

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Чигрин Вікторія Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРОДУКТ МЕНЕДЖЕРІВ ТОРГОВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Болотова Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук

М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 19.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач

Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент

Т. М. Болотова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

В. В. Чигрин

Підсумкова оцінка: 80 C (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії

Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачу групи ЗМТ-20 Чигрин Вікторії Володимирівні

1. Тема роботи: Розвиток професійних компетенцій продукт менеджерів торговельної мережі

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні основи управління мотивацією працівників структурних підрозділів підприємства	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом підприємства	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Розробка заходів щодо посилення мотивації працівників структурних підрозділів підприємства	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: теоретичні аспекти розвитку професійних компетенцій персоналу.

В другому розділі наводиться аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства.

В третьому розділі розробляються: проект з розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торговельної мережі «Choven».

При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
Т. М. Болотова

«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

В. В. Чигрин

«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 32 с., 13 рис., 21 табл., 41 джерел.

Об'єкт дослідження – процес розвитку та вдосконалення компетенцій, які необхідні для успішної діяльності менеджерів з продажу.

Предмет дослідження – процес розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – торгова мережа «Choven».

Мета роботи – розробка проекту спрямованого на розвиток професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».

Методи дослідження – аналіз літератури і нормативних актів, системний підхід, статистичний, порівняння, соціологічні методи дослідження.

Практична значимість кваліфікаційної роботи визначається тим, що результати можуть бути використані українськими підприємствами, під час прийняття власних рішень щодо розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу.

Розглянуто сутність навчання і розвитку персоналу; описано особливості процесу розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу; представлено вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу; проведено аналіз внутрішньої середовища та здійснений кадровий аудит торгової мережі «Choven»; проаналізовано процес розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven»; розроблено проект з розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».

НАВЧАННЯ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, КОМПЕТЕНЦІЇ, ПЕРСОНАЛ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, КАДРОВИЙ АУДИТ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ.

ABSTRACT

Qualification work: 32 pp., 13 figures, 21 tables, 41 sources.

The object of the research is the process of development and improvement of competences, which are necessary for the successful activity of sales managers.

The subject of the study is the process of developing the professional competencies of sales managers of the «Choven» retail chain.

The enterprise, on the example of which the work was carried out, is trade network «Choven».

The purpose of the work is to develop a project aimed at developing the professional competencies of sales managers of the «Choven» retail chain.

Research methods - analysis of literature and regulatory acts, systematic approach, statistical, comparison, sociological research methods.

The practical significance of the qualification work is determined by the fact that the results can be used by Ukrainian enterprises when making their own decisions regarding the development of professional competencies of sales managers.

The essence of personnel training and development was considered; features of the process of development of professional competences of sales managers are described; domestic and foreign experience of developing professional competencies of sales managers is presented; an analysis of the internal environment was carried out and a personnel audit of the «Choven» trade network was carried out; the process of developing the professional competencies of sales managers of the «Choven» retail chain was analyzed; a project on the development of professional competencies of sales managers of the «Choven» retail chain was developed.

TRAINING, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, COMPETENCES, STAFF, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, PERSONNEL AUDIT, QUALIFICATION IMPROVEMENT.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти розвитку професійних компетенцій персоналу.....	9
1.1 Особливості процесу розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу.....	9
1.2 Вітчизняний і закордонний досвід розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу.....	17
Розділ 2 Аналіз організаційно-господарської діяльності підприємства.....	22
2.1 Аналіз організаційно-господарської діяльності торгової мережі «Choven».....	22
2.2 Аналіз внутрішньої середовища та кадровий аудит торгової мережі «Choven».....	24
Розділ 3 Проект з розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгівельної мережі «Choven».....	30
3.1 Аналіз процесу розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».....	30
3.2 Пропозиції по розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».....	32
Висновки.....	36
Список використаних джерел.....	39
Додатки	
Додаток А Професійна діяльність менеджерів з продажу.....	44
Додаток Б Аналіз організаційно-господарської діяльності торгової мережі «Choven».....	48
Додаток В Аналіз внутрішньої середовища та кадровий аудит торгової мережі «Choven».....	50
Додаток Г Розвиток професійних компетенцій менеджерів з продажу торгівельної мережі «Choven».....	56

ВСТУП

Економічний зріст національного господарства в значній мірі визначається якістю та станом національних інститутів. Стабільність у суспільстві та державі – запорука ефективності та стійкості розвитку. В той же час розвиток товариства, зміни в його житті вимагають певних змін. Створення розвиненої системи інститутів, поєднання стабільності та гнучкості – необхідна умова для ефективного функціонування ринкової економіки.

У кваліфікаційній роботі розглянуто комплексний підхід до формування професійної компетенції менеджерів з продажу торгової мережі, як однієї з першочергових завдань будь-якої компанії, де інститут управління постійно вдосконалюється, розробляє нові найбільш ефективні способи управління, відповідно до сучасних зовнішніх і внутрішніх викликів.

Необхідність впровадження нової системи підготовки і перепідготовки кадрів, управлінських технологій, спрямованих на підвищення професійної компетентності менеджерів з продажу набуває величезне значення і повинно стати одним з основних напрямів модернізації системи управління персоналом підприємства.

Запитання формування професійної компетенції менеджерів і управлінців висвітлено у працях вітчизняних учених: Г. В. Бережна (фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі) [1], Г.І. Євтушенко (формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи) [5, 6], В. І. Жигір [7], В. В. Ковальчук [12], Л. М. Омельченко [21], К. П. Осадча [22], І. В. Саух [24], Г. А. Чередниченко, О. М. Яценко (лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів) [31], М. Р. Яцик [32], В. В. Ягупов [30]. З зарубіжних дослідників слід зазначити: Ансоффа І, Зуммера Р., Пюллера К., Равена Дж.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка проекту спрямованого на розвиток професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».

Для досягнення поставленої мети дослідження, в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- описати особливості процесу розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу;
- представити вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу;
- провести аналіз організаційно-господарської діяльності торгової мережі «Choven»;
- провести аналіз внутрішньої середовища та здійснити кадровий аудит торгової мережі «Choven»;
- проаналізувати процес розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven»;
- розробити проект з розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».

Предметом дослідження є процес розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».

Об'єктом дослідження є процес розвитку та вдосконалення компетенцій, які необхідні для успішної діяльності менеджерів з продажу.

У процесі дослідження використано наступні методи: аналіз літератури і нормативних актів, системний підхід, статистичний, порівняння, соціологічні методи дослідження.

Практична значимість кваліфікаційної роботи визначається тим, що результати можуть бути використані українськими підприємствами, під час прийняття власних рішень щодо розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Особливості процесу розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу

Однією з самих популярних і затребуваних професій в сучасному економічному середовищі є професія «менеджер з продажу». Менеджери з продажу (МПП) – це ключові люди в будь-якій оптовій компанії, тому що від них залежить комунікація між клієнтом і організацією. Щоб процес продажів був ефективним, його необхідно безперервно вдосконалювати, а від професійної компетенції менеджерів з продажу багато в чому залежить успіх компанії на ринку. Тому більшість великих організацій, особливо працюючих у висококонкурентному сегменті ринку, розставляють пріоритет по необхідності внутрішньофірмового навчання, в першу чергу, на користь спеціалістів, зайнятих в відділі продажів [2].

Менеджер з продажу – це спеціаліст з продажу та просування товару на ринку, в чій функціональні обов'язки входить пошук клієнтів, розвиток клієнтської бази і підтримка наявної, укладання договорів і супровід укладених угод, що може включати економічні, юридичні, соціально-психологічні аспекти. Робота таких співробітників має на увазі високу самостійність, а також відчутну відповідальність за становище підприємства на ринку і одержуваний компанією прибуток. Але спершу чим покласти цю відповідальність на плечі МПП необхідно грамотно навчити цю категорію співробітників.

У сучасних реаліях є сенс підійти до розгляду професійної діяльності МПП з позиції компетентнісного підходу.

Професійна компетентність працівника може бути проаналізована через поділ її на конкретні компетенції. Визначення ключових компетенцій, що лежать в основі професійної діяльності МПП, може служити базою для формування

системи і умов їх внутрішньофірмового навчання. Компетенція включає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що задаються по відношенню до певного колу предметів і процесів, та необхідних для якісної продуктивної діяльності по відношенню до них [8].

Ю. В. Всесвітнова розробила модель професійної компетентності менеджерів з продажу з різний професійною успішністю. Запропонована модель підрозділяє менеджерів з продажу на три категорії: високоуспішні, середньоуспішні і низькоуспішні. При цьому внесок на успішність МПП оцінюється з двох сторін – з боку самих співробітників та зі сторони організації. Компетентнісний внесок МПП в свою професійну успішність диференціюється також на три основних напрямки: стандарні компетенції, особистісні особливості і мотиваційні особливості. Вклад з боку організації поділяється на такі складові, як: "портфель співробітника», «регламенти робіт і винагороди», «робота керівництва відділу збуту» і «взаємодія з іншими відділами» [4].

Модель професійної діяльності представлена на рисунку А.1 Додатку А, наочно демонструє зміст зовнішніх і внутрішніх факторів мотивації, що впливають на ефективність менеджерів з продажу.

Дослідження показують, що:

- низькоуспішних менеджерів відрізняє невисока мотивація до праці, критичне ставлення до умов роботи в організації, відсутність необхідних якостей особистості, наприклад, таких як адекватна самооцінка, позитивне ставлення до себе і до роботи, здатність чітко та ясно доносити інформацію до клієнта-замовника;

- основна складність, з якою стикаються середньоуспішні менеджери – ставлення до покупців і до самого себе. У дотуку з негативним ставленням клієнтів до роботи, у середньоуспішних МПП значно падає мотивація до праці, і часто причину своїх невдач вони шукають саме зовні, а не всередині себе – наприклад, в незадоволених покупцях або в недоробках організації по забезпеченню гідних умов праці;

– дуже відрізняється ситуація у високоуспішних МПП: вони, на відміну від перших двох категорій співробітників, позитивно оцінюють умови, надані ним фірмою для професійної діяльності. І оскільки у них висока внутрішня мотивація, то також на високому рівні вони володіють необхідними для успішної професійної діяльності компетенціями: вони високо володіють технологіями продажів, вибудовують якісні та довгострокові відносини з клієнтами, високо приймають свою професійну роль [6] і мають позитивні особистісні характеристики. Приклад таких характеристик: відкритість до людей, високий інтелект, яскраво виражені комунікативні здібності, здорова самооцінка, що виражається у позитивному відношенні до клієнтів і до самого себе. Так, взявши за основу фактори, що впливають на успішність професійної діяльності менеджерів з продажу, розроблена системна модель програми підвищення успішності менеджерів з продажу.

Як показано на рисунку А.2 Додатку А, дана програма передбачає комплексний підхід до створення сприятливих внутрішньофірмових умов для навчання менеджерів з продажу, і включає не тільки розвиток самих компетенцій співробітників, але і вдосконалення внутрішньоорганізаційних умов забезпечення трудової діяльності. Маючи цю програму як базис, можна побудувати ефективну систему внутрішньофірмового навчання співробітників відділу продажів. Мотиваційний модуль представлений цією системою у вигляді окремого напрямку, оскільки в даному випадку його функціональна роль – бути сполучною ланкою для організаційних заходів, що впливають на мотивацію до діяльності в конкретній організації.

Блок, спрямований на розвиток компетенцій, залежних від самого співробітника, згідно з цією моделлю містить наступні модулі:

– «компетентність в технології продажів» – в неї входить вміння вести телефонні переговори, здатність керувати бесідою, здатність з'ясовувати потреби замовника, здатність до підготовки і проведенню презентацій, здатність відповідати на заперечення покупця, грамотно здійснювати і супроводжувати угоди;

– «комунікативна компетентність» – спрямована на формування і розвиток компетенцій: чіткість і дохідливість повідомлення інформації до покупця, виразність мови і дикції, якість зорового контакту, здатність відстежувати і контролювати свою невербальну поведінку і зовнішні манери;

– «компетентність в побудові відносин з покупцем» – включає формування високого рівня клієнтоорієнтованості, розвиток здібності побудувати якісні партнерські відносини;

– «прийняття професійної ролі» – модуль спрямований на організацію та розвиток процесу прийняття своєї професійної ролі. Він включає: вивчення ролі продавця через вивчення очікувань покупця та прийняття його ролі, усвідомлення своїх індивідуальних особливостей рольової поведінки, усвідомлення рольових протиріч і організація умов для їх вирішення.

Блок програми, формуючий область внутрішньофірмового навчання, залежить від організаційних умов – це «оптимізація організаційних умов роботи». Організаційні умови не відносяться до самих професійних компетенцій, але здійснюють на них значущий вплив, корелюючи з мотивацією менеджерів із продажу до праці. Цей блок включає в себе модулі:

– «портфель співробітника» – це розробка посадових інструкцій, формулювання вимог до кандидатам і співробітникам відділу продажів, розробка системи навчання МПП;

– «регламент робіт і винагороди» – це створення системи документообігу, алгоритму дій, погодження, розподілу зон відповідальності, а також формування системи винагороди та забезпечення її прийняття та схвалення співробітниками;

– «керівник відділу збуту» – включення даного модуля в систему внутрішньофірмового навчання МПП реалізує оптимізацію взаємодії керівника із співробітниками відділу продажів;

– «взаємодія з іншими відділами» – комплекс системних взаємозв'язків та взаємодій, спрямованих на гармонізацію взаємин між відділами, а також оптимізацію і регламентацію їх взаємодії [9].

Розвиток професійних компетенцій – безперервний процес, який допомагає підтримувати високий рівень професіоналізму персоналу. У основу розвитку входить вдосконалення особистісних здібностей співробітника. Рівень розвитку професійних компетенцій залежить від смислового обсягу поняття: моделі професійної поведінки, умінь, навичок без певного рівня охоплює весь спектр робіт з простими стандартами.

Перелік індикаторів поведінки для всіх видів професійних якостей включають основні функціональні ролі всіх співробітників без винятку; компетенція по рівням відрізняється широким спектром вимог до виконання певної роботи. Поведінкові індикатори включають цілий перелік основ, необхідних для високоякісного виконання. При необхідності охоплення великого спектру функціональних ролей, достатньо вибрати модель з відповідним рівнем компетенції.

Ідеальний компетентнісний профіль допомагає оцінювати адекватніше персональні компетенції кожного співробітника.

Розвиток професійних компетенцій різними засобами допомагає підтримувати стабільне економічне становище підприємства, його конкурентоспроможність. Це розуміють усі роботодавці і прагнуть створити умови для підвищення якості кадрового складу.

За сучасного розвитку інформаційних технологій доступ до рішень технічного та технологічного характеру надається всім працюючим співробітникам. Компанії мають унікальну можливість застосовувати інноваційні методи і обладнання, щоб забезпечити ефективність і прискорити процес досягнення стратегічних цілей.

Незалежно від форми розвитку професійних навичок та здібностей гарантованого результату можна досягти при використанні інноваційних технологій, застосовуваних в сучасних умовах виробничої діяльності.

Успіх економічної діяльності здійснюється за рахунок впровадження в практику нових технологій і технічних засобів в безперервному режимі. Самий досвідчений високопрофесійний співробітник потребує систематичного

розвитку професійних компетенцій. Це основна умова, яка впливає на підтримку високого професійного статусу.

Попередня оцінка діяльності і атестація допомагають визначити, потребує співробітник на момент перевірки у додатковому підвищенні знань та опрацюванні досвіду або ні. Вигода систематичного розвитку очевидна для роботодавця. Підтримувати рівень професіоналізму персоналу на потрібному рівні вимагають умови ринкової економіки, постійні зміни в сфері технологічного та технічного процесу. Потреби в розвитку професійних компетенцій задовольняються в цілях ефективного управління персоналом.

Спрямований процес здійснюється заздалегідь розробленими програмами.

Управління професійним розвитком полягає у виконанні наступних вимог:

1. Розробка програм навчання – виходячи з конкретних поставлених цілей і завдань, потрібне навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації.

2. Регулярною оцінкою рівня компетенції – оцінка проводиться з урахуванням встановленої періодичності, допомагає визначити необхідність повторного навчання.

3. Розробка стратегій професійного розвитку – допомагає надати персоналу широкі можливості, з'ясувати особисті потреби і прагнення.

4. Вибір оптимізованих методик навчання – дозволяє оптимізувати матеріальні витрати.

5. Вибір програм професійного навчання – здійснюється з урахуванням поточних та стратегічних завдань підприємства.

6. Порівняння програм розвитку з системами мотивації – основні програми та методики повинні бути взаємопов'язані між собою для кар'єрного зростання.

Систематична оцінка методів розвитку професійних компетенцій проводиться з розрахунком основних показників. Корпоративні компетенції необхідні для всього працюючого персоналу. Менеджерські – потрібні керівникам підприємства. Специфічні компетенції ґрунтуються на виконанні вузькоспеціалізованою функції.

В основі методик розвитку професійної компетенції закладено: цілі, спрямовані на розвиток, формування і вдосконалення компетенцій; основні підходи, засновані на навчанні; методи навчання, що укладаються в виборі традиційних, нетрадиційних, сучасних форм; областей досягнення цілей; отримання результатів.

Розробку методик розвитку професійної компетенції проводять в кілька етапів: на підготовчому етапі планують проект, ставлять цілі, завдання, створюють команду для збору і наступного аналізу інформації; на наступному проробляють модель необхідних умінь та навичок, вибирають критерії ефективності, роблять критеріальну вибірку, техніку аналізу, збір інформації, перевіряють валідність самого проекту; подальший етап полягає в запуску моделі в роботу.

До способів розробки відносяться: отримання поведінкових прикладів з допомогою інтерв'ю, співробітників просять зосередитися на критичних ситуаціях, розповісти про те, як вони впоралися з поставленими завданнями, які навички були потрібні в процесі виконання роботи в умовах стресу; під час роботи з групою експертів обговорюють особисті характеристики кожного працюючого співробітника; в бібліотеку компетенцій вносять інформацію статистичного аналізу, опрацьовують та запускають компетенції, необхідні за умов сучасного виробничого процесу; методом репертуальних ґрат визначають рівень компетенції високопрофесійних спеціалістів, працюючих в компанії; за допомогою аналізу робочих завдань визначають специфікацію поставлених завдань, встановлюють рівень когнітивних навичок; на заключному етапі здійснюється пряме спостереження з письмовою фіксацією основних індикаторів поведінки.

Низкою вчених розроблена модель професійних компетенцій менеджерів (Таблиця А.1 Додатку А), вона слугує цілям пошуку керівників середньої та вищої ланки.

Таким чином, можемо відзначити, що пошук ефективних моделей професійних компетенцій, враховують особливості вітчизняної управлінської

культури, що неминуче вимагає аналізу придатності, творчого доопрацювання і адаптації наявних в світовий і вітчизняній практиці рішень. Такий пошук є необхідною стадією становлення ефективної системи державного та муніципального управління.

Однією з таких моделей професійних компетенцій SHL є модель управлінських компетенцій, яка застосовується в організаціях Великобританії [26]. Модель (Таблиця А.2 Додатку А) включає в себе головні фактори, визначальні найменування та визначення сфери компетенцій, а також риси особистості, що дозволяють сформувавши дану компетенцію.

На відміну від моделі SHL модель професійної компетенції S. Whiddett & S. Hooleyforde виділяє наступні типи компетенцій: розвиток бізнесу (особисте розвиток, генерування і обґрунтування ідей); досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілі); аналіз – робота з інформацією (аналіз та прийняття рішень); люди (робота в команді, вплив, управління відносинами) [41].

Деякі інші підходи використовуються в моделі професійних компетенцій менеджерів в США. Тут представлені наступні сфери: керівництво змінами: бачення майбутнього, усвідомлення зовнішнього середовища, творчість і інновації, стратегічне мислення, постійне навчання, еластичність, гнучкість, мотивація на послуги; керівництво персоналом: управління конфліктами, розуміння культурних факторів, формування команди, чесність; управління ресурсами: управління фінансами, управління людськими ресурсами, управління технологіями; досягнення результатів: відповідальність, вміння вирішувати проблеми, підприємливість, рішучість, орієнтація на споживачів, адміністративні навички; комунікації і формування коаліцій: усні комунікації, письмові комунікації, ведення переговорів, створення спілок і партнерство. Як бачимо, моделі професійних компетенцій у США не є «жорсткими», а складаються з сфер компетенцій, які об'єднуються в управлінську компетенцію. Сфери компетенцій, в свою чергу, діляться на переліки професійно-особистісних якостей, необхідних американським управлінцям. При цьому

професійні компетенції в США є індивідуалізованими та вузькопрофільними.

Таким чином, можна зробити висновок, що потенційно перспективним напрямом розвитку професійної успішності менеджерів з продажу в умовах внутрішньофірмового навчання є впровадження компетентнісного підходу у повсякденну практику роботи з персоналом цієї категорії.

1.2 Вітчизняний і закордонний досвід розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу

Вивчення і застосування на практиці зарубіжного досвіду, що стосується розвитку професійних компетенцій кадрів організації може сприяти підвищенню рівня продуктивності праці і покращення діяльності персоналу вітчизняних підприємств.

Ведучі закордонні компанії витрачають на розвиток професійних компетенцій кадрів на виробництві від 2 до 10% фонду оплати праці. Періодичність розвитку професійних компетенцій працівників розвинених країн складає не більше 3-х років. В Україні ж витрати на це навчання складає менше 2% від фонду заробітної плати, а періодичність підвищення кваліфікації – в середньому 12 років [3].

Такі країни, як США, Японія, Франція мають значний досвід в проведенні розвитку професійних компетенцій персоналу, котрий є, безперечно, їх конкурентною перевагою. В основу організації професійного навчання багатьох американських компаній покладено три основних принципів:

- безперервність розвитку професійних компетенцій та навчання кадрів для адаптації до нових технологій організації праці на підприємстві;
- практична спрямованість розвитку професійних компетенцій та навчання кадрів;
- використання переважно ефективних методів навчання персоналу.

Однією з сучасних тенденцій в розвитку професійних компетенцій персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання

працівників для адаптації до нових технологій організації праці. Американські компанії створюють свої корпоративні університети для проведення розвитку професійних компетенцій. Наприклад, одна з найбільших міжнародних університетів GlobalLeamng, створений підприємством IBM, налічує близько 3500 викладачів з 56 країн світу, які реалізують близько 10 000 спеціалізованих курсів. Більше 125 000 працівників підприємств пройшли професійне навчання в цьому університеті за увесь час його існування [5].

Розглянемо досвід японських фірм у цій сфері. Так, японська система трудових відносин поступово уникає довічного найму та оплати праці по принципом старшинства і репутації, як захисних коштів від плінності кадрів, до систем персоналу із складовими, які дозволяють створювати динамічну організаційну культуру. До уваги прийнято: система менеджменту по цілям; система винагороди персоналу по вкладу щодо обов'язків і здібностей, відповідальності і показників роботи; система власної оцінки та індивідуальних зустрічей (двічі на рік) з наставниками; система вакансій і кар'єрної оцінки; система бонусів.

Основою японської системи розвитку професійних компетенцій персоналу на підприємствах є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка працівника не по однієї, а по декільком спеціальностям з подальшим підвищенням кваліфікації протягом всього життя. Фонд страхування зайнятості має рахунок, кошти якого використовуються для розвитку професійних умінь працівників, і поповнюється за рахунок внесків роботодавців на суму 0,1% від суми фонду оплати праці підприємств. З коштів фонду фінансуються навчальні організації системи професійної освіти, надається фінансова допомога для реалізації офіційно затверджених навчальних програм. Навчання на робочому місці переважає над навчанням поза місця роботи, а також складає близько 80%. Безперервна освіта працівників є частиною трудового процесу. Кожному зайнятому на навчання виділяється по 8 годин на тиждень, а саме 4 години за рахунок робочого часу та 4 години за рахунок власного часу [8].

Європейська система розвитку професійних компетенцій персоналу орієнтована на досягнення конкурентної переваги, динамічний розвиток та стійке економічне зростання. Безперервна підготовка персоналу країн, що входять до Європейського Союзу, проводиться з відривом та без відриву від виробництва. В організаціях постійно проходить моніторинг потреб у професійне навчання та планування подальшого використання кадрів. Навчання без відриву від виробництва може містити практичну підготовку на підприємстві і теоретичний курс в професійно-технічній школі, або у спеціалізованому центрі. Цю систему навчання віддають перевагу в Німеччині та Данії. Навчання з відривом від виробництва здійснюється в середніх професійно-технічних навчальних закладах та центрах підготовки кадрів. Даною системою підготовки користуються у Франції і Італії.

Крім цього, во Франції присутня модель державного втручання. Система розвитку професійних компетенцій персоналу фінансується як державою, так і компаніями. Організації оподатковуються двома видами податків: податком на учнівство в розмірі 0,5% від фонду заробітної плати (наприклад, гранти на навчання) та збором на альтернативне навчання у розмірі 1,6% від фонду заробітної плати. Відповідно у Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників досягають 3% від фонду оплати праці [8].

За даними Європейського центру розвитку професійного навчання за 2021-2022 рр., 46% працівників Франції пройшли курси по подальшому професійному навчанні. У середньому на одного працівника припадає 13 годин навчання. Зважаючи на те, що тривалість робочого тижня у Франції складає 35 годин, роботодавці намагаються проводити навчання поза робітничим часом. Як результат, майже 38% працівників підприємств приймають участь в навчальних програмах на протязі року, а на великих підприємствах – цей показник сягає понад 65%. За рівнем кваліфікації структура персоналу, що направляється на навчання, варіює від 10% у разі некваліфікованих робітників до 63% в випадку технічних фахівців і керівників [4].

В Україні частка зайнятих та залучених у процес розвитку професійних компетенцій і перепідготовки працівників складає близько 15%, а витрати підприємств на ці цілі складають близько 0,3% від загальних витрат на робочу силу. Навчання є частково «селективним», іншими словами, орієнтованим на кваліфікованих працівників, які зайняті на великих підприємствах і мають вищу освіту, а також молодь [23]. Ті, хто найбільше потребує перенавчання, виявляються поза доступу до нього. Низький технологічний рівень виробництва, слабкий рівень конкуренції і високий показник мобільності працівників знижують стимули до інвестування в перенавчання. У результаті, загальний рівень людського капіталу виявляється нижче за середній.

Проведені дослідження показують, що додаткове професійне навчання збільшує заробітну плату працівника приблизно на 8%. І це пояснює, чому ця проблема знаходиться у фокусі політики на ринку праці в багатьох країнах.

У наші дні, система професійного навчання персоналу підприємств має вирішувати кардинально нові завдання, які обумовлені не тільки необхідністю проведення модернізації, перепрофілювання виробництв, реструктуризації зайнятості та зміною вимог до якості робочої сили, але і застосуванням індивідуального підходу до організації даного процесу, обліку мотиваційної складової трудового потенціалу.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду в сфері організації професійної підготовки кадрів свідчить про використання різних методів його фінансування і контролю. В Україні ж зобов'язання по фінансуванню даного навчання покладено сьогодні тільки лише на роботодавця, що веде до того, що значна частина підприємств (особливо підприємств малого бізнесу) не можуть своєчасно підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва. В теж час відсутнє законодавче забезпечення взаємовідносин роботодавців і освітніх організацій в сфері підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації. Для підвищення ефективності розвитку професійних компетенцій можуть використовуватися наступні механізми:

- прийняття законопроекту про участі роботодавця в підготовці і перепідготовці персоналу;
- створення на законодавчому рівні механізму стимулювання роботодавців у підготовці кадрів;
- надання державних субсидій роботодавцям для створення додаткових навчальних місць, для організації виробничого навчання та навчання на робочому місці;
- створення підприємствами цільових навчальних фондів з щомісячним відрахуванням у нього коштів.

Тобто, система професійного розвитку персоналу в організаціях повинна мати гнучкість і здатність змінювати зміст, методи і організаційні форми згідно потребам виробництва і ситуації, яка складається на ринку праці. Управління розвитком кадрів має брати орієнтована на рішення проблем, які пов'язані з розробкою стратегії по формуванню висококваліфікованого персоналу, визначенню потреб в навчанні працівників, вибору форм і методів професійного розвитку персоналу, фінансовому забезпеченню всіх видів навчання в необхідному обсязі.

Потенційно перспективним напрямом розвитку професійної успішності менеджерів з продажу в умовах внутрішньофірмового навчання є впровадження компетентнісного підходу у повсякденну практику роботи з персоналом даної категорії. Професійна компетентність менеджера з продажу включає не тільки стандартні компетенції – значущу роль в ній також грають особисті особливості співробітника. На професійну успішність МПП впливають не тільки особисті особливості та професійні компетенції, але і внутрішньоорганізаційні умови праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз організаційно-господарської діяльності торговельної мережі «Choven»

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі є торгова мережа «Choven», яка здійснює як оптову, так та роздрібну торгівлю. Організаційна структура управління торговельною мережею «Choven» є лінійною.

Цей тип організаційної структури управління застосовується в умовах функціонування дрібних підприємств з нескладним виробництвом при відсутності у них розгалужених кооперованих зав'язків з постачальниками та споживачами. Така структура використовується в системі управління виробничими ділянками, окремими невеликими відділами, а також невеликими фірмами однорідної та нескладної технології.

Переваги лінійної структури пояснюються простотою застосування. Усі обов'язки і повноваження тут чітко розподілені, і тому створюються умови для оперативного процесу прийняття рішень, для підтримки необхідної дисципліни в колективі.

Серед недоліків лінійної побудови організації зазвичай відзначається жорсткість, негнучкість, непристосованість до подальшого зростання та розвитку підприємства.

Лінійна структура орієнтована на великий об'єм інформації, переданої від одного рівня управління до іншого, обмеження ініціативи у працівників нижчих рівнів управління. Вона висуває високі вимоги до кваліфікації керівників та їх компетенції з усіх питань виробництва та управління підлеглими.

У основу даної структури управління належить принцип єдиноначальності, котрий припускає надання керівнику широких прав і повноважень для виконання його функцій. Співробітник на кожному рівні

управління несе повну відповідальність за результати підлеглих. Загальна структура управління організацією представлена в Таблиці Б.1 Додатку Б.

Дана структура забезпечує простоту управління, узгодженість дій, якісне виконання завдань за рахунок особистої відповідальності, але зобов'язує співробітників знати усі особливості роботи нижчестоящих підлеглих.

Місія компанії – створення комфортних умов для покупок. Робота кожного співробітника компанії спрямована на реалізацію місії магазину «Choven».

Стратегічна мета магазину «Choven» – стати унікальною компанією на ринку товарів жіночого білизни, дотримуючись принципів професіоналізму, чесності і порядності в відношенні з клієнтами, партнерами і співробітниками.

«Стратегічна карта» магазину «Choven» представлена на рисунку Б.1 Додатку Б.

Цілі магазину «Choven»:

- по відношенню до клієнта – професійно виконувати свою роботу, надавати кваліфіковану підтримку на всіх етапах взаємодії;
- по відношенню до партнерів – своєчасно виконувати усі прийняті зобов'язання, сприяти зміцненню і розвитку взаємовигідних відносин;
- по відношенню до персоналу – створювати сприятливі умови для ефективної роботи, забезпечувати професійний і особистісний зріст, можливості для самореалізації.

У Таблиці Б.2 Додатку Б представлені основні економічні показники магазину «Choven» за 2021-2023рр.

Аналіз економічних показників діяльності магазину «Choven» за 2021-2023 роки показав, що за звітний період прибуток від реалізації товарів збільшилася на 22%, склавши 24465 тис. грн, чисельність співробітників збільшилася на одну людину за той ж період. За рахунок зростання фонду оплати праці збільшилась і середньорічна заробітна плата співробітників підприємства магазину «Choven» на 10%. Внаслідок збільшення виручки від реалізації послуг в 2023 році сталося збільшення собівартості на 21%, тому рівень витрат за 1 грн реалізації в цей ж період знизився на 1%. Значення цих показників склали в

2023 році 20815 тис. грн. і 85 коп – рівень собівартості послуг і витрат на 1 грн реалізації відповідно. За звітний період прибуток збільшилася на 30%, склавши 3650 тис. грн (Рисунок Б.2 Додатку Б.).

Приступивши до показників, що характеризує ефективність підприємства магазину «Choven», варто відзначити, що в 2021 році значення показника рентабельності діяльності становило 16,23%. У звітному періоді відбулося підвищення значення показника рентабельності до 17,54%. Відповідно виросло значення показника «рентабельність продажів». Таким чином, вплив змін, що відбулися, загалом можна оцінити як позитивні.

2.2 Аналіз внутрішньої середовища та кадровий аудит торгової мережі «Choven»

Аналіз асортиментної політики проведемо з допомогою матриці Boston Consulting Group (BCG, БКГ), у якій використовуються показники відносною частки ринку (вісь X) і відносного темпу зростання ринку (вісь Y) для окремих асортиментних позицій. Внаслідок того, що торговою мережа «Choven» реалізує достатньо широкий асортимент товарів, вони були об'єднані у укрупнені позиції. Дані для побудови матриці БКГ представлені в Таблиці В.1 Додатку В. За даними таблиці В.1 побудуємо матрицю БКГ для торгової мережі «Choven» (Рисунок В.1 Додатку В). Таким чином, торгова мережа «Choven» продає широкий асортимент товарів, найбільшу увагу необхідно зосередити на наступних асортиментних позиціях: білизна; купальники; комплекти, а також засоби для догляду за білизною.

Аналіз мікросередовища торгової мережі «Choven» продовжимо за допомогою моделі 7 Б МакКінсі, усі елементи якої пов'язані між собою і розділені на 2 великі області «гнучкі С» та «жорсткі С».

До «гнучким С» відносяться: склад персоналу, сума навичок і стиль взаємин всередині компанії. До «жорстким С» відносяться: структура, стратегія та система.

Охарактеризуємо параметри моделі 7С МакКінсі стосовно торгової мережі «Choven». Схема 7С МакКінсі представлена на Рисунок В.2 Додатку В:

1. Стратегія. Торгова мережа «Choven» дотримується стратегії проникнення на ринок (існуючий ринок і існуючий товар), тобто збільшення продажів здійснюється за рахунок інтенсивного зростання. Ця стратегія є загальною і недостатньо опрацьована. Не вироблена конкурентна стратегія.

2. Структура компанії. Організаційна структура управління є дивізіональною, така структура є більше динамічною та близька до адаптивного типу, якщо брати окремо взятий магазин – то структура лінійна, що також забезпечує ефективність діяльності. Вибрані структури управління є найбільш оптимальними на даному етапі розвитку аналізованої організації.

3. Система управління. Декілька формальних систем, пов'язаних з процесом взаємодії з клієнтами. Слабка система стратегічного планування та управління персоналом, яка представлена лише відділом кадрів.

4. Сума навичок. Навички, пов'язані з продажем товарів та обслуговуванням покупців, добре виражені в компанії. Бракує аналітичних навичок. Найбільш значущими навичками є: вміння працювати в команді; організаційна обізнаність; ефективне рішення проблем; ефективне прийняття рішень; здатність до навчання і саморозвитку; комп'ютерна грамотність.

5. Склад працівників. У 2023 році працювало 1225людини: генеральний директор, директора магазинів, їх заступники, бухгалтери, менеджери, інспектора відділу кадрів, продавці-консультанти, касири, прибиральниці, вантажники, кур'єри. У компанії розроблена система мотивації персоналу. Підсистеми управління персоналом недостатньо розвинені.

6. Стиль взаємин всередині компанії. Застосовується демократичний стиль управління: при прийнятті рішень керівник радиться з підлеглими, спільно приходячи до єдиного думці.

7. Система цінностей. Її основні елементи наступні: краса, чесність і довіра, якість, зосередженість на споживачу і соціальна відповідальність.

За даними проведеного аналізу видно, що всі елементи взаємопов'язані та

недоліки в одному елементі впливають на всю організацію загалом.

Доповнимо аналіз внутрішнього середовища з допомогою SNW-аналізу (Таблиця В.2 Додатку В): S (Strenght) – сильна позиція; N – нейтральна і W (weakness) – слабка позиція.

Оцінку проводитиме за трибальною шкалою у Таблиці В.3 Додатку В. Судячи з результатом аналізу, торгова мережа «Choven» має кращі показники, ніж середньогалузеві. Тим не менше, в деяких пунктах значення збігаються (корпоративна культура, рівень заробітної плати), або менше середньогалузевого рівня (компетентність менеджерів). У рамках стратегії лідерства необхідно покращувати показники за даними напрямки, особливо в сфері управління людськими ресурсами.

Таким чином, торгова мережа «Choven» має багато сильних сторін. Найбільшслабкими місцями є недостатній рівень компетенцій менеджерів, а також плінність персоналу.

У Таблиці В.4 Додатку В показано структура персоналу за статевою ознакою. Як видно з представлених даних, велика частина працюючих в компанії жінки: 86% у 2021 році, 87% – у 2022 та 2023 роках. Ця структура пояснюється сферою діяльності підприємства. Чоловіки у цій торговій мережі займають посади торгових представників, керівників, водіїв і вантажників. Тоді як жінки працюють продавцями (основний персонал), менеджерами з продажів, прибиральницями, співробітницями управління.

У Таблиці В.5 Додатку В показано структура персоналу за рівнем освіти. Як видно з представлених даних, велика частина колективу має вищу освіту – 73% у 2021 році, 75% – у 2022 році та 79% у 2023 році. Незначна частка персоналу має незакінчену вищу освіту – 25% в 2021 році, 23% – у 2022 році та 21% в 2023 році. При цьому частка персоналу, яка має незакінчену вищу освіту, знижується протягом розглянутого періоду. Усього 1 людина має середню спеціальну освіту.

Крім того, проведемо аналіз персоналу по категоріям займаних посад у Таблиці В.6 Додатку В. Таким чином, в результаті аналізу персоналу по

категоріям видно, що структура достатньо стабільна. За три аналізованих роки менеджери з продажу не звільнялися і загальна кількість їх склала 5 людей.

У наступній Таблиці В.7 Додатку В показано вікову структуру персоналу компанії за 2021–2023 роки. Як видно з поданих даних, за віковою структурою найбільшу частку займають співробітники, що входять до групи «до 30 років» – 69% у 2021 році, 69% – в 2016 році і 74% в 2017 році. Наступна по чисельності група «30–40 років» – 24% у 2021 році, 23% – у 2022 році та 17% у 2023 році, тобто відбувається зниження частки даної групи, що означає зниження середнього віку співробітників компанії. Найменшу частку займає група «Старше 40 років» – 8% у всі періоди.

У Таблиці В.8 Додатку В показано структура персоналу по стажу роботи в компанії за 2021-2023 роки. Як видно з наведених даних, більшість співробітників компанії працюють у цій компанії більше трьох років: 49% у 2021 році, 44% – у 2022 році та 42% в 2023 році. Таким чином, відбувається зниження частки постійних співробітників. Протягом розглянутого періоду відбувається збільшення числа співробітників, які працюють більше від одного до трьох років у компанії – 39% 2021 році, 42% – в 2022 року і 43% в 2023 році. Найменшу частку займає група співробітників, які працюють в компанії менше року: 12% в 2021 році, 13% – в 2016 році і 15% в 2017 році.

У Таблиці В.9 Додатку В представлені основні показники, характеризуючі систему управління персоналом. На Рисунку В.3 Додатку В представлена динаміка показника коефіцієнта плинності персоналу за 2021–2023 роки. Зростання коефіцієнта плинності кадрів є негативним фактором і свідчить о наявності проблем у системі управління персоналом. Крім того, проведемо аналіз персоналу освіченості на займаних посадах у таблиці Таблиці В.10 Додатку В.

Аналізуючи показники Таблиці В.10 Додатку В видно, що в 2023 році серед керівників усі співробітники мають вищу освіту, серед спеціалістів – 10 співробітників мають вищу освіту, при цьому якщо розглядати саме відділ продажів, то видно, що всього 34 співробітники мають вищу освіту, це начальник

відділу продажів та старші менеджери відділу продажів, а ось менеджери з продажу в кількості 12-х людей мають незакінчені вищі освіти. Тому, для оцінки ефективності їх діяльності проведемо додатково аналіз їх показників.

При цьому, менеджери з продажу виконують наступну роботу на підприємстві:

- пошук потенційних покупців – тут використовуються найрізноманітніші способи – від налагодження старих контактів до участі в виставках;
- роботу з клієнтами, які вперше звернулися в фірму – це, в здебільшого, консультування по телефону;
- підтримання та ведення ділових переговорів з клієнтами, спрямованих на інтереси компанії – оцінка потреб покупців;
- оперативне (швидке) реагування на інформацію, що надійшла від клієнтів. Інформація може бути будь-якою – важливою та не дуже, тут головне швидко передати її вищестоячому керівництву;
- з'ясування потреб покупців – необхідно дізнатися, чого потребує клієнт, дати пораду, погодити з ним заявку відповідно до асортименту, наявного на складі;
- мотивація покупців працювати з компанією – це створення спеціальних умов для клієнта, надання знижок, подяки, листи.

Для оцінки ефективності роботи менеджерів з продажу необхідно отримати вступні дані, і на підставі них побудувати існуючу вирву продажів.

На етапі лідогенерації компаній за 2023 рік було опрацьовано 263 компанії, то є база даних контактів потенційних компаній-партнерів. При цьому формування цієї бази даних було виконано власними силами, тобто з часовими витратами всіх працівників відділу продажу. Даний показник не був поставлено від самого початку, а збільшувався тільки за рахунок поступового додавання нових компаній. За весь період було здійснено 234 дзвінки. Це пояснюється неякісною лідогенерацією, так як деякі компанії від самого початку не підходили під критерії співробітництва чи вже припинили своє існування. Також частину компаній не вдалося обробити, оскільки вони були додані в грудні, коли

співробітники компаній вже виходили в передноворічні відпустки.

З 234 дзвінків було проведено 23 зустрічі, що є тільки 10,2% від усіх здійснених дзвінків. Цей показник є низьким для цієї сфери продажів, оскільки був обіг з послугами, розробленими спеціально для компаній-ритейлерів. На етап активних переговорів перейшло 16 компаній, з якими надалі були укладені договори. На підставі цих даних будувалася існуюча вирва продажів у вигляді гістограми. Вирва наведена на Рисунку В.4 Додатку В. Конверсія на кожному з етапів представлена в Таблиці В.11 Додатку В. Виходячи з даних таблиці В.11 Додатку В, можна зробити наступні висновки: було витрачено час на пошук та внесення нових контактів до бази контактів, частина з яких не була опрацьована. Тобто даремно витрачений час спеціалістів з продажу, крім того, низька конверсія зі дзвінків у зустрічі говорить про непродуману структуру дзвінка, а також про те, що часто після дзвінка не ведеться робота з обробки запиту з боку компанії на відправку матеріалів та подальший повторний дзвінок. Конверсія з зустрічей в активні переговори, попри на показник вище середнього, дозволяє судити о тому, що зустрічі не готуються заздалегідь, є упущення у структурі зустрічі. Також не завжди відбувається підведення підсумків зустрічі з постановкою дат по прийняттю рішень, які безпосередньо впливають на позитивне рішення, будучи правилом гарного тону та мотивуючим фактором.

Конверсія з активних переговорів на укладення договорів дорівнює 100% та є відмінним показником. Тобто проблема у відділі з проходженням юридичних та фінансових служб по узгодженню договору немає. Ставлення кількості потенційних клієнтів до реальних склало 6%. Таким чином, можна припустити, що недолік у рівні освіти, низький рівень компетенції менеджерів з продажу позначається на ефективності діяльності відділу продажу, і відповідно на ефективності компанії в цілому.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «CHOVEN»

3.1 Аналіз процесу розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven»

Торгова мережа «Choven» надає достатня значення якісному вдосконаленню персоналу, бачачи у цьому напрямі роботи найважливіші умова для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу орієнтований на цілеспрямоване підвищення рівня володіння персоналу відповідними компетенціями (знаннями, вміннями, навичками), що дозволяють ефективно виконувати роботу.

На розвиток компетенцій співробітників, крім процесу «Навчання і підвищення кваліфікації співробітників», сильно впливають інші процеси управління персоналом: процес «Розвиток персоналу»; процес «Планування і відбір»; процес «Атестація і оцінка знань і навичок співробітників»; процес «Мотивація і оплата праці співробітників».

У процесі «Навчання і підвищення кваліфікації співробітників», найбільший акцент робиться на планування і розвиток відповідних компетенцій персоналу, які потрібні співробітнику: для підвищення ефективності його роботи безпосередньо на робочому місці; для виконання запланованих робіт, завдань, функцій, пов'язаних з розвитком торговою мережі, впровадженням нових технологій, новими проектами, що реалізуються в підрозділах, є місцем роботи співробітника; для виконання перспективних функцій і завдань в майбутньому, на можливих запланованих нових робочих місцях при ротації кадрів.

Методи навчання персоналу на робочих та поза робочих місцях наведено в Таблиці Г.1 Додатку Г.

До методів навчання персоналу на робочому місці в аналізованій організації відносяться: спрямоване придбання досвіду, виробничий інструктаж, ротація кадрів, використання працівників як асистентів та стажистів, а так само наставництво. Методи професійного навчання поза робочим місцем призначені насамперед для здобуття теоретичних знань і для навчання вмінню вести себе відповідно з вимогами виробничої обстановки. До даних методів відносяться: тренінг; ділові ігри; засновані на самостійному рішенні конкретних завдань з виробничої практики. Система розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажам торгової мережі «Choven» представлена на Рисунку Г.1 Додатку Г.

Профільна модель компетенцій повинна складатися з чітко сформульованих параметрів, являється не тільки вимогами до посади, але й критеріями оцінки. Профільна модель компетенцій менеджерів відділу продажів магазину «Choven» представлена в Таблиці Г.2 Додатку Г.

За допомогою ранжирування компетенцій методом парного порівняння представляється можливим визначити рівень виразності компетенцій менеджерів відділу продажів.

Максимальний бал у компетенції «виявляє тактовність і ввічливість» – 24 бали, мінімальний бал компетенція «дає негайну і імпровізовану відповідь» – 8 балів. Рівень виразності компетенцій визначається наступним чином: бали за компетенцією знаходяться в інтервалі значень від 4 до 10,67 – 3 рівень; бали за компетенцією знаходяться в інтервалі значень від 10,67 до 17,33 – 4 рівень; бали по компетенції знаходяться в інтервалі значень від 17,33 до 24 – 5 рівень.

На Рисунку Г.2 Додатку Г представлені бали по компетенціям менеджерів з продажу магазину «Choven» та відповідний їм необхідний рівень виразності компетенції.

Таким чином, видно, що найменший рівень компетенцій менеджерів з продажу виявлено з самоконтролю, вмінні вести переговори, а також здібності продавати, а також в ефективності управління конкретним продажем. Результати дослідження підтверджують необхідність вдосконалення управління кадровою політикою магазину «Choven» з метою підвищення лояльності персоналу

загалом та менеджерів з продажу зокрема, а також розробки оцінки компетенцій персоналу, навчання персоналу і заохочення.

У системі розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven» відсутні такі елементи: розробка критеріїв оцінки ефективності навчання; моніторинг навчання; визначення потреби в навчанні; відсутнє зовнішнє навчання.

Стратегія розвитку бізнесу така, що без висококваліфікованого персоналу важко буде утримувати лідируючі позиції на ринку. Вкрай необхідно привести систему навчання персоналу в відповідність.

Виходячи з всього вищесказаного, можна зробити висновок о необхідності міняти систему розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven».

3.2 Пропозиції по розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven»

Розробимо програму розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven». Моніторинг ринку освітніх послуг з виробничих спеціальностей показав, що тільки 5 фірм задовольняють наші запити. А саме видача ліцензії, короткі терміни навчання, прийнятна ціна, розташування. Тривалість підвищення кваліфікації по спеціальності менеджер з продажу 1 місяць, при вартості 7500 грн.

Нижче розглянемо проект по вдосконаленню системи навчання персоналу представлена на Рисунку Г.3 Додатку Г. Запропоновані заходи по розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу представлені в Таблиці Г.3 Додатку Г.

У новому проекті ми пропонуємо певну програму для навчання співробітників вузького напрямку. Пропозиція вузькоспеціалізованої програми підвищення рівня компетенції саме для менеджерів з продажу дозволить зменшити втрати робітником часу і збільшить дохід компанії. У технології ми додали крім нового проекту, оцінку потреб, формування плану навчання, і аналіз

ефективності. Розглянемо більше детально:

1. Оцінка потреби у персоналі: проводиться 1 раз на рік, на основі аналізу штатного розкладу, планів по чисельності співробітників, навчання і підвищення кваліфікації співробітників (оцінка проводиться 1 раз на рік для кожного співробітника, на основі індивідуальних кваліфікаційних матриць і списків резерву кадрів);

2. Формування плану підвищення рівня компетенції: проводиться на основі виявленої оцінки потреб в навчанні співробітників і програм навчання;

3. Вибір співробітників для проходження програми підвищення компетенцій;

4. Пошук організації здійснюючу дану послугу;

5. Проведення навчання персоналу: проводиться відповідно за планом підвищення компетенцій персоналу кожного структурного підрозділу;

6. Перевірки знань по результатам підвищення компетенцій: проводиться безпосередньо після проведеного навчання;

7. Аналіз ефективності застосування знань: проводиться в структурному підрозділі на основі аналізу покращень в діяльності або ступеня оволодіння новими навичками протягом певного для даної навчальної програми терміну, і документування результатів проводиться на основі результатів іспитів і аналізу ефективності застосування знань безпосередньо після проведення аналізу;

8. Оцінка і аналіз ефективності пройденого навчання і задоволеності навчанням: проводиться 1 раз на рік на основі звіту про навчання персоналу, оцінки співробітниками проведеного навчання і аналізу ефективності застосування набутих знань. Також додалися критерії, які визначають на скільки якісно проходить навчання.

Кожен проект розробляється для того, щоб досягти певну мету. Для даного проекту усі цілі ми уявимо з допомогою стратегічної і рахункової карти. За їх допомогою, нам буде набагато простіше скласти план подальших заходів щодо проекту. Стратегічна карта допоможе нам визначити чіткі бізнес-стратегії організації (Таблиця Г.4 Додатку Г).

Аналізуючи таблицю можна дійти висновку, що всі ключові компоненти стратегічної карти мають позитивну динаміку, даний факт дозволяє стверджувати, що впроваджуваний проект доцільний. У кожного проекту є фактори, які можуть сприяти чи перешкоджати його реалізації. Їх необхідно враховувати при плануванні проектної діяльності, для того щоб спрогнозувати можливі причини труднощів або зволікань в реалізації. Наступним кроком буде подання розрахункової карти (Таблиця Г.5 Додатку Г).

Для оцінки рушійних і стримувальних сил буде використано технологію, запропонована Куртом Левінім. Рушаючими силами проекту будуть:

1. Зацікавленість співробітників в реалізації своїх особистісних і професійних інтересів. Вибраний нами співробітник з числа менеджерів з продажу, отримає додаткову кваліфікацію, при цьому зберігши заробітну плату на протязі навчання. Це дозволить проекту отримати максимальну велику підтримку при реалізації.

2. Потреба в кваліфікованому персоналі. Недостатня віддача від діяльності менеджерів з продажу, зниження ефективності воронки продажів негативно дається знаки діяльності фірми.

3. Підтримка керівництва. Є достатньо рушійної силою. Без «бажання» керівництва, реалізувати цей проект не вийде.

4. Необхідність підвищення рентабельності продажів. Дана організація існує для того, щоб отримувати прибуток, збільшення витрат ставить під сумнів цей намір. Досягти позитивного економічного ефекту, забезпечити підприємству довгострокове благополуччя ось що потрібно для успішного існування організації.

Окрім рушійних факторів у проекті є й стримуючі обставини. У даної ситуації стримуючими вважатимуться:

1. Опір запропонованим заходам.

2. Неправильне розуміння персоналом суті/ідеї проекту. Досить так частий чинник, що у більшості реалізованих проектів. Якщо не правильно донести до персоналу необхідність реалізації даного проекту, та пояснити для

чого це потрібно, і що ми чекаємо після реалізації, то персонал не правильно зрозуміє необхідність проведення цього проекту.

3. Пошук фінансового забезпечення для вдосконалення процесу навчання.

Уявимо вище перелічені фактори у вигляді схеми (Рисунок Г.4 Додатку Г).

У даній ситуації для мінімізації стримуючих факторів необхідно:

1. Мотивація для зниження опору (у результаті успішного проходження курсів по підвищенню кваліфікації менеджери з продажу зможуть збільшити об'єм ув'язнених договорів, що безпосередньо впливає на заробітну плату).

2. Пояснення суті/ідеї проекту та результатів, які керівництво намагається досягти.

3. Подання даного проекту як спосіб підвищення рівня продажів, а відповідно і підвищення виручки підприємства.

Здійснивши аналіз поля сил можна зробити висновок, що у цього проекту буде достатній рівень підтримки, що каже о його необхідності і релевантності.

Отже, для підвищення ефективності проекту необхідно розробити план заходів (Таблиця Г.6 Додатку Г). Визначили, які роботи необхідні реалізації цього проекту. Так само розраховали, скільки днів буде тривати кожен захід і виявили відповідальних.

Розглянемо період здійснення даного проекту в наочний формі за допомогою діаграми Ганта представленою на Рисунку Г.5 Додатку Г. Це популярний тип стовпчастих діаграм (гістограм), котрий використовується для ілюстрації плану, графіка робіт по якомусь проекту, є одним з методів планування проектів.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що виконання цього проекту займе 8 місяця, що дозволяє стверджувати про його досить швидку реалізацію.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. У рамках навчання та розвитку персоналу компетентнісний підхід має свої особливості. Він дозволяє навчати і розвивати персонал одночасно, за допомогою використання удосконалених методів, прийомів, технологій. При цьому навчання та розвиток повинні розглядатися у єдності, так як тільки їх взаємодія дозволить в найбільшому ступені сформувати ефективні механізми підвищення кваліфікації працівників та надати вплив на ефективність діяльності підприємства.

2. Потенційно перспективним напрямом розвитку професійної успішності менеджерів з продажу в умовах внутрішньофірмового навчання є впровадження компетентнісного підходу у повсякденну практику роботи з персоналом даної категорії. Професійна компетентність менеджера з продажу включає не тільки стандартні компетенції – значущу у ній роль також грають індивідуальні особливості співробітника. На професійну успішність МПП впливають не тільки особисті особливості та професійні компетенції, але і внутрішньоорганізаційні умови праці.

3. Система професійного розвитку персоналу в організаціях повинна мати гнучкість і здатність змінювати зміст, методи і організаційні форми згідно потребам виробництва і ситуації, яка складається на ринку праці. Управління розвитком кадрів має брати орієнтир на рішення проблем, які пов'язані з розробкою стратегії по формуванню висококваліфікованого персоналу, визначенню потреб в навчанні працівників, вибору форм і методів професійного розвитку персоналу, фінансовому забезпечення всіх видів навчання в необхідному обсязі.

4. Розглянуто зарубіжний досвід в розвитку професійних компетенцій персоналу для підприємства. Ми з'ясували, що в основі системи управління розвитком персоналу японських компаній лежить принцип «людського

потенціалу». Даний принцип припускає висування на перший план реальності можливості співробітника виявити і розвинути свої здібності, отримуючи задоволення від своєю роботи. Крім того високий рівень людського потенціалу може значно покращити соціальну захищеність працівника, впевненість спеціаліста в тому, що його вміння, знання, навички та досвід роботи забезпечать його затребуваність на ринку праці. В основі навчання американських компаній лежать три основні принципи: безперервність, практична спрямованість професійної підготовки, використання активних методів навчання персоналу. Американські фірми витрачають велику частку бюджету підприємства на розвиток професійних компетенцій своїх працівників. Це пояснюється тим, що необхідний рівень знань, необхідна кваліфікація працівників значно впливає на прибуток компанії. Основа успіху діяльності американських фірм прямо пропорційна рівням знань працівників і їх трудового потенціалу.

5. Об'єктом дослідження у цій роботі є торгова мережа «Choven», здійснююча як оптову, так та роздрібну торгівлю. Аналіз внутрішньої середовища виявив сильні і слабкі сторони діяльності торговою мережі «Choven». Крім того, в результаті дослідження рівня освіти персоналу було виявлено, що в відділі продажів, всього 34 співробітника (то є, 73% від всього персоналу відділу) мають вищу освіту, це начальник відділу продажу та старші менеджери відділу продажів, а ось менеджери з продажу у кількості 13-х людей (27% від всього персоналу відділу) мають незакінчені вищі освіти. Тому, для оцінки ефективності їх діяльності був проведено додатковий аналіз, який виявив наступні моменти. У відділі продажів було витрачено час на пошук і внесення нових контактів в базу контактів, частина з яких не була опрацьована. То є марновитрачений час фахівців з продажу, крім того, низька конверсія дзвінків в зустрічі каже о непродуманій структурі дзвінка, а також про те, що часто після дзвінка не ведеться робота по обробці запиту зі сторони компанії на відправку матеріалів і подальший повторний дзвінок. Конверсія із зустрічей у активні переговори незважаючи на показник вище середнього дозволяє судити о тому, що зустрічі не готуються заздалегідь, є недоопрацювання в структурі зустрічі.

Також не завжди робляться підведення підсумків зустрічі з постановкою дат щодо прийняття рішення, які безпосередньо впливають на позитивне рішення, будучи правилом гарного тону і мотивуючим фактором. Ставлення кількості потенційних клієнтів до реальним склало 6%. Таким чином, можна припустити, що недолік у рівні освіти, низький рівень компетенції менеджерів з продажу дається взнаки на ефективності діяльності відділу продажу, а відповідно на ефективності компанії загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бережна Г. В. Фактори професійного розвитку менеджерів у міжнародному бізнесі. Держава та регіони. 2012. №2. С. 67–72.
2. Беляєва Н. С. Умови реалізації компетентнісного підходу на підприємствах торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 27(1). С. 112-117. Серія: Економіка і менеджмент. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27%281%29__26.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2014. 368 с.
5. Євтушенко Г. І. Формування менеджера, як фахівця: проблеми та перспективи. Науковий вісник НУДПС України. 2012. № 1. С. 12–21.
6. Євтушенко Г. І., Вітренко Л. О. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2013. № 1. С. 69–78.
7. Жигірь В. І. Особливості професійної компетентності менеджерів освіти. Молодь і ринок. 2011. №5. С. 64–69.
8. Жуковська В. М. Оцінювання соціально-поведінкових компетенцій торговельного персоналу. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 8. С. 101-107.
9. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 360 с.
10. Кірдіна О. Г. Нові технології забезпечення професіоналізму менеджерів в умовах інноваційної економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 267-270.

11. Клименюк М. М., Бай С. І., Безус А. М. До питання вибору напряму розвитку теорії менеджменту. Науково-фаховий журнал «Економіка та держава». 2017. № 5. С.10-13.

12. Ковальчук В. В. Сутнісно-змістова характеристика категорії «професійна компетентність» як показника рівня фахової підготовки студентів. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2007. №18–19. С. 84–88.

13. Кузьменко О. С. Формування професійної компетентності студентів вищих навчальних закладів з позиції акмеологічного підходу. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія: Педагогічна. 2013. №19. С. 93–95.

14. Кулик Ю. Є. Професіоналізм менеджера та деякі аспекти його розвитку. Культура народів Причорномор'я. 2007. С. 63-68.

15. Легка промисловість України: реалії та перспективи. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realiii-perspektivu>.

16. Литвинова Н. В. Поняття «компетенція» і «компетентність» у працях сучасних педагогів. Вісник Глухівського державного педагогічного університету. Педагогічні науки. 2011. Випуск 19. URL: http://gnpu.edu.ua/files/VIDANNIY/Visnik_19/V19_102_106.pdf.

17. Літвінова-Головань О. П. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців з туризму у вищих навчальних закладах. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2015. Випуск 40 (93). С. 471–475.

18. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

19. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. Випуск № 4 (04). С. 176-182. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf.

20. Науменко Р. А., Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід до оцінювання керівного персоналу в системі державної служби. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 2. URL:http://el-zbirndu.at.ua/2018_2/35.pdf.

21. Омельченко Л. М., Керницький О. М. Проблема формування професійної компетентності майбутніх фахівців енергетичного профілю у сучасних умовах. Вісник Кременчуцького державного університету імені Михайла Остроградського. Кременчук : КДУ, 2010. Випуск 3 (62), ч. 1. С. 169–172.

22. Осадча К. П. Аналіз понять «компетенція» та «компетентність» у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Педагогічний дискурс. 2011. URL: [file:///C:/Users/Валера/Desktop/peddysk_2011_9_61%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Валера/Desktop/peddysk_2011_9_61%20(2).pdf).

23. Поведа Т. П. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців на засадах контекстного навчання. Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія: Педагогічна. 2015. №21. С. 123–126.

24. Саух І. В. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі. Економіка. Управління. Інновації. 2010. №2(4). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_38.

25. Сичова Н. В. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації. Економіст. 2006. № 12. С. 48–50.

26. Універсальні моделі компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov>

27. Хілуха О.А., Ющицина Л.О. Формування компетентностей менеджменту корпорації. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. № 2(70). С. 20–27. URL: http://psaejrnl.nau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/3.pdf

28. Чим приваблюють керівні посади пошукачів? URL: <https://kiev.hh.ua/article/24606>.

29. Юрчак О. Digital roadmap in Agri-Food – головні ставки та переваги. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/04/26/digital-roadmap-agri-food-golovn%20d1%96-stavki-ta-perevagi/#more-9833>.
30. Ягупов В. В. Свистун В. І. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. Наукові записки НУКМА. Серія «Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота». 2007. Т. 71. С.3–8.
31. Яценко О. М. Лідерські якості в структурі складових компетентностей менеджерів. Педагогічні науки. Серія : Молодий вчений. 2016. №6(33). С. 496–500.
32. Яцик М. Р. Теоретичні і практичні аспекти формування професійної компетентності майбутніх магістрів з менеджменту економічної безпеки. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія «Педагогічні науки: реалії та перспективи». 2013. Випуск 44. С. 273–278.
33. Assessment in accounting: concept and tools: Scientific monograph. O.Fomina (Ed.). Estonia, Tallin: Scientific Route, 2018. 200 p.
34. Bostworth D., Davies R. and Wilson R. (2002). Managerial Qualifications and Organisational Performance: An analysis of ESS 1999, Warwick Institute for Employment Research.
35. Boyatzis R. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York, John Wiley & Sons.
36. Drucker P. (1977). An Introductory View of Management. New York: Harper's College Press. 588 p.
37. Khilukha O., Levchuk A., Maksymchuk A. Corporate Culture: Technology of its Formation. Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University. 2017. Т. 3. № 11. P. 47–52.
38. Khmurova V., Gorlatova O. Business environment of education and scientific activity. Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2016. № 6 (110). С. 124-136.
39. Mazaraki A., Melnichenko S., Duginets G. et al. Ukrainian economy growth imperatives. Prague: Coretex CZ SE, 2018. 310 p.

40. Velentzas I., Broni G. Business Ethics, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility. Accounting and Auditing Ethics & Deontology. Thessaloniki: IuS. 2014. P. 67–89.

41. Whiddett S., Hollyforde R.A. Practical guide to competencies: how to enhance individual and organizational performance. London: CIPD, 2003. 764 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ З ПРОДАЖУ



Рисунок А.1 – Модель професійної діяльності менеджерів з продажу



Рисунок А.2 – Побудова програми підвищення успішності менеджерів з продажу

Таблиця А.1 – Модель компетенцій керівника середньої і вищої ланки

№ п/п	Особистісно-ділові якості	№ п/п	Професійні якості
1	Стресостійкість	1	Стратегічне розуміння та мислення – розуміння стратегічних цілей і завдань, співвідношення з ними прийнятих рішень
2	Енергійність	2	Володіння інформацією – розуміння інформаційних потоків та політичних процесів, критичність аналізу потоків ЗМІ
3	Ініціативність	3	Аналітичний підхід у вирішенні завдань – гострота аналізу та сприйняття, чітке бачення загального завдання, співвідношення різнорівневої інформації, визначення всіх факторів, що впливають на дане питання, визначає найбільш ефективні шляхи рішення
4	Впевненість в собі – здатність відстоювати власну думку, позиції в суперечці	4	Інновативність – розробка і внесення нових пропозицій на основі отриманого досвіду, оригінальне використання існуючих шаблонів, ставлення до новизни
5	Переконливість в спілкуванні (Харизматичність)	5	Організація і планування – визначають пріоритети, складові частини завдань, вміють делегувати повноваження
6	Відповідальність	6	Націленість на результат – визначає місце прийняття рішення в часі, вводить інновації або адаптує існуючі процедури для отримання результату
7	Цілеспрямованість	7	Орієнтація на дії – здатність і воля до швидкому та оперативному перетворенню прийнятих рішень на цілеспрямовану активність, а також до захисту обраного способу дій від інших альтернатив.
8	Гнучкість – динамічність перемикавання з одного виду діяльності на інший, адаптивність до змінних умов	8	Мотивація досягнення – готовність до зіткнення з масштабними вимогами до якості, мотив до пред'явлення високих вимог до власних досягнень; велика готовність до зусиль, мотив до прогресуючого збільшення своїх досягнень
9	Здатність тримати в пам'яті велику кількість питань	9	Ухвалення рішень – бере на себе рішення проблем, не уникає відповідальності
10	Розважливість – здатність порівнювати альтернативні варіанти та пропонувати практичні рішення	10	Стиль керівництва – здатність вибирати стиль керівництва і управлінського впливу на основі аналізу ситуації і особливостей розв'язуванню завдання
11	Взаємодія з колективом	11	Здатність згуртувати команду для вирішення спільних завдань, інформування колективу про загальні цілі і завдання, відкритий до ідей і пропозиціям оточуючих

Таблиця А.2 – Структура моделі професійних компетенцій SHL

№ п/п	Головні чинники	Назва сфери компетенцій	Визначення сфери компетенцій	Риса особистості
1	2	3	4	5
1	Прагнення до влади та керівництву. Комунікабельність	Лідерство та прийняття рішень	Керує та здійснює лідерство. Ініціює дії, ставить напрям розвитку і бере на себе відповідальність	Потреба у владі і контролі
2	Схильність до компромісам	Підтримка та кооперація	Підтримує інших і показує повагу та позитивне ставлення до них у життєвих ситуаціях. Ставить людей на перше місце	Потреба в згоді
3	Товариська. Загальні інтелектуальні здібності	Взаємодія та презентація	Ефективно спілкується та співпрацює. Успішний в переконанні інших і впливі на інших. Поводиться з іншими впевнено і невимушено	Екстраверсія
4	Загальні інтелектуальні можливості. Готовність до нового	Аналіз та інтерпретація	Має яскравий аналітичним чином мислення. Проникає в суть складних проблем і питань. Ефективно застосовує власний досвід. Швидко освоює нові технології	Загальний інтелект
5	Готовність до нового. Загальні інтелектуальні здібності	Творчість та концептуалізм	Відмінно працює в ситуаціях, що вимагають готовності до нових ідей і діям. Шукає нові можливості для навчання. Розглядає ситуації та проблеми з інноваційністю та креативністю. Думає широко і стратегічно. Підтримує та прискорює організаційні зміни.	Відкритість новому
6	Добросовісність	Організованість та старанність	Планує заздалегідь і працює організовано. Слідує інструкціям і правилам. Сконцентрований на задоволенні потреб клієнта та надає якісні послуги чи товарзгідно стандартам	Обов'язковість
7	Емоційна стабільність	Адаптивність та власність	Легко реагує та адаптується до змін. Ефективно справляється з тиском і долає невдачі	Емоційна стабільність
8	Прагнення до успіху. Погана здатність знаходити компроміс	Підприємливість і якість	Сфокусовані на результаті і досягненні своїх цілей. Найкраще працює в умовах найвищою націленості на результат і коли особистий внесок очевидний	Мотивація досягнень

ДОДАТОК Б
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ «CHOVEN»

Таблиця Б.1 – Загальна структура управління організацією

Структури управління	Типи, елементи структур, коротка характеристика
1. Організаційна структура	Лінійна
2. Функціональна структура	Функції управління і функціональні обов'язки структурних підрозділів закріплені в Положенні про відділи і в посадових інструкціях
3. Штатна структура	Склад підрозділів, перелік посад, чисельність персоналу, посадові оклади, фонд заробітної плати
4. Соціальна структура	Статеві, професійно-посадова, освітня

Таблиця Б.2 – Економічні показники діяльності магазину «Choven»

Найменування показників	Одиниці виміру	Величина показника			Зміни показника	
		2021 р	2022 р	2023 р	Абсолютні	Темп зростання, %
Дохід від реалізації (продукції, робіт, послуг)	тис. грн	20050	22258	24465	4415	122
Чисельність персоналу	чол.	79	80	80	1	101
Середньорічне вироблення, 1 працюючого	тис. грн	1003	1034	1064	61	106
Собівартість	тис. грн	17250	19050	20850	3600	121
Фонд заробітної плати	тис. грн	4800	5436	6072	1272	127
Середньомісячна заробітна плата 1 працюючого (Середньорічна)	грн	20 240	21252	22 264	224	110
Прибуток від реалізації	тис. грн	2800	3225	3650	850	130
Витрати на 1 грн реалізації	коп.	86	86	85	-1	99
Рентабельність продукції	%	16,23	16,89	17,54	-	108
Рентабельність продажів	%	14	15	15	-	107

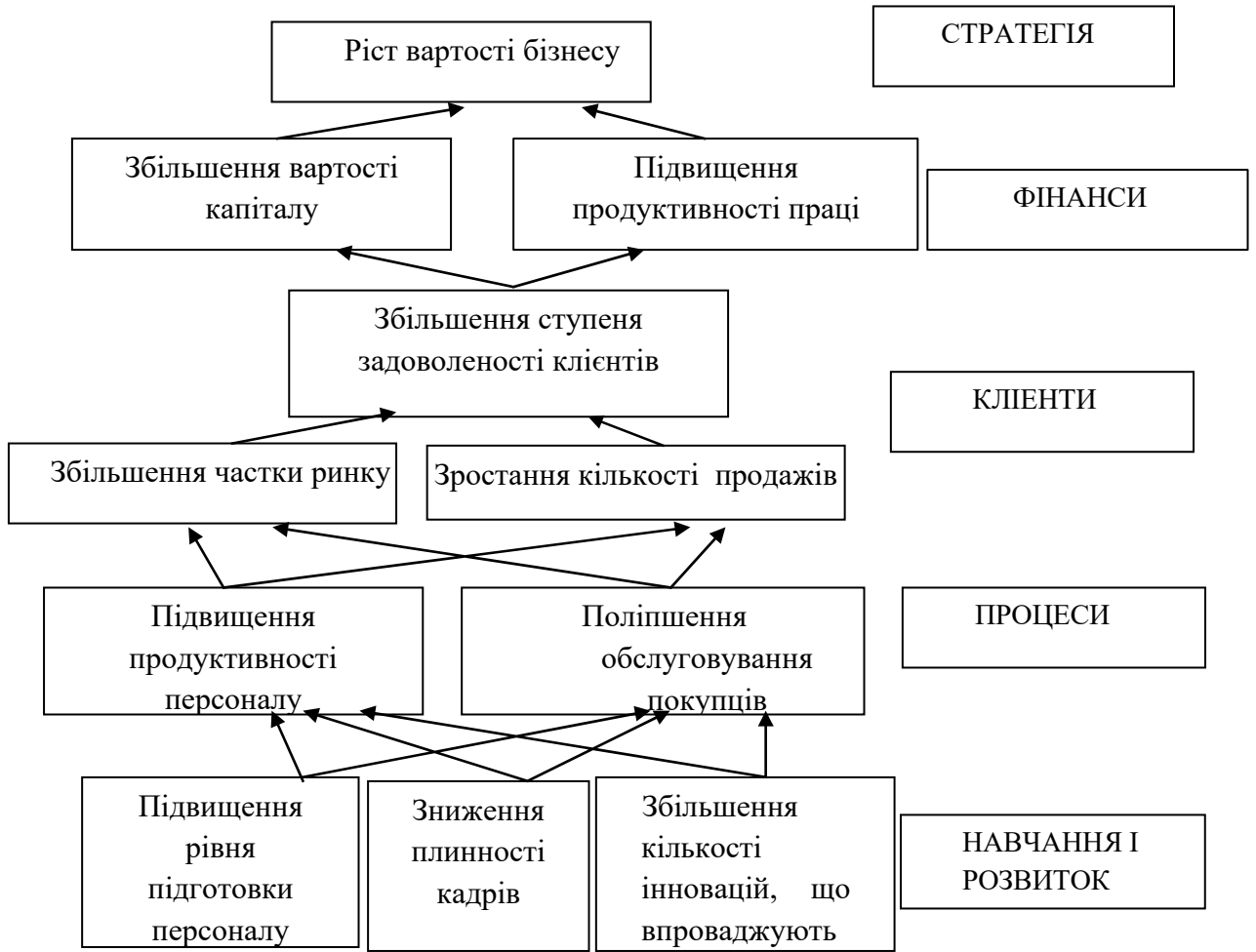


Рисунок Б.1 – Стратегічна карта магазину «Choven»

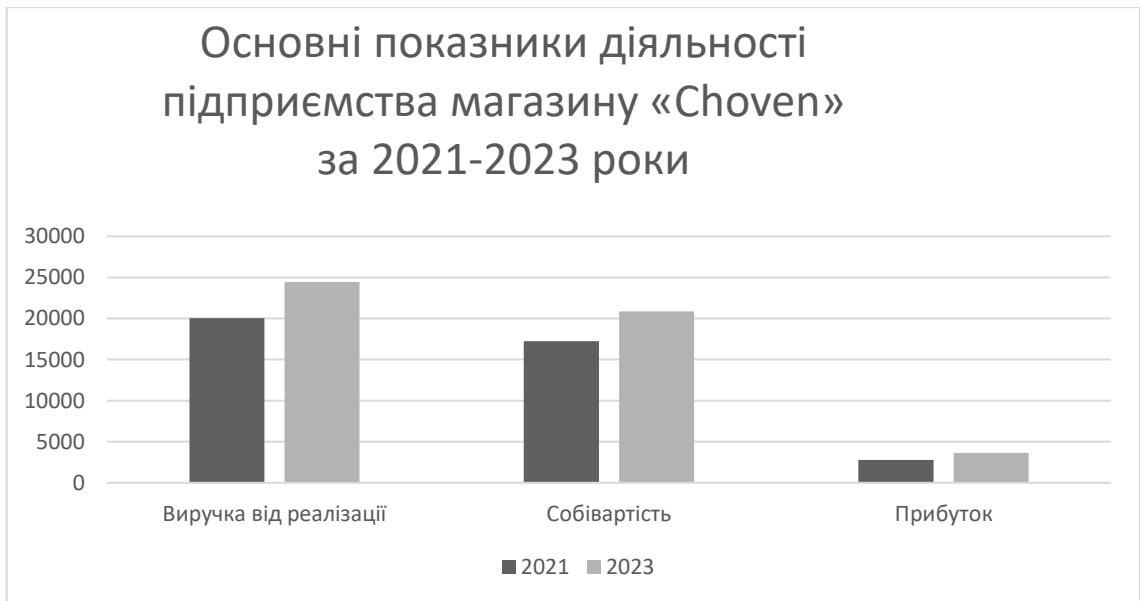


Рисунок Б.2 – Основні показники діяльності підприємства магазину «Choven» за 2021-2023 роки

ДОДАТОК В
АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОЇ СЕРЕДИ ТА КАДРОВИЙ АУДИТ
ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ «СNOVEN»

Таблиця В.1 – Дані для побудови матриці БКГ

Асортиментна позиція	Темп зростання	ОДР	Частка в загальному обсязі продажів, %
1. Білизна	0,94	1,27	21,82
2. Купальники	0,99	1,36	21,82
3. Одяг для вдома	0,86	0,89	4,79
4. Одяг для сну	1,08	1,00	4,79
5. Коригувальне білизна	1,09	0,85	7,48
6. Аксесуари	1,01	0,67	4,21
7. Комплекти	1,07	2,09	9,35
8. Парео	1,07	0,90	10,76
9. Засоби для догляду за білизною	1,09	1,27	14,97

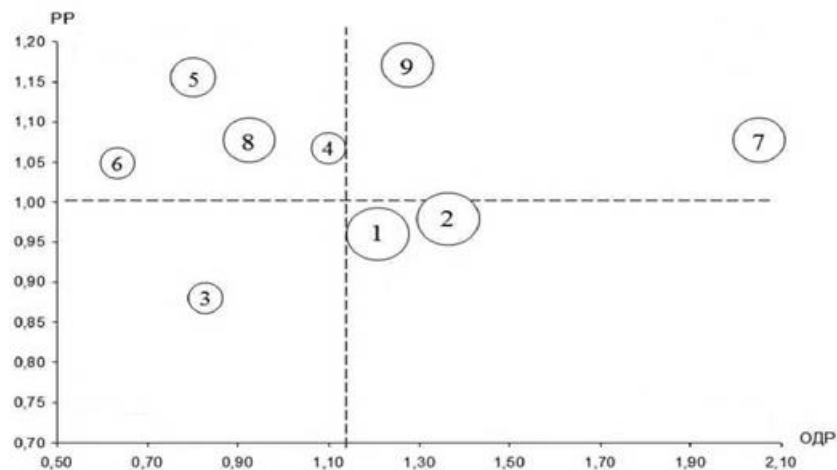


Рисунок В.1 – Матриця БКГ



Рисунок В.2 – Схема 7С МакКінсі

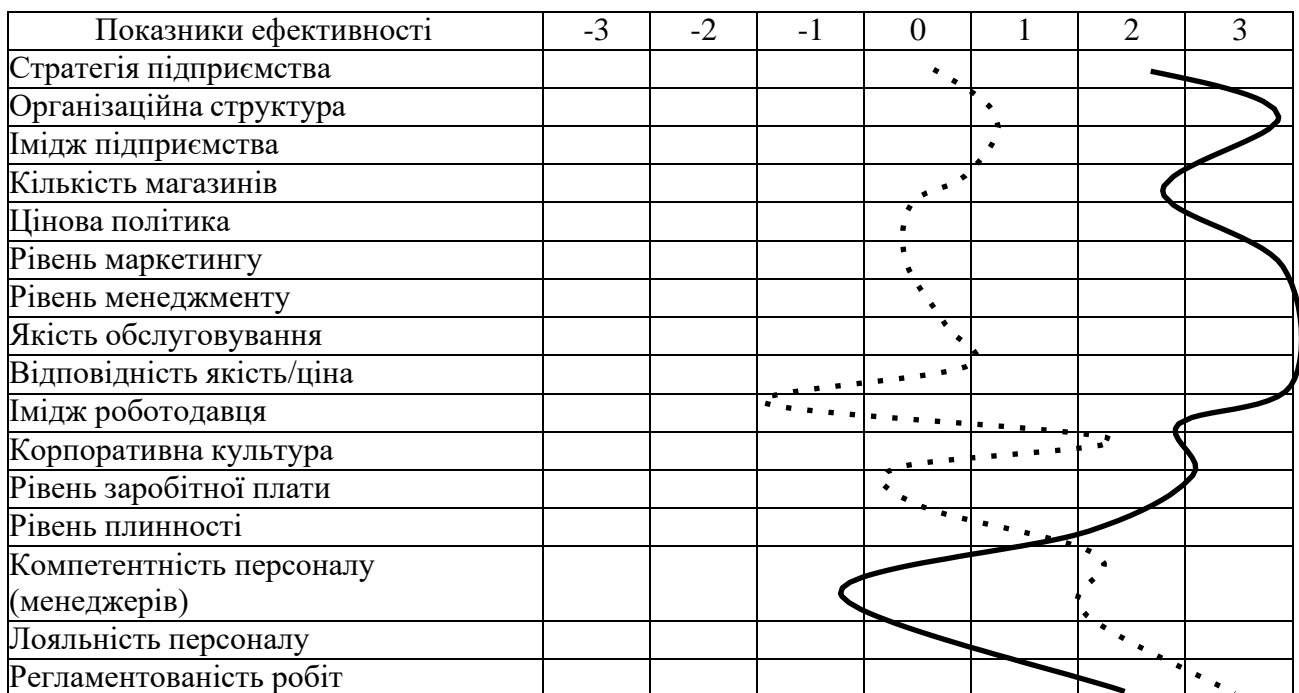
Таблиця В.2 – Показники внутрішньої середовища

Показник	Характеристика
Стратегія підприємства	Стратегія компанії – це досягнення 60% частки ринку в вибраному сегменті за 5 років за рахунок: відкриття нових магазинів; підтримка стратегії лідерства по витратам (раціональне використання наявних ресурсів); високої якості обслуговування; підвищення впізнаваності фірми в результаті проведення акцій
Організаційна структура	Організаційна структура компанії – процесна. Окремі відділи і працівники відповідають за реалізацію певного процесу, проходить через різні рівні управління і діяльності. У рамках магазину структура ієрархічна.
Імідж підприємства	Компанія за своє існування має дуже гарну репутацію. Імідж створює обслуговування, якому компанія приділяє багато уваги, і постійно його удосконалює.
Корпоративна культура	Корпоративна культура знаходиться на невисокому рівні, як і в середньому по галузі.
Рівень заробітної плати	Рівень заробітної плати в компанії трохи вище, чим по галузі.

Закінчення таблиці В.3

Показник	Характеристика
Рівень плинності	З плинністю в компанії ситуація гірше, чим по галузі, спостерігається плинність персоналу.
Компетентність персоналу	Компетентність персоналу знаходяться на середньому рівні. Це може спричинити певні ризики і наслідки.
Лояльність персоналу	Рівень лояльності співробітників середній, що пов'язано з недостатньою кваліфікацією персоналу (відділ продажів).
Регламентованість робіт	Регламентованість робіт знаходиться на високому рівні. З однієї сторони, компанія контролює бізнес процеси і норми праці, з іншої сторони дає співробітникам самостійність в роботі.

Таблиця В.3 – SNW-аналіз торгової мережі «Choven»



— - показники торгової мережі «Choven»

----- - середньогалузеві показники

Таблиця В.4 – Структура персоналу за статевою ознакою

Показник	2021 р		2022 р		2023 р	
	чоловік	в %	чоловік	в %	чоловік	в %
Чоловіки	11	14%	10	13%	10	13%
Жінки	67	86%	69	87%	70	87%
Усього	78	100%	79	100%	80	100%

Таблиця В.5 – Структура персоналу за рівнем освіти

Показник	2021р		2022 р		2023 р	
	чоловік	в %	чоловік	в %	чоловік	в %
Вища	57	73%	59	75%	63	79%
Середнє спеціальне	2	2%	2	2%	2	2%
Усього	78	100%	79	100%	80	100%

Таблиця В.6 – Аналіз персоналу по категоріям

Показник	2021 р		2022 р		2023 р	
	чол.	в %	чол.	в %	чол.	в %
Керівники, чол.	8	10,26	8	10,13	9	11,25
Фахівці, чол., в т.ч.:	15	19,23	17	21,52	17	21,25
- менеджери з продажу	15	6,41	15	6,33	15	6,25
Оперативний персонал (продавці, касири), чол.	53	67,95	52	65,82	52	65,00
Службовці, чол.	2	2,56	2	2,53	2	2,50
Разом	78	100,00	79	100,00	80	100,00

Таблиця В.7 – Вікова структура персоналу

Показник	2021 р		2022 р		2023 р	
	чол.	в %	чол.	в %	чол.	в %
до 30 років	54	69%	55	69%	59	74%
Старше 40 років	6	8%	6	8%	6	8%
Усього	78	100%	79	100%	80	100%

Таблиця В.8 – Структура персоналу по стажу роботи в компанії

Показник	2021 р		2022 р		2023 р	
	чол.	в %	чол.	в %	чол.	в %
Більше 3 років	38	49%	35	44%	34	42%
1–3 року	30	39%	33	42%	34	43%
менше 1 року	9	12%	10	13%	12	15%
Усього	78	100%	79	100%	80	100%

Таблиця В.9 – Показники, характеризуючі систему управління персоналом

Показник	Значення показника в динаміці років		
	2021 р	2022 р	2023 р
Чисельність персоналу	78	79	80
Чисельність звільнених, в т.ч. по причині	12	13	15
- вихід на пенсію	1	1	1
- незадоволеність характером роботи	3	3	4
- незадоволеність заробітної платою	6	7	8
- не влаштовує психологічний клімат	2	2	2
Коефіцієнт плинності кадрів	15,4	16,5	18,8
Оборот по прийому персоналу	0,25	0,34	0,47
Оборот по звільненню персоналу	0,25	0,34	0,47

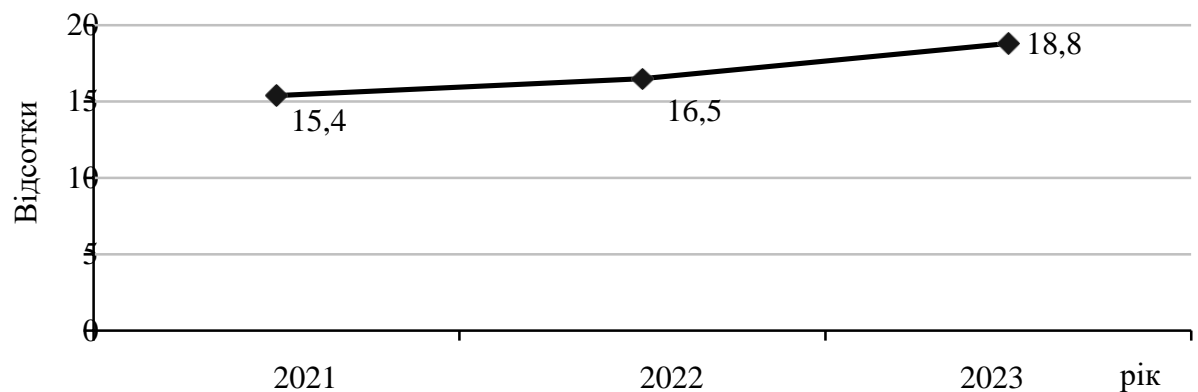


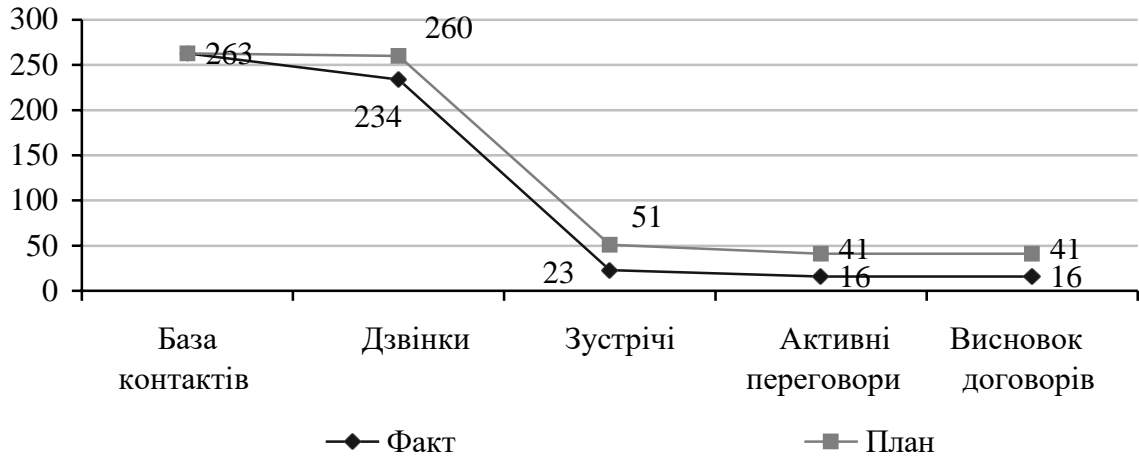
Рисунок В.3 – Динаміка коефіцієнта плинності в компанії 2021 – 2023 р.

Таблиця В.11 – Аналіз персоналу по категоріям

Показник	2023 рік		
	Освіта	Чоловік	%
Керівники, чол.	Вища	9	100,00
	Незакінчена вища	-	-
	Середня спеціальна	-	-
Фахівці, чол., в т.ч.:	Вища	4	23,5
	Незакінчена вища	13	76,47
	Середня спеціальна	-	-
- менеджери з продажу	Вища	12	48,00
	Незакінчена вища	13	52,00
	Середня спеціальна	-	-
Оперативний персонал (продавці, касири), чол.	Вища	34	73,9
	Незакінчена вища	12	26,1
	Середня спеціальна	-	-
Службовці, чол.	Вища	-	-
	Незакінчена вища	-	-
	Середня спеціальна	2	100,0
Разом		80	-

Таблиця В.11 – Конверсія на етапах продажів

Статус переговорів	Кількість компаній	Конверсія з етапу на етап
База контактів	263	-
Дзвінки	234	89%
Зустрічі	23	10%
Активні переговори	16	70%
Висновок договору	16	100%



Рисунку В.4 – Існуюча вирва продажів

ДОДАТОК Г
РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ З
ПРОДАЖУ ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «CHOVEN»

Таблиця Г.1 – Методи навчання персоналу на та поза робочого місця

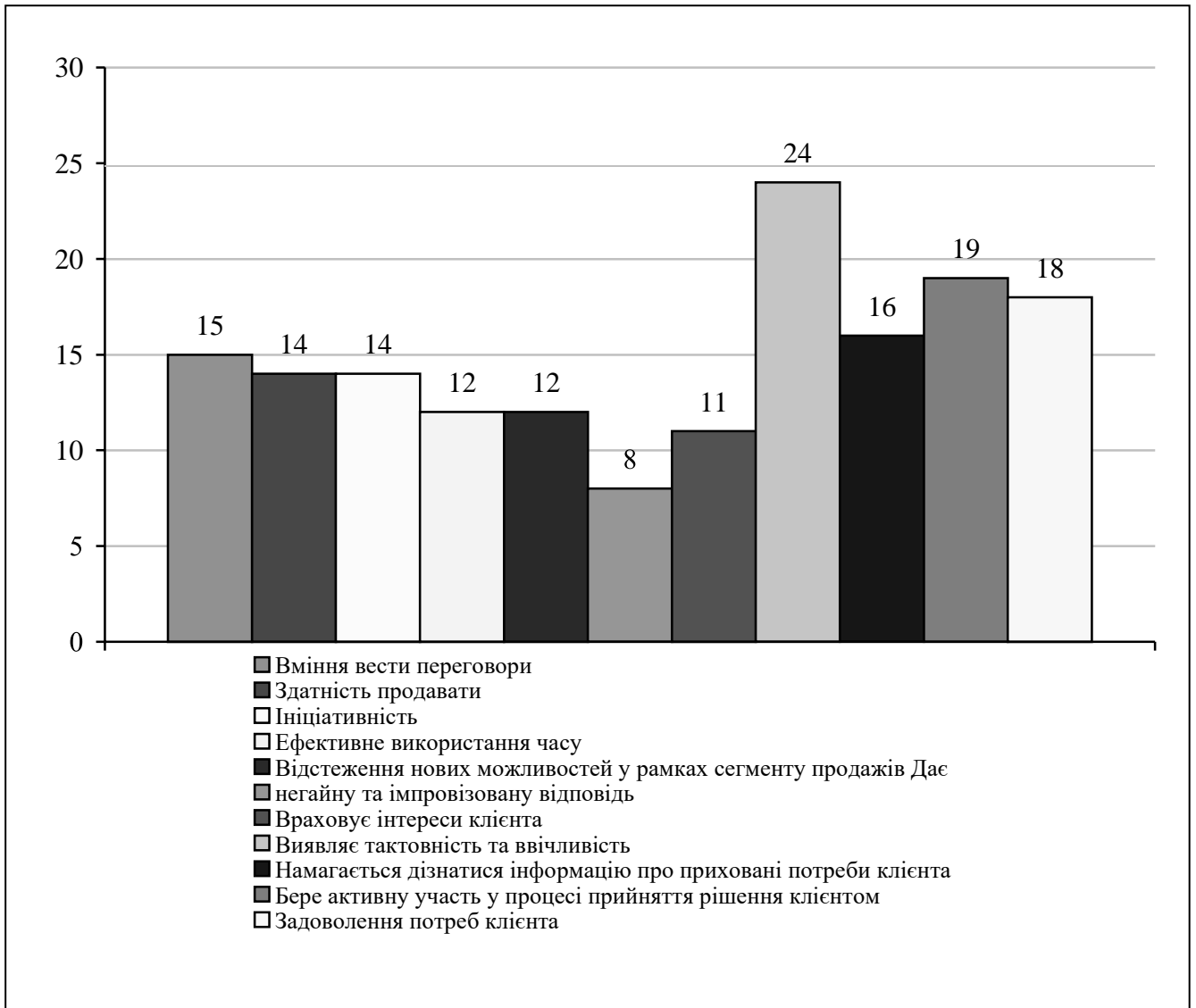
№ п/п	Методи навчання	Характерні особливості методу
Методи навчання персоналу на робочому місці		
1	Спрямоване придбання досвіду	Систематичне планування навчання на робочому місці
2	Виробничий інструктаж	Загальна інформація, вступ в спеціальність, адаптація, ознайомлення учня з новою робочою обстановкою
3	Наставництво	Співробітництво наставника та учня, коли наставник забезпечує безперервний, неупереджений зворотний зв'язок та періодично перевіряє рівень виконання роботи наставника.
Методи навчання персоналу поза робочим місцем		
1	Діловіігри	Навчання манері поводитися в різних виробничих ситуаціях, під час переговорів, причому володарі ролей повинні виробляти альтернативні точки зору (внутрішнє навчання). Начальник відділу продаж раз на місяць виступає у вигляді клієнта, і дає завдання укласти з ним угоду.
2	Тренінг	Щоденне навчання, під час якого один інструктує чи тренує іншого щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, демонстрації і практичної роботи (внутрішнє навчання), здійснює старший по відділу (у даному випадку начальник відділу продажів як правило демонструє правила ведення переговорів, укладання контрактів)



Рисунок Г.1 – Система розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу торгової мережі «Choven»

Таблиця Г.2 – Основні види професійних компетенцій менеджерів відділу продажів магазину «Choven»

Компетенція	Характеристика компетенції	Опис рівня
Професіональні	Здатність до якісного виконання своїх обов'язків	Вміння вести переговори
		Здатність продавати
		Ініціативність
		Ефективне використання часу
		Відстеження нових можливостей в рамках сегменту продажів
Клієнто-орієнтованість	Орієнтація на клієнта з метою досягнення розуміння та задоволення потреб клієнтів	Дає негайну і імпровізовану відповідь на питання клієнта, не намагаючись зрозуміти контекст запитів клієнта
		Враховує інтереси клієнта
		У взаємодії з клієнтами виявляє тактовність та Ввічливість. Доводить актуальну інформацію до клієнта(наприклад, про акціях організації). Аналізує ступінь задоволеності клієнта.
		Намагається дізнатися інформацію о прихованих потребах, крім виражених від самого початку
		Активно бере участь в процесі прийняття рішення клієнтом. Вживає дій з метою задоволення потреб



Рисунку Г.2 – Рівень вираженості компетенцій менеджерів з продажу магазину «Choven»

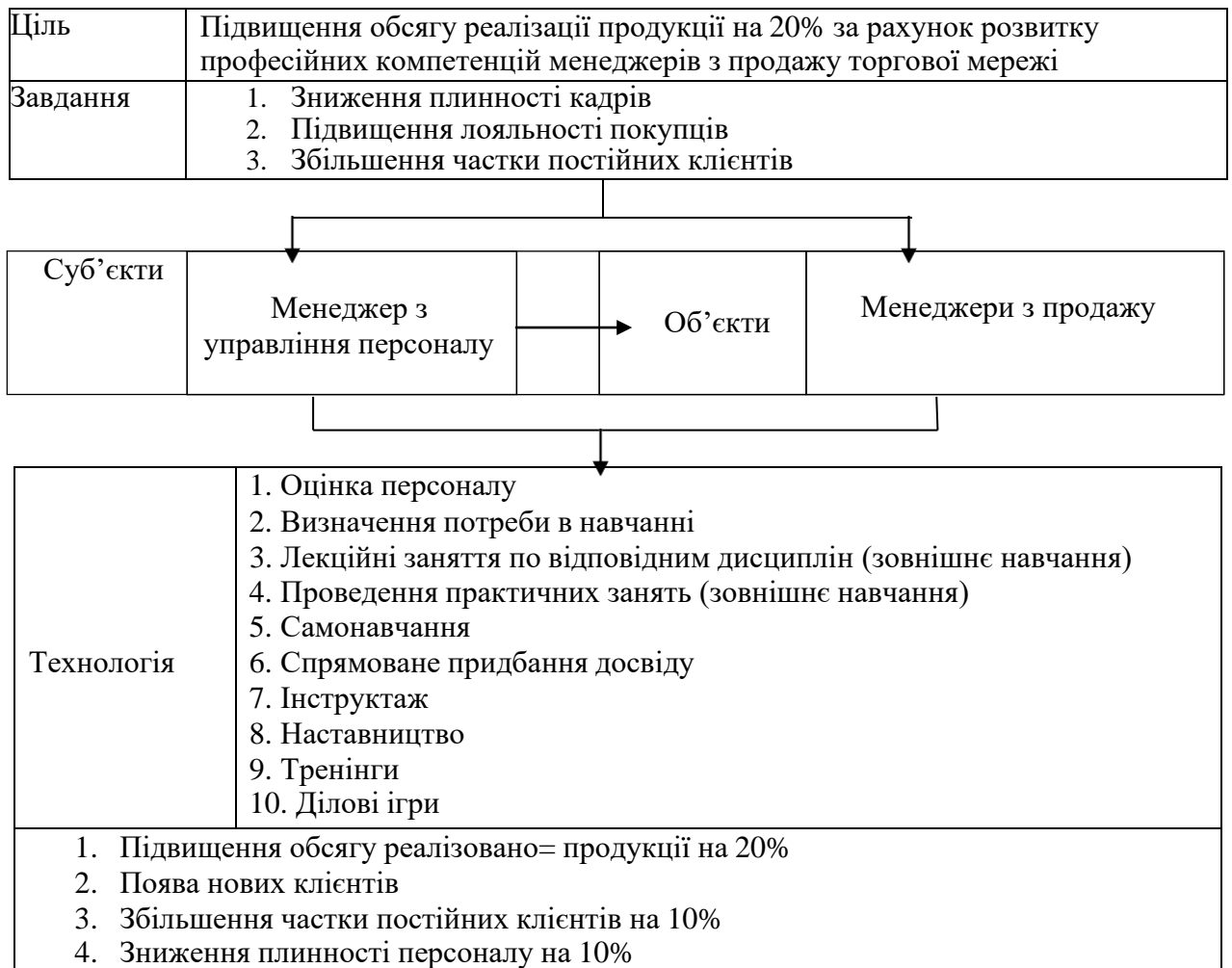


Рисунок Г.3 – Пропонована система підвищення професійних компетенцій менеджерів по продажам Торговою мережі «Choven»

Таблиця Г.3 – Запропоновані заходи по розвитку професійних компетенцій менеджерів з продажу

Професійна компетенція, існуючий / необхідний рівень	Програма курсу	Вид навчання, термін
1	2	3
Пошук клієнтів, підготовка 5 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - підготовка до «холодного» дзвінку (ключові фрази), правильна постановка цілей. - сценарій дзвінка. - поведінка продавця при відкритті контакту. - самопрезентація, використання органів почуттів при спілкуванні жести, пози. 	Очна, 2 дні
Виявлення потреб. Як ставити правильні питання 5 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Виявлення потреби або навіщо ставити питання? - Уточнюючі і витягують питання, метод «Воронка». - Виявлення потреби як сигнал до початку презентації. 	Очна, 4 дні
Презентація (компанії, товару, послуги) 17 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Покупницькі мотиви модель перекладу властивостей вигоду. - Способи обґрунтування ціни. 	Очна, 3 дні
Подолання реакцій клієнта 7 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Основні причини виникнення заперечень опорів. - Модель обробки заперечень. 	Очна, 2 дні
Завершення угоди, діалогу 6 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Сигнали готовності клієнта до купівлі прийоми. - Опитування завершення угод, контроль задоволеності клієнта. 	Очна, 2 дні
Практична психологія та її застосування в роботі менеджера з продажу. Ділове спілкування 10 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Культура бізнес-спілкування. Найважливіші етапи ведення ділової розмови. - Характеристики універсальних прийомів встановлення контакту. - Основні принципи рефлексивного слухання - Застосування тактики аргументації. - Методи нейтралізації заперечень. - Навички переконливою аргументації. Що може стати аргументом? - Розвиток діалогу: управління бесідою за допомогою питань. - Правила завершення розмови. 	Очна, 2 дні
«Холодні дзвінки» – старт до висновку угоди 5 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Які питання має сенс ставити клієнту під час «холодного дзвінка». - Як «холодний дзвінок» зробити початком плідного співробітництва з клієнтом. - Навіщо дякувати клієнту, якщо він вам відмовив. - Способи подолання «секретарського бар'єру» і виходу на ЛПР (особа, приймаюче Рішення). 	Очна, 4 дні

Закінчення таблиці Г.3

Професійна компетенція, існуючий / необхідний рівень	Програма курсу	Вид навчання, термін
Управління дебіторською заборгованістю або зниження бізнес-ризиків компанії. Де починається дебіторська заборгованість. Організаційні та психологічні причини 20 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Складові професійної успішності менеджера з продажу: Експерт, Продавець, Особистість. - Місце появи простроченої дебіторської заборгованості в циклі продажів. - Інструменти управління дебіторською заборгованістю: психологічні фактори, що ускладнюють збір платежів з клієнтів; - як вибудувувати відносини з клієнтами, щоб не було ситуацій «прострочена дебіторська заборгованість»; - профілактика простроченої дебіторської заборгованості. - Правила роботи із знижками; - технологія ведення жорстких переговорів. 	Очна, 3 дні
Основи маркетингу продаж 5 / 24	<ul style="list-style-type: none"> - Аналіз ринку та маркетингової стратегії. Вибір сегменту ринку. - Аналіз конкурентних переваг. Позиціонування на ринку. - Прогнози обсягів продажів – план продажів. - Стратегії ціноутворення. Реклама та просування товару. 	Очна, 2 дні
Стажування на практиці	- відвідування великих організацій в відділ продажів	Очна, 6 днів
Разом		30 днів

Таблиця Г.4 – Стратегічна карта організації

Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> 1) До 2025 року підвищення рентабельності на 5%; 2) Зниження збитків підприємства в слідстві підвищення конверсії на всіх етапах продажу; 3) Загальне підвищення виробничої ефективності робітничого процесу
Клієнти	<ol style="list-style-type: none"> 1) Збільшення клієнтської бази 2) Збільшення числа постійних клієнтів 3) Загальне покращення лояльності клієнтів
Бізнес процеси	<ol style="list-style-type: none"> 1) Підвищення продуктивності на 20% 2) Налагодження контактів з організацією, яка здійснює освітні послуги 3) пошук джерел фінансування на здійснення навчання 4) Загальне підвищення продуктивності праці
Персонал	<ol style="list-style-type: none"> 1) Підвищення компетентності персоналу 2) Приведення кваліфікаційної чисельності до стратегічних цілей

Таблиця Г.5 – Рахункова карта навчання персоналу в умовах кризи

	Показники	Поточні	Цільові	Стратегічні ініціативи
Фінанси	Рентабельність продажів	3%	8%	- висновок додаткових договорів про постачання продукції - зниження витрат на персонал - вихід на нові ринки
	Зріст прибутковості	11%	14%	
	Зниження збитків підприємства у наслідок підвищення конверсії на всіх етапах продажів	100%	80%	
Клієнти	Збільшення клієнтської бази	100%	115%	- приток нових клієнтів - повторні звернення вже наявних клієнтів
	Збільшення числа постійних клієнтів	100%	110%	
	Підвищення лояльності клієнтів	65%	70%	
Бізнес - процеси	Рівень плинності персоналу	18,8%	10%	- створення ефективної системи навчання персоналу - проведення заходів щодо утримання співробітників - контроль якості наданих послуг - створення різних і справедливих умов внутрішнього просування персоналу
	Підвищення продуктивності	26%	31%	
Персонал	Задоволеність співробітників від трудової діяльності	62%	79%	- проведення опитування, дослідження про задоволеності персоналу роботою та займаною посадою - створення плану розвитку професійних компетенцій для кожного співробітника - проведення заходів щодо переміщення персоналу
	Відсоток співробітників з виправданими кар'єрними очікуваннями	58%	84%	
	Навчання персоналу	68%	85%	



Рисунок Г.4 – Рушійні сили проекту

Таблиця Г.6 – План заходів проекту

№	Заходи	Дата початку	Дата закінчення	Час	Попередні захід	Відповідальні особи
Етап 1 – Аналіз діяльності підприємства						
1	Аналіз торгової мережі «Choven»	03.07. 2024р	02.08. 2024р	30	0	Менеджер з персоналу
2	Діагностика системи управління персоналом	03.08. 2024р	08.08. 2024р	4	2,8	Менеджер з персоналу
3	Аналіз причин неефективності системи розвитку професійних компетенцій персоналу	09.08. 2024р	15.08. 2024р	5	9	Менеджер з персоналу
4	Виявлення проблем	02.08. 2024р	04.08. 2024р	2	1	Менеджер з персоналу
5	Збір проектної команди	05.08. 2014р	06.08. 2024р	1	1	Начальник відділу продажів
6	Оцінка рівня розвитку проф. компетенцій менеджерів з продажу	06.08. 2024р	16.08. 2024р	10	1	Менеджер з персоналу

Продовження таблиці Г.6

№	Заходи	Дата початку	Дата закінчення	Час	Попередні захід	Відповідальні особи
Етап 2 – Розробки і впровадження						
7	Визначення основних учасників проекту розвитку професійних компетенцій	20.08. 2024р	21.08. 2024р	1	3	Менеджер персоналу 3
8	Формування проекту з усунення виявленою проблеми в системі навчання	16.08. 2024р	17.08. 2024р	1	2	Менеджер персоналу 3
9	Розробка техніко-економічного обґрунтування проекту	18.08. 2024р	19.08. 2024р	1	2	Менеджер персоналу 3
9.1	Виявлення факторів, які впливають на роботу персоналу (ввод нових стандартів)	26.07. 2024р	28.07. 2024р	3	2	Менеджер персоналу 3
9.2	Вибір навчальної організації	14.07. 2024	17.07. 2024	5	1	Менеджер з персоналу
9.3	Розробка регламенту проведення тренінгів та ділових ігор	10.01. 2025р	12.01. 2025р	3	29	Менеджер з персоналу
9.4	Інформування персоналу: -проведення нарад -проведення зборів	31.07. 2024р	02.08. 2024р	2	4,5	Менеджер з персоналу
10	Аналіз довгострокових та короткострокових планів організації та підрозділів для виявлення рівня підготовки співробітників, необхідного для їх реалізації	16.08. 2024р	18.08. 2024р	3	1	Менеджер з персоналу

Продовження таблиці Г.6

№	Заходи	Дата початку	Дата закінчення	Час	Попередні захід	Відповідальні особи
11	Оцінка інформації про менеджерів з продажам, наявна в службі управління персоналом (стаж, досвід, базова освіта, участь в програмах навчання)	21.08. 2024р	25.08. 2024р	5	9,11	Менеджер з персоналу
12	Збір та аналіз заявок на розвиток професійних компетенцій персоналу від керівників підрозділів	28.08. 2024	08.09. 2024р	10	5,11	Менеджер з персоналу
13	Розробка методики надання оплати розвитку професійних компетенцій персоналу за рахунок організації	11.09. 2024р	25.09. 2024р	11	3	Менеджер з персоналу
14	Формування документації	26.09. 2024р	06.10. 2024р	9	1,9	Менеджер з персоналу
15	Оформлення та подання заявки на розвиток професійних компетенцій персоналу навчальний центр	09.10. 2024р	20.10. 2024р	10	2,3,1 0	Менеджер з персоналу
16	Узгодження спеціалістів, які будуть проводити навчання	16.10. 2024р	27.10. 2024	10	5	Фахівець навчального центру
17	Вибір місця для проведення навчання	16.10. 2024р	27.10. 2024р	10	16	Фахівець навчального центру
18	Розробка плану з проведення оцінки менеджерів після навчання	23.10. 2024р	31.10. 2024р	7	0	Фахівець навчального центру

Продовження таблиці Г.6

№	Заходи	Дата початку	Дата закінчення	Час	Попередні захід	Відповідальні особи
Етап 3 – Експлуатаційний етап						
19	Вступна лекція знеобхідності розвитку професійних компетенцій кожного співробітника	01.11.2024р	10.11.2024р	8	12,	Менеджер з персоналу
20	Читання лекцій у аудиторіях	13.11.2024р	24.11.2024р	10	17,18, 20	Фахівець навчального центру
21	Читання лекцій дистанційно	24.11.2024	27.11.2024	8	17,18	Фахівець навчального центру
22	Тренінги на закріплення та перевірку знань	28.11.2024	07.12.2024	8	17,18	Фахівець навчального центру
23	Стажування учнів менеджерів з продажу	08.11.2024р	11.12.2024р	10	21	Фахівець навчального центру
24	Практичне заняття по роботі співробітниками навчального центру	11.12.2024р	22.12.2024р	10	21,22, 23	Фахівець навчального центру
25	Контроль проходження розвитку професійних компетенцій співробітниками навчального центру	04.12.2024р	29.12.2024р	20	17	Фахівець навчального центру
26	Закріплення отриманих теоретичних та практичних знань, виконання контрольного завдання	25.12.2024р	27.12.2024р	3	21,22, 23,24	Фахівець навчального центру
27	Решта іспиту	27.12.2024р	29.12.2024р	3	26	Фахівець навчального центру

Закінчення таблиці Г.6

№	Заходи	Дата початку	Дата закінчення	Час	Попередні захід	Відповідальні особи
28	Отримання сертифіката про пройденому навчанні	09.01.2025р	09.01.2025р	1	27	Фахівець навчального центру
29	Початок роботи на підприємстві та застосування отриманих навичок	15.01.2025р	-	-	28	Менеджер з персоналу
30	Регулярна оцінка рівня професійних компетенцій	Кожен місяць з 11.24 р.		0		Менеджер з персоналу
Етап 4 – Завершення проекту						
31	Обговорення з керівництвом результатів проекту	26.01.2025р	26.01.2025р	1	29,31	Менеджер з персоналу
32	Внесення в пам'ятки, локально-нормативні акти	29.01.2025р	02.02.2025р	5	32	Менеджер з персоналу
33	Внесення змін у планові показники на протязі кількох років	05.02.2025р	07.02.2025р	3	32	Менеджер з персоналу
34	Моніторинг економічних показників проекту	Кожні 6 місяців		31,33, 34		Менеджер з персоналу
35	Анкетування персоналу, для виявлення ефективності системи розвитку професійних компетенцій в організації	12.02.2025р	23.02.2025р	10	35	Менеджер з персоналу

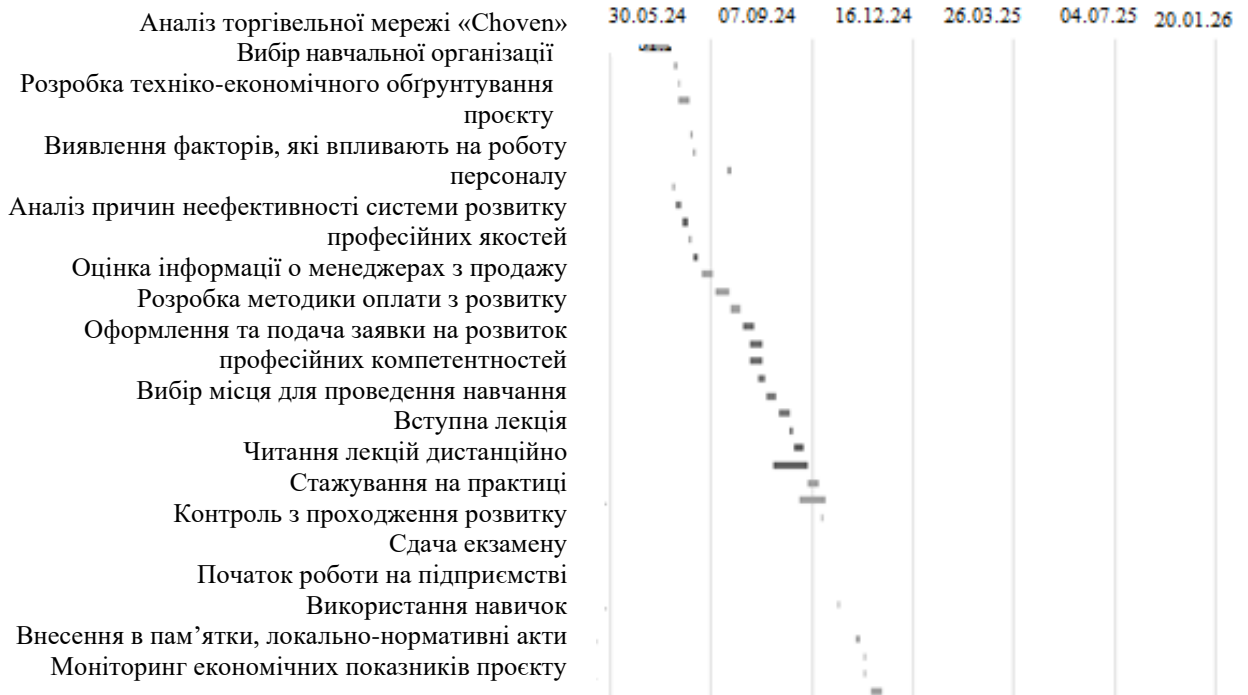


Рисунок Г.5 – Діаграма Ганта