

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент персоналу

**07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему « Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу »
(назва теми)

здобувача Кравець Катерини Олександрівни
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент, Столярук Христина
Сергіївна

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти Кравець Катерини Олександрівни

Очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " ____ " ____ 20 ____ р .№ ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ВІСТ ГРУП»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

| | |
|--|--|
| Розділ 1 | ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ (назва розділу) |
| Розділ 2 | АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІСТ ГРУП» (назва розділу) |
| Розділ 3 | НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ (назва розділу) |
| Об'єкт дослідження: | процеси кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналуна підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП». |
| Предмет дослідження: | теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | аналіз теоретичних основ та практичних аспектів розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналуна підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП». |

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- визначити сутність та особливості кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу;
- проаналізувати типи та методи побудови кар'єри фахівця з менеджменту персоналу;
- дослідити сучасні тенденції та перспективи розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу.

У розділі 2

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП»;
- дослідити систему кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу у ТОВ «ВІСТ ГРУП»;
- оцінити ефективність програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу у ТОВ «ВІСТ ГРУП».

У розділі 3

- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу;
- впровадити інноваційні підходи до планування кар'єри в сфері управління персоналом;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував
науковий керівник

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20 ____ р.

Завдання одержав
здобувач

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20 ____ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 3 розділи, 13 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 38 найменувань.

Тема роботи: «Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу»

Об'єктом дослідження є процеси кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу.

Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних основ та практичних аспектів розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Основні завдання дослідження включають: визначення сутності та особливостей кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу; аналіз форм та методів побудови кар'єри; дослідження сучасних тенденцій розвитку кар'єри; оцінювання ефективності програм розвитку кар'єри; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку; обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження включають: системний аналіз для дослідження сутності кар'єрного розвитку; порівняльний аналіз для вивчення форм та методів побудови кар'єри; статистичний аналіз для оброблення емпіричних даних; анкетування та експертне опитування для оцінювання задоволеності працівників системою кар'єрного розвитку; SWOT-аналіз для визначення перспектив розвитку системи кар'єрного розвитку.

У роботі запропоновано інтегровану модель системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу, яка складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: стратегічного, організаційного, індивідуального, інструментального та оцінювального. Розроблено програму заходів вдосконалення системи кар'єрного розвитку за напрямками: впровадження індивідуального підходу до планування кар'єри, підвищення прозорості критеріїв кар'єрного просування, розвиток системи

менторства та коучингу, розширення можливостей для горизонтальної кар'єри, покращення балансу між роботою та особистим життям.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП», що сприятиме підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та покращенню ефективності роботи підприємства.

Робота завершена у 2025 році.

Ключові слова: кар'єрний розвиток, менеджмент персоналу, система кар'єрного розвитку, компетентності, індивідуальний план кар'єри, горизонтальна кар'єра.

Keywords: career development, personnel management, career development system, competencies, individual career plan, horizontal career.

Відгук
про КБР здобувачки 4 курсу, ОП «Менеджмент персоналу»
факультету управління персоналом, соціології та психології, денної ф.н.,
Кравець Катерини Олександрівни
на тему: «**Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу**»

1. Актуальність теми:

Тема є актуальною, оскільки не зважаючи на сучасні реалії, які супроводжуються неабиякими випробуваннями як суспільства в цілому, так і власників бізнесу, розвиток кар'єри персоналу, й зокрема фахівців з менеджменту персоналу, є надзвичайно важливим. Постійне оновлення знань, навичок та компетентностей зазначених фахівців є необхідною умовою для адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища, зумовленого, у тому числі, воєнною ситуацією в країні. Також важливо враховувати стрімке впровадження інновацій.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи:

В 1-му розділі авторка постаралася максимально повно висвітити теоретичні аспекти досліджуваної теми. Переважно дотримано етики цитування. Проаналізовано достатній обсяг наукових підходів, щоб у повній мірі скласти загальне розуміння ключових досліджуваних понять. У більшій частині розділу здійснено критичний аналіз досліджуваної інформації. Використано репрезентативний масив класичних та сучасних полемічних зарубіжних та українських бібліографічних джерел, зокрема, монографій, наукових статей, що опубліковані у фахових виданнях, тез доповідей тощо. 2-й розділ КБР присвячено аналізу особливостей кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП», який підкріплено власними узагальненнями, супроводжено таблицями і рисунками. В 3-му розділі розроблено ряд цінних рекомендацій щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем.

3. Наявність самостійних розробок автора:

Авторкою у рекомендаційному розділі роботи представлено інтегровану модель системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу, що змістовно описана та може бути цінною для вирішення багатьох виявлених проблем на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Теоретична цінність полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу. Методична значущість виражається у розробленні рекомендацій щодо оцінювання ефективності системи кар'єрного розвитку та впровадження сучасних методів розвитку кар'єри фахівців з управління персоналом. Цінність практичних рекомендацій полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП», зокрема, у розробці інтегрованої моделі системи кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом.

5. Наявність недоліків:

У 1 розділі не достатньо чітко сформульовано авторську позицію щодо визначення ключових понять та термінів за темою. При підготовці 2-го розділу не достатньо використано економіко-математичні методи, статистичні методи аналізу діяльності компанії, зокрема у пункті 2.2. При аналізі організаційно-економічної характеристики підприємства не усі показники описано з позиції врахування тематики роботи. Не усі виявлені проблеми під час аналізу підкріплено конкретними показниками. В 3-му розділі відсутні рекомендації щодо використання провідного українського та зарубіжного досвіду удосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту з оцінкою **60** балів.

Науковий керівник
доцент, кандидат економічних наук

Столярук Х.С.

Рецензія

На кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти
Кравець Катерини Олександрівни
на тему « Розвиток кар'єри у сфері менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Якісне управління персоналом – запорука ефективної підприємницької діяльності будь-якої компанії. Одним із важливих аспектів утримання персоналу у компанії є розвиток їх кар'єри, спрямований на досягнення управлінських посад. Питання якісно побудованої кар'єрної сходинок у компанії – це питання, яке вимагає ретельного дослідження та формування раціональної моделі побудови внутрішнього й зовнішнього бренду фірми як стабільного та привабливого роботодавця.

Якість проведеного дослідження.

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні рекомендації щодо удосконалення етапів та методів побудови кар'єри у компанії.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи.

В якості позитивних сторін проведеного дослідження слід виділити авторське соціологічне опитування, спрямоване на виявлення проблем, пов'язаних із розвитком кар'єри у компанії.

Зауваження.

Робота є комплексною та довершеною, проте у дослідження необхідно було би більш детально вивчити та узагальнити провідний український досвід у сфері формування бренду роботодавця, наприклад компанія Work.ua .

Практична значущість висновків і рекомендацій.

Упровадження пропозицій та рекомендацій, наданих у роботі дозволить покращити ефективність діяльності ТОВ «Віст Груп», розробити ефективну систему побудови кар'єри менеджерів у компанії.

Місце роботи та посада рецензента:

Заступник директора з питань

управління персоналом

Ольшевська О.І.

ТОВ «Віст Груп»

Підпис засвідчую:



ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ..... | 6 |
| 1.1. Сутність та особливості кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу..... | 6 |
| 1.2. Типи та методи побудови кар'єри фахівців з менеджменту персоналу..... | 14 |
| 1.3. Сучасні тенденції та перспективи розвитку кар'єри в сфері управління персоналом..... | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»..... | 33 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІСТ ГРУП»..... | 33 |
| 2.2. Дослідження системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу у ТОВ «ВІСТ ГРУП»..... | 43 |
| 2.3. Оцінювання ефективності програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу у ТОВ «ВІСТ ГРУП»..... | 51 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ..... | 60 |
| 3.1. Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу..... | 60 |
| 3.2. Впровадження інноваційних підходів до планування кар'єри в сфері управління персоналом..... | 66 |
| 3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів... | 72 |
| ВИСНОВКИ..... | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 85 |

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку технологій та посилення конкуренції на ринку праці, розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу стає ключовим фактором забезпечення професійного зростання фахівців та конкурентоспроможності організацій. Постійне оновлення знань, навичок та компетентностей фахівців з менеджменту персоналу є необхідною умовою для адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища та впровадження інновацій.

В Україні питання розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу набуває особливої актуальності в контексті євроінтеграції та необхідності підвищення якості управління людськими ресурсами. Вітчизняні підприємства стикаються з потребою створення ефективних систем розвитку кар'єри фахівців з управління персоналом, які б відповідали сучасним вимогам та стратегічним цілям організацій.

Дослідження розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу є важливим для розуміння сучасних тенденцій у сфері розвитку фахівців з управління персоналом, оптимізації процесів кар'єрного зростання, а також для підвищення ефективності кадрових стратегій українських компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу досліджували такі вітчизняні науковці, як А.М. Колот, О.О. Герасименко, О.І. Кравчук, А.В. Василик, Х.С. Столярук, В.А. Літинська, В.В. Давиденко, В.В. Турчак, А.А. Когут, С.М. Подзігун, Н.О. Пачева, О.О. Кладова, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова, С.В. Мішина, О.Ю. Мішин та інші. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці Й. Аккерманс, Дж. Річардсон, М. Краймер, К. Чжао, Ц. Цай, В. Чжоу, Л. Цзан, М.Л. Джанкаспро, А. Мануті, А. Ло Престі, А. Де Роза, А. Де Вос, Б. Ван дер Гейден, Й. Барух, С.Е. Салліван.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних основ та практичних аспектів розвитку кар'єри в сфері менеджменту

персоналу та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Визначити сутність та особливості кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу.
2. Проаналізувати форми та методи побудови кар'єри фахівця з управління персоналом.
3. Дослідити сучасні тенденції та перспективи розвитку кар'єри в сфері управління персоналом.
4. Охарактеризувати систему кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».
5. Оцінити ефективність програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП».
6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».
7. Обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процеси кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані такі методи: системний аналіз – для дослідження сутності та особливостей кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу; порівняльний аналіз – для вивчення форм та методів побудови кар'єри; статистичний аналіз – для оброблення емпіричних даних щодо ефективності системи кар'єрного розвитку; анкетування та експертне опитування – для оцінювання задоволеності працівників системою кар'єрного розвитку; SWOT-аналіз – для визначення перспектив розвитку системи кар'єрного розвитку на підприємстві.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість полягає у систематизації та розвитку наукових підходів до розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу. Методична значущість виражається у розробленні рекомендацій щодо оцінювання ефективності системи кар'єрного розвитку та впровадження сучасних методів розвитку кар'єри фахівців з управління персоналом. Практична значущість полягає в можливості застосування розроблених пропозицій для вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Характер виконання кваліфікаційної роботи: дослідження виконано на замовлення підприємства ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу, статистичні дані, внутрішню документацію та звітність досліджуваного підприємства, результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 38 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 92 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та особливості кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу

У сучасних умовах динамічних змін бізнес-середовища, цифрової трансформації та глобалізації особливої актуальності набуває розвиток кар'єри фахівців з управління персоналом. Ці зміни суттєво трансформують роль функції управління персоналом в організації, розширюють спектр компетентностей фахівців та відкривають нові можливості для професійного зростання. Розвиток кар'єри фахівців з менеджменту персоналу постає складним багатоаспектним процесом, який потребує системного підходу та врахування особливостей професійного середовища.

Для глибшого розуміння сутності кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу доцільно звернутись до фундаментальних наукових досліджень. А.М. Колот та О.О. Герасименко підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації відбувається кардинальна зміна характеру праці та вимог до працівників, що створює нові виклики для фахівців з менеджменту персоналу та формує передумови для трансформації їхніх кар'єрних траєкторій. Автори наголошують на необхідності розвитку нових компетентностей фахівців з менеджменту персоналу відповідно до вимог соціально-трудової платформи "Праця 4.0" [1]. На нашу думку, ця концепція дійсно створює потужне підґрунтя для переосмислення кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом, проте потребує подальшої конкретизації механізмів адаптації до нових умов.

А.М. Колот та О.І. Кравчук звертають увагу на трансформацію менеджменту в нових соціоекономічних реаліях. Вчені акцентують увагу на тому, що кар'єрний розвиток сучасних фахівців з менеджменту персоналу має

ґрунтуватися на постійному розвитку управлінських компетентностей, які відповідають викликам нової реальності [2]. Ця позиція видається надзвичайно актуальною, однак варто доповнити її аспектами горизонтального кар'єрного розвитку, який також відіграє важливу роль у професійному зростанні фахівців з управління персоналом.

А.М. Колот та О.О. Герасименко розглядають вплив цифрової трансформації на формування нових моделей зайнятості та підкреслюють зростаючу роль фахівців з менеджменту персоналу адаптації організацій до цих змін. Науковці зазначають, що кар'єрний розвиток фахівців з менеджменту персоналу безпосередньо пов'язаний з їх здатністю ефективно функціонувати в умовах нових форм зайнятості [3]. Такий підхід розширює розуміння факторів, що впливають на кар'єрне зростання фахівців з управління персоналом, проте потребує більш детального розгляду конкретних інструментів розвитку відповідних компетентностей.

Для уточнення поняття кар'єрного розвитку у сфері менеджменту персоналу доцільно звернутися до досліджень Х.С. Столярук, яка розглядає кар'єрну компетентність як основу професійного розвитку фахівців. Дослідниця визначає кар'єрний розвиток як системний, планомірний процес підвищення професійної компетентності та кваліфікації, зміни кар'єрного статусу фахівця, що відбувається через реалізацію його особистісного потенціалу та в інтересах організації [5]. Ця дефініція має комплексний характер, проте може бути розширена аспектом індивідуальної відповідальності за власний кар'єрний розвиток, який набуває особливої актуальності в сучасних умовах.

А.В. Василик, Х.С. Столярук та А.В. Булуй досліджують проблему професійного вигорання працівників, що постає вагомим фактором, який впливає на кар'єрний розвиток. Автори зазначають, що фахівці з управління персоналом мають особливу схильність до професійного вигорання через високий рівень емоційного навантаження та постійну взаємодію з різними категоріями персоналу [4]. Це дослідження видається надзвичайно важливим для розуміння бар'єрів

кар'єрного розвитку, однак потребує доповнення аспектами профілактики та подолання вигорання як елементу кар'єрного планування.

Важливим аспектом розуміння кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу постає аналіз їхніх ролей та функцій в організації. Малтиз В. та Батраченко А. виділяють п'ять ключових ролей фахівців з управління персоналом: стратегічний партнер, агент змін, адміністративний експерт, захисник інтересів працівників та лідер персоналу [8]. Ці ролі формують основу для побудови різних кар'єрних траєкторій у сфері управління персоналом та визначають напрями розвитку професійних компетентностей. На нашу думку, такий підхід дає змогу структурувати кар'єрний розвиток фахівців з управління персоналом, проте варто розширити перелік ролей з урахуванням цифрової трансформації бізнесу.

Шаманська О.І. розглядає стратегічний аспект розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу та наголошує на необхідності узгодження індивідуальних кар'єрних цілей зі стратегічними цілями організації [9]. Дослідниця зазначає, що ефективний кар'єрний розвиток фахівців з менеджменту персоналу можливий лише за умови стратегічного підходу до управління їхнім потенціалом. Цей підхід має раціональне підґрунтя, проте не враховує достатньою мірою аспекти особистісного розвитку та самореалізації, які стають важливими мотиваторами кар'єрного зростання.

Х.С. Столярук акцентує увагу на консультаційному аспекті діяльності фахівців з менеджменту персоналу та розглядає його як важливий напрям кар'єрного розвитку. Авторка підкреслює, що фахівці з управління персоналом можуть розвивати свою кар'єру через поглиблення експертизи у сфері кар'єрного консультування та коучингу [7]. Такий підхід розширює традиційне розуміння кар'єрних можливостей у сфері управління персоналом, але потребує доповнення аспектами розвитку відповідних компетентностей.

Коваль Н. та Федосєєв М. розглядають кар'єрний розвиток фахівців з менеджменту персоналу контексті загальної системи управління кар'єрою в організації. Автори наголошують на необхідності створення інтегрованої системи управління кар'єрою, яка б охоплювала всі категорії персоналу, включаючи

фахівців з менеджменту персоналу[10]. Цей підхід має системний характер, але не враховує специфіку кар'єрного розвитку саме фахівців з управління персоналом, яка обумовлена особливостями їхньої професійної діяльності.

Алдошина М.В. та Козубова Н.В. досліджують особливості управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації, проте їхні висновки можуть бути екстрапольовані на сферу управління персоналом. Автори виділяють ключові фактори успішного кар'єрного розвитку: професійні компетентності, особистісні якості, організаційні умови та зовнішнє середовище [11]. Цей комплексний підхід видається корисним для розуміння факторів, що впливають на кар'єрний розвиток фахівців з управління персоналом, проте потребує адаптації до специфіки сфери управління персоналом.

Літинська В.А. розглядає інституційні аспекти кар'єрного розвитку та наголошує на важливості формалізації процесів управління кар'єрою в організації. Авторка підкреслює, що ефективний кар'єрний розвиток фахівців можливий лише за умови наявності системного підходу до планування, організації, мотивації та контролю цього процесу [12]. Такий підхід має цінність з точки зору організаційного забезпечення кар'єрного розвитку, проте не враховує повною мірою роль самоуправління кар'єрою, яка набуває все більшого значення в сучасних умовах.

У таблиці 1.1 систематизовано основні підходи до розуміння сутності кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом.

Таблиця 1.1 – Підходи до розуміння сутності кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом

| Автори | Ключові ідеї | Сутність кар'єрного розвитку |
|------------------------------|--|--|
| А.М. Колот, О.О. Герасименко | Трансформація характеру праці в цифровій економіці | Процес адаптації до вимог "Праці 4.0" через розвиток нових компетентностей |
| А.М. Колот, О.І. Кравчук | Розвиток управлінських компетентностей | Процес набуття управлінських компетентностей відповідно до нових соціоекономічних реалій |
| Х.С. Столярук | Розвиток кар'єрної компетентності | Системний, планомірний процес підвищення кваліфікації та зміни кар'єрного статусу |

Продовження таблиці 1.1

| Автори | Ключові ідеї | Сутність кар'єрного розвитку |
|---|---|--|
| А.В. Василик, Х.С. Столярук, А.В. Булуй | Подолання професійного вигорання | Процес, що враховує психологічне благополуччя фахівця |
| В. Малтиз, А. Батраченко | Реалізація різних ролей фахівця з менеджменту персоналу | Процес розвитку в межах різних функціональних ролей |
| О.І. Шаманська | Стратегічний підхід | Процес узгодження індивідуальних кар'єрних цілей з цілями організації |
| Н. Коваль, М. Федосєєв | Інтегрований підхід | Частина загальної системи управління кар'єрою в організації |
| В.А. Літинська | Інституційний підхід | Формалізований процес планування, організації, мотивації та контролю кар'єри |

Джерело: розроблено автором на основі [1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12]

Аналіз таблиці 1.1 засвідчує різноманітність підходів до розуміння сутності кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом. Водночас можна виділити спільні елементи, які притаманні більшості підходів: системність, стратегічна спрямованість, орієнтація на розвиток компетентностей, узгодження індивідуальних та організаційних цілей.

Узагальнюючи різні підходи до розуміння кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу, можна запропонувати таке визначення: кар'єрний розвиток фахівців з менеджменту персоналу – це системний, цілеспрямований процес професійного, особистісного, організаційного та статусного зростання, що відбувається через реалізацію потенціалу фахівця, розвиток його компетентностей відповідно до вимог цифрової економіки та стратегічних цілей організації.

Особливості кар'єрного розвитку в сфері управління персоналом обумовлені специфікою професійної діяльності фахівців цього напрямку. Давиденко В.В., Турчак В.В. та Когут А.А. виділяють такі специфічні риси кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом:

1. Багатовекторність кар'єрних траєкторій, що обумовлена багатофункціональністю діяльності фахівців з менеджменту персоналу (рекрутинг, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація, тощо).

2. Висока залежність кар'єрного розвитку від бізнес-стратегії організації та стадії її життєвого циклу.
3. Необхідність постійного розвитку як професійних, так і особистісних компетентностей.
4. Зростаюча роль цифрових компетентностей у кар'єрному розвитку.
5. Поєднання вертикального та горизонтального напрямів кар'єрного зростання [13].

На нашу думку, ці особливості дійсно відображають специфіку кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом, проте вони мають бути доповнені аспектом соціальної відповідальності, яка стає все більш важливою у професійній діяльності фахівців з управління персоналом.

Подзігун С.М. та Пачева Н.О. підкреслюють роль професійного розвитку та навчання персоналу як ключового фактору кар'єрного зростання. Автори зазначають, що в умовах швидких змін бізнес-середовища саме безперервний професійний розвиток стає основою успішної кар'єри фахівців з менеджменту персоналу [14]. Ця теза має раціональне підґрунтя, проте варто розширити її розумінням необхідності розвитку не лише професійних, а й особистісних компетентностей.

Кладова О.О., Черевко О.В. та Зачосова Н.В. акцентують увагу на трансформації ролі фахівців з менеджменту персоналу в сучасних умовах. Автори наголошують, що сучасні фахівці з управління персоналом мають бути не лише адміністраторами кадрових процесів, а й стратегічними партнерами бізнесу, агентами змін та інноваторами [15]. Така трансформація ролі відкриває нові можливості для кар'єрного розвитку, але одночасно висуває нові вимоги до компетентностей фахівців.

Літинська В.А. досліджує специфіку планування кар'єри працівників та наголошує на важливості системного підходу до цього процесу. Авторка підкреслює, що ефективне планування кар'єри має включати аналіз потреб та потенціалу працівника, визначення цілей кар'єрного розвитку, розроблення та реалізацію плану кар'єри, а також моніторинг та оцінювання результатів [16].

Такий підхід має значну практичну цінність, але потребує адаптації до специфіки діяльності фахівців з управління персоналом.

Мішина С.В. та Мішин О.Ю. пропонують логістичний підхід до управління діловою кар'єрою персоналу, який передбачає оптимізацію кар'єрних потоків в організації. Автори наголошують на необхідності системного управління переміщеннями персоналу відповідно до стратегічних цілей організації та індивідуальних потреб працівників [17]. Цей інноваційний підхід розширює розуміння механізмів кар'єрного розвитку, але потребує подальшої конкретизації методів та інструментів його реалізації.

Для глибшого розуміння особливостей кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу доцільно розглянути його в контексті трансформації HR-функції в сучасних умовах. Кушнерик О.В. зазначає, що цифрова трансформація бізнесу призводить до суттєвих змін у функціях та ролях фахівців з управління персоналом. Автор виділяє кілька ключових трендів, які впливають на кар'єрний розвиток фахівців з управління персоналом:

1. Автоматизація рутинних процесів управління персоналом, що потребує розвитку цифрових компетентностей.
2. Зростання ролі аналітики в процесах управління персоналом, що вимагає навичок роботи з даними.
3. Персоналізація та індивідуалізація підходів до управління персоналом, що потребує розвитку емпатії та комунікативних навичок.
4. Гнучкі моделі організації праці, що вимагають здатності управляти віддаленими командами [18].

Ці тренди формують нові вимоги до компетентностей фахівців з менеджменту персоналу та визначають напрями їхнього кар'єрного розвитку. Водночас, на нашу думку, вони створюють не лише виклики, але й нові можливості для професійного зростання.

Глуценко Н.О., Пилипов Т.В. та Коваль О.В. досліджують особливості управління персоналом в сучасних умовах функціонування підприємства та наголошують на трансформації ролі фахівців з управління персоналом. Автори

підкреслюють, що в умовах цифрової економіки фахівці з управління персоналом мають не лише забезпечувати поточні кадрові процеси, але й активно сприяти організаційним змінам та адаптації підприємства до нових умов [19]. Така трансформація ролі відкриває нові перспективи для кар'єрного розвитку, але потребує розвитку відповідних компетентностей.

Шевчук І.О. аналізує сучасні тенденції розвитку управління персоналом на вітчизняних підприємствах та виділяє кілька ключових напрямів трансформації професійної діяльності фахівців з управління персоналом: цифровізація HR-процесів, впровадження інноваційних методів управління персоналом, розвиток корпоративної культури, управління талантами та знаннями [20]. Ці напрями формують основу для можливих кар'єрних траєкторій фахівців з менеджменту персоналу в сучасних умовах.

Узагальнюючи результати досліджень, можна визначити основні особливості кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу:

1. Багатофункціональність діяльності фахівців з управління персоналом, що створює передумови для різноманітних кар'єрних траєкторій.
2. Трансформація ролі фахівців з менеджменту персоналу від адміністраторів кадрових процесів до стратегічних партнерів бізнесу.
3. Зростаюча роль цифрових технологій та аналітики в діяльності фахівців з управління персоналом, що потребує розвитку відповідних компетентностей.
4. Необхідність постійного професійного та особистісного розвитку в умовах швидких змін бізнес-середовища.
5. Поєднання вертикального та горизонтального напрямів кар'єрного зростання.
6. Зростаюча роль самоуправління кар'єрою та індивідуальної відповідальності за професійний розвиток.

Ці особливості визначають специфіку кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу та формують основу для розроблення ефективних стратегій та моделей кар'єрного зростання в цій сфері.

1.2. Типи та методи побудови кар'єри фахівців з менеджменту персоналу

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, технологічними змінами та зростаючою конкуренцією на ринку праці, що обумовлює необхідність стратегічного підходу до побудови кар'єри фахівців з управління персоналом. Для ефективного кар'єрного розвитку важливо розуміти різноманітність форм та методів побудови кар'єри, які можуть бути використані відповідно до індивідуальних потреб, організаційних умов та трендів ринку праці.

Дикань О.В., Бобітко В.І. та Войтюк О.О. досліджують аспекти удосконалення управління персоналом та визначають ключові форми кар'єрного розвитку фахівців. Автори виділяють вертикальну, горизонтальну, доцентрову та конвергентну форми кар'єри, кожна з яких має свої особливості та переваги [21]. На нашу думку, такий підхід дає змогу структурувати різноманітні кар'єрні траєкторії, проте потребує адаптації до специфіки діяльності фахівців з управління персоналом.

Вертикальна форма кар'єри передбачає послідовне підвищення на посадах у межах функції управління персоналом або в суміжних функціях. Типовий шлях вертикальної кар'єри може включати такі етапи: фахівець з управління персоналом; менеджер з управління персоналом; керівник відділу управління персоналом; директор з управління персоналом. Перевагами такої форми кар'єри постають зростання статусу, повноважень та матеріальної винагороди, проте вона характеризується обмеженою кількістю вакансій на вищих рівнях та потребує розвитку управлінських компетентностей.

Горизонтальна форма кар'єри передбачає переміщення між різними функціональними напрямками управління персоналом або розширення компетентностей у межах однієї посади. Наприклад, фахівець з рекрутингу може перейти на позицію фахівця з навчання та розвитку персоналу або розширити свій функціонал, включивши до нього адаптацію нових працівників. Перевагами такої

форми кар'єри постають розвиток різноманітних професійних компетентностей, підвищення експертності та зниження ризику професійного вигорання. Водночас вона може супроводжуватися відсутністю значного зростання статусу та матеріальної винагороди.

Доцентрова форма кар'єри передбачає наближення до центру прийняття рішень без формального підвищення на посаді. Наприклад, фахівець з управління персоналом може бути включений до проєктної групи з розроблення стратегії розвитку персоналу або стати внутрішнім консультантом з питань управління змінами. Перевагами такої форми кар'єри постають зростання впливу та визнання, розвиток стратегічного мислення та розширення мережі професійних контактів. Проте вона може супроводжуватися невідповідністю між фактичною роллю та формальним статусом.

Конвергентна форма кар'єри поєднує елементи вертикальної, горизонтальної та доцентрової форм та передбачає гнучкий підхід до кар'єрного розвитку відповідно до можливостей та потреб. Ця форма стає все більш поширеною в сучасних умовах, оскільки дає змогу максимально реалізувати потенціал фахівця та адаптуватися до змін бізнес-середовища.

Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А. та Сороколіт А.В. аналізують ефективні взаємодії управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті та звертають увагу на роль форм кар'єрного розвитку у підвищенні ефективності управління персоналом. Автори наголошують на необхідності гнучкого підходу до вибору форм кар'єрного розвитку відповідно до індивідуальних особливостей фахівців та організаційних умов [22]. На нашу думку, такий підхід має раціональне підґрунтя, проте потребує розроблення конкретних механізмів його реалізації.

Лук'янихіна О.А., Лук'янихін В.О., Колесник І.В. та Хамлика К.О. досліджують аспекти стимулювання персоналу та наголошують на важливості використання різних форм кар'єрного розвитку як інструменту мотивації фахівців. Автори підкреслюють, що можливість кар'єрного зростання стає одним з ключових факторів, які впливають на залученість та лояльність персоналу [23]. Така позиція

видається обґрунтованою, проте варто доповнити її розумінням необхідності персоналізованого підходу до вибору форм кар'єрного розвитку.

Для систематизації напрямів кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу доцільно представити їх у вигляді класифікації, яка враховує напрям та характер кар'єрного зростання (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація напрямів кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом

| Напрямок кар'єрного зростання | Внутрішньоорганізаційний розвиток | Міжорганізаційний розвиток |
|-------------------------------|--|---|
| Вертикальний | Підвищення на посаді в межах HR-функції | Перехід на вищу посаду в іншу організацію |
| Горизонтальний | Переміщення між HR-функціями в межах організації | Перехід на аналогічну посаду в іншу організацію |
| Доцентровий | Наближення до центру прийняття рішень | Перехід до організацій з вищим статусом |
| Проектний | Участь у внутрішніх проєктах | Участь у міжорганізаційних проєктах |
| Експертний | Розвиток експертизи в певній HR-сфері | Розвиток галузевої експертизи |

Джерело: розроблено автором на основі [21, 22, 23, 24]

Аналіз класифікації напрямів, представленої в таблиці 1.2, засвідчує різноманітність напрямів кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом, які можуть бути використані відповідно до індивідуальних потреб та організаційних умов. Важливо зазначити, що в сучасних умовах все більшого поширення набуває комбінований підхід, який передбачає гнучке поєднання різних форм кар'єрного розвитку.

Коваленко М.М. та Шведь В.А. досліджують сучасні тенденції розвитку управління персоналом на українських підприємствах та звертають увагу на трансформацію форм кар'єрного розвитку в умовах цифрової економіки. Автори зазначають, що в сучасних умовах все більшого поширення набувають проєктна та експертна форми кар'єри, які дають змогу максимально реалізувати потенціал фахівців з менеджменту персоналу та адаптуватися до змін бізнес-середовища [24]. Ця позиція має раціональне підґрунтя, проте потребує подальшого емпіричного підтвердження на прикладі українських підприємств.

Коломієць С.В. та Біляк Т.О. розглядають управління діловою кар'єрою працівників як перспективу успішної діяльності підприємства та наголошують на необхідності стратегічного підходу до вибору форм кар'єрного розвитку. Автори підкреслюють, що ефективне управління діловою кар'єрою передбачає узгодження індивідуальних кар'єрних прагнень працівників зі стратегічними цілями підприємства [25]. Така позиція видається обґрунтованою, проте варто доповнити її розумінням необхідності гнучкого підходу до вибору форм кар'єрного розвитку відповідно до змін бізнес-середовища.

З метою більш глибокого аналізу форм кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу доцільно звернутися до зарубіжного досвіду. Аккерманс Дж., Річардсон Дж. та Краймер М. досліджують вплив COVID-19 на кар'єрний розвиток та наголошують на трансформації форм кар'єри в умовах кризи. Автори виділяють такі форми кар'єрного розвитку, як протеева кар'єра (орієнтована на індивідуальні цінності та самоуправління) та кар'єра без меж (орієнтована на мобільність та гнучкість) [26]. Такий підхід розширює розуміння можливих форм кар'єрного розвитку, проте варто враховувати соціокультурні особливості та специфіку галузі при його застосуванні.

Чжао К. та співавтори аналізують організаційний аспект управління кар'єрою та виділяють такі форми кар'єрного розвитку, як традиційна (орієнтована на вертикальне зростання в межах організації) та сучасна (орієнтована на розвиток компетентностей та підвищення ринкової цінності фахівця). Автори наголошують на зростаючій ролі організації у створенні умов для різних форм кар'єрного розвитку фахівців [27]. На нашу думку, такий підхід дає змогу збалансувати індивідуальні та організаційні аспекти кар'єрного розвитку, проте потребує адаптації до специфіки діяльності фахівців з управління персоналом.

Джанкаспро М.Л. та співавтори досліджують вплив практик управління персоналом на кар'єрний успіх та виділяють такі форми кар'єрного розвитку, як лінійна (послідовне вертикальне зростання), спіральна (циклічне переміщення між різними функціональними сферами) та експертна (поглиблення експертизи в певній сфері). Автори підкреслюють, що вибір форми кар'єрного розвитку має

базуватися на індивідуальних особливостях, цінностях та цілях фахівця [28]. Такий підхід дає змогу персоналізувати кар'єрний розвиток, проте потребує високого рівня самоусвідомлення та саморефлексії з боку фахівця.

Де Вос А. та Ван дер Гейден Б. розглядають концепцію сталої кар'єри та наголошують на необхідності балансу між індивідуальними, організаційними та соціальними аспектами кар'єрного розвитку. Автори виділяють такі форми кар'єрного розвитку, як традиційна (орієнтована на стабільність та передбачуваність), гнучка (орієнтована на адаптивність та мобільність) та гібридна (поєднує елементи традиційної та гнучкої форм) [29]. На нашу думку, такий підхід дає змогу врахувати різноманітні аспекти кар'єрного розвитку, проте потребує конкретизації механізмів його реалізації.

Барух Й. та Салліван С.Е. аналізують зміни в характері кар'єри та виділяють такі форми кар'єрного розвитку, як організаційна (орієнтована на розвиток в межах однієї організації), професійна (орієнтована на розвиток у межах професії) та підприємницька (орієнтована на створення власного бізнесу або самозайнятність). Автори наголошують на зростаючій ролі індивідуальної відповідальності за кар'єрний розвиток [30]. Така позиція видається актуальною в сучасних умовах, проте варто враховувати організаційний контекст та специфіку галузі при виборі форми кар'єрного розвитку.

Перейдемо до розгляду методів побудови кар'єри фахівців з управління персоналом, які дають змогу реалізувати різні форми кар'єрного розвитку на практиці.

Кушнерик О. досліджує інноваційні підходи до управління персоналом та виділяє такі методи побудови кар'єри, як професійне навчання та розвиток, менторинг та коучинг, проєктна діяльність, ротація та стажування. Автор наголошує на необхідності системного підходу до використання різних методів кар'єрного розвитку відповідно до індивідуальних потреб та організаційних умов [31]. На нашу думку, такий підхід має практичну цінність, проте потребує доповнення цифровими методами розвитку кар'єри, які набувають все більшого значення в сучасних умовах.

Брич В., Борисяк О., Білоус Л. та Галиш Н. аналізують трансформацію системи управління персоналом підприємств та виділяють такі методи побудови кар'єри, як системне планування кар'єри, кар'єрний коучинг, побудова індивідуальних планів розвитку, формування кадрового резерву. Автори підкреслюють, що ефективне поєднання різних методів дає змогу досягти синергетичного ефекту в розвитку кар'єри фахівців [32]. Така позиція видається обґрунтованою, проте варто конкретизувати механізми адаптації цих методів до специфіки діяльності фахівців з управління персоналом.

Для систематизації методів побудови кар'єри фахівців з менеджменту персоналу доцільно класифікувати їх за кількома критеріями, зокрема за суб'єктом ініціативи, характером впливу, орієнтацією та використанням цифрових технологій (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Класифікація методів побудови кар'єри фахівців з управління персоналом

| Критерій класифікації | Види методів | Приклади |
|--------------------------------------|-----------------------------------|---|
| За суб'єктом ініціативи | Організаційні | Формування кадрового резерву, планування наступництва, управління талантами |
| | Індивідуальні | Самоменеджмент кар'єри, саморозвиток, побудова персонального бренду |
| За характером впливу | Адміністративні | Призначення на посаду, ротація, включення до кадрового резерву |
| | Економічні | Матеріальне стимулювання, компенсаційні пакети, соціальні пільги |
| | Соціально-психологічні | Наставництво, коучинг, менторинг, консультування |
| За орієнтацією | Орієнтовані на розвиток | Професійне навчання, участь у проектах, стажування |
| | Орієнтовані на кар'єрне зростання | Планування кар'єри, створення кар'єрних карт, оцінювання потенціалу |
| За використанням цифрових технологій | Традиційні | Очне навчання, безпосереднє наставництво, особисті зустрічі |
| | Цифрові | Електронне навчання, віртуальний коучинг, цифрові платформи для розвитку |
| | Змішані | Blended learning, комбінація онлайн та офлайн-методів |

Джерело: розроблено автором на основі [24, 31, 32]

Аналіз таблиці 1.3 засвідчує різноманітність методів, які можуть бути використані для побудови кар'єри фахівців з управління персоналом. Вибір конкретних методів має враховувати індивідуальні особливості фахівця, організаційні умови, рівень використання цифрових технологій та стратегічні цілі підприємства.

Розглянемо детальніше кілька ключових методів побудови кар'єри фахівців з управління персоналом, які набувають особливого значення в сучасних умовах.

Професійне навчання та розвиток передбачає систематичне оновлення та поглиблення знань, умінь та навичок, необхідних для ефективної професійної діяльності. Цей метод може реалізовуватися через формальну освіту (отримання другої вищої освіти, проходження сертифікаційних програм), неформальне навчання (участь у тренінгах, семінарах, конференціях) та інформальне навчання (самоосвіта, читання професійної літератури, участь у професійних спільнотах). У сучасних умовах особливого значення набуває електронне навчання, яке дає змогу гнучко поєднувати професійний розвиток з робочими обов'язками [14].

Менторинг та коучинг передбачають індивідуальний супровід професійного розвитку фахівця досвідченим наставником або коучем. Ментор ділиться своїм досвідом, знаннями та зв'язками, допомагає зорієнтуватися в професійному середовищі та уникнути типових помилок. Коуч фокусується на розкритті потенціалу фахівця, допомагає визначити цілі, розробити план дій та подолати внутрішні бар'єри. У сучасних умовах все більшого поширення набуває віртуальний менторинг та коучинг, які дають змогу взаємодіяти з фахівцями з різних організацій та країн [7].

Проектна діяльність передбачає участь у проектах різного масштабу та складності, що дає змогу розвивати різноманітні компетентності та демонструвати свій потенціал. Цей метод особливо ефективний для розвитку лідерських, комунікативних та аналітичних навичок, які є критично важливими для кар'єрного зростання фахівців з управління персоналом. У сучасних умовах поширення набуває участь у віртуальних та міжнародних проектах, що розширює професійний кругозір та створює нові кар'єрні можливості [22].

Ротація та стажування передбачають тимчасове переміщення фахівця на іншу посаду або в інший підрозділ для набуття нового досвіду та розширення компетентностей. Цей метод особливо ефективний для розвитку горизонтальної кар'єри та формування системного розуміння процесів управління персоналом. У сучасних умовах поширення набувають віртуальні стажування та обміни, які дають змогу здобути міжнародний досвід без фізичного переміщення [22].

Планування кар'єри передбачає розроблення індивідуального плану кар'єрного розвитку на основі аналізу потенціалу фахівця, його кар'єрних прагнень та можливостей організації. Цей метод дає змогу узгодити індивідуальні та організаційні аспекти кар'єрного розвитку та забезпечити системний підхід до побудови кар'єри. У сучасних умовах поширення набувають цифрові інструменти планування кар'єри, які дають змогу гнучко адаптувати план відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [16].

Формування персонального бренду передбачає цілеспрямовану діяльність з формування та просування професійного іміджу фахівця як експерта у певній сфері. Цей метод особливо актуальний в умовах цифрової економіки, коли онлайн-присутність стає важливим фактором професійного успіху. Формування персонального бренду може здійснюватися через публікації в професійних виданнях, виступи на конференціях, активність у соціальних мережах, ведення блогу або подкасту, участь у професійних спільнотах [16].

Кар'єрний нетворкінг передбачає формування та розвиток мережі професійних контактів, які можуть бути корисними для кар'єрного розвитку. Цей метод дає змогу отримувати інформацію про кар'єрні можливості, обмінюватися досвідом та знаннями, отримувати підтримку та рекомендації. У сучасних умовах поширення набуває віртуальний нетворкінг через професійні соціальні мережі, онлайн-спільноти та віртуальні заходи [24].

Участь у професійних асоціаціях та спільнотах передбачає активну взаємодію з колегами з інших організацій, обмін досвідом та знаннями, спільну діяльність з розвитку професії. Цей метод дає змогу розширити професійний кругозір, отримати доступ до актуальної інформації та ресурсів, встановити

корисні контакти. У сучасних умовах поширення набувають віртуальні професійні спільноти, які об'єднують фахівців з різних регіонів та країн.

Аналіз форм та методів побудови кар'єри фахівців з менеджменту персоналу засвідчує їхню різноманітність та комплексність. Вибір конкретних форм та методів має враховувати індивідуальні особливості фахівця, організаційні умови, рівень використання цифрових технологій та стратегічні цілі підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває гнучкий підхід до побудови кар'єри, який передбачає поєднання різних форм та методів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.3. Сучасні тенденції та перспективи розвитку кар'єри в сфері управління персоналом

Сфера управління персоналом зазнає фундаментальних трансформацій під впливом цифровізації, глобалізації, демографічних змін та нових моделей організації праці. Ці трансформації визначають сучасні тенденції розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу та формують перспективи їх професійного зростання. Розуміння цих тенденцій дає змогу фахівцям ефективно планувати свою кар'єру та розвивати відповідні компетентності.

Однією з ключових тенденцій сучасності постає діджиталізація процесів управління персоналом, яка суттєво трансформує роль фахівців цієї сфери. Кушнерик О.В. зазначає, що впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом призводить до автоматизації рутинних операцій, посилення аналітичної складової та зміни фокусу діяльності фахівців з менеджменту персоналу з адміністративних функцій на стратегічні та консультативні [31]. Ця трансформація відкриває нові перспективи для кар'єрного розвитку, зокрема у напрямках аналітики управління персоналом, цифрової трансформації процесів управління персоналом, управління ефективністю персоналу.

Барух Й. та Салліван С.Е. досліджують зміни у характері кар'єри та виділяють такі тенденції, як зростання ролі самоуправління кар'єрою, розмивання організаційних та галузевих меж, поширення гнучких та нелінійних кар'єрних траєкторій. Автори наголошують, що в сучасних умовах фахівці з управління персоналом мають бути готовими до постійного перенавчання, зміни сфер діяльності та адаптації до нових умов [30]. Така позиція має раціональне підґрунтя, проте потребує доповнення аспектом розвитку стійкості та адаптивності як ключових компетентностей сучасних фахівців з управління персоналом.

Де Вос А. та Ван дер Гейден Б. розглядають концепцію сталої кар'єри, яка передбачає баланс між індивідуальними, організаційними та соціальними аспектами кар'єрного розвитку. Автори виділяють такі тенденції, як посилення індивідуальної відповідальності за кар'єрний розвиток, зростання ролі безперервного навчання, зміщення фокусу з вертикального кар'єрного зростання на розвиток компетентностей та підвищення ринкової цінності [29]. Такий підхід розширює розуміння сучасних тенденцій у сфері кар'єрного розвитку, проте потребує адаптації до специфіки діяльності фахівців з управління персоналом.

Чжао К. та співавтори аналізують організаційний аспект управління кар'єрою та виділяють такі тенденції, як впровадження гнучких кар'єрних моделей, розвиток системи управління талантами, створення умов для внутрішньої мобільності персоналу. Автори наголошують на зростаючій ролі організації у створенні середовища, яке сприяє різноманітним формам кар'єрного розвитку [27]. Такий підхід дає змогу збалансувати індивідуальні та організаційні аспекти кар'єрного розвитку, проте потребує розроблення конкретних механізмів його реалізації.

Для систематизації сучасних тенденцій розвитку кар'єри в сфері управління персоналом доцільно розглянути їх у розрізі кількох ключових вимірів: технологічного, організаційного, компетентнісного та ціннісного. У таблиці 1.4 представлено основні тенденції розвитку кар'єри в сфері управління персоналом за цими вимірами.

Таблиця 1.4 – Сучасні тенденції розвитку кар'єри в сфері управління персоналом

| Вимір | Тенденції | Вплив на кар'єрний розвиток |
|--|--|--|
| Технологічний | Автоматизація рутинних процесів управління персоналом | Зміщення фокусу на стратегічні та консультативні функції, необхідність розвитку цифрових компетентностей |
| Впровадження аналітики управління персоналом та Big Data | Зростання ролі аналітичних навичок, необхідність розуміння статистики та методів аналізу даних | |
| Використання штучного інтелекту в процесах управління персоналом | Необхідність розуміння можливостей та обмежень ШІ, фокус на розвитку креативних та соціальних навичок | |
| Організаційний | Гнучкі моделі організації праці | Необхідність навичок управління віддаленими командами, розвиток цифрової комунікації |
| Проектний підхід до організації діяльності | Зростання ролі проєктного управління, необхідність адаптації до зміни команд та завдань | |
| Розмивання організаційних та галузевих меж | Необхідність розвитку крос-функціональних компетентностей, готовність до зміни сфер діяльності | |
| Компетентнісний | Зростання ролі Т-подібних фахівців | Необхідність поєднання глибокої експертизи в одній сфері з широким розумінням інших сфер |
| Розвиток метакомпетентностей | Фокус на розвитку адаптивності, стійкості, здатності до навчання | |
| Безперервне навчання та розвиток | Необхідність постійного оновлення знань та навичок, готовність до перенавчання | |
| Ціннісний | Посилення індивідуальної відповідальності за кар'єру | Необхідність розвитку навичок самоуправління кар'єрою |
| Баланс роботи та особистого життя | Зростання ролі організацій, які забезпечують гнучкі умови праці та благополуччя працівників | |
| Корпоративна соціальна відповідальність | Зростання ролі етичних аспектів в управлінні персоналом, необхідність розуміння соціального впливу практик управління персоналом | |

Джерело: розроблено автором на основі [27, 29, 30, 31]

Аналіз таблиці 1.4 засвідчує багатоаспектність сучасних тенденцій розвитку кар'єри в сфері управління персоналом та їх комплексний вплив на кар'єрний розвиток фахівців цієї сфери. Технологічний, організаційний, компетентнісний та ціннісний виміри взаємопов'язані та взаємозумовлені, що потребує системного підходу до розвитку кар'єри.

Розглянемо детальніше ключові тенденції кожного виміру та їх вплив на кар'єрний розвиток фахівців з управління персоналом.

У технологічному вимірі можна виділити кілька ключових тенденцій. Насамперед, автоматизація рутинних процесів управління персоналом, таких як кадровий облік, розрахунок заробітної плати, первинний скринінг кандидатів, призводить до зміщення фокусу діяльності фахівців з менеджменту персоналу адміністративних функцій на стратегічні та консультативні. Це відкриває нові перспективи для кар'єрного розвитку у напрямках стратегічного планування людських ресурсів, організаційного дизайну, розвитку корпоративної культури. Водночас виникає необхідність розвитку цифрових компетентностей, розуміння можливостей та обмежень автоматизації процесів управління персоналом [1].

Важливою тенденцією є впровадження аналітики управління персоналом та Big Data у процесі управління персоналом, що дає змогу приймати рішення на основі даних, прогнозувати тенденції, оптимізувати процеси управління персоналом. Це зумовлює зростання ролі аналітичних навичок, необхідність розуміння статистики та методів аналізу даних, вміння формулювати аналітичні запити та інтерпретувати результати. Фахівці з управління персоналом, які мають компетентності у сфері аналітики управління персоналом, мають значні перспективи для кар'єрного зростання [18].

Суттєвого впливу набуває використання штучного інтелекту в процесах управління персоналом, таких як рекрутинг, навчання, оцінювання ефективності, що створює нові можливості для автоматизації та персоналізації управління персоналом. Це зумовлює необхідність розуміння можливостей та обмежень штучного інтелекту, етичних аспектів його використання, а також фокус на розвитку креативних та соціальних навичок, які є унікальними для людини [15].

В організаційному вимірі спостерігаються такі тенденції. Передусім, поширення гнучких моделей організації праці, таких як віддалена робота, гібридна робота, гнучкий графік, трансформує роль фахівців з менеджменту персоналу напрямі забезпечення ефективної взаємодії, підтримки залученості та благополуччя працівників, розвитку корпоративної культури в умовах

розподіленої роботи. Це зумовлює необхідність розвитку навичок управління віддаленими командами, цифрової комунікації, створення інклюзивного середовища [26].

Значущим аспектом стає проєктний підхід до організації діяльності, який передбачає формування крос-функціональних команд для вирішення конкретних завдань, відкриває нові можливості для кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом. Участь у різноманітних проєктах дає змогу розширити компетентності, встановити нові контакти, продемонструвати свій потенціал. Водночас виникає необхідність розвитку навичок проєктного управління, гнучкості та адаптивності [21].

Істотною тенденцією є розмивання організаційних та галузевих меж, поширення мережових та платформених моделей бізнесу, що трансформує роль фахівців з менеджменту персоналу напрямі управління екосистемою талантів, яка включає не лише штатних працівників, але й фрілансерів, тимчасових працівників, партнерів. Це зумовлює необхідність розвитку крос-функціональних компетентностей, розуміння специфіки різних моделей зайнятості, гнучкості та відкритості до змін [24].

У компетентнісному вимірі спостерігаються наступні тенденції. Ключовим аспектом є зростання ролі Т-подібних фахівців, які поєднують глибоку експертизу в одній сфері з широким розумінням інших сфер, що зумовлює необхідність формування унікального поєднання компетентностей, яке відповідає індивідуальним інтересам та потребам ринку праці. Для фахівців з менеджменту персоналу це може бути поєднання експертизи з управління персоналом з компетентностями у сфері фінансів, маркетингу, цифрових технологій, бізнес-аналітики [14; 16].

Набуває важливості розвиток метакомпетентностей, таких як адаптивність, стійкість, здатність до навчання, критичне мислення, що стає ключовим фактором успішної кар'єри в умовах невизначеності та швидких змін. Ці компетентності дають змогу ефективно адаптуватися до нових викликів, швидко засвоювати нові знання та навички, зберігати ефективність у стресових ситуаціях [30].

Актуалізується роль безперервного навчання та розвитку, що стають невід'ємною частиною професійної діяльності. Актуальність знань та навичок зменшується швидше, ніж будь-коли раніше, що зумовлює необхідність постійного оновлення компетентностей, готовності до перенавчання, зміни спеціалізації. Для фахівців з менеджменту персоналу це означає необхідність системного підходу до власного розвитку, формування індивідуальної освітньої траєкторії, яка відповідає їхнім кар'єрним цілям [14; 16].

У ціннісному вимірі можна визначити такі тенденції. Вагомого значення набуває посилення індивідуальної відповідальності за кар'єру, яке передбачає активну роль фахівця у визначенні кар'єрних цілей, розробленні та реалізації плану кар'єрного розвитку, пошуку можливостей для професійного зростання. Це зумовлює необхідність розвитку навичок самоуправління кар'єрою, саморефлексії, самопрезентації [29].

Особливу увагу привертає зростання значущості балансу роботи та особистого життя, благополуччя працівників, що впливає на вибір місця роботи та форм зайнятості. Фахівці з управління персоналом мають не лише забезпечувати умови для балансу роботи та особистого життя інших працівників, але й враховувати цей аспект у власному кар'єрному плануванні. Організації, які забезпечують гнучкі умови праці та сприяють благополуччю працівників, стають більш привабливими для талановитих фахівців [29].

Набуває актуальності зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності, етичних аспектів бізнесу, що трансформує роль фахівців з менеджменту персоналу напрямі забезпечення етичних практик управління персоналом, різноманітності та інклюзії, соціальної відповідальності. Це зумовлює необхідність розуміння соціального впливу практик управління персоналом, розвитку етичного лідерства, навичок управління різноманітністю.

Для більш глибокого розуміння перспектив розвитку кар'єри в сфері управління персоналом доцільно розглянути можливі сценарії трансформації функції управління персоналом та відповідні кар'єрні траєкторії.

Сценарій стратегічного партнерства передбачає посилення стратегічної ролі функції управління персоналом, її інтеграцію в процеси стратегічного управління організацією. У цьому сценарії фахівці з управління персоналом стають стратегічними партнерами бізнесу, беруть активну участь у формуванні та реалізації бізнес-стратегії, забезпечують розвиток людського капіталу відповідно до стратегічних цілей організації. Перспективними кар'єрними напрямками в цьому сценарії стають стратегічне планування людських ресурсів, організаційний дизайн, розвиток лідерства, управління талантами [8].

Сценарій цифрової трансформації передбачає радикальну цифровізацію процесів управління персоналом, впровадження штучного інтелекту, великих даних, предиктивної аналітики. У цьому сценарії фахівці з управління персоналом стають цифровими трансформаторами, які забезпечують впровадження та ефективне використання цифрових технологій в процесах управління персоналом. Перспективними кар'єрними напрямками в цьому сценарії стають аналітика управління персоналом, цифрова трансформація процесів управління персоналом, управління технологіями управління персоналом, розроблення цифрових продуктів управління персоналом [31].

Сценарій екосистеми талантів передбачає трансформацію функції управління персоналом у напрямі управління екосистемою талантів, яка включає не лише штатних працівників, але й фрілансерів, тимчасових працівників, партнерів. У цьому сценарії фахівці з управління персоналом стають архітекторами екосистеми талантів, забезпечують ефективну взаємодію різних категорій працівників, розвиток спільнот практиків, створення умов для інновацій та спільного творення цінності. Перспективними кар'єрними напрямками в цьому сценарії стають управління спільнотами, розвиток платформ для залучення талантів, фасилітація інновацій, управління знаннями [27].

Сценарій благополуччя та стійкості передбачає фокус функції управління персоналом на забезпеченні благополуччя працівників, розвитку стійкості організації, реалізації принципів соціальної відповідальності. У цьому сценарії фахівці з управління персоналом стають агентами благополуччя та стійкості,

забезпечують розвиток корпоративної культури, яка сприяє фізичному, психологічному, соціальному та екологічному благополуччю. Перспективними кар'єрними напрямками в цьому сценарії стають управління благополуччям працівників, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, управління різноманітністю та інклюзією, розвиток стійкості організації [29].

Ці сценарії не є взаємовиключними, вони можуть реалізовуватися паралельно або в різних комбінаціях залежно від контексту організації, галузі, регіону. Фахівці з управління персоналом мають враховувати ці можливі сценарії при плануванні своєї кар'єри, розвивати відповідні компетентності, шукати можливості для професійного зростання.

Для успішного розвитку кар'єри в сфері управління персоналом в умовах сучасних трендів необхідно враховувати ключові фактори, які впливають на професійне зростання. Джанкаспро М.Л. та співавтори виділяють такі фактори успішної кар'єри: сприйняття практик управління персоналом, самоефективність, проактивність, соціальний капітал [28]. Цей перелік може бути доповнений такими факторами, як розвиток метакомпетентностей, формування унікального поєднання компетентностей, безперервне навчання, ціннісна відповідність. Позиція авторів є обґрунтованою, однак потребує врахування сучасних тенденцій цифровізації та глобалізації.

Для ефективного управління своєю кар'єрою в сфері управління персоналом, фахівцям доцільно використовувати системний підхід, який включає кілька ключових етапів.

Самоаналіз та визначення кар'єрних цілей передбачає аналіз власних інтересів, цінностей, сильних сторін, визначення довгострокових та короткострокових кар'єрних цілей, розроблення візії своєї ідеальної кар'єри. Важливо, щоб кар'єрні цілі були конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі [16].

Аналіз ринку праці та тенденцій у сфері управління персоналом включає дослідження сучасних тенденцій, вимог роботодавців, перспективних напрямів розвитку функції управління персоналом, найбільш затребуваних

компетентностей. Це дає змогу визначити, які компетентності варто розвивати для досягнення кар'єрних цілей. Вивчення успішних кейсів кар'єрного розвитку інших фахівців також може надати цінні інсайти [16].

Розроблення плану розвитку компетентностей потребує визначення конкретних знань, умінь та навичок, які необхідно розвинути, та розроблення плану їх розвитку через формальне навчання, професійний досвід, нетворкінг, самоосвіту. Важливо, щоб план розвитку був збалансованим та включав як професійні, так і особистісні компетентності. Особлива увага має приділятися розвитку цифрових та аналітичних навичок [16].

Реалізація плану розвитку та пошук можливостей для кар'єрного зростання включає активну участь у навчальних програмах, проєктах, професійних спільнотах, пошук нових кар'єрних можливостей як всередині організації, так і за її межами. Важливо бути проактивним, демонструвати свій потенціал, розвивати репутацію експерта у певній сфері. Створення особистого бренду та активна присутність у професійних соціальних мережах також сприяють кар'єрному розвитку [16].

Моніторинг та коригування кар'єрного плану вимагає регулярної оцінки прогресу у досягненні кар'єрних цілей, аналізу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, коригування кар'єрного плану відповідно до нових обставин та можливостей. Важливо бути гнучким та адаптивним, готовим змінювати напрям кар'єрного розвитку відповідно до нових викликів та можливостей. Періодичний зворотний зв'язок від менторів та колег допомагає виявити сфери для покращення [16].

На основі проведеного аналізу сучасних тенденцій та перспектив розвитку кар'єри в сфері управління персоналом можна сформулювати кілька ключових рекомендацій для фахівців, які прагнуть успішного кар'єрного розвитку в цій сфері.

Розвиток унікального поєднання компетентностей, яке відповідає індивідуальним інтересам та потребам ринку праці, є важливою передумовою успішної кар'єри. Це може бути поєднання експертизи з управління персоналом з компетентностями у сфері цифрових технологій, аналітики, фінансів, маркетингу,

психології. Унікальне поєднання компетентностей дає конкурентну перевагу на ринку праці та розширює можливості для кар'єрного розвитку [20].

Фокусування на розвитку метакомпетентностей, таких як адаптивність, стійкість, здатність до навчання, критичне мислення, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність. Ці компетентності дають змогу ефективно адаптуватися до нових викликів, швидко засвоювати нові знання та навички, зберігати ефективність у стресових ситуаціях. Інвестування у розвиток цих компетентностей є стратегічно важливим для сталого кар'єрного зростання [26].

Проактивність у пошуку можливостей для розвитку та кар'єрного зростання є ключовою рисою успішних фахівців. Це передбачає ініціативу у пропонуванні та реалізації проєктів, участь у професійних спільнотах, розвиток персонального бренду, нетворкінг, пошук нових кар'єрних можливостей. Активна позиція щодо власного розвитку та готовність виходити із зони комфорту сприяють кар'єрному прогресу [30].

Розвиток цифрових компетентностей, розуміння можливостей та обмежень цифрових технологій, етичних аспектів їх використання стає критично важливим. Цифрова трансформація функції управління персоналом створює нові можливості для кар'єрного розвитку, які доступні фахівцям з відповідними компетентностями. Навчання роботі із сучасними інструментами аналітики та автоматизації є інвестицією у майбутню кар'єру [2].

Врахування власних цінностей та прагнень при виборі кар'єрного шляху забезпечує сталість професійного розвитку. Успішна кар'єра – це не лише професійні досягнення, але й задоволення від роботи, баланс роботи та особистого життя, ціннісна відповідність. Важливо обирати такий кар'єрний шлях, який відповідає власним цінностям та дає змогу реалізувати свій потенціал [29].

Сучасні тенденції та перспективи розвитку кар'єри в сфері управління персоналом характеризуються високою динамічністю, різноманітністю та комплексністю. Технологічні, організаційні, компетентнісні та ціннісні трансформації створюють як виклики, так і нові можливості для кар'єрного розвитку. Фахівці з управління персоналом, які розуміють ці тенденції, розвивають

відповідні компетентності та проактивно управляють своєю кар'єрою, мають значні перспективи для професійного зростання та успішної реалізації свого потенціалу. Стратегічний підхід до планування кар'єри, врахування глобальних трендів та локальних особливостей, постійне самовдосконалення та адаптивність забезпечують стійкість та успіх у динамічному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІСТ ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІСТ ГРУП» функціонує на ринку неспеціалізованої оптової торгівлі, а також здійснює виробництво будівельного інструменту, абразивних матеріалів і господарських товарів. Підприємство було засноване у 1995 році в м. Шостка, Сумська область, та пройшло тривалий шлях розвитку від місцевої компанії з дистрибуції будівельного інструменту до розгалуженої структури з офісами в різних містах України. Основні етапи становлення організації включають відкриття офісу в Києві у 2001 році, розширення мережі філій у Дніпрі, Львові та Одесі протягом 2003-2005 років, а також активний розвиток представництв по всій території країни впродовж 2010-2024 років.

Ключовими напрямками діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» є виробництво ручного будівельного інструменту, абразивних матеріалів, кріпильних виробів та господарських товарів. Підприємство також надає послуги з доставки продукції, гарантійного обслуговування, а також консультування щодо підбору інструментів. Окрім цього, товариство виконує роботи з контрактного виробництва під брендом замовника, тестування та сертифікації продукції. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом та включає такі підрозділи як адміністрація управління, відділ сервісного обслуговування, відділ впровадження програмних продуктів, юридичний відділ, відділ управління персоналом, комерційний відділ, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ логістики та склад.

Для повноцінного аналізу ефективності діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» доцільно розглянути динаміку основних фінансово-економічних показників за останні роки. У таблиці 2.1 представлено результати діяльності підприємства за 2021-2024 роки, що дає можливість оцінити тенденції розвитку та виявити ключові проблемні аспекти, які потребують уваги.

Таблиця 2.1 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2021-2024 роки

| Найменування показників | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Зміна 2022р. до 2021р. | | Зміна 2023р. до 2022р. | | Зміна 2024р. до 2023р. | |
|--|--------|--------|--------|--------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | | | | | абсол. | відн. , % | абсо л. | відн. , % | абсо л. | відн. , % |
| Прибуток, млн. грн. | 745257 | 488529 | 587848 | 678932 | -256728 | 34,5 | 99319 | 20,0 | 91084 | 15,5 |
| Чистий прибуток, млн. грн. | 23797 | 51046 | 91317 | 78465 | 27249 | 214,5 | 40271 | 78,9 | -12852 | -14,1 |
| Рентабельність реалізованої продукції, % | 3,19 | 10,45 | 15,53 | 11,56 | 7,26 | X | 5,08 | X | -3,97 | X |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 576 | 402 | 386 | 390 | -174 | 30,2 | -16 | 4,0 | 4 | 1,0 |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити висновок про суттєві коливання фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» протягом 2021-2024 років. Зокрема, прибуток підприємства у 2022 році знизився на 256,728 млн грн або на 34,5% порівняно з 2021 роком, що пов'язано із загальноекономічною кризою, спричиненою початком повномасштабної війни. У 2023 році спостерігалось зростання прибутку на 99,319 млн грн або на 20% у порівнянні з попереднім роком, а у 2024 році ця позитивна тенденція продовжилась – прибуток зріс ще на 91,084 млн грн або на 15,5%, що свідчить про стабільне відновлення економічної активності підприємства та ефективність заходів адаптації до нових умов господарювання.

Особливо цікавою є динаміка чистого прибутку, який у 2022 році зріс на 27,249 млн грн або на 214,5% порівняно з 2021 роком, незважаючи на загальне

зниження прибутку. Це пояснюється оптимізацією витрат, зменшенням податкового навантаження та отриманням додаткових доходів від неопераційної діяльності. У 2023 році чистий прибуток продовжив зростання на 40,271 млн грн або на 78,9% порівняно з 2022 роком, досягнувши рекордного показника у 91,317 млн грн. Проте у 2024 році відбулося певне зниження чистого прибутку на 12,852 млн грн або на 14,1%, що пов'язано зі збільшенням інвестицій у розвиток підприємства, зростанням витрат на персонал та відновленням виробничих потужностей.

Показники рентабельності реалізованої продукції також демонструють значні коливання. Якщо у 2021 році цей показник становив лише 3,19%, то у 2022 році він зріс до 10,45%, а у 2023 році – до 15,53%. Таке зростання рентабельності у 2022-2023 роках свідчить про ефективну оптимізацію витрат та переорієнтацію на більш рентабельні напрями діяльності в умовах кризи. Однак у 2024 році спостерігається певне зниження рентабельності до 11,56%, що хоч і нижче показників 2023 року, але все ще суттєво перевищує докризовий рівень. Ця динаміка відображає стратегічний підхід керівництва до балансування між короткостроковою прибутковістю та довгостроковим розвитком компанії.

Активи підприємства демонструють стабільне зростання протягом усього аналізованого періоду. У 2022 році вони зросли на 40,051 млн грн або на 4,6%, у 2023 – на 132,785 млн грн або на 14,5%, а у 2024 році – ще на 112,968 млн грн або на 10,8%. Така позитивна динаміка свідчить про розширення діяльності підприємства та зміцнення його матеріально-технічної бази. Водночас зобов'язання підприємства після незначного зменшення у 2022 році почали зростати: у 2023 році на 50,747 млн грн або на 22,0%, а у 2024 році – на 39,410 млн грн або на 14,0%. Таке зростання пов'язане з активною інвестиційною діяльністю та розширенням виробничих потужностей.

Особливу увагу необхідно звернути на динаміку середньооблікової чисельності персоналу, яка безпосередньо впливає на можливості кар'єрного розвитку. У 2022 році спостерігалось суттєве скорочення персоналу на 174 особи або на 30,2% порівняно з 2021 роком, що пов'язано з вимушеною оптимізацією в

умовах кризи. Таке скорочення негативно вплинуло на можливості кар'єрного зростання персоналу та призвело до втрати накопиченого людського капіталу підприємства. У 2023 році тенденція до скорочення продовжилась, хоча й меншими темпами – чисельність персоналу зменшилась ще на 16 осіб або на 4,0%. Натомість у 2024 році вперше за три роки відбулося зростання чисельності персоналу на 4 особи або на 1,0%, що свідчить про стабілізацію кадрової політики.

Для більш глибокого розуміння стану людських ресурсів ТОВ «ВІСТ ГРУП» та оцінки потенціалу для кар'єрного розвитку доцільно проаналізувати структуру та соціальний склад персоналу.

Таблиця 2.2 - Структура та соціальний склад персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2021-2024 роки

| Ознаки класифікації | Значення показників за роками | | | | | | | | Абсолютна зміна питомої ваги, + / – | | |
|---|-------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-------------------------------------|-----------|-----------|
| | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2022/2021 | 2023/2022 | 2024/2023 |
| | кількість осіб | пит. вага, % | кількість осіб | пит. вага, % | кількість осіб | пит. вага, % | кількість осіб | пит. вага, % | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 576 | 10,0 | 402 | 10,0 | 386 | 10,0 | 390 | 10,0 | - | - | - |
| Рівень освіти: | | | | | | | | | | | |
| базова середня освіта | 46 | 8 | 50 | 12,4 | 44 | 11,4 | 39 | 10,0 | 4,4 | -1,0 | -1,4 |
| перший (бакалаврський) рівень вищої освіти | 346 | 60 | 281 | 70 | 247 | 64 | 246 | 63 | 10 | -6,0 | -1,0 |
| другий (магістерський) рівень вищої освіти | 179 | 31 | 71 | 17,6 | 86 | 22,3 | 94 | 24,1 | -13,4 | 4,7 | 1,8 |
| третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти | 5 | 1 | 0 | 0 | 9 | 2,3 | 11 | 2,9 | -1 | 2,3 | 0,6 |

Продовження таблиці 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|------|------|------|
| Участь у виробничому чи управлінському процесі | | | | | | | | | | | |
| керівники | 52 | 9 | 30 | 7,5 | 34 | 8,7 | 35 | 9,0 | -1,5 | 1,2 | 0,3 |
| фахівці | 313 | 54,3 | 221 | 55 | 217 | 56,3 | 223 | 57,2 | 0,7 | 1,3 | 0,9 |
| технічні службовці | 96 | 16,7 | 83 | 21 | 81 | 21 | 82 | 21,0 | 4,3 | 0 | 0 |
| робітники | 115 | 20 | 68 | 16,5 | 54 | 14 | 50 | 12,8 | -3,5 | -2,5 | -1,2 |
| Стаж роботи на підприємстві: | | | | | | | | | | | |
| до 3 років | 104 | 18 | 40 | 10 | 58 | 15 | 63 | 16,2 | -8 | 5,0 | 1,2 |
| від 3 до 5 років | 144 | 25 | 128 | 32 | 120 | 31 | 132 | 33,8 | 7 | -1,0 | 2,8 |
| від 5 до 8 років | 98 | 17 | 101 | 25 | 104 | 27 | 127 | 32,6 | 8 | 2,0 | 5,6 |
| 8+ років | 230 | 40 | 133 | 33 | 104 | 27 | 68 | 17,4 | -7 | -6,0 | -9,6 |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Аналіз структури персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» за рівнем освіти демонструє позитивні тенденції з точки зору потенціалу для кар'єрного розвитку. У 2024 році частка працівників з вищою освітою (включаючи бакалаврський, магістерський та освітньо-науковий рівні) становила 90% порівняно з 88,6% у 2023 році. Особливо варто відзначити стабільне зростання частки працівників з магістерським рівнем освіти з 17,6% у 2022 році до 22,3% у 2023 році та 24,1% у 2024 році, а також поступове збільшення кількості осіб з освітньо-науковим рівнем – з 9 осіб (2,3%) у 2023 році до 11 осіб (2,9%) у 2024 році. Ці зміни створюють сприятливе підґрунтя для розвитку кар'єри персоналу, оскільки вища освіта сприяє більш швидкому професійному зростанню та опануванню нових компетентностей.

Розподіл персоналу за участю у виробничому чи управлінському процесі також зазнав певних змін. Частка керівників зросла з 7,5% у 2022 році до 8,7% у 2023 році та 9,0% у 2024 році, що свідчить про поступове розширення управлінської ланки та створення нових можливостей для кар'єрного зростання. Водночас послідовно збільшується частка фахівців – з 55% у 2022 році до 56,3% у 2023 році та 57,2% у 2024 році, що вказує на зростання ролі професійних спеціалістів у діяльності підприємства. Частка технічних службовців залишається стабільною протягом 2022-2024 років – 21%, а частка робітників продовжує зменшуватися – з 16,5% у 2022 році до 14% у 2023 році та 12,8% у 2024 році. Така

трансформація структури персоналу відображає загальні тенденції до професіоналізації та підвищення ролі управлінської та експертної функцій у діяльності організації, що відкриває додаткові можливості для кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу.

Особливу увагу з точки зору кар'єрного розвитку слід приділити аналізу структури персоналу за стажем роботи на підприємстві. У 2024 році продовжується тенденція до збільшення частки працівників зі стажем до 3 років – з 15% до 16,2% порівняно з 2023 роком, що свідчить про активне залучення нових кадрів та відкриття нових можливостей для професійного зростання. Частка працівників зі стажем від 3 до 5 років зросла з 31% до 33,8%, а працівників зі стажем від 5 до 8 років – з 27% до 32,6%, що вказує на формування стабільного ядра персоналу з достатнім досвідом для зайняття керівних посад. Водночас частка працівників зі стажем більше 8 років продовжує суттєво зменшуватися – з 27% у 2023 році до 17,4% у 2024 році, що може свідчити про природний відтік досвідчених кадрів або відбір найбільш перспективних та ефективних працівників для подальшої роботи в умовах оновлення бізнес-моделі.

Динаміка структури персоналу за рівнем стажу роботи на підприємстві має особливе значення для розуміння можливостей кар'єрного зростання, оскільки стаж є одним із ключових факторів, що впливають на просування по кар'єрних сходинках (рис. 2.1).

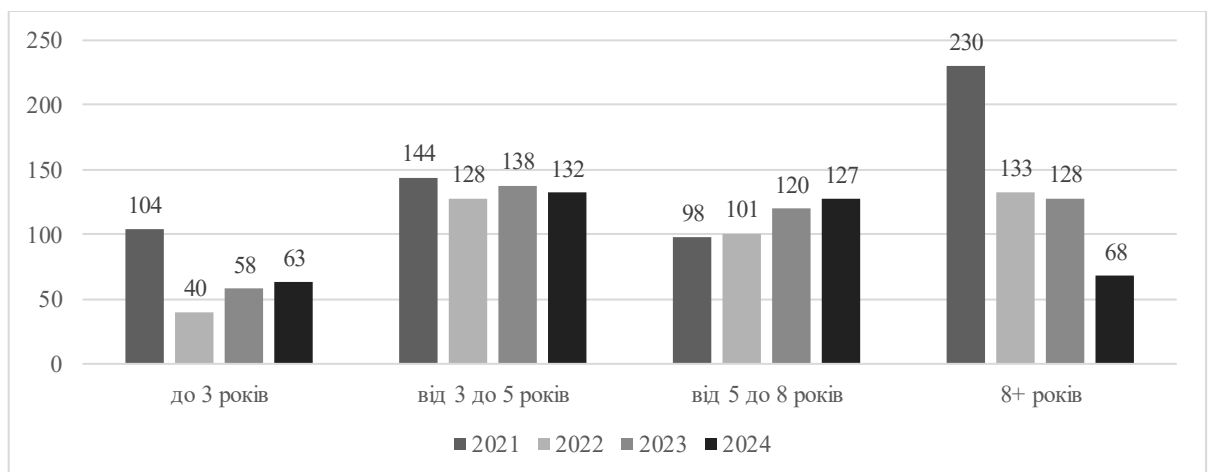


Рисунок 2.1 – Динаміка змін стажу роботи персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Аналіз рисунка 2.1 дозволяє зробити висновок про трансформацію структури персоналу підприємства за стажем роботи та її вплив на перспективи кар'єрного розвитку. Зокрема, після скорочення частки нових працівників у 2022 році (до 40 осіб порівняно зі 104 особами у 2021 році) з частковим відновленням у 2023 році (до 58 осіб), у 2024 році спостерігається продовження тенденції зростання кількості нових працівників (до 63 осіб). Це свідчить про стабілізацію процесів залучення нових кадрів та формування кадрового резерву для майбутнього кар'єрного зростання.

Водночас спостерігається стабільне зростання частки працівників зі стажем від 5 до 8 років – від 17% у 2021 році до 32,6% у 2024 році. Це вказує на формування потужної групи досвідчених фахівців, які мають достатній стаж для зайняття вищих посад та реалізації своїх кар'єрних амбіцій. Такі працівники є найбільш цінними з точки зору людського капіталу, оскільки вони вже добре знайомі з особливостями діяльності підприємства, але все ще мають високий потенціал для подальшого професійного розвитку.

Особливої уваги заслуговує прогресуюче скорочення частки найбільш досвідчених працівників (зі стажем понад 8 років) – з 40% у 2021 році до 33% у 2022 році, 27% у 2023 році та 17,4% у 2024 році. Така тенденція може становити суттєвий ризик для збереження корпоративних знань і компетенцій та вимагає розробки спеціальних програм для передачі досвіду між поколіннями працівників. Водночас, це створює унікальні можливості для прискореного кар'єрного зростання перспективних фахівців з менеджменту персоналу, які мають необхідні компетенції та демонструють високу ефективність.

Для комплексного розуміння можливостей кар'єрного розвитку в ТОВ «ВІСТ ГРУП» важливо проаналізувати показники руху персоналу, які відображають стабільність кадрового складу та потенційні можливості для просування в організаційній ієрархії. Аналіз цих показників дозволить виявити тенденції, що безпосередньо впливають на перспективи кар'єрного зростання фахівців з менеджменту персоналу підприємства. У таблиці 2.3 представлені ключові показники руху персоналу за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.3 - Показники руху персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2021-2024

роки

| Найменування показників | Значення показників за роками | | | | Зміна показників, + / - | | | |
|---|-------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------|----------|------------------|----------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2022р. до 2021р. | | 2023р. до 2022р. | |
| | | | | | абсол. | відн., % | абсол. | відн., % |
| 1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 576 | 402 | 386 | 390 | -174 | 0,70 | -16 | 0,96 |
| 2. Прийнято працівників, осіб | 152 | 429 | 1140 | 125 | 277 | 2,82 | 711 | 2,66 |
| 3. Вибуло працівників, усього осіб | 52 | 96 | 57 | 59 | 44 | 1,85 | -39 | 0,59 |
| з них: | | | | | | | | |
| – з причин скорочення штатів | 4 | 15 | 0 | 0 | 11 | 3,75 | -15 | - |
| – за власним бажанням | 36 | 78 | 48 | 45 | 42 | 2,17 | -30 | 0,62 |
| – звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни | 4 | 0 | 9 | 14 | -4 | - | 9 | - |
| – призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом | 8 | 3 | 0 | 0 | -5 | 0,38 | -3 | - |
| 4. Загальний коефіцієнт обороту (Оп+Ов/Чоб) | 35,42 | 130,59 | 269,59 | 47,18 | 95,17 | X | 139 | X |
| 5. Коефіцієнт обороту по прийому (Оп/Чоб) | 26,39 | 106,72 | 256,76 | 32,05 | 80,33 | X | 150,04 | X |
| 6. Коефіцієнт обороту по звільненню (Ов/Чоб*100) | 9,03 | 23,88 | 12,84 | 15,13 | 14,85 | X | -11,04 | X |
| 7. Коефіцієнт плинності персоналу, % (Зві власн+прогул / Чоб) | 6,94 | 19,40 | 12,84 | 15,13 | 12,46 | X | -6,56 | X |
| 8. Коефіцієнт сталості | 52,78 | 47,76 | 52,03 | 53,85 | -5,02 | X | 4,27 | X |
| 9. Коефіцієнт змінюваності (Омін/Чоб*100) | 9,03 | 23,88 | 12,84 | 15,13 | 14,85 | X | -11,04 | X |
| 10. Коефіцієнт заміщення (Оп/Ов*100) | 292,31 | 446,88 | 2000 | 211,86 | 154,57 | X | 1553,12 | X |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», представлених у таблиці 2.3, дозволяє виявити суттєві зміни у кадровій динаміці підприємства, що безпосередньо впливають на можливості кар'єрного розвитку. Особливо важливим показником є коефіцієнт плинності персоналу, який у 2021 році становив 6,94%,

що знаходиться в межах нормального рівня (5-7%). Однак у 2022 році цей показник різко зріс до 19,40%, що значно перевищує норму та свідчить про суттєву нестабільність кадрового складу. У 2023 році ситуація дещо покращилася – коефіцієнт плинності знизився до 12,84%, проте у 2024 році знову спостерігається тенденція до зростання – до 15,13%, що залишається вищим за оптимальний рівень.

Підвищена плинність персоналу у 2022-2024 роках створює додаткові виклики для формування ефективної системи кар'єрного розвитку, оскільки постійна зміна кадрів ускладнює планування кар'єрних траєкторій та формування кадрового резерву. Водночас відкриваються нові можливості для прискореного кар'єрного зростання тих працівників, які залишаються в компанії, через появу вакантних позицій.

Особливу увагу слід звернути на коефіцієнт заміщення, який демонстрував надзвичайно різке зростання – з 292,31% у 2021 році до 446,88% у 2022 році та 2000% у 2023 році. Проте у 2024 році відбулося суттєве зниження до 211,86%, що свідчить про перехід від агресивної політики розширення штату до більш зваженої стратегії оптимізації кадрового складу. Незважаючи на це зниження, значення коефіцієнта заміщення вище 200% все ще вказує на зростання організації та створення нових робочих місць, що відкриває можливості для кар'єрного розвитку, особливо для перспективних фахівців з управління персоналом.

Коефіцієнт сталості персоналу демонструє позитивну динаміку – після зниження з 52,78% у 2021 році до 47,76% у 2022 році, у 2023 році він зріс до 52,03%, а у 2024 році – до 53,85%. Це свідчить про стабілізацію кадрового складу, що є важливою передумовою для формування ефективної системи кар'єрного розвитку, заснованої на довгостроковому плануванні та послідовному нарощуванні компетентностей персоналу.

Аналізуючи причини звільнення працівників, варто відзначити, що протягом 2022-2024 років основною причиною було звільнення за власним бажанням (78 осіб або 81,25% від загальної кількості звільнених у 2022 році, 48 осіб або 84,21% у 2023 році, 45 осіб або 76,27% у 2024 році). Водночас спостерігається тенденція до зростання звільнень за порушення трудової дисципліни – з 9 осіб

(15,79%) у 2023 році до 14 осіб (23,73%) у 2024 році, що може свідчити про підвищення вимог до якості виконання посадових обов'язків та дисципліни персоналу.

Наявність високої частки звільнень за власним бажанням може вказувати на недостатню ефективність системи кар'єрного розвитку та мотивації персоналу, що призводить до пошуку працівниками кращих можливостей за межами підприємства. Це підкреслює необхідність удосконалення систем управління талантами, планування кар'єри та розвитку персоналу для утримання цінних кадрів та забезпечення стабільності колективу.

У 2024 році також спостерігається певна стабілізація кількості прийнятих працівників – 125 осіб порівняно з 1140 особами у 2023 році, що свідчить про перехід від масового набору персоналу до більш цільового залучення спеціалістів з необхідними компетенціями. Така зміна кадрової політики створює передумови для більш якісного та індивідуалізованого підходу до кар'єрного розвитку персоналу, зокрема фахівців з управління персоналом.

Підсумовуючи аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ВІСТ ГРУП», можна зробити висновок про наявність як позитивних тенденцій, так і певних викликів для розвитку кар'єри фахівців з управління персоналом. До позитивних тенденцій слід віднести стабільне зростання фінансово-економічних показників, збільшення частки працівників з вищою освітою, підвищення коефіцієнта сталості персоналу, формування значної групи працівників з оптимальним стажем роботи (5-8 років) та зростання частки фахівців і керівників в структурі персоналу. Водночас існують і суттєві виклики – підвищена плинність кадрів, значне скорочення найбільш досвідчених працівників (зі стажем понад 8 років) та значна частка звільнень за власним бажанням, що ускладнює формування ефективної системи кар'єрного розвитку.

Враховуючи виявлені тенденції, для ТОВ «ВІСТ ГРУП» особливо актуальним є розроблення та впровадження комплексної системи кар'єрного розвитку, спрямованої на утримання талановитих працівників, забезпечення наступності досвіду та формування чітких кар'єрних траєкторій для персоналу

різних категорій, особливо для фахівців з управління персоналом, які відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності всіх кадрових процесів на підприємстві.

2.2. Дослідження системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу у ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Система кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу є одним із ключових елементів загальної стратегії управління людськими ресурсами підприємства, оскільки саме від ефективності роботи цих фахівців значною мірою залежить успішність усіх кадрових процесів та формування високопродуктивного колективу. У ТОВ «ВІСТ ГРУП» діє певна система кар'єрного розвитку, яка охоплює різні аспекти професійного зростання фахівців з менеджменту персоналу та спрямована на забезпечення їх поступового кар'єрного просування.

На підставі внутрішньої документації ТОВ «ВІСТ ГРУП», зокрема штатного розпису, положення про відділ персоналу, посадових інструкцій та колективного договору, можна визначити основні елементи діючої системи кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом. Насамперед слід зазначити, що в компанії реалізується комбінований підхід до кар'єрного розвитку, який включає як вертикальну, так і горизонтальну мобільність працівників.

Вертикальна кар'єрна траєкторія фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» передбачає наступну послідовність посад: асистент фахівця з управління персоналом; фахівець з управління персоналом; провідний фахівець з управління персоналом; заступник керівника відділу персоналу; керівник відділу персоналу; заступник директора з питань управління персоналом. Така структура кар'єрних сходинок дозволяє працівникам бачити чітку перспективу свого професійного зростання та розуміти необхідні умови для переходу на наступний рівень.

Горизонтальна кар'єрна траєкторія передбачає спеціалізацію фахівців з менеджменту персоналу певних функціональних напрямках: рекрутинг та підбір персоналу, адаптація нових працівників, навчання та розвиток персоналу, оцінювання та мотивація, кадрове адміністрування. Така спеціалізація дозволяє працівникам поглиблювати свої компетентності у певній сфері управління персоналом та ставати визнаними експертами у своєму напрямі.

Важливим елементом системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» є програма навчання та розвитку компетентностей. Ця програма включає різноманітні форми навчання: внутрішні тренінги та семінари, участь у професійних конференціях та форумах, онлайн-курси та вебінари. Компанія також заохочує отримання працівниками професійних сертифікатів та проходження спеціалізованих програм навчання. Для кожного рівня посад визначено необхідний набір компетентностей, володіння якими є передумовою для кар'єрного просування.

Система оцінювання ефективності діяльності фахівців з менеджменту персоналу ґрунтується на ключових показниках ефективності (KPI), які встановлюються відповідно до функціональних обов'язків та цілей відділу. Процедура оцінювання проводиться щоквартально та включає самооцінку працівника, оцінку безпосереднім керівником та зворотній зв'язок від внутрішніх клієнтів (керівників інших структурних підрозділів). Результати оцінювання впливають на розмір преміювання та враховуються при прийнятті рішень щодо кар'єрного просування.

У ТОВ «ВІСТ ГРУП» також функціонує система кадрового резерву, до якого включаються найбільш перспективні фахівці з управління персоналом, які демонструють високі результати діяльності та мають потенціал для зайняття керівних посад. Для працівників, включених до кадрового резерву, розробляються індивідуальні плани розвитку, що передбачають набуття необхідних управлінських компетентностей та участь у проєктній діяльності для отримання практичного досвіду управління.

Важливим мотиваційним фактором для кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу є система матеріального та нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання включає підвищення посадового окладу при переході на вищу посаду, щоквартальне преміювання за результатами оцінювання ефективності, а також річні бонуси за досягнення стратегічних цілей. Нематеріальне стимулювання охоплює визнання досягнень працівників (подяки, грамоти, відзнаки), розширення повноважень при демонстрації високої ефективності, можливість участі у стратегічно важливих проєктах.

Попри наявність формалізованої системи кар'єрного розвитку, в ТОВ «ВІСТ ГРУП» існують певні проблеми та обмеження, які знижують її ефективність. Для їх виявлення та глибшого аналізу системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу було проведено опитування працівників відділу персоналу та керівників структурних підрозділів, а також SWOT-аналіз існуючої системи.

У таблиці 2.4 представлено результати SWOT-аналізу системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для її подальшого розвитку.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| 1. Наявність формалізованої структури кар'єрних сходинок | 1. Недостатньо чіткі критерії кар'єрного просування |
| 2. Комбінований підхід (вертикальна та горизонтальна кар'єра) | 2. Обмежена кількість керівних позицій для кар'єрного зростання |
| 3. Функціонування системи кадрового резерву | 3. Недостатнє фінансування програм навчання та розвитку |
| 4. Зв'язок результатів оцінювання з кар'єрним просуванням | 4. Висока суб'єктивність у оцінюванні готовності до підвищення |
| 5. Наявність системи матеріального та нематеріального стимулювання | 5. Відсутність індивідуальних кар'єрних планів для більшості фахівців |
| Можливості | Загрози |
| 1. Розширення організаційної структури та створення нових керівних позицій | 1. Висока плинність кадрів, у тому числі серед фахівців з управління персоналом |
| 2. Впровадження цифрових технологій для розвитку та оцінювання персоналу | 2. Зростання конкуренції на ринку праці за висококваліфікованих фахівців з управління персоналом |

Продовження таблиці 2.4

| Можливості | Загрози |
|---|--|
| 3. Розвиток проектної діяльності як альтернативного шляху кар'єрного зростання | 3. Швидке старіння компетентностей через технологічні зміни та трансформацію бізнес-процесів |
| 4. Партнерство з освітніми установами та професійними асоціаціями | 4. Економічна нестабільність, яка обмежує можливості для інвестицій у розвиток персоналу |
| 5. Впровадження системи менторства та коучингу для фахівців з управління персоналом | 5. Зростання вимог до компетентностей фахівців з управління персоналом |

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.4, дозволяє зробити висновок про наявність як сильних сторін, так і суттєвих проблем у системі кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП». До сильних сторін слід віднести наявність формалізованої структури кар'єрних сходинок, комбінований підхід до кар'єрного розвитку, функціонування системи кадрового резерву, зв'язок результатів оцінювання з кар'єрним просуванням та наявність системи матеріального та нематеріального стимулювання. Ці елементи створюють формальне підґрунтя для кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу та забезпечують базові умови для їх професійного зростання.

Однак існує також низка слабких сторін, які знижують ефективність системи кар'єрного розвитку. Зокрема, недостатньо чіткі критерії кар'єрного просування створюють непрозорість та можуть призводити до суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо підвищення працівників. Обмежена кількість керівних позицій створює "вузьке горло" для вертикального кар'єрного зростання та може спричинити конкуренцію між фахівцями. Недостатнє фінансування програм навчання та розвитку обмежує можливості для набуття нових компетентностей, необхідних для кар'єрного зростання. Висока суб'єктивність у оцінюванні готовності до підвищення та відсутність індивідуальних кар'єрних планів для більшості фахівців також негативно впливають на ефективність системи кар'єрного розвитку.

Зовнішнє середовище створює як можливості, так і загрози для розвитку системи кар'єрного зростання фахівців з управління персоналом. До можливостей

слід віднести розширення організаційної структури та створення нових керівних позицій, впровадження цифрових технологій для розвитку та оцінювання персоналу, розвиток проєктної діяльності як альтернативного шляху кар'єрного зростання, партнерство з освітніми установами та професійними асоціаціями, а також впровадження системи менторства та коучингу. Ці можливості, за умови їх правильного використання, можуть суттєво підвищити ефективність системи кар'єрного розвитку та розширити спектр кар'єрних траєкторій для фахівців з управління персоналом.

Водночас існують і суттєві загрози, серед яких висока плинність кадрів, зростання конкуренції на ринку праці за висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, швидке старіння компетентностей, економічна нестабільність та зростання вимог до компетентностей фахівців. Ці загрози можуть негативно вплинути на ефективність системи кар'єрного розвитку та ускладнити процес формування стабільного колективу фахівців з управління персоналом.

Для більш глибокого розуміння особливостей функціонування системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» доцільно проаналізувати процес планування кар'єри та основні етапи кар'єрного розвитку.

Процес планування кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» включає кілька ключових етапів. На першому етапі здійснюється оцінювання потенціалу працівника, його сильних та слабких сторін, рівня компетентностей та кар'єрних прагнень. Для цього використовуються різноманітні методи: структуровані інтерв'ю, психологічне тестування, оцінювання за методом 360 градусів, аналіз результатів діяльності. На другому етапі формується індивідуальний план кар'єрного розвитку, який включає короткострокові та довгострокові цілі, необхідні заходи для розвитку компетентностей, терміни та показники досягнення цілей. На третьому етапі здійснюється реалізація плану кар'єрного розвитку, яка передбачає участь у програмах навчання, проєктній діяльності, виконання додаткових завдань для розширення досвіду. На четвертому етапі проводиться моніторинг та оцінювання прогресу, коригування плану

кар'єрного розвитку відповідно до змін у організаційному середовищі та потреб працівника.

Однак, як показало дослідження, цей процес повноцінно реалізується лише для фахівців, включених до кадрового резерву, тоді як для інших працівників планування кар'єри має фрагментарний характер та часто обмежується лише проведенням щорічного оцінювання результатів діяльності.

Основні етапи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» можна представити у вигляді таблиці, яка відображає типові кар'єрні траєкторії, терміни перебування на посадах та необхідні умови для переходу на наступний рівень (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Етапи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Посада | Типовий термін перебування | Необхідні умови для підвищення |
|--|----------------------------|--|
| Асистент фахівця з управління персоналом | 1-2 роки | Наявність базової вищої освіти, успішне проходження випробувального терміну, опанування основних бізнес-процесів компанії, демонстрація високого рівня виконавської дисципліни |
| Фахівець з управління персоналом | 2-3 роки | Вища освіта, досвід роботи на попередній посаді не менше 1 року, успішне виконання КРІ, наявність необхідних функціональних компетентностей, проходження спеціалізованих тренінгів |
| Провідний фахівець з управління персоналом | 3-5 років | Вища освіта, досвід роботи на попередній посаді не менше 2 років, стабільно високі результати діяльності, наявність лідерських якостей, успішна участь у проєктній діяльності |
| Заступник керівника відділу персоналу | 2-3 роки | Вища освіта, досвід роботи на попередній посаді не менше 3 років, високий рівень управлінських та професійних компетентностей, успішне керівництво проєктами, наявність стратегічного мислення |
| Керівник відділу персоналу | Не обмежено | Вища освіта (бажано магістерський рівень), досвід роботи на управлінських посадах не менше 3 років, глибоке розуміння бізнес-процесів компанії, здатність до стратегічного планування, високий рівень лідерських якостей |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.5, свідчить про наявність чітко визначених етапів кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу та встановлення конкретних умов для переходу на наступний рівень. Це створює

певну прозорість у процесі кар'єрного зростання та дозволяє працівникам розуміти, які компетентності їм необхідно розвивати для досягнення наступного кар'єрного рівня.

Водночас дослідження показало, що на практиці ці формальні умови не завжди є визначальними при прийнятті рішень щодо підвищення працівників. Часто важливу роль відіграють такі фактори як особисті стосунки з керівництвом, суб'єктивна оцінка потенціалу працівника, наявність вакантних позицій в організаційній структурі. Це створює певний дисонанс між формальними вимогами та реальною практикою, що може негативно впливати на мотивацію фахівців з менеджменту персоналу та їх прагнення до кар'єрного розвитку.

Важливим аспектом системи кар'єрного розвитку є також формування необхідних компетентностей для кар'єрного зростання. У ТОВ «ВІСТ ГРУП» використовується компетентнісний підхід, який передбачає визначення ключових компетентностей для кожного рівня посад та формування програм розвитку, спрямованих на їх набуття та вдосконалення. Основними групами компетентностей є професійні (функціональні), особистісні, управлінські та цифрові.

Розвиток професійних компетентностей забезпечується через участь фахівців з менеджменту персоналу спеціалізованих тренінгах, семінарах, конференціях, а також через самоосвіту та обмін досвідом з колегами. Особистісні компетентності розвиваються шляхом участі в тренінгах з розвитку комунікативних навичок, емоційного інтелекту, стресостійкості. Управлінські компетентності формуються через участь у проєктній діяльності, виконання функцій наставника для нових працівників, проходження спеціалізованих програм з розвитку лідерства. Розвиток цифрових компетентностей забезпечується через навчання роботі з спеціалізованим програмним забезпеченням, опанування методів аналізу даних, вивчення нових цифрових інструментів для управління персоналом.

Однак дослідження виявило, що розвиток компетентностей часто має несистемний характер та залежить від ініціативи самих працівників. Компанія не має чітко структурованої програми розвитку компетентностей для різних рівнів

посад, а фінансування навчальних заходів є обмеженим та розподіляється нерівномірно між працівниками.

Окремим аспектом системи кар'єрного розвитку є мотивація фахівців з менеджменту персоналу до професійного зростання. У ТОВ «ВІСТ ГРУП» використовуються різноманітні інструменти мотивації: фінансові стимули (підвищення заробітної плати при переході на вищу посаду, премії за високі результати діяльності), нематеріальні стимули (визнання досягнень, розширення повноважень, участь у прийнятті рішень), можливості для професійного розвитку (навчання, участь у проєктах, відвідування професійних заходів).

Проте дослідження показало, що існуюча система мотивації не завжди ефективно стимулює працівників до кар'єрного розвитку. Зокрема, обмежена кількість керівних позицій створює невизначеність щодо можливостей вертикального кар'єрного зростання, а недостатньо розвинена система горизонтальної кар'єри не забезпечує альтернативних шляхів професійного розвитку. Крім того, розмір матеріальної винагороди не завжди суттєво зростає при переході на вищу посаду, що знижує фінансову мотивацію до кар'єрного просування.

Важливим фактором, що впливає на ефективність системи кар'єрного розвитку, є також корпоративна культура та клімат в організації. У ТОВ «ВІСТ ГРУП» декларується підтримка професійного розвитку працівників, однак на практиці цінності розвитку та постійного вдосконалення не завжди реалізуються у повсякденній діяльності. Керівники не завжди приділяють достатню увагу розвитку підлеглих, а їх власний стиль управління часто орієнтований більше на контроль та досягнення короткострокових результатів, ніж на розвиток талантів та формування сильної команди.

Підсумовуючи аналіз системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», можна зробити висновок про наявність формальних елементів цієї системи (структура кар'єрних сходинок, умови для підвищення, система оцінювання, кадровий резерв), але водночас існують суттєві проблеми, які знижують її ефективність. Ці проблеми включають недостатню прозорість

критеріїв кар'єрного просування, обмежену кількість керівних позицій, нерівномірний доступ до програм навчання та розвитку, недостатньо ефективну систему мотивації до кар'єрного зростання, неповну реалізацію цінностей розвитку у корпоративній культурі.

Для підвищення ефективності системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем та використання наявних можливостей. Ці заходи будуть детально розглянуті у наступних розділах роботи.

2.3. Оцінювання ефективності програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу у ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Для комплексного оцінювання ефективності програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» було проведено спеціальне дослідження, яке включало анкетування працівників відділу персоналу, структуровані інтерв'ю з керівниками різних рівнів та аналіз фактичних показників кар'єрного зростання за останні три роки. Метою дослідження було виявлення сильних та слабких сторін існуючих програм розвитку кар'єри, визначення ступеня їх відповідності потребам фахівців з менеджменту персоналу та стратегічним цілям компанії, а також формування рекомендацій щодо їх удосконалення.

Дослідження проводилося у період з лютого по березень 2025 року та охопило 17 працівників відділу персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» різних рівнів та спеціалізацій: асистентів фахівців з менеджменту персоналу(3 особи), фахівців з менеджменту персоналу(8 осіб), провідних фахівців з менеджменту персоналу(4 особи), заступника керівника відділу персоналу (1 особа) та керівника відділу персоналу (1 особа). Крім того, було проведено інтерв'ю з 5 керівниками

структурних підрозділів компанії для отримання зовнішньої оцінки ефективності діяльності фахівців з менеджменту персоналу та їх кар'єрного розвитку.

Анкета для оцінювання ефективності програм розвитку кар'єри містила 25 запитань, структурованих за п'ятьма основними блоками: оцінка загального стану кар'єрного розвитку в компанії, доступність та якість програм навчання та розвитку, ефективність системи оцінювання та зворотного зв'язку, мотивація до кар'єрного зростання, організаційна підтримка кар'єрного розвитку. Запитання передбачали як кількісну оцінку за 5-бальною шкалою, так і якісні відповіді, що дозволило отримати комплексну картину стану кар'єрного розвитку в компанії.

Результати анкетування щодо загальної оцінки стану кар'єрного розвитку в ТОВ «ВІСТ ГРУП» представлені на рисунку 2.2, який відображає середні оцінки респондентів за ключовими аспектами кар'єрного розвитку.

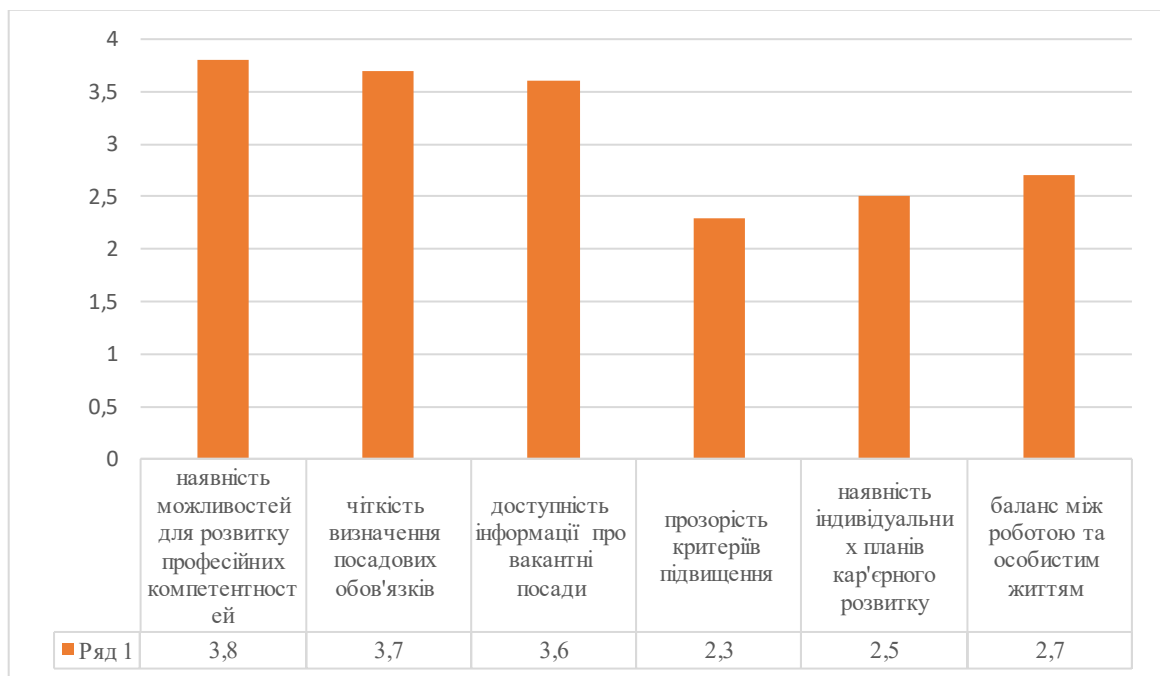


Рисунок 2.2 - Оцінка стану кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» (за 5-бальною шкалою)

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Аналіз даних, представлених на рисунку 2.2, свідчить про нерівномірність розвитку різних аспектів системи кар'єрного зростання фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП». Найвищі оцінки отримали такі аспекти як наявність можливостей для розвитку професійних компетентностей (3,8 бали), чіткість

визначення посадових обов'язків (3,7 бали) та доступність інформації про вакантні посади (3,6 бали). Водночас найнижчі оцінки отримали такі аспекти як прозорість критеріїв підвищення (2,3 бали), наявність індивідуальних планів кар'єрного розвитку (2,5 бали) та баланс між роботою та особистим життям (2,7 бали).

Такі результати свідчать про наявність серйозних проблем у системі кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом, зокрема щодо прозорості процесу підвищення, індивідуалізації планування кар'єри та забезпечення балансу між професійним розвитком та особистим життям. Ці проблеми можуть суттєво знижувати мотивацію працівників до кар'єрного зростання та спричиняти високу плинність кадрів, особливо серед талановитих фахівців, які мають високі кар'єрні амбіції.

Оцінка доступності та якості програм навчання та розвитку, що є важливим елементом системи кар'єрного зростання, також виявила певні проблеми. Зокрема, лише 35% респондентів вважають, що компанія надає достатньо можливостей для професійного навчання, 41% вважають ці можливості обмеженими, а 24% стверджують, що такі можливості практично відсутні. При цьому оцінка якості наявних програм навчання є досить високою – 68% респондентів оцінюють їх як ефективні, 23% – як частково ефективні, і лише 9% вважають їх неефективними.

Основними проблемами у сфері навчання та розвитку, згідно з відповідями респондентів, є недостатнє фінансування (зазначили 76% респондентів), обмежений доступ до зовнішніх програм навчання (64%), нерівномірний розподіл можливостей між працівниками різних рівнів (59%), відсутність системного підходу до визначення потреб у навчанні (47%) та недостатній зв'язок між навчанням та кар'єрним просуванням (41%).

Аналіз ефективності системи оцінювання та зворотного зв'язку показав, що в компанії існує формалізована процедура оцінювання результатів діяльності, яка проводиться щоквартально та включає самооцінку, оцінку керівником та зворотний зв'язок від колег. Однак лише 29% респондентів вважають, що результати оцінювання об'єктивно відображають їх досягнення та потенціал, 45% вважають оцінювання частково об'єктивним, а 26% – необ'єктивним.

Ще більш критично оцінюється зв'язок між результатами оцінювання та рішеннями щодо кар'єрного просування: лише 18% респондентів вважають, що такий зв'язок є прямим та прозорим, 38% вбачають частковий зв'язок, а 44% вважають, що результати оцінювання практично не впливають на кар'єрне просування. Це свідчить про серйозну проблему в системі кар'єрного розвитку, оскільки відсутність зв'язку між результатами діяльності та кар'єрним зростанням може призводити до демотивації працівників та формування відчуття несправедливості.

Особливу увагу у дослідженні було приділено аналізу мотивації фахівців з менеджменту персоналу до кар'єрного зростання. Результати показали, що основними мотивами є підвищення матеріальної винагороди (зазначили 88% респондентів), професійний розвиток та набуття нових знань і навичок (82%), збільшення повноважень та відповідальності (76%), визнання досягнень та підвищення статусу (71%), можливість реалізувати свій потенціал (65%).

При цьому лише 47% респондентів вважають, що існуюча в компанії система мотивації ефективно стимулює кар'єрне зростання, 32% оцінюють її як частково ефективну, а 21% – як неефективну. Серед основних демотивуючих факторів зазначаються обмежена кількість керівних позицій та повільне кар'єрне зростання (65%), непрозорість критеріїв підвищення (59%), недостатня диференціація заробітної плати між рівнями посад (53%), відсутність визнання досягнень (41%), нестабільність бізнес-середовища та часті організаційні зміни (38%).

Аналіз організаційної підтримки кар'єрного розвитку показав, що в компанії існують певні механізми такої підтримки, зокрема система кадрового резерву, менторство (хоча і неформалізоване), можливість участі у проєктній діяльності. Однак лише 35% респондентів вважають ці механізми ефективними, 42% оцінюють їх як частково ефективні, а 23% – як неефективні.

Особливо низько оцінюється роль безпосереднього керівника у кар'єрному розвитку підлеглих: лише 24% респондентів вважають, що їх керівник активно підтримує їх кар'єрний розвиток, 41% відзначають часткову підтримку, а 35%

вважають, що керівник не приділяє належної уваги їх кар'єрному зростанню. Це свідчить про недостатню увагу до розвитку управлінських компетентностей керівників у сфері управління талантами та кар'єрного коучингу.

Важливим аспектом дослідження було також визначення фактичних показників кар'єрного зростання фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» за останні три роки. Результати аналізу представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Показники кар'єрного зростання фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2021-2024 роки

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Динаміка 2024 до 2021, % |
|--|------|------|------|------|--------------------------|
| Загальна кількість фахівців з управління персоналом, осіб | 22 | 15 | 17 | 19 | -13,6 |
| Кількість підвищень на вищу посаду, осіб | 3 | 1 | 2 | 3 | 0,0 |
| Частка фахівців, які отримали підвищення, % | 13,6 | 6,7 | 11,8 | 15,8 | +2,2 в.п. |
| Середній час перебування на посаді до підвищення, років | 2,7 | 3,5 | 3,1 | 2,9 | +7,4 |
| Кількість фахівців, включених до кадрового резерву, осіб | 5 | 3 | 4 | 6 | +20,0 |
| Частка фахівців, включених до кадрового резерву, % | 22,7 | 20,0 | 23,5 | 31,6 | +8,9 в.п. |
| Кількість звільнень фахівців з управління персоналом, осіб | 4 | 6 | 3 | 2 | -50,0 |
| Коефіцієнт плинності фахівців з управління персоналом, % | 18,2 | 40,0 | 17,6 | 10,5 | -7,7 в.п. |
| Частка фахівців, які пройшли навчання за рік, % | 54,5 | 33,3 | 47,1 | 63,2 | +8,7 в.п. |
| Середня кількість годин навчання на одного фахівця за рік | 24,2 | 15,8 | 21,3 | 27,6 | +14,0 |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.6, дозволяє зробити ряд важливих висновків щодо стану кар'єрного зростання фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП». Загальна кількість фахівців з менеджменту персоналу зменшилася з 22 осіб у 2021 році до 15 осіб у 2022 році, що було пов'язано з оптимізацією структури відділу персоналу в умовах кризи. Однак у наступні роки спостерігається позитивна динаміка зростання: до 17 осіб у 2023 році та 19 осіб у 2024 році, що свідчить про відновлення та розширення HR-функції в компанії.

Кількість підвищень на вищу посаду також демонструє цікаву динаміку: зменшення з 3 осіб у 2021 році до 1 особи у 2022 році, з поступовим відновленням

до 2 осіб у 2023 році та повернення до докризового рівня у 3 особи у 2024 році. При цьому частка фахівців, які отримали підвищення, зросла з 13,6% у 2021 році до 15,8% у 2024 році, що свідчить про покращення можливостей кар'єрного зростання.

Середній час перебування на посаді до підвищення демонструє позитивну тенденцію до скорочення: після різкого збільшення з 2,7 років у 2021 році до 3,5 років у 2022 році, цей показник поступово знижується до 3,1 років у 2023 році та 2,9 років у 2024 році. Це вказує на прискорення темпів кар'єрного зростання та ефективніше використання потенціалу працівників.

Особливо важливим показником є розвиток кадрового резерву. Кількість фахівців, включених до кадрового резерву, зросла з 4 осіб у 2023 році до 6 осіб у 2024 році, а їх частка збільшилася з 23,5% до 31,6%, що демонструє системний підхід компанії до планування наступності та розвитку талантів.

Значне покращення спостерігається у показниках плинності фахівців з управління персоналом. Коефіцієнт плинності, який сягнув критичного рівня у 40,0% у 2022 році, послідовно знижується до 17,6% у 2023 році та 10,5% у 2024 році. Така динаміка свідчить про підвищення лояльності персоналу та ефективність заходів з утримання талантів.

Особливо позитивною є динаміка навчання та розвитку фахівців. Частка фахівців, які пройшли навчання за рік, збільшилася з 47,1% у 2023 році до 63,2% у 2024 році, а середня кількість годин навчання на одного фахівця зросла з 21,3 до 27,6 годин. Це відображає зростання інвестицій компанії у розвиток людського капіталу та створення умов для професійного зростання працівників.

На основі комплексного дослідження, яке включало анкетування фахівців з менеджменту персоналу, структуровані інтерв'ю з керівниками різних рівнів, аналіз внутрішньої документації та фактичних показників кар'єрного зростання, було здійснено SWOT-аналіз програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», результати якого представлені у таблиці 2.7. Методологія проведення SWOT-аналізу передбачала системне оцінювання внутрішнього середовища організації для виявлення сильних та слабких сторін наявних програм розвитку кар'єри, а також аналіз зовнішнього середовища для

ідентифікації можливостей та загроз, які можуть вплинути на ефективність цих програм у майбутньому.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| 1. Наявність формалізованої системи оцінювання результатів діяльності | 1. Непрозорість критеріїв підвищення та процесу прийняття рішень |
| 2. Функціонування системи кадрового резерву | 2. Відсутність індивідуальних планів кар'єрного розвитку для більшості фахівців |
| 3. Можливість участі у проєктній діяльності | 3. Недостатнє фінансування програм навчання та розвитку |
| 4. Наявність програм навчання, які отримують високу оцінку за якістю | 4. Слабкий зв'язок між результатами оцінювання та кар'єрним просуванням |
| 5. Підтримка професійного розвитку з боку компанії | 5. Недостатня роль керівників у розвитку підлеглих |
| Можливості | Загрози |
| 1. Впровадження індивідуального підходу до планування кар'єри | 1. Висока плинність талановитих фахівців через обмежені можливості кар'єрного зростання |
| 2. Розвиток цифрових компетентностей для підвищення ефективності HR-процесів | 2. Зростання конкуренції на ринку праці та привабливості конкурентів для талановитих фахівців |
| 3. Впровадження менторства та коучингу як інструментів кар'єрного розвитку | 3. Швидке старіння компетентностей через технологічні зміни |
| 4. Посилення зв'язку між результатами діяльності та кар'єрним зростанням | 4. Економічна нестабільність, яка обмежує можливості для інвестицій у розвиток персоналу |
| 5. Розширення можливостей для горизонтального кар'єрного розвитку | 5. Зростання вимог до компетентностей фахівців з управління персоналом |

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Аналіз результатів SWOT-аналізу дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного вдосконалення програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» для підвищення їх ефективності. Зокрема, необхідно посилити прозорість критеріїв підвищення та процесу прийняття рішень щодо кар'єрного просування, впровадити індивідуальний підхід до планування кар'єри, забезпечити більш тісний зв'язок між результатами оцінювання та кар'єрним зростанням, розширити можливості для горизонтального кар'єрного розвитку, посилити роль керівників у розвитку підлеглих.

На основі проведеного дослідження можна виділити наступні ключові проблеми у системі кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»:

Відсутність індивідуального підходу до планування кар'єри та недостатня прозорість критеріїв підвищення призводять до низької прогнозованості кар'єрного зростання та демотивації працівників. Більшість фахівців з менеджменту персоналу не мають чіткого розуміння своїх кар'єрних перспектив та кроків, необхідних для досягнення наступного рівня.

Слабкий зв'язок між результатами оцінювання діяльності та рішеннями щодо кар'єрного просування знижує мотивацію працівників до досягнення високих результатів та формує відчуття несправедливості. Фахівці не бачать прямого зв'язку між своїми досягненнями та можливостями кар'єрного зростання.

Недостатнє фінансування програм навчання та розвитку та нерівномірний доступ до них обмежують можливості для набуття необхідних компетентностей та знижують конкурентоспроможність фахівців з менеджменту персоналу на ринку праці. Особливо гострою є проблема доступу до зовнішніх програм навчання та сертифікації.

Обмежена кількість керівних позицій та недостатній розвиток горизонтальної кар'єри створюють "вузьке горло" для кар'єрного зростання та призводять до відтоку талановитих фахівців. Працівники з високим потенціалом не бачать достатньо можливостей для реалізації своїх амбіцій в компанії.

Недостатня роль керівників у розвитку підлеглих та відсутність культури менторства знижують ефективність передачі знань та досвіду між різними рівнями персоналу. Керівники не приділяють достатньої уваги розвитку своїх підлеглих та не мають необхідних компетентностей для ефективного кар'єрного коучингу.

Відсутність балансу між роботою та особистим життям призводить до професійного вигорання та знижує привабливість кар'єрного зростання. Збільшення відповідальності та навантаження при переході на вищі посади не завжди супроводжується створенням умов для підтримки благополуччя працівників.

Ці проблеми потребують комплексного розв'язання шляхом розроблення та впровадження ефективної системи кар'єрного розвитку фахівців з управління

персоналом, яка враховуватиме як індивідуальні потреби та амбіції працівників, так і стратегічні цілі компанії.

У висновки можна сказати про наявність як позитивних елементів (формалізована система оцінювання, кадровий резерв, підтримка професійного розвитку), так і суттєвих проблем, які знижують її ефективність. Для підвищення ефективності системи кар'єрного розвитку необхідно розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на індивідуалізацію планування кар'єри, підвищення прозорості критеріїв підвищення, посилення зв'язку між результатами діяльності та кар'єрним зростанням, розширення можливостей для горизонтального кар'єрного розвитку, розвиток культури менторства та коучингу, забезпечення балансу між роботою та особистим життям. Це дозволить не лише підвищити задоволеність фахівців з менеджменту персоналу їх кар'єрним розвитком, але й сприятиме утриманню талантів, підвищенню ефективності діяльності відділу персоналу та досягненню стратегічних цілей компанії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ В СФЕРІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу

Аналіз стану системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», проведений у попередньому розділі, виявив низку проблемних аспектів, які потребують удосконалення для підвищення ефективності розвитку кар'єри. Серед основних виявлених недоліків варто відзначити: недостатню прозорість критеріїв підвищення, відсутність індивідуальних планів кар'єрного розвитку для більшості фахівців, слабкий зв'язок між результатами оцінювання та кар'єрним просуванням, недостатнє фінансування програм навчання та розвитку, обмежену кількість керівних позицій та недостатню роль керівників у розвитку підлеглих.

Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу потребує комплексного підходу, спрямованого на створення цілісної системи, яка б відповідала стратегічним цілям підприємства та враховувала індивідуальні потреби працівників. Запропонована програма ґрунтується на сучасних підходах до розвитку кар'єри, враховує специфіку діяльності ТОВ «ВІСТ ГРУП» та забезпечує економічну доцільність впровадження відповідних заходів.

На основі аналізу наукової літератури та передового досвіду організацій у сфері кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу пропонується модель системи кар'єрного розвитку для ТОВ «ВІСТ ГРУП», яка складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: стратегічного, організаційного, індивідуального, інструментального та оцінювального (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Джерело: розроблено автором на основі результатів дослідження

Запропонована модель дозволить ТОВ «ВІСТ ГРУП» перейти від фрагментарного підходу до системного управління кар'єрним розвитком фахівців з управління персоналом. Стратегічний компонент забезпечує узгодження кар'єрного розвитку фахівців зі стратегічними цілями компанії, що дозволяє інвестувати ресурси у ті напрями розвитку, які принесуть найбільшу користь для бізнесу. Організаційний компонент визначає структуру управління кар'єрним розвитком, встановлює прозорі критерії підвищення та формує карти кар'єрних траєкторій, створюючи необхідну інфраструктуру для ефективного функціонування системи.

Індивідуальний компонент забезпечує персоналізований підхід до кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу через розроблення індивідуальних планів, персональних програм навчання, коучинг та менторство. Особливу увагу приділено забезпеченню балансу між роботою та особистим життям, що є важливим фактором сталого кар'єрного розвитку. Інструментальний компонент охоплює методики оцінювання потенціалу, модель компетентностей, програми навчання та розвитку, а також цифрові засоби для підтримки кар'єрного розвитку. Оцінювальний компонент забезпечує моніторинг кар'єрного прогресу,

оцінювання результатів розвитку, надання зворотного зв'язку та коригування кар'єрних планів.

Для успішного впровадження запропонованої моделі системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» доцільно розробити детальну програму заходів. Зважаючи на виявлені проблеми та специфіку діяльності підприємства, пропонується сконцентрувати зусилля на п'яти ключових напрямках вдосконалення системи кар'єрного розвитку, які представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Програма заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Напрямок вдосконалення | Заходи | Очікувані результати | Відповідальні особи | Терміни впровадження |
|--|---|--|--|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Впровадження індивідуального підходу до планування кар'єри | Розроблення методики оцінювання кар'єрного потенціалу; Створення індивідуальних планів кар'єрного розвитку; Формування диференційованих програм розвитку відповідно до кар'єрних цілей; Регулярний перегляд та коригування планів | Підвищення задоволеності фахівців своїм кар'єрним розвитком; Зростання мотивації до професійного розвитку; Краще узгодження індивідуальних цілей з цілями організації | Керівник відділу персоналу; Директор з управління персоналом; Зовнішні консультанти | Червень-серпень 2025 р. |
| Підвищення прозорості критеріїв кар'єрного просування | Розроблення та впровадження чітких критеріїв підвищення для кожного рівня посад; Створення карт кар'єрних траєкторій; Забезпечення доступності інформації про вимоги та можливості кар'єрного зростання; Проведення відкритих конкурсів на вакантні позиції | Зростання довіри до системи кар'єрного розвитку; Покращення розуміння фахівцями вимог до кар'єрного зростання; Зниження рівня суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо підвищення | Директор з управління персоналом; Заступник керівника відділу персоналу; Керівники структурних підрозділів | Липень-вересень 2025 р. |
| Розвиток системи менторства та коучингу | Підготовка внутрішніх менторів та коучів; Впровадження програми менторства для фахівців різних рівнів; Залучення зовнішніх коучів для керівників; | Покращення передачі знань та досвіду між фахівцями різних рівнів; Підвищення ролі керівників у розвитку підлеглих; | Провідні фахівці з управління персоналом; Керівник програми менторства; | Серпень-жовтень 2025 р. |

Продовження таблиці 3.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|---|--|---------------------------|
| Розширення можливостей для горизонтальної кар'єри | Розроблення програми ротацій між різними функціональними напрямками; Створення проектних можливостей для розширення досвіду; Формування експертних ролей як альтернативи управлінській кар'єрі; Розвиток системи визнання професійної майстерності | Розширення кар'єрних можливостей в умовах обмеженої кількості керівних позицій; Розвиток різноманітних компетентностей; Підвищення гнучкості та адаптивності фахівців | Заступник директора з управління персоналом; Керівники проектів; Керівники функціональних напрямів | Вересень-листопад 2025 р. |
| Покращення балансу між роботою та особистим життям | Впровадження гнучкого графіку роботи; Створення програми профілактики професійного вигорання; Розроблення політики щодо забезпечення благополуччя працівників; Навчання навичкам управління часом та стресом | Зниження рівня стресу та професійного вигорання; Підвищення продуктивності та задоволеності працею; Зростання привабливості кар'єрного зростання | Фахівці з управління персоналом; Керівник відділу персоналу; Психолог-консультант | Жовтень-грудень 2025 р. |

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 3.1 дозволяє зрозуміти логіку запропонованої програми заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП». Кожен напрям вдосконалення спрямований на подолання конкретних проблем, виявлених у результаті дослідження. Запропоновані заходи ґрунтуються на сучасних підходах до кар'єрного розвитку та враховують особливості організаційного контексту ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Впровадження індивідуального підходу до планування кар'єри дозволить подолати проблему формалізованого підходу до кар'єрного розвитку та відсутності індивідуальних планів для більшості фахівців. Розроблення методики оцінювання кар'єрного потенціалу є важливим кроком, який дозволить виявляти сильні сторони, зони розвитку, кар'єрні орієнтації та прагнення фахівців з управління персоналом. На основі результатів такого оцінювання можна розробляти індивідуальні плани кар'єрного розвитку, які враховуватимуть як потреби організації, так і особисті цілі фахівців.

Особливу увагу слід приділити диференціації програм розвитку відповідно до кар'єрних цілей фахівців. Для тих, хто орієнтований на вертикальну кар'єру, доцільно розробляти програми розвитку управлінських компетентностей. Для фахівців, орієнтованих на горизонтальну кар'єру, важливо забезпечити можливості для поглиблення експертизи у певній сфері управління персоналом. Для тих, хто прагне розвивати кар'єру у проектному напрямі, необхідно створювати умови для набуття досвіду управління проектами та розвитку відповідних компетентностей.

Підвищення прозорості критеріїв кар'єрного просування є ключовим напрямом вдосконалення системи кар'єрного розвитку. Розроблення та впровадження чітких критеріїв підвищення для кожного рівня посад дозволить фахівцям розуміти, які саме компетентності, досвід та результати необхідні для переходу на наступний кар'єрний рівень. Створення карт кар'єрних траєкторій надасть можливість бачити різні шляхи кар'єрного розвитку в організації, розуміти взаємозв'язок між різними посадами та необхідні кроки для переходу з однієї позиції на іншу.

Забезпечення доступності інформації про вимоги та можливості кар'єрного зростання є важливим фактором підвищення прозорості системи. Доцільно створити інформаційний портал, який би містив детальну інформацію про вакантні позиції, вимоги до кандидатів, можливості для навчання та розвитку, історії успіху кар'єрного розвитку в організації. Проведення відкритих конкурсів на вакантні позиції сприятиме зниженню рівня суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо підвищення та підвищить довіру фахівців до системи кар'єрного розвитку.

Розвиток системи менторства та коучингу є важливим напрямом вдосконалення, особливо з огляду на виявлену проблему недостатньої ролі керівників у розвитку підлеглих. Підготовка внутрішніх менторів та коучів дозволить створити в організації когорту фахівців, які зможуть ефективно передавати знання та досвід, надавати підтримку у кар'єрному розвитку, допомагати у подоланні викликів та бар'єрів. Впровадження програми менторства для фахівців різних рівнів забезпечить системний підхід до передачі знань та досвіду в організації.

Залучення зовнішніх коучів для керівників є важливим елементом розвитку системи, оскільки керівники вищих рівнів часто потребують незалежного погляду та професійної підтримки у своєму розвитку. Регулярні зустрічі для обміну досвідом та зворотного зв'язку сприятимуть формуванню культури відкритого діалогу, взаємної підтримки та постійного розвитку в організації.

Розширення можливостей для горизонтальної кар'єри є необхідним кроком в умовах обмеженої кількості керівних позицій. Розроблення програми ротацій між різними функціональними напрямками дозволить фахівцям з управління персоналом розширювати свій досвід, розвивати різноманітні компетентності та краще розуміти взаємозв'язок між різними аспектами управління персоналом. Створення проєктних можливостей для розширення досвіду є важливим елементом горизонтальної кар'єри, який дозволяє фахівцям працювати над цікавими та складними завданнями, розвивати нові навички та демонструвати свій потенціал.

Формування експертних ролей як альтернативи управлінській кар'єрі дозволить створити шляхи кар'єрного розвитку для фахівців, які не прагнуть займати керівні посади, але мають високий рівень експертизи у певній сфері управління персоналом. Розвиток системи визнання професійної майстерності, включаючи професійні звання, спеціальні винагороди, можливості для публічного представлення своєї експертизи, сприятиме підвищенню престижу експертних ролей та мотивації фахівців до розвитку в цьому напрямі.

Покращення балансу між роботою та особистим життям є важливим напрямом вдосконалення системи кар'єрного розвитку, особливо з огляду на виявлену проблему відсутності такого балансу та ризику професійного вигорання. Впровадження гнучкого графіку роботи дозволить фахівцям краще узгоджувати свої робочі обов'язки з особистими потребами та зобов'язаннями. Створення програми профілактики професійного вигорання, включаючи регулярні оцінювання рівня стресу, тренінги з управління стресом, психологічні консультації, допоможе запобігти виникненню цієї проблеми, яка є особливо актуальною для фахівців з управління персоналом.

Розроблення політики щодо забезпечення благополуччя працівників, яка охоплює фізичне, психологічне, соціальне та фінансове благополуччя, сприятиме створенню середовища, в якому фахівці зможуть ефективно працювати та розвиватися, не жертвуючи своїм здоров'ям та особистим життям. Навчання навичкам управління часом та стресом допоможе фахівцям більш ефективно організовувати свою роботу, встановлювати пріоритети, делегувати завдання та відновлюватися після напружених періодів.

Для успішної реалізації запропонованої програми заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» необхідно розробити детальний план впровадження, який враховуватиме послідовність дій, відповідальність, терміни та необхідні ресурси. Важливо також забезпечити підтримку цих змін з боку вищого керівництва, активне залучення фахівців з менеджменту персоналу до розроблення та впровадження нової системи, а також регулярний моніторинг та оцінювання ефективності впроваджених заходів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить створити в ТОВ «ВІСТ ГРУП» ефективну систему кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом, яка забезпечить як задоволення потреб організації у кваліфікованих кадрах, так і реалізацію кар'єрних прагнень фахівців. Це сприятиме підвищенню мотивації та залученості персоналу, зниженню плинності кадрів, покращенню результатів діяльності та загальній ефективності організації.

3.2. Впровадження інноваційних підходів до планування кар'єри в сфері управління персоналом

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, технологічними трансформаціями та змінами у підходах до організації праці, що суттєво впливає на процеси планування та розвитку кар'єри. Для ТОВ «ВІСТ

ГРУП» впровадження інноваційних підходів до планування кар'єри фахівців з менеджменту персоналу постає не лише бажаним, але й необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці та ефективності системи управління персоналом у цілому.

Аналіз сучасних тенденцій у сфері планування кар'єри та результати дослідження стану кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» дозволяють запропонувати низку інноваційних підходів, які відповідають як стратегічним цілям організації, так і індивідуальним потребам фахівців. Одним із таких підходів є впровадження концепції проектної кар'єри, яка базується на ідеї, що кар'єрний розвиток відбувається через участь у різноманітних проектах, які дозволяють набувати нові компетентності, розширювати мережу професійних контактів та демонструвати свій потенціал.

Для впровадження проектної кар'єри у ТОВ «ВІСТ ГРУП» пропонується створити внутрішній портал проектних можливостей, який міститиме інформацію про доступні проекти у сфері управління персоналом, вимоги до учасників, очікувані результати та компетентності, які можна розвинути. Фахівці з управління персоналом матимуть можливість подавати заявки на участь у проектах відповідно до своїх інтересів та кар'єрних цілей. Проектний досвід враховуватиметься при оцінюванні готовності до кар'єрного просування та формуванні індивідуальних планів розвитку.

Іншим інноваційним підходом є впровадження системи кар'єрного навігатора, яка допомагає фахівцям орієнтуватися у різноманітних кар'єрних можливостях, приймати усвідомлені рішення щодо свого розвитку та обирати оптимальні шляхи досягнення кар'єрних цілей. Кар'єрний навігатор включає інтерактивну карту кар'єрних траєкторій, інструменти самооцінювання, бібліотеку ресурсів для розвитку компетентностей та платформу для взаємодії з менторами та коучами.

Для ТОВ «ВІСТ ГРУП» пропонується розробити цифрову платформу кар'єрного навігатора, яка буде доступна всім фахівцям з управління персоналом та дозволить їм:

- здійснювати самооцінювання своїх компетентностей, інтересів, цінностей та кар'єрних прагнень;
- досліджувати різні кар'єрні траєкторії в організації та умови переходу між різними посадами;
- розробляти індивідуальні плани кар'єрного розвитку з конкретними кроками, термінами та індикаторами прогресу;
- отримувати доступ до навчальних ресурсів, необхідних для розвитку певних компетентностей;
- відстежувати свій кар'єрний прогрес та отримувати рекомендації щодо подальших кроків;
- комунікувати з менторами та коучами для отримання підтримки та порад.

Інноваційним підходом, який варто впровадити у ТОВ «ВІСТ ГРУП», є також розширена модель компетентностей для фахівців з управління персоналом, яка виходить за межі традиційних професійних компетентностей та включає метакомпетентності, необхідні для успішної кар'єри в сучасних умовах.

У таблиці 3.2 представлено розширену модель компетентностей для фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

Таблиця 3.2 – Розширена модель компетентностей для фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»

| Група компетентностей | Компетентності | Індикатори розвитку |
|-----------------------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Професійні компетентності | Рекрутинг та підбір персоналу; Навчання та розвиток; Оцінювання ефективності; Компенсації та пільги; Кадрове адміністрування; Управління талантами; Трудові відносини | Знання сучасних методів та інструментів у відповідній сфері; Здатність ефективно виконувати функціональні обов'язки; Розуміння кращих практик та тенденцій у відповідній сфері |
| Управлінські компетентності | Стратегічне мислення; Прийняття рішень; Управління змінами; Делегування; Мотивація та розвиток підлеглих; Управління конфліктами; Управління проектами | Здатність встановлювати цілі та розробляти плани їх досягнення; Вміння формувати ефективні команди; Здатність впроваджувати зміни та долати опір; Навички коучингу та менторства |

Продовження таблиці 3.2

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------|---|---|
| Цифрові компетентності | Аналіз даних з управління персоналом; Використання HR-систем; Цифрові комунікації; Кібербезпека; Використання соціальних медіа; Цифрова грамотність | Здатність аналізувати дані та приймати рішення на їх основі; Вміння ефективно використовувати цифрові інструменти; Розуміння можливостей та ризиків цифрових технологій |
| Метакомпетентності | Адаптивність; Критичне мислення; Емоційний інтелект; Кросфункціональна взаємодія; Системне мислення; Самоуправління кар'єрою; Навчання протягом життя | Здатність швидко адаптуватися до змін; Вміння аналізувати проблеми з різних перспектив; Розуміння емоцій та мотивів своїх та інших; Здатність ефективно взаємодіяти з різними функціями |

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 3.2 показує, що запропонована розширена модель компетентностей охоплює не лише традиційні професійні та управлінські компетентності, але й цифрові компетентності та метакомпетентності, які набувають особливого значення в умовах цифрової трансформації та швидких змін бізнес-середовища. Така модель дозволяє більш цілісно підходити до оцінювання та розвитку фахівців з управління персоналом, враховуючи не лише їх здатність виконувати поточні функціональні обов'язки, але й готовність до майбутніх викликів та змін ролі управління персоналом в організації.

Впровадження розширеної моделі компетентностей у ТОВ «ВІСТ ГРУП» може відбуватися через такі кроки:

- Проведення аудиту наявних компетентностей фахівців з менеджменту персоналу та їх порівняння з розширеною моделлю;
- Розроблення інструментів оцінювання різних груп компетентностей, включаючи тестування, спостереження, інтерв'ю, аналіз результатів діяльності, оцінювання 360 градусів;
- Створення бібліотеки ресурсів для розвитку кожної компетентності, включаючи онлайн-курси, книги, статті, відео, тренінги;
- Інтеграція розширеної моделі компетентностей у процеси підбору, оцінювання, навчання, планування кар'єри фахівців з управління персоналом;

- Регулярний перегляд та оновлення моделі відповідно до змін у бізнес-середовищі та стратегії організації.

Важливим інноваційним підходом до планування кар'єри є також впровадження концепції кар'єрних хабів, які являють собою спільноти фахівців, об'єднаних спільними інтересами, цілями та напрямками розвитку. Кар'єрні хаби створюють середовище для обміну знаннями, досвідом, ідеями, а також для взаємної підтримки у кар'єрному розвитку. У ТОВ «ВІСТ ГРУП» можуть бути створені кар'єрні хаби за різними напрямками управління персоналом: рекрутинг та підбір, навчання та розвиток, оцінювання ефективності, компенсації та пільги, кадрове адміністрування, управління талантами, трудові відносини.

Кожен хаб може організовувати регулярні зустрічі, вебінари, воркшопи, а також створювати онлайн-платформу для комунікації та обміну ресурсами. Фахівці з управління персоналом можуть приєднуватися до одного або кількох хабів відповідно до своїх інтересів та кар'єрних цілей. Участь у хабах враховуватиметься при оцінюванні активності в професійному розвитку та готовності до кар'єрного просування.

Інноваційним підходом, який варто впровадити у ТОВ «ВІСТ ГРУП», є також використання персональних цифрових портфоліо для фахівців з управління персоналом. Персональне цифрове портфоліо є своєрідним цифровим резюме, яке містить інформацію про освіту, досвід, досягнення, проекти, компетентності, отримані сертифікати, публікації, виступи на конференціях та інші професійні активності фахівця. На відміну від традиційного резюме, цифрове портфоліо дозволяє більш детально та наочно представити професійний шлях та досягнення, включаючи мультимедійні матеріали, посилання на проекти, відгуки колег та клієнтів.

Цифрове портфоліо може бути інтегроване з системою кар'єрного навігатора та використовуватися при розгляді кандидатур на підвищення, формуванні проєктних команд, визначенні потреб у навчанні та розвитку. Фахівці з управління персоналом можуть постійно оновлювати свої портфоліо, додаючи

нові досягнення, навички, проєкти, а також встановлювати цілі для свого подальшого розвитку.

Важливим інноваційним підходом є також впровадження гнучких форматів праці та кар'єрного розвитку, які дозволяють фахівцям краще узгоджувати свої професійні та особисті цілі, підтримувати баланс між роботою та особистим життям, а також адаптуватися до різних етапів свого життєвого шляху. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи, часткову зайнятість, розподіл однієї посади між кількома працівниками (job sharing), спеціальні програми для працівників, які повертаються після тривалої відпустки (декретної, навчальної), а також можливість взяти перерву у кар'єрі для навчання, подорожей, догляду за близькими тощо.

Впровадження гнучких форматів праці та кар'єрного розвитку у ТОВ «ВІСТ ГРУП» може відбуватися через розроблення відповідної політики, навчання керівників управлінню віддаленими та гнучкими командами, створення технологічної інфраструктури для підтримки різних форматів роботи, а також через зміну корпоративної культури у напрямі більшої гнучкості, довіри та орієнтації на результат, а не на час, проведений на робочому місці.

Для успішного впровадження запропонованих інноваційних підходів до планування кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» важливо забезпечити інтеграцію цих підходів між собою та з іншими процесами управління персоналом, а також постійно відстежувати їх ефективність та вносити необхідні корективи. Важливими факторами успіху є також підтримка з боку вищого керівництва, залучення самих фахівців з менеджменту персоналу до розроблення та впровадження нових підходів, а також створення культури, яка сприяє інноваціям, постійному навчанню та розвитку.

Впровадження запропонованих інноваційних підходів до планування кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» дозволить створити більш гнучку, персоналізовану та ефективну систему кар'єрного розвитку, яка відповідає сучасним тенденціям та викликам бізнес-середовища, а також індивідуальним потребам та прагненням фахівців. Це сприятиме підвищенню

мотивації та залученості персоналу, розвитку необхідних компетентностей, утриманню талантів та загальній ефективності функції управління персоналом в організації.

3.3. Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» потребує інвестицій та організаційних ресурсів. Для обґрунтування доцільності таких інвестицій важливо виконати оцінювання соціально-економічної ефективності з урахуванням як прямих економічних вигод, так і непрямих соціальних ефектів.

На основі аналізу потреб ТОВ «ВІСТ ГРУП» та специфіки запропонованих заходів сформовано структуру витрат на впровадження системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу. Прогнозовані витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» розраховано на основі аналізу внутрішніх даних підприємства та галузевих стандартів.

Витрати на розроблення системи кар'єрного розвитку в сумі 85 тис. грн сформовано з урахуванням оплати праці внутрішньої проєктної команди та залучення зовнішніх консультантів. Розрахунок ґрунтується на середніх показниках оплати праці фахівців відповідної кваліфікації в ТОВ «ВІСТ ГРУП» та ринкових ставках консультаційних послуг у сфері управління персоналом.

Впровадження цифрових рішень оцінено в 110 тис. грн на основі аналізу вартості ліцензій на подібні модулі для корпоративних HR-систем та супутніх витрат на їх інтеграцію. Ці витрати включають як придбання програмного

забезпечення, так і роботи з налаштування та адаптації системи до специфіки підприємства, а також тестування та доопрацювання.

Навчання менторів та коучів у сумі 60 тис. грн визначено виходячи з приблизної вартості корпоративних програм навчання з розвитку менторських та коучингових навичок. Цей показник співвідноситься із середніми витратами ТОВ «ВІСТ ГРУП» на подібні програми розвитку персоналу в попередні періоди та відповідає ринковим цінам на такі послуги.

Зовнішнє навчання потребує витрат у розмірі 75 тис. грн, що включає участь фахівців у професійних заходах та проходження спеціалізованих програм навчання. Розрахунок базується на середній вартості професійних HR-конференцій та сертифікаційних програм для фахівців з управління персоналом на ринку України.

Оцінювання ефективності з бюджетом 35 тис. грн включає розроблення методики оцінювання та програмне забезпечення для моніторингу результатів. Сума визначена з урахуванням попереднього досвіду підприємства з впровадження аналітичних інструментів в інших функціональних напрямках.

Інші витрати в розмірі 15 тис. грн передбачають матеріальне забезпечення та резерв на непередбачені витрати, що відповідає загальноприйнятій практиці бюджетування проєктів розвитку в ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Загальна структура витрат на впровадження системи кар'єрного розвитку співвідноситься з бюджетом на розвиток персоналу підприємства на 2025 рік і складає близько 30% від нього. Такий розподіл відповідає галузевим стандартам, згідно з якими витрати на вдосконалення систем управління персоналом становлять орієнтовно 25-35% від загального бюджету на персонал. Співвідношення між різними категоріями витрат також відображає пріоритети проєкту та забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП».

Аналіз структури витрат засвідчує, що найбільшу частку складає впровадження цифрових рішень (110 тис. грн), що пов'язано з необхідністю розроблення та налаштування кар'єрного навігатора та створення цифрових

портфолію для фахівців з менеджменту персоналу. Також вагомими є витрати на розроблення системи кар'єрного розвитку (85 тис. грн) та зовнішнє навчання ключових фахівців (75 тис. грн). Загальна сума витрат на впровадження заходів становить 380 тис. грн.

У наступні роки операційні витрати на підтримку системи кар'єрного розвитку будуть нижчими, оскільки не потребуватимуть значних одноразових інвестицій у розроблення та впровадження. Орієнтовно, річні операційні витрати можуть складати 220-250 тис. грн, тобто близько 60-65% від витрат першого року.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів оцінюється за трьома ключовими напрямками: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці фахівців з менеджменту персоналу та підвищення ефективності процесів управління персоналом в цілому.

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2023-2024 роки, представлений у розділі 2.1, виявив, що коефіцієнт плинності фахівців з менеджменту персоналу у 2024 році становив 15,13%. При середньообліковій чисельності фахівців з менеджменту персоналу 17 осіб це означає звільнення приблизно 2,57 особи на рік.

Впровадження запропонованих заходів, згідно з результатами дослідження стану кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» (розділ 2.3), дозволить знизити плинність кадрів до рівня 10%. Це означає, що кількість звільнень зменшиться до 1,7 особи на рік, тобто зменшиться на 0,87 особи.

Встановлено в результатах дослідження у розділі 2, що зниження плинності кадрів має економічний ефект через зменшення витрат на підбір та адаптацію нових працівників, а також збереження цінних знань і досвіду. За даними ТОВ «ВІСТ ГРУП», витрати на підбір та адаптацію одного фахівця з менеджменту персоналу складають в середньому 56,2 тис. грн.

Економія на витратах підбору та адаптації становитиме $0,87 \text{ особи} * 56,2 \text{ тис. грн} = 48,9 \text{ тис. грн}$ на рік.

Додатковий економічний ефект від збереження досвіду, кращої наступності в роботі та підвищення якості процесів управління персоналом, згідно з внутрішньою методикою оцінки ТОВ «ВІСТ ГРУП», складає 119,6 тис. грн.

Загальний економічний ефект від зниження плинності кадрів становить 48,9 тис. грн + 119,6 тис. грн = 168,5 тис. грн на рік.

Результати аналізу діяльності фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» (розділ 2) та впровадження подібних заходів в інших підрозділах компанії демонструють, що впровадження запропонованої системи кар'єрного розвитку дозволить підвищити продуктивність праці на 8,7%.

За даними фінансової звітності ТОВ «ВІСТ ГРУП», середні витрати на оплату праці одного фахівця з менеджменту персоналу складають 248,4 тис. грн на рік. При чисельності фахівців з менеджменту персоналу 17 осіб, загальні річні витрати становлять $17 \text{ осіб} * 248,4 \text{ тис. грн} = 4222,8 \text{ тис. грн}$.

Підвищення продуктивності праці на 8,7% дозволить ефективніше використовувати трудові ресурси, що дає економічний ефект у розмірі $4222,8 \text{ тис. грн} * 0,087 = 367,2 \text{ тис. грн}$ на рік.

Відповідно до стратегічних цілей ТОВ «ВІСТ ГРУП», рекомендується не скорочувати штат, а спрямувати вивільнений час на вдосконалення процесів управління персоналом, розвиток нових напрямів, зокрема аналітику управління персоналом, розвиток корпоративної культури, що принесе додаткову користь для бізнесу.

Впровадження ефективної системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу сприятиме підвищенню якості та швидкості процесів підбору, адаптації, навчання, оцінювання та мотивації персоналу. Це матиме позитивний вплив на діяльність всього підприємства.

Як зазначено в розділі 2, загальні витрати на персонал ТОВ «ВІСТ ГРУП» у 2024 році становили 78,23 млн грн. Коефіцієнт плинності персоналу по підприємству в цілому склав 15,13%, що при середньообліковій чисельності 390 осіб означає звільнення близько 59 працівників на рік.

Результати аналізу, висвітлені у розділі 2.3, свідчать, що удосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу дозволить знизити коефіцієнт плинності персоналу по підприємству до 12,5% (на 2,63 процентних пункти), що означає зменшення кількості звільнень на 10,3 особи на рік. З урахуванням середніх витрат на підбір та адаптацію одного працівника (42,7 тис. грн), економія складе 439,8 тис. грн.

Скорочення середнього часу заповнення вакансій з 35 до 28 днів (на 20%) дозволить зменшити втрати від простоїв робочих місць на суму 187,5 тис. грн на рік.

Підвищення ефективності використання бюджету на навчання та розвиток персоналу на 15% дозволить заощадити 147,6 тис. грн при річному бюджеті 984 тис. грн.

Зростання результативності системи оцінювання та мотивації персоналу сприятиме підвищенню продуктивності праці в середньому на 3,2% та принесе додатковий прибуток у розмірі 225,1 тис. грн.

Загальний економічний ефект від підвищення ефективності процесів управління персоналом становитиме $439,8 + 187,5 + 147,6 + 225,1 = 1000$ тис. грн.

Сукупний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» складає $168,5 + 367,2 + 1000 = 1535,7$ тис. грн на рік.

Для оцінювання ефективності інвестицій розрахуємо термін окупності за формулою: $T = K / E$, де T – термін окупності інвестицій, років; K – обсяг інвестицій, тис. грн; E – річний економічний ефект, тис. грн.

$$T = 380 / 1535,7 = 0,247 \text{ року, або приблизно 3 місяці.}$$

$$\text{Коефіцієнт економічної ефективності інвестицій становить: } E_{\text{ек}} = E / K = 1535,7 / 380 = 4,04$$

Це означає, що на кожну гривню інвестицій у вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу припадає 4,04 гривні річного економічного ефекту, що значно перевищує середню норму рентабельності

інвестицій у ТОВ «ВІСТ ГРУП» (0,15) та свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів матиме значні соціальні ефекти, які також опосередковано впливають на економічні результати підприємства.

Дослідження, представлене в розділі 2.3, виявило низьку задоволеність фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» темпами свого кар'єрного зростання – лише 29% фахівців задоволені цим аспектом. Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити цей показник.

Прозора система кар'єрного розвитку, чіткі критерії оцінювання та справедливі можливості для професійного зростання сприятимуть формуванню здорового психологічного клімату у колективі. Створення культури постійного розвитку та навчання стимулюватиме фахівців з менеджменту персоналу до безперервного професійного розвитку, що є критично важливим в умовах швидких змін бізнес-середовища.

Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання значною мірою впливає на підвищення лояльності та відданості працівників. Сучасна система кар'єрного розвитку також підвищить репутацію компанії серед потенційних кандидатів, що дозволить залучати більш кваліфікованих фахівців на ринку праці.

Для контролю та оцінювання ефективності запропонованих заходів рекомендується впровадити систему ключових показників ефективності, що охоплюватиме як кількісні, так і якісні аспекти кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу. Періодичний моніторинг цих показників дозволить своєчасно вносити необхідні корективи та забезпечить стійкість результатів у довгостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» є економічно обґрунтованим та доцільним. Це забезпечить не лише значний економічний ефект, але й створить сприятливі умови для професійного розвитку та

самореалізації працівників, що, в свою чергу, сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано практичне вирішення наукового завдання щодо розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку теоретичних та практичних висновків, які розкривають логіку вирішення поставлених завдань.

Дослідження сутності та особливостей кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу виявило, що цей процес має системний, багатоаспектний та динамічний характер. На основі аналізу наукових праць запропоновано авторське визначення поняття кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу як системного, цілеспрямованого процесу професійного, особистісного, організаційного та статусного зростання, що відбувається через реалізацію потенціалу фахівця, розвиток його компетентностей відповідно до вимог цифрової економіки та стратегічних цілей організації. Визначено особливості кар'єрного розвитку в сфері управління персоналом, зокрема багатофункціональність діяльності фахівців, трансформація їх ролі від адміністраторів кадрових процесів до стратегічних партнерів бізнесу, зростаюча роль цифрових технологій та аналітики, необхідність постійного професійного розвитку, поєднання вертикального та горизонтального напрямів кар'єрного зростання, зростаюча роль самоуправління кар'єрою.

Проаналізовано форми та методи побудови кар'єри фахівців з управління персоналом, розроблено матрицю форм кар'єрного розвитку, яка враховує напрям та характер кар'єрного зростання. Виділено вертикальну, горизонтальну, доцентрову, проєктну та експертну форми кар'єри, а також запропоновано класифікацію методів побудови кар'єри за суб'єктом ініціативи, характером впливу, орієнтацією та використанням цифрових технологій. Детально описано такі методи як професійне навчання та розвиток, менторинг та коучинг, проєктна діяльність, ротація та стажування, планування кар'єри, формування персонального бренду, кар'єрний нетворкінг, участь у професійних асоціаціях та спільнотах.

Дослідження сучасних тенденцій та перспектив розвитку кар'єри в сфері управління персоналом дозволило виявити ключові тренди у технологічному, організаційному, компетентнісному та ціннісному вимірах. Серед них автоматизація рутинних процесів управління персоналом, впровадження аналітики та використання штучного інтелекту, поширення гнучких моделей організації праці, проєктний підхід до організації діяльності, розмивання організаційних та галузевих меж, зростання ролі Т-подібних фахівців та метакомпетентностей, посилення індивідуальної відповідальності за кар'єру, фокус на балансі роботи та особистого життя, зростання значущості корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ВІСТ ГРУП» виявив суттєві коливання фінансово-економічних показників діяльності протягом 2021-2023 років, зокрема зниження прибутку на 34,5% у 2022 році порівняно з 2021 роком та подальше зростання на 20% у 2023 році. Показники рентабельності реалізованої продукції продемонстрували значні коливання від 3,19% у 2021 році до 10,45% у 2022 році та 5,86% у 2023 році. Відзначено суттєве скорочення персоналу на 30,2% у 2022 році порівняно з 2021 роком та часткове відновлення у 2023 році, що вплинуло на можливості кар'єрного розвитку.

Аналіз структури персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» показав позитивні тенденції з точки зору потенціалу для кар'єрного розвитку, зокрема зростання частки працівників з вищою освітою та збільшення частки фахівців та керівників у структурі персоналу. Водночас відзначено тривожну тенденцію скорочення частки найбільш досвідчених працівників зі стажем понад 8 років, що призводить до втрати накопичених знань та досвіду, критичних для забезпечення наступності та менторства в системі кар'єрного розвитку.

Дослідження системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» дозволило виявити як позитивні елементи, зокрема наявність формалізованої структури кар'єрних сходинок, комбінований підхід до кар'єрного розвитку, функціонування системи кадрового резерву, зв'язок результатів оцінювання з кар'єрним просуванням, так і суттєві проблеми. Серед них

недостатньо чіткі критерії кар'єрного просування, обмежена кількість керівних позицій, недостатнє фінансування програм навчання та розвитку, висока суб'єктивність у оцінюванні готовності до підвищення, відсутність індивідуальних кар'єрних планів для більшості фахівців.

Оцінювання ефективності програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу на основі анкетування працівників відділу персоналу, структурованих інтерв'ю з керівниками та аналізу фактичних показників кар'єрного зростання виявило нерівномірність розвитку різних аспектів системи кар'єрного зростання. Найвищі оцінки отримали наявність можливостей для розвитку професійних компетентностей, чіткість визначення посадових обов'язків та доступність інформації про вакантні посади. Найнижчі оцінки отримали прозорість критеріїв підвищення, наявність індивідуальних планів кар'єрного розвитку та баланс між роботою та особистим життям.

Аналіз показників кар'єрного зростання фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» за 2021-2023 роки виявив загальне уповільнення темпів кар'єрного зростання, зменшення кількості підвищень, збільшення середнього часу перебування на посаді до підвищення. Особливу увагу привернули показники плинності фахівців з управління персоналом, які демонстрували різке зростання до 40% у 2022 році та подальше зниження до 17,6% у 2023 році, що все одно залишається досить високим рівнем.

На основі проведеного дослідження розроблено інтегровану модель системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу для ТОВ «ВІСТ ГРУП», яка складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: стратегічного, організаційного, індивідуального, інструментального та оцінювального. Стратегічний компонент забезпечує узгодження кар'єрного розвитку фахівців зі стратегічними цілями компанії, що дозволяє інвестувати ресурси у ті напрями розвитку, які принесуть найбільшу користь для бізнесу. Організаційний компонент визначає структуру управління кар'єрним розвитком, встановлює прозорі критерії підвищення та формує карти кар'єрних траєкторій. Індивідуальний компонент забезпечує персоналізований підхід до кар'єрного розвитку фахівців через

розроблення індивідуальних планів, персональних програм навчання, коучинг та менторство. Інструментальний компонент охоплює методики оцінювання потенціалу, модель компетентностей, програми навчання та розвитку, а також цифрові засоби для підтримки кар'єрного розвитку. Оцінювальний компонент забезпечує моніторинг кар'єрного прогресу, оцінювання результатів розвитку, надання зворотного зв'язку та коригування кар'єрних планів.

Запропоновано програму заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», яка включає п'ять ключових напрямів: впровадження індивідуального підходу до планування кар'єри, підвищення прозорості критеріїв кар'єрного просування, розвиток системи менторства та коучингу, розширення можливостей для горизонтальної кар'єри, покращення балансу між роботою та особистим життям. Кожен напрям передбачає конкретні заходи, спрямовані на подолання виявлених проблем та досягнення очікуваних результатів.

Розроблено інноваційні підходи до планування кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП», зокрема впровадження концепції проектної кар'єри, системи кар'єрного навігатора, розширеної моделі компетентностей, кар'єрних хабів, персональних цифрових портфоліо, гнучких форматів праці та кар'єрного розвитку. Детально описано механізми впровадження цих підходів та їх інтеграції в загальну систему управління персоналом підприємства.

Оцінювання соціально-економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» прогнозує значний економічний ефект, пов'язаний зі зниженням плинності кадрів, підвищенням продуктивності праці, скороченням витрат на підбір та адаптацію нових працівників, підвищенням ефективності процесів управління персоналом. Прогнозований річний економічний ефект складає близько 1535,7 тис. грн при витратах на впровадження 380 тис. грн у перший рік, що забезпечує окупність інвестицій протягом приблизно 3 місяців. Крім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів матиме

значний соціальний ефект, пов'язаний з підвищенням мотивації та задоволеності фахівців з управління персоналом, покращенням психологічного клімату в колективі, формуванням культури постійного розвитку та навчання, підвищенням лояльності та відданості, зростанням привабливості ТОВ «ВІСТ ГРУП» як роботодавця на ринку праці.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП» дозволить створити ефективну систему, яка забезпечить як задоволення потреб організації у кваліфікованих кадрах, так і реалізацію кар'єрних прагнень фахівців. Це сприятиме підвищенню мотивації та залученості персоналу, зниженню плинності кадрів, покращенню результатів діяльності та загальній ефективності організації.

Загалом проведене дослідження дозволило вирішити всі поставлені у вступі завдання. Визначено сутність та особливості кар'єрного розвитку в сфері менеджменту персоналу. Проаналізовано форми та методи побудови кар'єри фахівця з управління персоналом. Досліджено сучасні тенденції та перспективи розвитку кар'єри в сфері управління персоналом. Охарактеризовано систему кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП». Оцінено ефективність програм розвитку кар'єри фахівців з менеджменту персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП». Розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи кар'єрного розвитку фахівців з менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ВІСТ ГРУП». Обґрунтовано соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Розроблені рекомендації мають практичне значення та можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ «ВІСТ ГРУП» для підвищення ефективності системи кар'єрного розвитку фахівців з управління персоналом. Основні положення та висновки дослідження також можуть бути використані в освітньому процесі при викладанні дисциплін з управління персоналом, управління кар'єрою, розвитку персоналу, а також у подальших наукових дослідженнях з питань розвитку кар'єри в сфері менеджменту персоналу.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення методик оцінювання кар'єрного потенціалу фахівців з управління персоналом, вивчення впливу цифрової трансформації на кар'єрні траєкторії, дослідження міжнародного досвіду розвитку кар'єри в сфері управління персоналом та можливостей його адаптації до умов українських підприємств, розроблення інструментарію для вимірювання ефективності системи кар'єрного розвитку та її впливу на результати діяльності організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Детермінанти формування соціально-трудової платформи «Праця 4.0». *Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 15. С. 80-92.
2. Колот А. М., Кравчук О. І. Розвиток управлінських компетентностей менеджменту закладів вищої освіти за нової соціоекономічної реальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Т. 1, № 264. С. 94-111. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-264-94-111>
3. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10, № 1. P. 33-54. DOI: [https://doi.org/10.21511/slntp.10\(1\).2020.06](https://doi.org/10.21511/slntp.10(1).2020.06)
4. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 64-71. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001261095>
5. Столярук Х. С. Електронна освіта як інструмент розвитку кар'єрної компетентності. *Цифрова економіка: збірник матеріалів II Національної науково-методичної конференції (17-18 жовтня 2019 р., м. Київ)*. Київ: КНЕУ, 2019. С. 416-418.
6. Столярук Х. С. Аналіз потреби у професійній переорієнтації дорослих в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. №5(508). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-potrebi-u-profesiyinyi-pereorientatsiyi-doroslih-v-ukrayini>
7. Столярук Х. С. Формування команди проєкту: роль та інструменти кар'єрного консультанта. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: збірник тез доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (11-12 листопада 2020 р.)*. Київ: КНЕУ, 2021. ISBN 978-966-926-351-3.
8. Малтиз В., Батраченко А. Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №3(79). С. 148-152. URL: <https://www.molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1482>

9. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70. URL: <http://www.economy.in.ua/?Op=1&z=4464&i=11>
10. Коваль Н., Федосєєв М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*, 2024, № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-45.
11. Алдошина М.В., Козубова Н.В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*, 2024, Вип. 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-68.
12. Літинська В.А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*, 2022, № 2 (18), с. 45–55.
13. Давиденко В.В., Турчак В.В., Когут А.А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*, 2023, № 2 (26), с. 18–23.
14. Подзігун С.М., Пачева Н.О. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*, 2024, Вип. 67, с. 413–421. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-76.
15. Кладова О.О., Черевко О.В., Зачосова Н.В. HR-менеджмент як інструмент оновлення кадрової політики суб'єкта господарювання. *Молодий вчений*, 2023, № 4 (116), с. 125–130. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-4-116-25.
16. Літинська В.А. Career planning for employees of higher education institutions (Планування кар'єри працівників закладів вищої освіти). *Освітня аналітика України*, 2023, № 1, с. 67–78. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-1-67-78.
17. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*, 2019, № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.34.
18. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційні підходи до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, 2020, № 12, с. 125–129. DOI: 10.32782/2524-0137/2020-12-11.

19. Глущенко Н.О., Пилипов Т.В., Коваль О.В. Управління персоналом в сучасних умовах функціонування підприємства. *Науковий вісник Полісся*, 2020, № 2 (2), с. 275–279.
20. Шевчук І.О. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, 2019, Т. 37, с. 174–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_26
21. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*, 2019, Вип. 5 (16), с. 144–147.
22. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А., Сороколіт А.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 2020, № 2, с. 79–89. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83693>
23. Лук'янихіна О.А., Лук'янихін В.О., Колесник І.В., Хамлика К.О. Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці. *Право і безпека*, 2021, Т. 80, № 1, с. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2021.1.03>
24. Коваленко М.М., Шведь В.А. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на українських підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2021, № 4, с. 127–133.
25. Коломієць С.В., Біляк Т.О. Управління діловою кар'єрою працівників як перспектива успішної діяльності підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: матеріали I міжнар. наук.-практ. конф.* (Житомир, 8–9 листопада 2018 р.), Житомир, 2018, с. 122–124.
26. Akkermans J., Richardson J., Kraimer M. The COVID-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 2020, Vol. 119, 103434. DOI: 10.1016/j.jvb.2020.103434

27. Organizational career management: a review and future prospect / Q. Zhao et al. // *Career Development International*. – 2022. – Vol. 27, No. 3. – P. 343–371. – DOI: 10.1108/CDI-04-2021-0088
28. Human Resource Management Practices Perception and Career Success: The Mediating Roles of Employability and Extra-Role Behaviors / M.L. Giancaspro et al. // *Sustainability*. – 2021. – Vol. 13, No. 21. – 11834. – DOI: 10.3390/su132111834
29. De Vos A., Van der Heijden B. Sustainable careers: Towards a conceptual framework. *Sustainability*, 2020, Vol. 12, No. 17, 6364. DOI: 10.3390/su12176364.
30. Baruch Y., Sullivan S.E. The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 2022, Vol. 48, No. 5, pp. 1319–1353. DOI: 10.1177/01492063211004266
31. Кушнерик О. Hr-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, 2020, № 12. DOI: 10.37320/2415-3583/12.21
32. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / В. Брич та інші. – Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. – 212 с. – URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38595>
33. Колективний договір ТОВ «ВІСТ ГРУП»
34. Штатно-посадова книга ТОВ «ВІСТ ГРУП»
35. Положення про відділ персоналу ТОВ «ВІСТ ГРУП»
36. Соціальний пакет для працівників ТОВ «ВІСТ ГРУП»
37. Посадові інструкції ТОВ «ВІСТ ГРУП»
38. Фінансовий звіт ТОВ «ВІСТ ГРУП»



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Розвиток кар'єри в сфері менеджменту персоналу

Автор Науковий керівник / Експерт

КравецьСтолярук

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



19430

Кількість слів



156789

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

| | | |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв | | 0 |
| Інтервали | | 0 |
| Мікропробіли | | 0 |
| Білі знаки | | 0 |
| Парафрази (SmartMarks) | | 14 |

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ) | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|---------------------|---|---|
| 1 | https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/128f74a6-7f65-4b35-bca9-619754fb8364/download | 18 0.09 % |
| 2 | http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/disDanylkiv.pdf | 15 0.08 % |
| 3 | Павлюк.docx 6/4/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра управління персоналом та економіки праці) | 15 0.08 % |