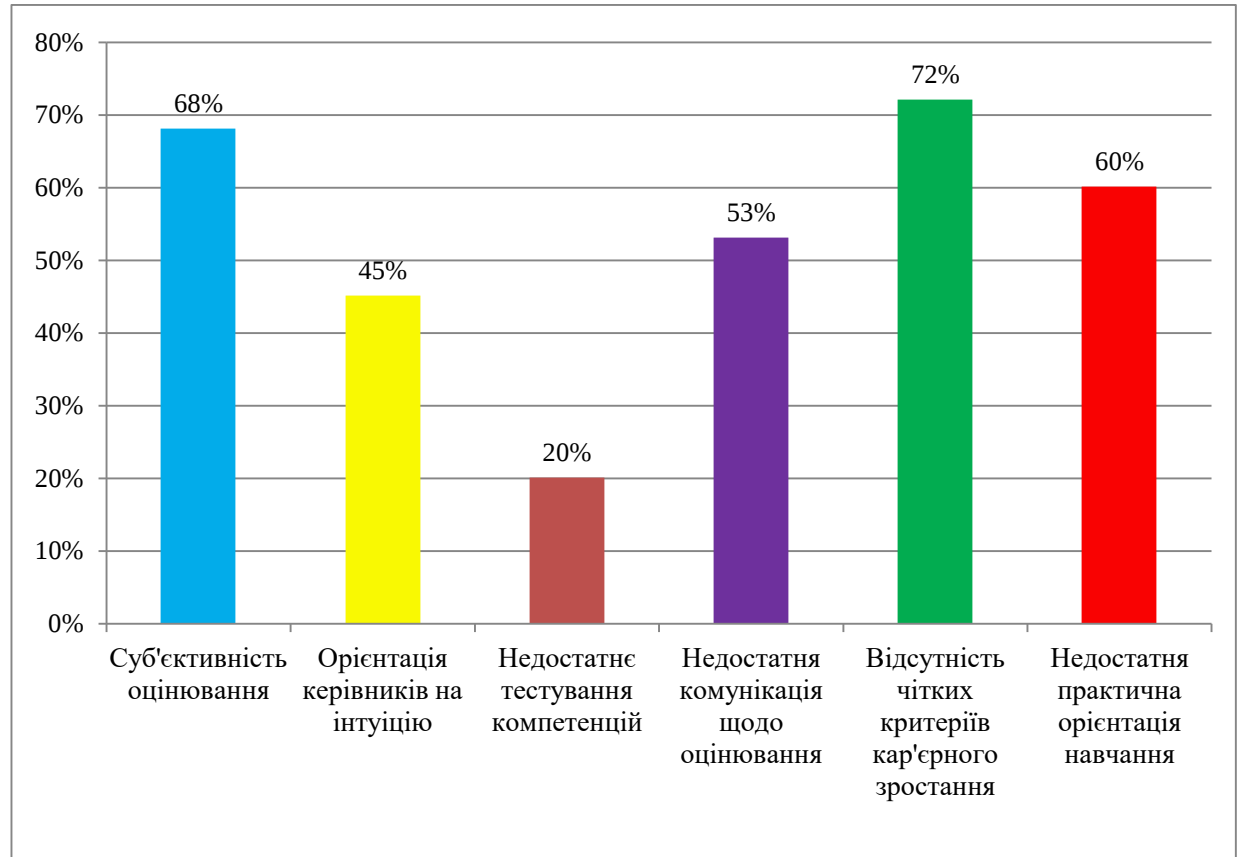


Рисунок 2.7. Основні проблеми в оцінюванні на підприємстві

Отже, необхідно розробити більш адаптовані та цільові навчальні програми, які відповідатимуть актуальним викликам ринку та забезпечать працівників необхідними знаннями й навичками для ефективної роботи.

Для подальшого вдосконалення системи оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на покращення об'єктивності оцінювання, впровадження сучасних методик, підвищення прозорості системи кар'єрного росту та розширення можливостей для навчання.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРАХУНОК ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ І КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ

### **3.1. Розробка системи оцінки персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ»**

Для покращення процесу оцінки персоналу підприємства «Меблі Івано-Франківськ» доцільно впровадити цифрові платформи, що автоматизують оцінку ефективності співробітників та забезпечують об'єктивність цього процесу. Використання цифрових платформ дозволить створити стандартизовану, прозору та зручну систему для всіх учасників процесу - як для керівників, так і для самих працівників.

Основними перевагами таких платформ є [50-52]:

1. Автоматизація процесу оцінки, що дозволяє мінімізувати суб'єктивні фактори при оцінці.
2. Широкі можливості збору та аналізу даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку персоналу.
3. Оперативний доступ до результатів оцінки, що спрощує планування кар'єрного розвитку та визначення потреб у навчанні.
4. Можливість інтеграції з іншими HR-системами для комплексного управління персоналом.

В Додатку В наведено приклад плану впровадження цифрової платформи для оцінки персоналу в компанії «Меблі Івано-Франківськ».

Для успішного впровадження цифрової платформи оцінки персоналу важливо забезпечити інтеграцію з іншими корпоративними системами, такими як управління талантами та навчанням, щоб забезпечити єдність процесів і зручність для користувачів.

Платформа повинна бути модульною, що дозволяє її налаштування відповідно до специфічних потреб підприємства, враховуючи його розмір і тип діяльності. Також важливим аспектом є навчання персоналу - успішне впровадження залежить від кваліфікації HR-відділу та всіх співробітників, які будуть взаємодіяти з платформою, що дозволить уникнути помилок при використанні системи та підвищити її ефективність.

Впровадження таких платформ дозволить підприємству «Меблі Івано-Франківськ» підвищити ефективність оцінки персоналу, зменшити людський фактор у прийнятті рішень та забезпечити кращий розвиток співробітників завдяки об'єктивному підходу до оцінки їхніх можливостей та досягнень.

Для ефективної оцінки та розвитку персоналу підприємства «Меблі Івано-Франківськ» важливим етапом є створення чіткої матриці компетенцій для різних посадових рівнів. Ця матриця допоможе співробітникам зрозуміти, які навички та знання потрібні для досягнення успіху на кожному етапі їх кар'єрного розвитку, а також сприятиме кращій орієнтації на результат.

Матриця компетенцій охоплює всі рівні посадових категорій підприємства та враховує специфіку роботи кожного з підрозділів (табл. 3.1 - 3.3). Для «Меблі Івано-Франківськ» визначено основні компетенції для таких рівнів: початковий (оператори, спеціалісти), середній (менеджери, старші спеціалісти) та вищий рівень (керівники відділів, топ-менеджери).

Пояснення до матриці компетенцій:

1. Комунікабельність та обслуговування клієнтів: Для початкових рівнів необхідно мати базові комунікативні навички та здатність ефективно обслуговувати клієнтів.

2. Переговорні навички та стратегічне планування: На середньому рівні важливо вміти вести переговори з партнерами, а також стратегічно планувати свою діяльність та управлінські процеси.

3. Лідерські якості та антикризове управління: Для вищого рівня керівництва важливі навички стратегічного управління, зокрема в умовах кризи, а також уміння вести команду до виконання довгострокових цілей компанії.

Таблиця 3.1

**Матриця компетенцій (початковий рівень)**

| Посада                         | Ключові компетенції                                                 | Рівень вимог (1-5) |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Оператор з продажу             | Комунікабельність, обслуговування клієнтів, орієнтація на результат | 3                  |
| Спеціаліст з обробки замовлень | Вміння працювати з документами, точність, організованість           | 4                  |
| Спеціаліст з монтажу меблів    | Технічні навички, уважність до деталей, якість роботи               | 4                  |

Таблиця 3.2

**Матриця компетенцій (середній рівень)**

| Посада                        | Ключові компетенції                                                | Рівень вимог (1-5) |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Менеджер з продажу            | Стратегічне мислення, переговорні навички, управління продажами    | 4                  |
| Старший менеджер з закупівель | Переговорні навички, аналітичне мислення, управління постачанням   | 5                  |
| Менеджер з маркетингу         | Креативність, аналітичні здібності, знання маркетингових стратегій | 4                  |

Таблиця 3.3

**Матриця компетенцій (вищий рівень)**

| Посада                      | Ключові компетенції                                                | Рівень вимог (1-5) |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Керівник відділу продажів   | Лідерські якості, стратегічне планування, управління командою      | 5                  |
| Керівник відділу маркетингу | Ініціативність, стратегічне мислення, управління проектами         | 5                  |
| Директор з операцій         | Міжнародний досвід, стратегічне управління, антикризове управління | 5                  |

Для чіткого розуміння компетенцій підприємства можна побудувати структуру, яка відображатиме різні рівні компетенцій для кожної посади залежно від вимог до співробітника на кожному етапі розвитку.

Додаток Г дозволить зрозуміти, які компетенції необхідні на кожному рівні посад (від початкового до старшого).

### Опис рівнів компетенцій:

1. Рівень 1 (початковий) - це базові знання та навички, необхідні для виконання основних завдань на посаді. Співробітники цього рівня потребують нагляду та підтримки.

2. Рівень 2 (середній) - цей рівень передбачає глибші знання, здатність самостійно приймати рішення в рамках своєї ролі та вирішувати складніші завдання.

3. Рівень 3 (високий) - це рівень високої кваліфікації, коли співробітники можуть оптимізувати процеси, впроваджувати інновації та ефективно управляти командою чи відділом.

Цей підхід до рівнів компетенцій дозволяє точно визначити, які навички та знання потрібні для кожної посадової категорії, а також чітко вказати, на якому етапі розвитку кожен співробітник має досягти того чи іншого рівня.

Щоб забезпечити ефективний розвиток персоналу та врахувати потреби кожного співробітника на різних етапах його кар'єри, необхідно розробити чіткий план розвитку компетенцій для кожної посади на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ» (Додаток Д). Такий план дозволить визначити, які навички та знання потребують розвитку на кожному рівні і допоможе організувати навчальні програми, орієнтуючись на реальні потреби.

### Ключові елементи плану:

1. Тренінги та курси - для розвитку базових та спеціалізованих навичок співробітників. Включають внутрішні тренінги, так і зовнішні курси для покращення кваліфікації.

2. Менторство та коучинг - для старших спеціалістів та керівників, щоб забезпечити нагляд і розвиток навичок лідерства та управління.

3. Аналіз результатів - регулярний моніторинг результатів співробітників на різних етапах розвитку та коригування плану навчання на основі зворотного зв'язку від керівників і самих працівників.

Переваги плану:

Індивідуальний підхід до кожного співробітника залежно від рівня кваліфікації.

Організація регулярних тренінгів та курсових програм, що допоможуть постійно вдосконалювати навички та підвищувати ефективність роботи.

Покращення комунікації в команді завдяки коучингу та менторству.

Зростання продуктивності компанії завдяки висококваліфікованим співробітникам.

Розробка такого плану допоможе визначити пріоритети в розвитку персоналу, а також створить чіткі орієнтири для росту на кожному етапі кар'єри.

Для розрахунку фінансових витрат і очікуваного ефекту від впровадження цифрової платформи для оцінки персоналу в компанії «Меблі Івано-Франківськ» розглянемо кілька основних аспектів:

*1. Фінансові витрати.*

*а) Витрати на вибір і впровадження платформи:*

Ліцензія на платформу. Платформи типу Workday, SAP Success Factors чи Bamboo HR можуть мати різні моделі ліцензування. Орієнтовна вартість ліцензії на рік для малого середнього бізнесу може коливатися від 50000 до 150000 грн в залежності від вибору платформи і функціоналу.

Інтеграція з існуючими системами: Потрібна робота IT-відділу для інтеграції платформи з іншими системами підприємства. Оцінка витрат на інтеграцію може становити близько 20000 - 50000 грн.

Навчання персоналу: Тренінги для HR-відділу та керівників зазвичай проводяться зовнішніми тренерами. Орієнтовна вартість тренінгу для 20-30 співробітників може бути 15000 - 30000 грн.

*б) Операційні витрати:*

Підтримка платформи: Витрати на технічну підтримку і оновлення платформи можуть становити близько 10000 - 20000 грн на рік.

Витрати на постійне навчання: Для підтримки кваліфікації співробітників необхідно буде регулярно організовувати навчальні курси та тренінги, що може коштувати близько 10000 - 20000 грн на рік.

## *2. Очікуваний ефект.*

### *а) Покращення ефективності оцінки:*

Зниження помилок і суб'єктивності в оцінці: За рахунок автоматизації процесу оцінки очікується зниження суб'єктивного фактору на 20-30%, що дозволить підвищити точність оцінки та зменшити ймовірність помилок при прийнятті рішень.

Збільшення швидкості прийняття рішень: Автоматизація дозволить скоротити час на оцінку персоналу, що може збільшити ефективність HR-процесів на 20-40%.

### *б) Покращення розвитку персоналу:*

Зниження витрат на найм нових співробітників: Завдяки покращеній оцінці і розвитку персоналу, знижується плинність кадрів. Очікуваний ефект може скласти зменшення витрат на рекрутинг на 10-15%.

Підвищення мотивації та результативності працівників: Чітке розуміння своїх компетенцій і кар'єрного шляху позитивно впливає на мотивацію працівників, що може привести до збільшення продуктивності на 15-25%.

### *в) Економія часу на управлінські процеси:*

Зменшення часу на управлінські задачі: Автоматизація дозволить HR-відділу та керівникам витратити на 15-20% менше часу на організацію та оцінку результатів роботи, що дозволить сфокусуватися на інших важливих аспектах роботи.

### *Загальний розрахунок фінансових витрат:*

1. Витрати на впровадження платформи (ліцензії, інтеграція, навчання): 85000 - 250000 грн. (в залежності від вибору платформи та додаткових витрат).

2. Операційні витрати (підтримка, навчання, оновлення): 25000 - 40000 грн на рік.

### *Очікуваний ефект*

1. Зниження витрат на рекрутинг і підвищення ефективності роботи персоналу може призвести до економії на рівні 10-15% річного бюджету на найм і навчання нових працівників.

2. Збільшення продуктивності працівників на 15-25% може забезпечити підвищення доходів підприємства, що позитивно позначиться на фінансових показниках компанії.

Розглянемо підсумкову (Додаток Ж), яка містить розрахунки фінансових витрат та очікуваний ефект від впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві «Меблі Івано-Франківськ».

Одноразові витрати на впровадження системи оцінки персоналу, які охоплюють всі етапи - від аналізу потреб підприємства до навчання співробітників і початкового моніторингу, становлять 140000 грн.

Очікувані результати від цієї системи є значними:

по-перше, автоматизація процесу оцінки зменшить суб'єктивність на 30-40%, що дозволить отримати більш точні та об'єктивні результати, підвищивши ефективність оцінки персоналу;

по-друге, система допоможе чітко визначити необхідні навички та компетенції для кожної посади, що сприятиме покращенню професійного розвитку співробітників та точному плануванню їх кар'єрного зростання, скорочуючи час на визначення компетенцій на 20-25%.

Крім того, автоматизація та чітке визначення вимог до співробітників дозволить знизити витрати на кадрові помилки та неправильний підбір кадрів на 15-20%. Завдяки стандартизованому оцінюванню, зросте швидкість адаптації нових співробітників, що дозволить зменшити їх адаптаційний період на 30% і підвищити продуктивність. Окрім того, система також дозволить зменшити витрати на навчання та розвиток співробітників, оскільки оцінка буде більш точною та орієнтованою на реальні потреби підприємства, що допоможе знизити витрати на 10-15%.

### 3.2. Впровадження програм кар'єрного розвитку персоналу

Впровадження програм кар'єрного розвитку є важливим етапом у створенні ефективної стратегії управління персоналом, яка забезпечує не тільки професійне зростання співробітників, а й стабільність та конкурентоспроможність організації. Кар'єрне планування дозволяє чітко визначити перспективи росту для кожного працівника, допомагаючи мотивувати його до подальшого розвитку та забезпечуючи необхідні умови для підвищення кваліфікації. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, програма кар'єрного розвитку має бути індивідуалізованою для кожного співробітника, що дозволить врахувати не тільки корпоративні потреби, але й особисті прагнення і професійні амбіції працівників.

Завданням цього пункту є розробка та впровадження ефективних інструментів для підтримки кар'єрного росту, таких як індивідуальні плани розвитку, система наставництва, а також програми корпоративного навчання, які допоможуть досягти високого рівня професіоналізму серед співробітників.

Розглянемо детально індивідуальні плани кар'єрного розвитку, а також провести розрахунок економічної ефективності впровадження програм кар'єрного розвитку персоналу.

1. *Індивідуальний план* кар'єрного розвитку є інструментом, який допомагає кожному співробітнику бачити свої професійні цілі та шляхи їх досягнення. Ці плани враховують особисті амбіції працівників, а також потреби компанії в кадрах з конкретними навичками (табл. 3.4).

#### 2. *Наставництво та корпоративне навчання.*

Наставництво допомагає забезпечити більш ефективну адаптацію нових співробітників до корпоративної культури та передавати практичні знання від досвідчених співробітників молодшим. Завдяки таким підходам співробітники можуть постійно вдосконалювати свої навички, що позитивно

позначається на їх професійному розвитку та результативності роботи компанії в цілому.

Таблиця 3.4

**Приклад індивідуального плану кар'єрного розвитку співробітника**

| Пункт                          | Опис                                                 | Часовий період | Ресурси                          | Очікуваний результат          |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. Оцінка поточних компетенцій | Аналіз сильних та слабких сторін співробітника       | 1 місяць       | Тестування, відгуки керівника    | Визначення зони розвитку      |
| 2. Розвиток навичок            | Пройти курс з управління проектами                   | 6 місяців      | Внутрішні тренінги, онлайн-курси | Підвищення кваліфікації       |
| 3. Підвищення на посаді        | Підготовка до посадових обов'язків керівника відділу | 12 місяців     | Менторство, додаткові навчання   | Отримання посади керівника    |
| 4. Оцінка результатів          | Оцінка виконаних завдань та досягнутих цілей         | 1 рік          | Оцінка керівником, тестування    | Підвищення професійного рівня |

*Джерело: узагальнено на підставі [26]*

Корпоративне навчання, яке включає різноманітні методи, такі як тренінги, вебінари, семінари та онлайн-курси, дозволяє співробітникам покращувати свої навички та відповідати новим вимогам ринку праці, забезпечуючи цим підвищення ефективності роботи на всіх рівнях організації. План впровадження наставництва та корпоративного навчання розкрито в Додатку 3.

Етап 1 (Аналіз потреб): Це критичний етап, оскільки від того, наскільки точно буде оцінена потреба в навчанні, залежатиме успіх всієї програми .

Етап 2-3 (Визначення наставників і їх підготовка): Для ефективного наставництва потрібно обрати співробітників з високими комунікаційними навичками і знаннями, а також провести спеціалізоване навчання для наставників.

Етапи 4-5 (Розробка навчальних програм і запуск): Слід організувати різноманітні формати навчання, які будуть зручними для співробітників і відповідати сучасним вимогам (тренінги, вебінари, онлайн-курси).

Етапи 6-7 (Оцінка та коригування): Оцінка ефективності навчання та наставництва дасть можливість зрозуміти, чи відповідають програми потребам і чи потрібно вносити корективи.

Етап 8 (Оцінка окупності): Оцінка ефективності програми з економічної точки зору дозволить визначити, наскільки інвестиції в навчання та наставництво виправдані.

Цей план дозволить системно підходити до впровадження навчання та наставництва в компанії і забезпечити максимальний ефект від цих заходів.

1. *Аналіз економічної ефективності наставництва та корпоративного навчання*, можна оцінити витрати на реалізацію цих методів і порівняти їх з результатами, що приносить покращення продуктивності та адаптації нових співробітників:

*Зменшення часу адаптації.*

Вартість навчання та наставництва: 20000 грн.

Зменшення часу адаптації на 30%.

Економія (зменшення витрат на адаптацію) =  $20000 \times 30\% = 6000$  грн.

*Підвищення продуктивності.*

Вартість навчання та наставництва: 20000 грн.

Збільшення продуктивності на 20%.

Економія від підвищення продуктивності =  $20000 \times 20\% = 4000$  грн.

*Економія на витратах на помилки.*

Раніше витрати на адаптацію становили 10000 грн.

Після впровадження навчання витрати знизилися до 5000 грн.

Економія =  $10000 - 5000 = 5000$  грн.

*Окупність*

Загальні витрати на навчання та наставництво = 20000 грн.

Річний економічний ефект =  $6000 + 4000 + 5000 = 15000$  грн.

Окупність =  $20000 \div 15000 = 1,33$  роки або 16 місяців.

Загальні витрати на навчання та наставництво складають 20000 грн.

Річний економічний ефект від впровадження наставництва та корпоративного

навчання, який включає економію на адаптації, підвищенні продуктивності та зменшенні витрат на помилки, становить 15000 грн (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Підсумок оцінки економічного ефекту від  
навчання та наставництва**

| Елемент економії                | Економія (грн) |
|---------------------------------|----------------|
| Зменшення витрат на адаптацію   | 6000           |
| Підвищення продуктивності       | 4000           |
| Економія на витратах на помилки | 5000           |
| Річна економія                  | 15000          |

Таким чином, окупність цих витрат розраховується як 20000 грн. ÷ ÷ 15000 грн, що дорівнює 1,33 роки або 16 місяців.

*2. Розрахунок економічної ефективності програм кар'єрного розвитку*

Оцінка економічної ефективності впровадження програм кар'єрного розвитку повинна враховувати кілька аспектів, зокрема покращення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та зростання доходів компанії.

*Зниження плинності кадрів:*

$$E_{\text{плинність}} = \frac{(C_{\text{до}} - C_{\text{після}})}{100} \times \text{Кількість працівників} \times \text{Вартість одного звільнення} \quad (1)$$

Вартість одного звільнення - витрати, пов'язані з набором, навчанням та адаптацією нового працівника.

До впровадження програми плинність кадрів становила 20%, а після - 15%. Якщо вартість одного звільнення дорівнює 10000 грн., економія становить:

$$E_{\text{плинність}} = \frac{(20\% - 15\%)}{100} \times 100 \text{ осіб} \times 10000 = 50000 \text{ грн.}$$

*Збільшення продуктивності праці [47].*

$$E_{\text{продуктивність}} = \frac{(P_{\text{після}} - P_{\text{до}})}{P_{\text{до}}} \times 100 \quad (2)$$

До впровадження програми продуктивність становила 100 одиниць/год, а після - 120 одиниць/год.

$$E_{\text{продуктивність}} = \frac{(120 - 100)}{100} \times 100 = 20\%$$

Це означає, що продуктивність праці зросла на 20% після впровадження програми.

*Зниження витрат на навчання* Для оцінки зниження витрат на навчання після впровадження автоматизованої системи можна використовувати наступну формулу [48]:

$$E_{\text{навчання}} = \frac{(V_{\text{до}} - V_{\text{після}})}{V_{\text{до}}} \times 100 \quad (3)$$

До впровадження програми витрати на навчання складали 20000 грн., після - 15000 грн.

$$E_{\text{навчання}} = \frac{(20000 - 15000)}{20000} \times 100 = 25 \%$$

Це означає, що витрати на навчання знизилися на 25%.

*Загальний розрахунок економічної ефективності.*

Загальні витрати на впровадження програми кар'єрного розвитку включають витрати на навчання, наставництво та інші пов'язані витрати. Загальні витрати на впровадження програми становлять 50000 грн. Річна економія, яка виникає в результаті впровадження програми, складається з кількох факторів. По-перше, зниження плинності кадрів дозволяє зекономити 50000 грн. По-друге, підвищення продуктивності праці на 20% призводить до економічного ефекту в розмірі 20000 грн.

Зниження витрат на навчання: 25% з витрат у 20000 грн. дає економію 5000 грн.

Таким чином, загальний економічний ефект становить [48]:

$$E_{\text{загальна}} = (\text{плинність}) + (\text{продуктивність}) + (\text{навчання}) \quad (4)$$

$$E_{\text{загальна}} = 50000 \text{ грн} + 20000 \text{ грн} + 5000 \text{ грн} = 75000 \text{ грн.}$$

Окупність витрат визначається як відношення загальних витрат до річної економії:

$$\text{Окупність} = \frac{\text{Загальні витрати}}{\text{Річна економія}} = \frac{50000 \text{ грн.}}{75000 \text{ грн.}} \approx 0,67 \text{ рік } (\approx 8 \text{ місяців})$$

Це означає, що компанія зможе окупити свої витрати на програму менш ніж за рік завдяки зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та зниженню витрат на навчання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Оцінка економічної ефективності впровадження програми  
кар'єрного розвитку**

| Показник                     | До впровадження | Після впровадження | Економія, грн.            |
|------------------------------|-----------------|--------------------|---------------------------|
| Рівень плинності кадрів      | 20%             | 15%                | 50000                     |
| Продуктивність праці         | 100 од./год     | 120 од./год        | 20000                     |
| Витрати на навчання          | 20000 грн.      | 15000 грн.         | 5000                      |
| Річна економія               | —               | —                  | 75000                     |
| Загальні витрати на програму | —               | —                  | 50000                     |
| Окупність витрат             | —               | —                  | 0,67 року<br>(≈8 місяців) |

Таким чином, загальна економічна ефективність впровадження програм кар'єрного розвитку полягає у значному зниженні витрат і підвищенні продуктивності, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства.

## ВИСНОВКИ

Оцінка потенціалу та кар'єрний розвиток персоналу є ключовими елементами ефективного управління в будь-якій організації. Визначення таких складових, як професійні компетенції, когнітивні здібності, особистісні якості та мотивація працівників, дозволяє створити стратегію розвитку, орієнтовану на підвищення продуктивності та ефективності роботи співробітників. Оцінка потенціалу не лише визначає поточний рівень компетентності, але й оцінює здатність працівника до професійного зростання, що є основою для подальшого розвитку та покращення результатів діяльності компанії.

У контексті цього, аналіз діяльності компанії «Меблі Івано-Франківськ» показав, що підприємство має чітко структуровану організацію, орієнтовану на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів та ефективну взаємодію з ними. Важливим аспектом успіху компанії є її здатність адаптуватися до змін на ринку, впроваджуючи новітні підходи в сфері продажу, обслуговування та логістики. Зокрема, компанія активно працює над удосконаленням кадрової політики, приділяючи особливу увагу постійному навчанні та підвищенню кваліфікації персоналу.

У свою чергу, запровадження програм адаптації для нових співробітників, а також регулярні тренінги і курси підвищення кваліфікації допомагають підтримувати високий рівень професіоналізму в команді та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Водночас компанія активно розвиває цифрову інфраструктуру, що сприяє покращенню зручності взаємодії з клієнтами через онлайн-магазин та інші маркетингові платформи, що дозволяє охоплювати ширшу аудиторію.

Проте, незважаючи на успіхи, в процесі аналізу було виявлено кілька аспектів, які потребують вдосконалення. Зокрема, необхідно покращити внутрішні процеси та оптимізувати логістичні рішення для забезпечення своєчасної доставки продукції і зменшення кількості дефектів. Врахування

цих проблем у майбутньому дозволить значно підвищити ефективність діяльності компанії і зміцнити її позиції на ринку.

Оцінка інструментів розвитку потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу показала ефективність реалізованої кадрової політики. Впровадження тренінгів, сертифікованих курсів, а також розвиток лояльності працівників сприяють покращенню професійного розвитку та ефективності роботи співробітників. Зокрема, тренінги з управління проектами для середньої ланки працівників сприяли покращенню управлінських навичок, що позитивно вплинуло на ефективність робочих процесів і зменшення термінів виконання проектів.

Регулярне проведення опитувань і анкетувань серед працівників дозволяє своєчасно отримувати зворотний зв'язок і коригувати кадрову політику, що забезпечує задоволеність працівників умовами роботи та можливостями для кар'єрного розвитку. Важливим елементом є також використання інструментів оцінки компетенцій, включаючи 360-градусну оцінку, що дає змогу всебічно оцінити ефективність співробітників і визначити напрямки для їх подальшого розвитку.

Особливо важливим є підхід до створення індивідуальних кар'єрних траєкторій, що мотивує працівників до подальшого розвитку та сприяє їх кар'єрному зростанню в межах компанії. Ротація кадрів також дозволяє співробітникам здобути новий досвід і покращити міжвідділову взаємодію, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства.

Однак, як показав аналіз результатів оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу, існують проблеми, зокрема відсутність об'єктивності в оцінюванні, недосконалість застосовуваних методик та недостатнє залучення працівників до процесу оцінки. Суб'єктивність оцінок, нерівномірний підхід до різних груп персоналу та обмежене використання сучасних інструментів, таких як тестування компетенцій і 360-градусний фідбек, значно знижують ефективність оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку.

Для подолання цих проблем необхідно впровадити низку заходів, серед яких розробка уніфікованих критеріїв оцінки, впровадження автоматизованих HR-систем, вдосконалення комунікації між керівництвом та працівниками щодо процесу оцінювання, а також розширення можливостей для навчання та професійного розвитку персоналу. Важливою складовою є також розробка чіткої програми кар'єрного розвитку, що дозволить працівникам краще орієнтуватися в перспективах зростання в межах компанії.

Впровадження цифрових платформ для автоматизації процесу оцінки дозволить забезпечити об'єктивність та прозорість оцінки співробітників, зменшити суб'єктивний фактор при прийнятті рішень, а також скоротити час на аналіз результатів.

Матриця компетенцій для різних рівнів посад стане важливим інструментом для планування кар'єрного розвитку працівників та визначення необхідних навчальних програм для кожного етапу їх кар'єри. Вона дозволить ефективно організувати процес навчання та розвитку персоналу, що в свою чергу сприятиме підвищенню загальної продуктивності компанії.

На основі проведеного аналізу економічної ефективності впровадження наставництва та корпоративного навчання, а також програм кар'єрного розвитку, можна зробити кілька важливих висновків.

1. Ефективність наставництва та корпоративного навчання: Впровадження цих програм дозволяє досягти значних економічних вигод, зокрема у вигляді зменшення часу адаптації нових співробітників, підвищення їх продуктивності та зниження витрат на помилки. Загальний економічний ефект від цих заходів складає 15 000 грн. на рік, а окупність інвестицій становить 1,33 роки (16 місяців).

2. Програми кар'єрного розвитку: Розрахунок економічної ефективності показує, що такі програми мають великий позитивний вплив на зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зменшення витрат на навчання. У результаті річна економія від впровадження цих програм складає 75 000 грн, а окупність витрат становить лише 0,67 роки (приблизно 8 місяців).

3. Системний підхід до управління персоналом: Як наставництво, так і кар'єрний розвиток є ефективними інструментами для покращення адаптації, продуктивності та зниження витрат компанії. Однак програми кар'єрного розвитку виявляються більш вигідними з точки зору швидкої окупності та загальної економічної вигоди.

Отже, інвестиції в навчання та розвиток персоналу є важливими для довгострокового успіху підприємств. Вони дозволяють не лише покращити ефективність роботи, а й значно знизити витрати на адаптацію та інші супутні процеси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипцева О.Ю. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2017. №22. С.77-80.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2016. 512 с.
3. Балабанова, Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Балуєва О.В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №21. С. 30-36.
5. Бондаревська, К.В., Сорокотяга Т.Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр.; Харків : Нац. автомоб.-дор. ун-т. 2013. № 2 (5). С. 28–32.
6. В. М. Лугова С.М. Голубєв. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посібник. Харків : ХНЕУ 2019. С. 133.
7. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А.Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. Економічні науки. 2021. №1. С. 239-251.
8. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. літ-ри, 2016. 504 с.
9. Вороніна В.Л., Горопашна А.В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 36. С.46-50.
10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.

11. Глущенко Л., Піляво, Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022. № 35.
12. Гугул О.Я. Сучасний стан розвитку персоналу на українських підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 35. С. 57-62.
13. Дискіна А.А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 67–71.
14. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
15. Долга Г.В. Кадровий потенціал - важливий чинник економічного розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2018. С. 67–71.
16. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №6. Т. 2(253). С. 57-65.
17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-метод. посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Жиленко А.Ю., Бикова А.Л. Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві. Київ: Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 418-421.
19. Касьмін Д.С. Розвиток персоналу як необхідна умова підприємства. Інноваційні рішення в сучасній науці. 2021. № 3(47). С. 26-57.
20. Ковальська К.В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 150–154.
21. Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. Бізнес-навігатор. 2018. №. 3-1. С. 145- 149.

22. Короцинська Я.А. Методи професійного навчання та розвитку персоналу. Київ : Наукове мислення. 2016. С. 34-42.
23. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
24. Крикун О.О, Рибалка А.С. удосконалення системи оцінки персоналу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 43. С. 178-184.
25. Крушельницька О.В., Мельничук Д.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ 2013. 296 с.
26. Кудінова М.М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. Економіка і суспільство. 2018. №15. С. 364-370.
27. Кузьмін В.В. Концептуалізація понять «кар'єра» та «кар'єрні стратегії» в роботах зарубіжних і вітчизняних соціологів. Вісник НЮУ імені Ярослава Мудрого. 2021. №48. С.206-220.
28. Лобза А.В., Щербіна К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. Молодий вчений. 2018. 12 (64). С. 291-295.
29. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія Київ : 2015. 279 с.
30. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 484-489.
31. Менеджмент організацій : підручник для студ. вузів / ред. Л.І. Федулова. Київ : Либідь, 2014. 448 с.
32. Менеджмент персоналу : навч. посібник / за заг. ред. В.М. Петюха, В.М. Данюка, Канів : КНЕУ, 2014. 398 с.
33. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / укл.: А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. Запоріжжя : ЗДІА, 2019. 475 с.
34. Менеджмент персоналу : навч.-методич. посіб. / Дяків О.П. та ін.; за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

35. Михайлова, Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2017. 296 с.
36. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С. 154 – 157.
37. Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Менеджмент діяльності суб'єктів господарювання : навч.-метод. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 243 с.
38. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія / М.В. Семикіна та ін. Кропивницький : КОД, 2021. 440 с.
39. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. №3. С. 246–252.
40. Рекуненко, І.І., Кобушко, Я.В., Рибальченко, С.М., Рижков В.А., Ісмайлова А.В. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 254–262.
41. Сиволап Л.А., Хавалиць С.С., Ніколаєнко Р.Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2021. № 12.
42. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
43. Ситник Н.І. Управління персоналом навчальний посібник для ВНЗ. Київ : Інкос, 2019. 472 с.
44. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.
45. Сучасні технології управління персоналом : навч. посібник. / уклад. М.В. Шкробот. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

46. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий та ін. ; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
47. Управління персоналом : підручник. Колот А.М., Данюк В.М., Суков Г. С. та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В.М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2014. 666 с.
48. Управління персоналом : навч. посібник / О.Г. Дейнека та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
49. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. Ефективна економіка. 2021. № 5.
50. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ. Київ : Академвидав, 2012. 488 с.
51. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
52. Чернушкіна О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6. Т. 2. С. 85-90.
53. Шпакова А. Стратегії оцінки потенціалу та кар'єрного розвитку персоналу. Методологія сучасних наукових досліджень: матеріали XXI міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27-28 березня 2025. Харків : ХНПУ ім. Г.С. Сковороди, 2025. С. 55-59.

## ДОДАТОК А

## ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ ПОТЕНЦІАЛУ

| Метод/Інструмент                  | Опис                                                                                                 | Результат/Показник                                                                                                                          |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анкетування та опитування         | Оцінка рівня задоволеності працівників, їхніх кар'єрних прагнень та мотивації                        | 78% працівників задоволені можливостями для розвитку, 22% не бачать перспектив для кар'єрного росту                                         |
| Оцінка компетенцій                | Тести на знання специфіки роботи та кейс-завдання для оцінки аналітичних здібностей                  | 65% працівників вирішили кейс-завдання на рівні «високий» та «достатній», 70% співробітників відділу продажу показали рівень знань вище 80% |
| 360-градусна оцінка               | Оцінка ефективності працівника на основі оцінок колег, підлеглих та керівництва                      | Середній бал за професіоналізм: 8,7/10, за прийняття рішень: 8,5/10, за комунікативні навички: 6,2/10                                       |
| Тренінги з управління проектами   | Професійне навчання з управління проектами для працівників середньої ланки                           | Ефективність управлінських команд зросла на 15%, терміни виконання проектів скоротились на 20%                                              |
| Сертифіковані курси               | Підвищення кваліфікації працівників через сертифіковані курси в навчальних центрах                   | 60% працівників пройшли курси, що збільшило їхню продуктивність на 18%                                                                      |
| Ротація кадрів                    | Переведення працівників між підрозділами для розширення досвіду та кар'єрного розвитку               | 50 працівників отримали новий досвід, ефективність роботи підприємства збільшилась на 12%                                                   |
| Індивідуальні кар'єрні траєкторії | Розробка індивідуальних планів розвитку для працівників, орієнтуючись на їхні досягнення і потенціал | 35% працівників отримали підвищення за результатами виконання кар'єрних траєкторій                                                          |

## ДОДАТОК Б

**ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ «МЕБЛІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬК»**

| Проблема                                          | Частка респондентів, (%) | Короткий опис проблеми                                                       | Можливі шляхи вирішення                                                     |
|---------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Суб'єктивність оцінювання                         | 68%                      | Оцінювання базується на особистих враженнях керівників, а не на фактах       | Впровадження стандартизованих форм оцінки, навчання оцінювачів              |
| Орієнтація керівників на інтуїцію                 | 45%                      | Рішення про оцінювання приймаються без об'єктивного аналізу                  | Створення системи показників ефективності, навчання керівників              |
| Недостатнє тестування компетенцій                 | 20%                      | Відсутність структурованого підходу до перевірки знань і навичок працівників | Впровадження професійного тестування, оцінювання «360 градусів»             |
| Недостатня комунікація щодо оцінювання            | 53%                      | Працівники не отримують повної інформації про результати оцінювання          | Регулярний зворотний зв'язок, індивідуальні зустрічі з працівниками         |
| Відсутність чітких критеріїв кар'єрного зростання | 72%                      | Працівники не розуміють, за якими критеріями можливе просування по службі    | Розробка прозорої системи оцінювання результатів роботи та кар'єрних планів |
| Недостатня практична орієнтація навчання          | 60%                      | Навчальні програми не пов'язані з реальними завданнями працівників           | Адаптація програм під практичні потреби, впровадження наставництва          |

## ДОДАТОК В

### ПЛАН ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

| Крок | Опис заходу                                                     | Час реалізації | Відповідальні особи           | Платформи/Інструменти                   |
|------|-----------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------------------|
| 1    | Аналіз потреб підприємства та визначення цілей оцінки персоналу | 1 місяць       | HR відділ, керівники відділів | -                                       |
| 2    | Вибір відповідної цифрової платформи для оцінки персоналу       | 1 місяць       | HR відділ                     | Workday, SAP Success Factors, Bamboo HR |
| 3    | Налаштування платформи та інтеграція з поточними HR-системами   | 2 місяці       | IT відділ, HR відділ          | Workday, Bamboo HR                      |
| 4    | Пілотне впровадження (оцінка персоналу в одному відділі)        | 1 місяць       | HR відділ, керівники відділів | Workday, SAP Success Factors, Bamboo HR |
| 5    | Оцінка результатів пілотного провадження та коригування процесу | 1 місяць       | HR відділ, керівники відділів | Workday, SAP Success Factors, Bamboo HR |
| 6    | Масштабування використання платформи на все підприємство        | 2 місяці       | HR відділ, керівники відділів | Workday, SAP Success Factors, Bamboo HR |
| 7    | Навчання співробітників та керівників по роботі з платформою    | 1 місяць       | HR відділ, тренери            | Workday, SAP Success Factors, Bamboo HR |
| 8    | Постійне моніторинг та оновлення системи                        | щокварталь-но  | HR відділ, IT відділ          | Workday, SAP Success Factors            |

## ДОДАТОК Г

## РІВНІ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ КОЖНОЇ ПОСАДИ

| Посада                         | Рівень 1 (початковий)                                                                              | Рівень 2 (середній)                                                                                            | Рівень 3 (високий)                                                                                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оператор з продажу             | Знання асортименту, вміння відповідати на стандартні запитання клієнтів, уміння працювати з касою. | Поглиблене знання асортименту, ефективне оброблення заперечень клієнтів, здатність до крос-продажу.            | Вміння ефективно проводити переговори, знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта, досягнення високих результатів у продажах. |
| Спеціаліст з обробки замовлень | Вміння правильно оформлювати замовлення, знання базових систем обробки даних.                      | Поглиблене знання програмного забезпечення, здатність працювати з великими обсягами даних.                     | Вміння автоматизувати процеси обробки замовлень, оптимізація робочих процесів, швидке реагування на зміни.                            |
| Спеціаліст з монтажу меблів    | Знання основних інструментів, вміння збирати стандартні меблі, дотримання стандартів безпеки.      | Вміння працювати з різноманітними типами меблів, вирішення нетипових монтажних завдань.                        | Майстерність у виконанні складних монтажів, оптимізація процесів, навички навчання та коучингу нових співробітників.                  |
| Менеджер з продажу             | Базові навички продажу, знання продукту, вміння встановлювати контакт із клієнтом.                 | Вміння вести переговори, управляти емоціями клієнтів, досягнення поставлених цілей за кількісними показниками. | Високий рівень переговорних навичок, здатність укласти великі угоди, вміння працювати з найбільш важливими клієнтами.                 |
| Менеджер з маркетингу          | Знання основ маркетингових стратегій, здатність до створення базових рекламних кампаній.           | Вміння аналізувати ринок, планувати та запускати рекламні кампанії, оцінювати їх ефективність.                 | Розробка стратегій просування бренду, стратегічне планування, аналіз та коригування маркетингових кампаній.                           |
| Менеджер з закупівель          | Вміння працювати з постачальниками, базові навички ведення переговорів.                            | Уміння аналізувати пропозиції, організовувати закупівлі з урахуванням потреб компанії.                         | Розробка стратегій закупівель, укладення великих контрактів, оптимізація ланцюгів постачання.                                         |
| Керівник відділу продажів      | Управління командою, базові знання процесів продажів, мотивація співробітників.                    | Розробка стратегії продажів, ефективне управління командою, досягнення встановлених KPI.                       | Стратегічне планування, впровадження нових методів продажу, лідерство, розширення ринку збуту.                                        |
| Керівник відділу маркетингу    | Розробка та впровадження базових маркетингових планів, управління командою.                        | Вміння планувати та виконувати масштабні маркетингові кампанії, управління бюджетами.                          | Формування та реалізація глобальної стратегії бренду, лідерство в маркетингових ініціативах.                                          |
| Директор з операцій            | Знання основ управління підприємством, контроль над базовими операціями.                           | Розробка та реалізація стратегій для оптимізації бізнес-процесів, координація між відділами.                   | Формування корпоративної стратегії, управління всіма аспектами операційної діяльності компанії, стратегічне планування.               |

## ДОДАТОК Д

## ПЛАН РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНЦІЙ ДЛЯ ПЕРСОНАЛУ

| Посада                         | Навчання та тренінги<br>(рівень 1)                                     | Навчання та тренінги<br>(рівень 2)                                                            | Навчання та тренінги<br>(рівень 3)                                                                 |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оператор з продажу             | Тренінги з основ комунікації, основи продажу, знайомство з продукцією. | Курси з управління запереченнями, ефективні техніки продажу, робота з CRM-системами.          | Семінари з управління клієнтськими відносинами (CRM), розвиток лідерських якостей.                 |
| Спеціаліст з обробки замовлень | Курси по роботі з основними програмами для обробки замовлень.          | Тренінги з оптимізації обробки великих обсягів замовлень, вивчення нових програм.             | Поглиблене навчання з автоматизації процесів, вивчення сучасних технологій для обробки даних.      |
| Спеціаліст з монтажу меблів    | Тренінги з основних монтажних робіт, техніки безпеки.                  | Курси з роботи з новими матеріалами та інструментами, вдосконалення монтажних навичок.        | Мастер-класи з інноваційних методів монтажу, навички роботи з великими проектами.                  |
| Менеджер з продажу             | Навчання з технік продажу та ефективної комунікації.                   | Курси з ведення переговорів, управління командою, робота з важкими клієнтами.                 | Програми з розвитку лідерських якостей, стратегічний менеджмент, робота з великими угодами.        |
| Менеджер з маркетингу          | Тренінги з основ маркетингу та реклами, аналізу ринку.                 | Курси з цифрового маркетингу, управління рекламними кампаніями, SEO.                          | Навчання стратегії бренду, аналітика великих даних, ведення глобальних маркетингових кампаній.     |
| Менеджер з закупівель          | Курси з основ закупівель та логістики, ведення переговорів.            | Тренінги з ефективних стратегій закупівель, робота з контрактами, управління постачальниками. | Навчання з управління ланцюгами постачання, стратегічне планування закупівель, оптимізація витрат. |
| Керівник відділу продажів      | Тренінги з управління командою, продажі та стратегічне планування.     | Курси з управління процесами продажу, робота з KPI, мотивація команди.                        | Семінари з корпоративної стратегії, лідерство, побудова ефективних команд.                         |
| Керівник відділу маркетингу    | Навчання з основ маркетингових стратегій, бюджетування.                | Курси з управління маркетинговими кампаніями, брендинг, створення контенту.                   | Стратегії розвитку бренду, аналіз ринків, управління великими проектами в маркетингу.              |
| Директор з операцій            | Тренінги з управління операціями, основи фінансового контролю.         | Курси з управління проектами, оптимізація бізнес-процесів, вивчення KPI.                      | Стратегічне планування, аналітика ефективності компанії, лідерство на корпоративному рівні.        |

## ДОДАТОК Ж

### ПІДСУМКОВА ТАБЛИЦЯ РОЗРАХУНКИ ФІНАНСОВИХ ВИТРАТ ТА ОЧІКУВАНОГО ЕФЕКТУ

| Етап впровадження                                                   | Час реалізації | Орієнтовні витрати (грн.) | Очікуваний ефект                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз потреб підприємства та визначення цілей оцінки персоналу  | 1 місяць       | 10000                     | Чітке визначення потреб та цілей оцінки персоналу, що забезпечить ефективність усіх подальших етапів.   |
| 2. Вибір відповідної цифрової платформи для оцінки персоналу        | 1 місяць       | 15000                     | Вибір оптимальної платформи дозволить забезпечити автоматизацію та об'єктивність оцінки.                |
| 3. Налаштування платформи та інтеграція з HR-системами              | 2 місяці       | 40000                     | Інтеграція платформи з поточними системами дозволить зручне управління та синхронізацію даних.          |
| 4. Пілотне впровадження (оцінка персоналу в одному відділі)         | 1 місяць       | 20000                     | Оцінка ефективності платформу в реальних умовах на окремому відділі дозволить усунути можливі недоліки. |
| 5. Оцінка результатів пілотного впровадження та коригування процесу | 1 місяць       | 5000                      | Коригування процесу впровадження на основі реальних даних дозволить підвищити ефективність платформи.   |
| 6. Масштабування використання платформи на все підприємство         | 2 місяці       | 25000                     | Масштабування забезпечить автоматизовану оцінку персоналу на всіх рівнях компанії.                      |
| 7. Навчання співробітників та керівників по роботі з платформою     | 1 місяць       | 15000                     | Підвищення кваліфікації співробітників та керівників щодо ефективного використання платформи.           |
| 8. Постійний моніторинг та оновлення системи                        | Щоквартально   | 10000<br>(квартал)        | Забезпечення актуальності платформи через регулярні оновлення та моніторинг ефективності.               |
| Загальні витрати                                                    |                | 140000                    |                                                                                                         |

## ДОДАТОК 3

## ПЛАН ВПРОВАДЖЕННЯ НАСТАВНИЦТВА ТА КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

| Етап                                                           | Завдання                                                                                                                                                               | Термін виконання | Відповідальні особи                       | Ресурси/ Інструменти                                            |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. Аналіз потреб в навчанні та наставництві                    | - оцінити потреби компанії в навчанні співробітників;<br>- визначити ключові компетенції для розвитку співробітників.                                                  | 1-й місяць       | HR відділ, керівники підрозділів          | Оцінка поточного рівня кваліфікації, анкетування співробітників |
| 2. Визначення наставників                                      | - вибір досвідчених співробітників для ролі наставників;<br>- оцінка їх кваліфікації та здатності до наставництва.                                                     | 2-й місяць       | HR відділ, керівники відділів             | Критерії для вибору наставників                                 |
| 3. Підготовка наставників                                      | - проведення тренінгів для наставників щодо методів навчання та передачі знань;<br>- розробка керівництва для наставників.                                             | 2-й місяць       | HR відділ, консультанти                   | Тренінги, навчальні матеріали, методичні посібники              |
| 4. Визначення форм навчання (тренінги, вебінари, онлайн-курси) | - вибір форматів навчання відповідно до потреб співробітників;<br>- підготовка програм навчання (онлайн або офлайн).                                                   | 3-й місяць       | HR відділ, тренери                        | Платформи для онлайн-навчання, матеріали для тренінгів          |
| 5. Запуск наставництва та корпоративного навчання              | - початок впровадження наставництва для нових співробітників;<br>- проведення перших навчальних заходів для співробітників.                                            | 4-й місяць       | HR відділ, наставники, тренери            | Тренінгові матеріали, онлайн-платформи, організація зустрічей   |
| 6. Оцінка ефективності навчання та наставництва                | - збір зворотного зв'язку від учасників навчання;<br>- оцінка результатів через тестування та аналіз продуктивності.                                                   | 6-й місяць       | HR відділ, керівники підрозділів          | Оцінка продуктивності, опитування співробітників                |
| 7. Коригування програми навчання та наставництва               | - аналіз зібраних даних та коригування навчальних програм і методів наставництва;<br>- внесення змін на основі зворотного зв'язку.                                     | 7-й місяць       | HR відділ, тренери, керівники підрозділів | Аналітичні звіти, зворотний зв'язок від співробітників          |
| 8. Оцінка окупності та ефективності                            | - розрахунок економічної ефективності від впровадження програми навчання та наставництва;<br>- порівняння витрат та результатів у термінах продуктивності та економії. | 12-й місяць      | HR відділ, фінансовий відділ              | Економічні розрахунки, аналітика результатів                    |