

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**

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Процес кар'єрного менеджменту в організації»
(назва теми)

здобувача Зими Ігоря Євгеновича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: доцент, к.е.н. Фридель Володимир Ігорович
(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 2026

**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 Менеджмент персоналу
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 – Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми**

Завідувач кафедри

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

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

_____ 20__ р.

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти

Зимі Ігорю Євгеновичу

Денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

На тему: **«Процес кар'єрного менеджменту в організації»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_» _____ 2025 р.
№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах **ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»**

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»
Розділ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
Об'єкт дослідження:	процес кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом.
Предмет дослідження:	формування, реалізація та оцінювання кар'єрного менеджменту як складової системи управління персоналом.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу кар'єрного менеджменту в організації на основі аналізу його теоретичних засад і практичного досвіду.

КОНКРЕТНІ ЗАВДАННЯ, ЯКІ ЗДОБУВАЧ ПОВИНЕН ВИКОНАТИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОСТАВЛЕНОЇ МЕТИ:

У розділі 1

- дослідити сутність, принципи, цілі та функції кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом;
- проаналізувати еволюцію моделей кар'єрного розвитку та формування кар'єрної стратегії працівників;
- виокремити підходи до оцінювання кар'єрного потенціалу й планування професійного розвитку персоналу;

У розділі 2

- надати загальну характеристику організації та умов реалізації кар'єрного менеджменту;

- провести аналіз системи кар’єрного розвитку персоналу та її результативності;
- здійснити оцінку ефективності механізмів планування, просування й мотивації працівників у межах кар’єрного менеджменту;

У розділі 3

- обґрунтувати шляхи удосконалення процесу кар’єрного менеджменту;
- надати рекомендації щодо формування індивідуальних кар’єрних траєкторій працівників;
- виокремити можливості використання цифрових технологій та HR-аналітики для підвищення ефективності процесу кар’єрного розвитку.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Фридель В.І.

(ініціали, прізвище)

“ _ ” _____ 20 р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Зима І.Є.

(ініціали, прізвище)

“ _ ” _____ 20 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 70 сторінок, 24 таблиці, 5 рисунків, список використаних джерел з 31 найменування.

Об'єктом дослідження є процес кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом.

Предметом дослідження є формування, реалізація та оцінювання кар'єрного менеджменту як складової системи управління персоналом.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу кар'єрного менеджменту в організації на основі аналізу його теоретичних засад і практичного досвіду.

Відповідно до поставленої мети виконано такі завдання:

-дослідити сутність, принципи, цілі та функції кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом;

– проаналізувати еволюцію моделей кар'єрного розвитку та формування кар'єрної стратегії працівників;

– виділити підходи до оцінювання кар'єрного потенціалу й планування професійного розвитку персоналу;

– надати загальну характеристику організації та умов реалізації кар'єрного менеджменту;

– провести аналіз системи кар'єрного розвитку персоналу та її результативності;

– здійснити оцінку ефективності механізмів планування, просування й мотивації працівників у межах кар'єрного менеджменту;

– обґрунтувати шляхи удосконалення процесу кар'єрного менеджменту;

– надати рекомендації щодо формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників;

– виділити можливості використання цифрових технологій та HR-аналітики для підвищення ефективності процесу кар'єрного розвитку.

Теоретична та практична значущість. полягає в систематизації наукових підходів до розуміння кар'єрного менеджменту як управлінської функції, що

поглиблює теоретичну базу досліджень у сфері управління персоналом. Практична цінність роботи визначається тим, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» з метою підвищення ефективності системи кар'єрного розвитку персоналу, оптимізації механізмів просування та мотивації фахівців. Результати дослідження також становлять інтерес для інших підприємств сфери аудиту, консалтингу та фінансових послуг, що прагнуть удосконалити власні HR-практики в умовах конкурентного ринку праці.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: кар'єрне планування, розвиток персоналу, оцінка ефективності, управління талантами, професійне зростання, кар'єрне просування

Keywords: career planning, employee development, performance appraisal, talent management, professional growth, career advancement

ВІДГУК
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»
Зими Ігоря Євгеновича
(прізвище, ініціали)
на тему Процес кар'єрного менеджменту в організації
(назва теми)

1. Актуальність теми. Тематика кар'єрного менеджменту є цілком актуальною для сучасних організацій як в умовах воєнного часу, так і по завершенні повномасштабної війни, оскільки кадровий дефіцит, цифровізація управління персоналом та питання планування й мотивації кар'єрного розвитку має стратегічного значення.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи. У роботі представлено широке коло вітчизняних та зарубіжних дослідників, чий наукові здобутки лягли в основу теоретичної бази дослідження. Обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваних проблем через SWOT-аналіз, BSC-дашборд, статистичні методи, які повною мірою застосовані в аналітичному розділі роботи. Другий розділ присвячено визначенню стану кар'єрного менеджменту в ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», зокрема виявленню досягнень і проблемних зон. У роботі дотримано логічності в ланцюгу тема–об'єкт–предмет–мета–завдання–висновки. Висновки стисло відображають зміст роботи та власні здобутки автора.

3. Наявність самостійних розробок автора. Узагальнено результати теоретико-методичних напрацювань з обраної теми; розглянуто сучасні моделі кар'єрного розвитку, зокрема широко відому концепцію 70-20-10, та обґрунтовано її практичне застосування; розроблено архітектуру поетапної цифрової екосистеми кар'єрного менеджменту, що включає LMS-платформу, TMS-модуль, People Analytics дашборд та AI-модуль рекомендацій кар'єрних треків.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Сформовано алгоритм формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, що становить самостійний науковий і практичний внесок автора. Розроблено та обґрунтовано рекомендовану цифрову екосистему розвитку персоналу із застосуванням сучасних HR-аналітичних інструментів.

5. Наявність недоліків. Пропозиції є новими, пов'язані з проблемами, виявленими під час аналізу, обґрунтовані якісними характеристиками та поетапним планом впровадження. Водночас, у роботі дещо обмежені вимірювані метрики ефективності запропонованих заходів, що дещо обмежує можливість повноцінного оцінювання їхнього впливу на діяльність організації. Втім, це потребує значно більшого обсягу часу і масштабніших досліджень, що виходять за межі бакалаврського рівня.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 64 бали, відповідає нормативним вимогам щодо змісту та оформлення дипломних робіт освітнього ступеня «бакалавр» і може бути рекомендована до захисту перед ЕК.

Науковий керівник _____

доцент, к.е.н.
(посада, учене звання, науковий ступінь)

Фридель В.І.
(прізвище, ініціали)

(підпис)
" 25 " _____ 05 _____ 2026 __ р

РЕЦЕНЗИЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Зими Ігоря Євгеновича

на тему:

«Процес кар'єрного менеджменту в організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, масштабного переміщення трудових ресурсів та кадрового дефіциту, зумовленого повномасштабним збройним конфліктом в Україні, питання ефективного управління кар'єрним розвитком персоналу набуває особливої гостроти. Здатність організації системно планувати й підтримувати професійне зростання фахівців безпосередньо впливає на рівень їхньої залученості, лояльності та утримання. Обрана тема кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, відповідає сучасним тенденціям розвитку HR-менеджменту та має практичну значущість для підприємств сфери аудиту й консалтингу.

Якість проведеного дослідження. У роботі проведено комплексне дослідження теоретико-методичних основ кар'єрного менеджменту та здійснено його практичний аналіз на матеріалах ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». Авторем систематизовано наукові підходи до визначення сутності кар'єри та кар'єрного менеджменту, проаналізовано еволюцію моделей кар'єрного розвитку, досліджено механізми планування й мотивації працівників. Практична частина роботи базується на SWOT-аналізі системи кар'єрного менеджменту підприємства та оцінці її результативності. Дослідження характеризується логічністю викладу, послідовністю та належним рівнем обґрунтування висновків і рекомендацій.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Позитивною стороною роботи є поєднання ґрунтовного теоретичного підходу з детальним аналізом практики управління кар'єрним розвитком персоналу у великій міжнародній компанії. Авторем розроблено рекомендації щодо формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників, обґрунтовано можливості застосування цифрових технологій та HR-аналітики для підвищення ефективності процесу кар'єрного розвитку. Запропоновані пропозиції мають практичне спрямування та можуть бути використані не лише у ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», а й в інших підприємствах сфери аудиту, консалтингу та фінансових послуг.

Зауваження. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана відповідно до встановлених вимог, має логічну структуру, належний рівень теоретичного та практичного опрацювання матеріалу й демонструє достатній рівень підготовки здобувача вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент персоналу».

Практична значущість висновків і рекомендацій. Практична значущість роботи полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» з метою оптимізації механізмів просування та мотивації фахівців, підвищення ефективності системи кар'єрного розвитку персоналу. Запропоновані підходи становлять інтерес для широкого кола підприємств, що прагнуть удосконалити власні HR-практики в умовах конкурентного ринку праці та цифрової трансформації управління персоналом.

Рецензент
Директор ПП «ОАЗІС-Сервіс»



Міхно О.І

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1 Сутність, принципи, цілі та функції кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом	6
1.2 Еволюція моделей кар'єрного розвитку та формування кар'єрної стратегії працівників	14
1.3 Підходи до оцінювання кар'єрного потенціалу й планування професійного розвитку персоналу	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ».....	27
2.1 Загальна характеристика організації та умов реалізації кар'єрного менеджменту	27
2.2 Аналіз системи кар'єрного розвитку персоналу та її результативності	35
2.3 Оцінка ефективності механізмів планування, просування й мотивації працівників у межах кар'єрного менеджменту	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	48
3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення процесу кар'єрного менеджменту	48
3.2. Рекомендації щодо формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників	53
3.3. Використання цифрових технологій та HR-аналітики для підвищення ефективності процесу кар'єрного розвитку	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Кар'єрний менеджмент є одним із ключових елементів сучасної системи управління персоналом, що забезпечує стратегічну відповідність між індивідуальними прагненнями працівників та організаційними цілями підприємства. Здатність компанії системно управляти професійним зростанням персоналу безпосередньо впливає на її організаційну ефективність, рівень залученості та утримання кваліфікованих фахівців. Особливої гостроти ця проблема набуває в Україні в умовах воєнного часу, що зумовлює масштабне переміщення трудових ресурсів, кадровий дефіцит та необхідність переосмислення підходів до планування і мотивації персоналу. Водночас поширення цифрових технологій і HR-аналітики формує принципово нові можливості для індивідуалізації кар'єрних траєкторій і підвищення прозорості процесів просування працівників. За цих обставин дослідження процесу кар'єрного менеджменту в організації є не лише науково значущим, а й практично необхідним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика кар'єрного менеджменту знаходиться в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Теоретичні рамки управління кар'єрою, її концептуальні засади та значення для системи менеджменту організацій розглядаються у працях Панової К. І., Леонтенка О. М. та Присівко Ю. В. Питання формування кар'єрних стратегій і планування професійного розвитку персоналу досліджують Ткачова Н. О., Байдала В. В., Чирва Я. О., а також Фридель В. І. у контексті ІТ-галузі. Управлінські виміри кар'єрного зростання знаходять відображення у роботах Черчик Л. М., Світового О. М., Брича В. Я., Сочинської-Сибірцевої І. М. та інших науковців. Разом з тим, попри широку дослідницьку базу, недостатньо вивченими залишаються питання комплексної оцінки ефективності кар'єрного менеджменту у великих міжнародних компаніях, що функціонують на українському ринку, а також можливості застосування цифрових HR-інструментів для формування індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу кар'єрного менеджменту в організації на основі аналізу його теоретичних засад і практичного досвіду.

Завдання дослідження визначені відповідно до поставленої мети і передбачають:

- дослідити сутність, принципи, цілі та функції кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом;
- проаналізувати еволюцію моделей кар'єрного розвитку та формування кар'єрної стратегії працівників;
- виділити підходи до оцінювання кар'єрного потенціалу й планування професійного розвитку персоналу;
- надати загальну характеристику організації та умов реалізації кар'єрного менеджменту;
- провести аналіз системи кар'єрного розвитку персоналу та її результативності;
- здійснити оцінку ефективності механізмів планування, просування й мотивації працівників у межах кар'єрного менеджменту;
- обґрунтувати шляхи удосконалення процесу кар'єрного менеджменту;
- надати рекомендації щодо формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників;
- виділити можливості використання цифрових технологій та HR-аналітики для підвищення ефективності процесу кар'єрного розвитку.

Об'єкт дослідження – процес кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом.

Предмет дослідження – формування, реалізація та оцінювання кар'єрного менеджменту як складової системи управління персоналом.

Методи дослідження. Методи аналізу та синтезу застосовувались для вивчення теоретичних підходів до кар'єрного менеджменту та узагальнення отриманих результатів. Порівняльний метод використовувався для зіставлення різних моделей кар'єрного розвитку та підходів до управління персоналом. Метод

системного аналізу забезпечив цілісне дослідження структури кар'єрного менеджменту як складової системи управління організацією. Статистичні методи застосовувались при опрацюванні кількісних даних щодо кадрової структури та показників ефективності. SWOT-аналіз використовувався для комплексної оцінки системи кар'єрного менеджменту підприємства, виявлення її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Методи графічного та табличного представлення даних забезпечили наочність результатів дослідження. Абстрактно-логічний метод застосовувався при формулюванні теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій.

Теоретична та практична значущість одержаних результатів полягає в систематизації наукових підходів до розуміння кар'єрного менеджменту як управлінської функції, що поглиблює теоретичну базу досліджень у сфері управління персоналом. Практична цінність роботи визначається тим, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені у діяльність ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» з метою підвищення ефективності системи кар'єрного розвитку персоналу, оптимізації механізмів просування та мотивації фахівців. Результати дослідження також становлять інтерес для інших підприємств сфери аудиту, консалтингу та фінансових послуг, що прагнуть удосконалити власні HR-практики в умовах конкурентного ринку праці.

Характер виконання роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота виконана за ініціативою автора.

Інформаційна база дослідження включає наукові монографії, підручники та навчальні посібники з управління персоналом і кар'єрного менеджменту, статті у фахових вітчизняних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій, звіт про прозорість ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», фінансову та корпоративну звітність підприємства з відкритих реєстрів, а також аналітичні матеріали у сфері HR-менеджменту та цифровізації управління персоналом.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Сутність, принципи, цілі та функції кар'єрного менеджменту в системі управління персоналом

В умовах динамічних соціально-економічних трансформацій та зростання ролі людського капіталу ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності забезпечити цілеспрямований розвиток персоналу. За таких обставин особливої актуальності набуває кар'єрний менеджмент як складова системи управління персоналом, що поєднує стратегічні інтереси підприємства з професійними прагненнями працівників.

Сучасне розуміння кар'єри виходить за межі традиційного вертикального просування посадовою ієрархією. Кар'єра розглядається як динамічний процес професійного та особистісного зростання, що охоплює набуття компетентностей, розширення відповідальності й формування індивідуальної траєкторії розвитку. У цьому контексті кар'єрний менеджмент постає як системний інструмент, що дозволяє узгодити потреби організації у кваліфікованих фахівцях із прагненням кожного працівника до самореалізації та професійного визнання.

Актуальність кар'єрного менеджменту зумовлена також посиленням конкуренції на ринку праці, зростанням мобільності кадрів та підвищенням вимог працівників до якості трудового життя. Організації, які не приділяють належної уваги плануванню та управлінню кар'єрою, стикаються з підвищеною плинністю персоналу, зниженням залученості та втратою ключових фахівців. Натомість впровадження ефективних механізмів кар'єрного менеджменту сприяє формуванню стійкої мотивації, підвищенню лояльності та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Спочатку варто розглянути сутність поняття «кар'єра» як основи кар'єрного менеджменту, оскільки саме його зміст визначає логіку, інструментарій і стратегічні орієнтири управління професійним розвитком персоналу (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «кар'єра» вітчизняними дослідниками

Дослідник	Визначення
Ткачова, Н. О., Байдала В. В., Чирва Я. О.	Кар'єра – це процес успішного просування в певній галузі діяльності (службова, суспільна, наукова тощо), дієвий спосіб досягнення людиною високих результатів в обраній царині [1, с. 162].
Фридель В. І.	Кар'єра – це поступовий процес просування по організаційній структурі компанії через отримання досвіду, професійне навчання, вдосконалення навичок й набуття кваліфікаційних можливостей [2, с. 133].
Хоружа Л. Л., Братко М. В., Гриневич Л. М.	Кар'єра – це довгострокова програма професійного і особистісного розвитку людини, яка включає в себе її освіту, навички, досвід роботи, посади, досягнення [3, с. 32].
Данилюк О. І.	Кар'єра – це індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад [4, с. 90].

Джерело: розроблено автором на основі [1-4]

У наведених дефініціях поняття «кар'єра» простежуються спільні змістові орієнтири, що дозволяють виокремити його ключові аспекти як цілісної соціально-професійної категорії. Передусім кар'єра розглядається як процесуальне явище. На цьому наголошують Ткачова, Н. О., Байдала В. В., Чирва Я. О., визначаючи її як процес успішного просування в певній галузі діяльності [1, с. 162], а також Фридель В. І., який підкреслює поступовість просування в межах організаційної структури [2, с. 133]. Данилюк О. І. акцентує на послідовності змін у праці особистості, що також відображає динамічний характер явища [4, с. 90]. Отже, кар'єра не є разовим досягненням, а тривалим, закономірним розвитком.

Другим ключовим аспектом виступає спрямованість на професійне та соціальне зростання. У визначенні Ткачової, Н. О., Байдали В. В., Чирви Я. О. підкреслюється досягнення високих результатів у вибраній сфері, що вказує на орієнтацію на успіх і визнання [1, с. 162]. Данилюк О. І. пов'язує кар'єру зі зміною становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині посад, що розкриває аспект соціальної мобільності [4, с. 90]. Таким чином, кар'єра передбачає не лише внутрішній розвиток, а й зміну статусу.

Третім аспектом є професійне вдосконалення та накопичення людського капіталу. Фридель В. І. акцентує увагу на набутті досвіду, навчанні та формуванні кваліфікацій [2, с. 133], а Хоружа Л. Л., Братко М. В., Гриневич Л. М. розглядають кар'єру як довгострокову програму професійного й особистісного розвитку, що включає освіту, навички, досвід та досягнення [3, с. 32]. Отже, кар'єра охоплює не лише посадове просування, а й системний розвиток особистості.

Четвертим важливим аспектом є індивідуалізований характер кар'єри. Данилюк О. І. прямо визначає її як індивідуальну послідовність змін [4, с. 90], а у визначенні Хоружої Л. Л., Братка М. В., Гриневич Л. М. простежується акцент на персональній траєкторії розвитку [3, с. 32]. Це дозволяє розглядати кар'єру як унікальний шлях професійної самореалізації.

Загалом ключовими аспектами поняття є: процесуальність;

- професійне й соціальне зростання;
- накопичення компетентностей і досвіду;
- індивідуалізований характер розвитку;
- орієнтація на досягнення результатів.

На нашу думку, кар'єру доцільно визначити як індивідуалізований, тривалий процес професійного та особистісного розвитку людини, що передбачає послідовні зміни її статусу й ролей у певній сфері діяльності, накопичення компетентностей і досягнення соціально значущих результатів.

Далі варто розглянути сутність поняття «кар'єрний менеджмент» як концептуальної основи управління професійним розвитком персоналу (табл.1.2)

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «кар'єрний менеджмент» вітчизняними дослідниками

Дослідник	Визначення
1	2
Панова К. І.	Кар'єрний менеджмент – це комплекс дій, стратегій і процесів, які здійснюються індивідом та/або організацією з метою досягнення гармонійного поєднання особистісних кар'єрних цілей та цілей підприємства [5, с. 44].
Шматько Н. М., Кармінська- Белоброва М. В., Замула О. В. та ін.	Кар'єрний менеджмент – це процес, який дозволяє працівникам краще розуміти та розвивати свої кар'єрні навички та інтереси, а також використовувати ці навички та інтереси найбільш ефективно як у компанії, так і після того, як вони покинуть фірму [6, с. 50].

Закінчення таблиці 1.2

1	2
Леонтенко О. М., Присівко Ю. В.	Кар'єрний менеджмент – це сукупність дій та заходів, спрямованих на ефективний розвиток та реалізацію кар'єрного потенціалу працівників у відповідності з цілями організації [7, с. 174].
Коваль Н. В., Федосєєв М. М.	Кар'єрний менеджмент – це процес впливу на професійну та організаційну кар'єру працівників, який здійснюється лінійними, функціональними керівниками та кадровою службою підприємства з врахуванням цілей, потреб та можливостей як підприємства, так і працівників, які є відповідальними за успішний розвиток власної кар'єри [8].

Джерело: розроблено автором на основі [5-8]

Аналіз наведених визначень дає змогу виокремити низку концептуально значущих аспектів, що формують змістову цілісність кар'єрного менеджменту. Передусім він розглядається як цілеспрямований і системний процес. Панова К. І. визначає його як комплекс дій, стратегій і процесів, спрямованих на узгодження особистісних кар'єрних цілей із цілями підприємства, підкреслюючи стратегічний характер управлінських впливів [5, с. 44]. Подібну процесуальність акцентують Шматько Н. М., Кармінська-Белоброва М. В., Замула О. В. та ін., які трактують кар'єрний менеджмент як процес розвитку та ефективного використання кар'єрних навичок і інтересів працівників [6, с. 50].

Другим ключовим аспектом є орієнтація на розвиток і реалізацію кар'єрного потенціалу. Леонтенко О. М., Присівко Ю. В. наголошують на сукупності дій та заходів, спрямованих на ефективний розвиток і реалізацію потенціалу працівників відповідно до цілей організації [7, с. 174]. У цьому контексті кар'єрний менеджмент постає як інструмент активізації професійного зростання, що передбачає планування, підтримку та коригування кар'єрної траєкторії.

Третім аспектом виступає двосторонній характер взаємодії між працівником і організацією. Панова К. І. підкреслює необхідність гармонійного поєднання індивідуальних і корпоративних інтересів [5, с. 44], а Коваль Н. В. та Федосєєв М. М. розглядають кар'єрний менеджмент як процес впливу, що здійснюється керівниками та кадровими службами з урахуванням потреб і можливостей як підприємства, так і працівників [8]. Отже, йдеться про партнерську

модель управління кар'єрою, де відповідальність за результат розподіляється між суб'єктами.

Четвертим важливим аспектом є інституціоналізований характер управлінського впливу. У визначенні Коваль Н. В. та Федосєєва М. М. окреслено конкретних суб'єктів управління – лінійних і функціональних керівників, кадрову службу, що свідчить про включеність кар'єрного менеджменту в загальну систему управління персоналом [8].

Загалом ключовими аспектами поняття є:

- системність і процесуальність управлінських дій;
- стратегічна спрямованість на узгодження інтересів особистості й організації;
- розвиток і реалізація кар'єрного потенціалу;
- партнерський характер взаємодії;
- інституціоналізований характер управлінських впливів.

На нашу думку, кар'єрний менеджмент доцільно визначити як системно організований і стратегічно спрямований процес спільної діяльності працівника та організації, що передбачає планування, розвиток і реалізацію кар'єрного потенціалу особистості через узгодження її професійних цілей із цілями підприємства та здійснення цілеспрямованих управлінських впливів у межах системи управління персоналом.

Порівняльний аналіз підходів до визначення принципів кар'єрного менеджменту свідчить про спроби авторів сформулювати методологічну основу управління кар'єрним розвитком як складової системи управління персоналом. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. пропонують розмежування на загальні та особливі принципи, відносячи до загальних фундаментальні засади управління, зокрема єдність економіки та політики з пріоритетом політики, поєднання централізму й самостійності, наукову обґрунтованість та ефективність управлінських рішень, узгодження спільних і локальних інтересів з домінуванням інтересів вищого рівня [9, с. 39]. Такий підхід підкреслює системний і ієрархічний характер управління, проте положення про пріоритет політики над економікою видається дискусійним у контексті сучасних ринкових умов, де кар'єрний менеджмент орієнтований

передусім на результативність, конкурентоспроможність і розвиток людського капіталу. Обґрунтованими є акценти на науковості, системності, плановості, поєднанні прав, обов'язків і відповідальності, контролі виконання рішень, що забезпечують керованість і цілісність процесу.

Мішина С. В., Мішина О. Ю. зосереджують увагу на динамічних і функціональних характеристиках кар'єрного менеджменту, виділяючи безперервність, осмисленість, оперативність, маневреність, ефективність, науковість, об'єктивність, контроль, багатоваріантність і професіоналізм [10]. Такий перелік більшою мірою відображає вимоги до якості управлінських рішень та професійної компетентності суб'єктів управління. Особливо продуктивними є принципи безперервності та багатоваріантності, які відповідають сучасній концепції гнучких кар'єрних траєкторій. Разом з цим частина положень дублює загальноуправлінські вимоги, зокрема ефективність і науковість, що потребує інтеграції в узагальнену систему без надмірного розширення переліку.

На нашу думку, доцільно виокремити принципи кар'єрного менеджменту:

- системність і стратегічна узгодженість;
- наукова обґрунтованість і об'єктивність рішень;
- безперервність і плановість розвитку;
- гнучкість і багатоваріантність кар'єрних траєкторій;
- партнерство та баланс інтересів;
- поєднання прав, обов'язків і відповідальності;
- професіоналізм суб'єктів управління;
- результативність;
- контроль виконання.

Сукупність цих засад відображає як управлінську логіку, так і гуманістичну орієнтацію сучасного кар'єрного менеджменту.

Аналіз наукових підходів до визначення мети кар'єрного менеджменту дозволяє розглядати її як багатовимірну категорію, що поєднує інтереси працівника й організації та відображає стратегічну спрямованість управління людськими ресурсами. Леонтенко О. М., Присівко Ю. В. акцентують увагу на забезпеченні

безперервного професійного зростання персоналу й оптимальному використанні його здібностей, знань і досвіду [7, с. 174]. Ачкасова О. В., Шалений В. А., Шевченко С. О. розглядають мету кар'єрного менеджменту крізь призму мотиваційного аспекту, підкреслюючи необхідність формування стабільної та ефективної мотивації до професійного розвитку [11, с. 88]. Брич В. Я. розширює розуміння мети кар'єрного менеджменту, пов'язуючи її з реалізацією політики управління талантами та формуванням безперервного потоку талантів, здатного забезпечити необхідний кадровий резерв [12, с. 261]. Узагальнення наведених позицій дає підстави стверджувати, що мета кар'єрного менеджменту має комплексний характер і охоплює забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу, формування стійкої мотивації до зростання, а також створення стратегічного кадрового резерву відповідно до потреб організації. Цілі кар'єрного менеджменту охоплюють професійну самореалізацію працівників, підтримання їх мотивації та забезпечення організації стабільним потоком талантів.

Реалізація окресленої мети відбувається через виконання класичних управлінських функцій, які, за Базелюком В. Г., включають планування, організацію, мотивацію та контроль [13, с. 15]. Функція планування передбачає визначення цілей кар'єрного розвитку, формування індивідуальних і корпоративних кар'єрних стратегій, прогнозування потреб у кадрах. Організація полягає у створенні відповідних структурних і процедурних умов для просування працівників, розподілі повноважень і відповідальності між суб'єктами управління. Мотивація забезпечує стимулювання персоналу до професійного вдосконалення, формування внутрішньої зацікавленості в досягненні кар'єрних цілей. Контроль спрямований на оцінювання результативності кар'єрних заходів, відповідності досягнутих результатів запланованим показникам та своєчасне коригування управлінських рішень.

Аналіз підходів до визначення функцій кар'єрного менеджменту у зарубіжних дослідженнях дозволяє виявити як спільні риси, так і концептуальні відмінності між ними. Чжао Ц., Цай Ц., Чжоу В. та Занг Л. виокремлюють п'ять ключових функцій кар'єрного менеджменту, зокрема планування кар'єри,

оцінювання персоналу, навчання та розвиток, кар'єрне консультування й управління просуванням по службі [14]. Принципово важливим внеском цього дослідження є розмежування між реальними практиками на рівні організації, що оцінюються керівниками HR, та суб'єктивним сприйняттям цих практик самими працівниками. Цей дуалізм вимірювання суттєво розширює розуміння механізмів реалізації функцій кар'єрного менеджменту та їхнього впливу на поведінку персоналу.

Се М., Ван Г., У Є. та Ші Х. пропонують модель, що розкриває дію функцій кар'єрного менеджменту через два шляхи: «enabling path» (шлях забезпечення можливостей) і «energizing path» (шлях активізації). Перший охоплює функцію стимулювання навчання та розвитку компетентностей, другий – функцію підвищення внутрішньої мотивації та так званої «життєвості» працівників на робочому місці [15]. Ці два функціональні шляхи опосередковують зв'язок між заходами кар'єрного менеджменту та результатами для персоналу. Підхід Се М. та співавторів є переважно психологічним та акцентує не на формальних процедурах, а на внутрішніх станах працівника, які формуються під їхнім впливом.

Нг Т., Їм Ф. та Зоу І. розкривають функції кар'єрного менеджменту через п'ять конкретних практик, що спонсоруються роботодавцем. До них належать кар'єрне планування, менторство, формальне навчання, ротація на посадах та підтримка здобуття освіти [16]. Їхній підхід ґрунтується на теорії організаційної підтримки. Реалізуючи зазначені функції, організація формує у працівника відчуття підтримки, що породжує відповідну реакцію у вигляді посиленої лояльності, вищої ефективності праці та нижчого рівня плинності кадрів.

Зіставлення класичного управлінського підходу Базелюка В. Г. з сучасними зарубіжними дослідженнями дозволяє констатувати, що функції планування, організації, мотивації та контролю залишаються актуальною методологічною основою кар'єрного менеджменту. Водночас зарубіжні дослідники деталізують кожну функцію через конкретні практики (менторство, ротація, навчання, консультування), розкриваючи психологічні механізми їхнього впливу на

поведінку персоналу та наголошуючи на двоякій спрямованості кар'єрного менеджменту (і на розвиток особистості, і на досягнення організаційних цілей).

Таким чином, кар'єрний менеджмент у системі управління персоналом постає як стратегічно зорієнтований і системно організований процес узгодження інтересів працівника та організації щодо професійного розвитку і посадового просування. Його сутність полягає у забезпеченні безперервного зростання компетентностей, ефективного використання людського потенціалу та формуванні кадрового резерву відповідно до довгострокових цілей підприємства. Принципи кар'єрного менеджменту відображають поєднання наукової обґрунтованості, системності, безперервності, гнучкості, професіоналізму, партнерства та відповідальності сторін. Реалізація зазначених засад відбувається через класичні управлінські функції планування, організації, мотивації та контролю, що забезпечують цілісність і результативність управління кар'єрним розвитком.

1.2 Еволюція моделей кар'єрного розвитку та формування кар'єрної стратегії працівників

В умовах трансформації ринку праці, посилення конкуренції та зростання ролі людського капіталу кар'єрний розвиток набуває стратегічного значення як для працівника, так і для організації. Традиційні уявлення про кар'єру як лінійне службове просування поступово змінюються під впливом соціально-економічних змін, цифровізації та підвищення мобільності трудових ресурсів. Унаслідок цього відбувається еволюція моделей кар'єрного розвитку.

У науковій літературі типологізація кар'єри здійснюється за різними критеріями. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. виокремлюють вертикальну, горизонтальну і ступінчасту кар'єру, покладаючи в основу класифікації характер посадового просування [17, с. 96]. Такий підхід є логічно обґрунтованим, оскільки відображає реальні траєкторії професійного руху працівника в організаційній

структурі. Вертикальна кар'єра пов'язана з підвищенням у посадовій ієрархії, горизонтальна – із розширенням функціональних повноважень без зміни статусної позиції, а ступінчаста поєднує елементи обох моделей. Зазначена типологія адекватно відображає організаційний вимір кар'єрного розвитку, однак не охоплює позаорганізаційні аспекти та зміни, що відбуваються у сфері професійної компетентності чи матеріальної винагороди.

Андрушків Р. Ю. пропонує розмежування професійної та внутрішньо-організаційної кар'єри [18, с. 65]. Такий підхід дозволяє відмежувати розвиток компетентності у певній сфері діяльності від просування в межах конкретної організації. З цією позицією доцільно погодитися, оскільки сучасний ринок праці характеризується мобільністю, і професійна кар'єра може реалізовуватися поза межами однієї установи. Проте поділ лише на два типи видається дещо узагальненим, оскільки не враховує різних напрямів змін у межах кожного з них.

Петрушенко В. В. виділяє вертикальний, кваліфікаційний, статусний і монетарний типи кар'єри, використовуючи як критерій домінуючий результат кар'єрного просування [19, с. 95]. Такий підхід є цінним, оскільки дозволяє розглядати кар'єру не лише як посадове переміщення, а як зростання кваліфікації, соціального визнання або матеріального забезпечення. Зокрема, кваліфікаційний тип відображає накопичення професійних компетентностей, статусний – зміну соціальної ролі та престижу, монетарний – підвищення рівня доходів. Разом із цим, статусний і вертикальний типи частково перетинаються, оскільки підвищення посади часто супроводжується зростанням статусу, що потребує чіткого розмежування критеріїв.

Узагальнюючи проаналізовані підходи, можна констатувати, що найбільш аргументованими є класифікації, які враховують кілька вимірів кар'єрного розвитку: організаційний, професійно-кваліфікаційний та соціально-економічний. Водночас доцільно уникати надмірного дублювання ознак і забезпечувати логічну цілісність типології. З урахуванням проведеного аналізу доцільно виокремити такі типи кар'єри:

- вертикальну, що передбачає просування по ієрархії посад;

- горизонтальну, пов'язану з розширенням функцій і компетентностей без зміни посадового рівня;
- професійну, що відображає зростання майстерності та кваліфікації незалежно від меж конкретної організації;
- організаційну, яка реалізується в межах певної структури та пов'язана з її кадровою політикою;
- матеріально-економічну, що характеризується зростанням доходів як основним показником успішності;
- статусну, що виявляється у підвищенні соціального визнання й впливу.

Така типологія дозволяє комплексно охопити основні напрями кар'єрного розвитку та врахувати як внутрішні, так і зовнішні аспекти професійного зростання особистості.

В дослідженнях кар'єрного розвитку значна увага приділяється моделюванню можливих траєкторій просування особистості в професійному середовищі. Ортікова Н. В. виокремлює чотири основні моделі кар'єри: «Трамплін», «Драбина», «Змія» та «Роздоріжжя» [20, с. 247]. Кожна з них відображає специфічну логіку професійного руху. Модель «Трамплін» передбачає тривалий період накопичення досвіду з подальшим різким підвищенням, що акцентує увагу на стрибкоподібному характері просування. «Драбина» уособлює послідовне, поетапне зростання в межах чітко визначеної ієрархії, що відповідає традиційним уявленням про службову кар'єру. «Змія» характеризується чергуванням горизонтальних і вертикальних переміщень, забезпечуючи набуття різнопланового досвіду. «Роздоріжжя» відображає ситуацію вибору між альтернативними напрямками розвитку, що підкреслює варіативність кар'єрних стратегій. Запропонована класифікація є методологічно цінною, оскільки дозволяє систематизувати типові сценарії професійного зростання та врахувати як лінійні, так і нелінійні траєкторії. Однак більшість зазначених моделей формувалися в умовах відносно стабільних організаційних структур, де домінували ієрархічні механізми управління. У сучасному середовищі, що характеризується високою динамікою ринку праці, цифровізацією та зростанням ролі проєктної зайнятості,

жорстко фіксовані моделі не завжди адекватно відображають реальні кар'єрні процеси.

У цьому контексті обґрунтованою є позиція Жернової Є. В., яка наголошує на зниженні актуальності традиційних лінійних моделей і зростанні значення більш динамічних та індивідуалізованих підходів [21, с. 20]. Концепція гнучкої кар'єри відображає тенденцію до персоналізації професійного розвитку, можливість зміни сфер діяльності, поєднання різних форматів зайнятості, самостійного управління кар'єрною траєкторією. Такий підхід відповідає сучасним викликам, оскільки передбачає адаптивність, мобільність і безперервне оновлення компетентностей.

При цьому повне заперечення традиційних моделей видається недоцільним. У державному секторі, великих корпораціях або структурах із чітко визначеною службовою ієрархією модель «Драбина» залишається функціонально ефективною, тоді як «Змія» або «Роздоріжжя» можуть бути характерними для інноваційних і креативних галузей. Отже, доцільніше говорити не про заміну одних моделей іншими, а про розширення спектра можливих кар'єрних сценаріїв.

В контексті стратегічного управління професійним розвитком важливого значення набуває поняття кар'єрної стратегії як індивідуально орієнтованої та організаційно зумовленої траєкторії досягнення визначених цілей. Кісіль З. Р., Швець Д. В. трактують кар'єрну стратегію як мистецтво послаблення або усунення дії гальмуючих факторів для досягнення цілей соціального або посадового статусу особи у стратегічному періоді [22, с. 86]. Такий підхід акцентує увагу на активній позиції суб'єкта кар'єри та наявності бар'єрів, що ускладнюють просування. Погоджуючись із тим, що кар'єрна стратегія передбачає подолання обмежень, доцільно розширити це визначення, включивши до нього не лише нейтралізацію гальмуючих чинників, а й цілеспрямоване використання можливостей середовища, розвиток компетентностей та узгодження індивідуальних намірів із потребами організації. Кар'єрна стратегія має розглядатися не тільки як реакція на перешкоди, а як проактивна модель поведінки, спрямована на довгострокову самореалізацію.

Розвиток кар'єри реалізується через певні етапи, що відображають поступову зміну професійного статусу та функціональних ролей. Сочинська-

Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. визначають серед ключових етапів ротацію працівника, підготовку в системі безперервного навчання, перебування в резерві кадрів і призначення на більш високу посаду (рис.1.1) [23, с. 146].



Рисунок 1.1 – Етапи розвитку кар'єри

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 146]

Запропонована послідовність демонструє логіку організаційного супроводу кар'єри від набуття різнопланового досвіду через ротацію до формування кадрового резерву та подальшого просування. Особливої уваги заслуговує акцент на безперервному навчанні, що відповідає сучасній концепції навчання протягом життя. Однак зазначені етапи переважно відображають внутрішньо-організаційний аспект розвитку, тоді як у сучасних умовах кар'єра може передбачати міжорганізаційні переходи та зміну професійної спеціалізації.

Ефективність реалізації кар'єрних стратегій значною мірою залежить від застосування адекватних методів управління (табл.1.3).

Кузьмін В. В. виокремлює такі методи, як комунікація та інформування, емоційна підтримка, мотивація, розподіл ресурсів, сприяння формуванню

індивідуальних кар'єрних стратегій, посилення соціального заохочення і соціального захисту, психологічна підтримка працівників [24, с. 188]. Такий перелік відображає комплексний характер впливу на професійний розвиток, поєднуючи організаційні, економічні та соціально-психологічні інструменти.

Таблиця 1.3 – Методи управління кар'єрними стратегіями

Метод	Зміст	Управлінський ефект
1	2	3
Комунікація та інформування	Надання працівникам інформації про можливості кар'єрного зростання, вимоги до посад, перспективи розвитку	Підвищення довіри та усвідомленості кар'єрних перспектив
Емоційна підтримка	Підтримка працівників у періоди змін, просування або професійних труднощів	Формування лояльності та стабільності персоналу
Мотивація	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів для активізації професійного розвитку	Зростання результативності та ініціативності
Розподіл ресурсів	Забезпечення доступу до навчання, наставництва, проєктів і фінансових ресурсів	Розвиток компетентностей і підготовка до просування
Сприяння формуванню індивідуальної кар'єрної стратегії	Консультування, коучинг, участь у плануванні кар'єри	Персоналізація професійного розвитку
Соціальне заохочення і соціальний захист	Використання соціальних гарантій, програм підтримки, визнання заслуг	Посилення мотивації та утримання талантів
Психологічна підтримка	Надання професійної допомоги у вирішенні внутрішніх і професійних труднощів	Підвищення стійкості до змін і професійного вигорання
Самоменеджмент	Самостійне планування, організація та контроль власного професійного розвитку	Формування проактивної кар'єрної позиції

Джерело: розроблено автором на основі [21; 22]

Комунікація забезпечує прозорість кар'єрних можливостей, мотивація стимулює досягнення цілей, розподіл ресурсів створює реальні умови для розвитку, а психологічна підтримка сприяє зниженню стресових чинників і підвищенню впевненості працівників. Доповнення Світового О. М. щодо включення самоменеджменту до переліку методів є цілком обґрунтованим, оскільки сучасна модель кар'єри передбачає активну роль самого працівника у плануванні, організації та контролі власного професійного розвитку [25, с. 55]. Самоменеджмент підсилює відповідальність особистості за прийняті рішення та сприяє формуванню внутрішньої мотивації.

Таким чином, розвиток наукових підходів до розуміння кар'єри засвідчує трансформацію її моделей від стабільних і лінійних до гнучких та багатовекторних. Якщо раніше домінували ієрархічні сценарії поступового просування, то сучасна практика передбачає поєднання вертикальних, горизонтальних і проєктних переміщень. Зміни соціально-економічного середовища, цифровізація та зростання мобільності зумовили підвищення ролі індивідуалізації кар'єрних траєкторій. У цих умовах кар'єрна стратегія постає як довгострокова система рішень і дій, спрямованих на реалізацію професійного потенціалу та досягнення статусних цілей. Вона передбачає не лише подолання обмежень, а й активне використання можливостей розвитку, навчання та ротації. Важливим чинником її результативності є підтримка з боку організації через комунікацію, мотивацію, соціальне заохочення та створення кадрового резерву. Водночас зростає значення особистої відповідальності працівника, здатності до самоменеджменту та стратегічного планування власного професійного шляху.

1.3 Підходи до оцінювання кар'єрного потенціалу й планування професійного розвитку персоналу

Оцінювання кар'єрного потенціалу та планування професійного розвитку персоналу є ключовими складовими стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки саме вони забезпечують узгодження індивідуальних можливостей працівника з довгостроковими цілями організації. У сучасній теорії та практиці управління персоналом сформувався комплекс підходів і методів, що дозволяють комплексно діагностувати рівень розвитку компетентностей, управлінський потенціал, мотиваційні характеристики та готовність до просування.

Принципово важливим є розмежування двох понять, що нерідко ототожнюються на практиці: оцінювання результативності та оцінювання кар'єрного потенціалу. Результативність відповідає на запитання «Як добре

працівник виконує свої нинішні обов'язки?», тоді як потенціал – «Чи здатний цей працівник успішно виконувати більш складні або якісно інші функції у майбутньому?». Ігнорування цього розмежування призводить до системних помилок у кадрових рішеннях, адже просування найкращих виконавців на управлінські ролі без урахування реального потенціалу залишається однією з найпоширеніших помилок в управлінській практиці.

Методи оцінювання персоналу систематизують за кількома підставами: суб'єктом (самооцінка, оцінка керівником, колегами, клієнтами, незалежними експертами), предметом (результати, компетентності, потенціал, мотивація), формою (стандартизовані тести, структуровані інтерв'ю, симуляції, аналіз документів) та часовим горизонтом (ретроспективні та прогностичні). Практичні методи оцінювання персоналу систематизовано в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Практичні методи оцінювання персоналу

Метод	Що оцінює	Переваги	Обмеження
Компетентнісне оцінювання [26, с. 51]	Знання, вміння, навички відповідно до профілю посади	Чіткі критерії; зв'язок зі стратегією	Потребує розробленої компетентнісної моделі
Асесмент-центр [27, с. 104]	Управлінський потенціал, поведінкові компетентності	Висока об'єктивність; моделювання реальних ситуацій	Ресурсо- та часомісткість
360-градусне оцінювання [28]	Поведінкові характеристики, взаємодія з оточенням	Багатовимірність; зворотний зв'язок з усіх рівнів	Ризик упередженості; потребує культури довіри
Інтерв'ю за компетенціями (STAR) [29, с. 581]	Досвід і мотивація через поведінкові приклади	Глибина аналізу; прогностична валідність	Суб'єктивність інтерв'юера
Потенціал-рев'ю / Talent Review [31, с. 64]	Готовність до просування; кандидати на ключові ролі	Стратегічний фокус; колегіальне рішення	Залежність від суб'єктивних оцінок керівника
Оцінювання мотиваційного профілю	Внутрішні стимули; готовність до змін і розвитку	Виявляє приховані рушії; адаптує PDP	Складно верифікувати достовірність відповідей
Портфоліо досягнень [30, с. 112]	Документально підтверджені результати та динаміка розвитку	Наочність прогресу; стимулює рефлексію	Вимагає систематичного ведення записів
KPI / оцінювання результативності	Досягнення цільових показників у звітному періоді	Вимірюваність; прямий зв'язок з бізнес-результатами	Не відображає потенціал і прагнення до зростання

Джерело: розроблено автором на основі [23-29]

Жоден метод не є універсальним. Асесмент-центр забезпечує найвищу об'єктивність і прогностичність, однак є найбільш ресурсомістким. Метод KPI зручний для вимірювання поточних результатів, але принципово не відображає потенціал до зростання. Саме тому провідні організації будують комбіновані системи, де різні методи доповнюють один одного залежно від завдання (атестація, формування резерву, побудова IDP чи прийняття рішень щодо просування).

Оцінювання результативності фіксує поточний внесок працівника в досягнення цілей організації. Людина може бездоганно виконувати поточні обов'язки й водночас не мати прагнення або здатності до переходу на вищий рівень відповідальності. І навпаки – співробітник з видатним потенціалом може демонструвати помірні поточні результати через обмеженість завдань або недостатню мотивацію. Відмінності між двома підходами узагальнено в табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика оцінювання результативності та кар'єрного потенціалу

Оцінювання результативності	Оцінювання кар'єрного потенціалу
Відповідає: «Як добре зараз?»	Відповідає: «Що можливо у майбутньому?»
Ретроспективна спрямованість	Проспективна (прогностична) спрямованість
Вимірює досягнення цілей і KPI	Оцінює здатність освоїти нові ролі та рівні
Інструменти: МВО, KPI, 360°, оцінка керівника	Інструменти: асесмент-центр, STAR-інтерв'ю, 9-Box
Є підставою для преміювання та атестації	Є підставою для кадрового резерву та PDP
Висока результативність $\neq$ наявність потенціалу	Потенціал може бути прихованим при помірних KPI
Оцінюється регулярно (квартал / рік)	Оцінюється менш часто; потребує спеціальних процедур

Джерело: розроблено автором

Практичним синтезом обох вимірів є матриця «9-Box Grid» – один із найпоширеніших інструментів Talent Review, що класифікує співробітників за двома осями: поточна результативність (вертикальна) і кар'єрний потенціал (горизонтальна) [28, с. 64]. Залежно від розташування в матриці, для кожного квадранту формується диференційована стратегія розвитку та утримання (табл.1.6).

Таблиця 1.6 – Матриця «9-Box Grid»

	Низький потенціал	Середній потенціал	Високий потенціал
Висока результативність	Ключовий експерт Горизонтальний трек	Майбутній лідер Прискорений розвиток	Зірка організації Програма наступності
Середня результативність	Стабільний виконавець Утримання, визнання	Перспективний кадр Розвиток і підтримка	Прихований талант Діагностика причин
Низька результативність	Зона ризику План покращення / вихід	Новачок / Стажер Адаптація та навчання	Невикористаний потенціал Зміна умов праці

Джерело: розроблено автором на основі [31, с. 64]

Матриця 9-Вох дозволяє формувати диференційовані рішення:

- для «зірок» – прискорений кар'єрний трек і програми наступності;
- для «ключових експертів» (висока результативність, низький потенціал до вертикального зростання) – горизонтальне збагачення ролі та визнання;
- для «прихованих талантів» (низька результативність, високий потенціал) – пошук причин і адаптація умов праці тощо.

Матриця є динамічним інструментом, а позиція працівника може змінюватися залежно від обставин, мотивації та організаційного контексту.

Базовим методологічним орієнтиром виступає компетентнісний підхід, який визначається переліком конкретних компетенцій, що охоплюють не лише знання, уміння та навички, набуті в процесі навчання, а й здатність ефективно діяти в конкретних професійних умовах відповідно до вимог посадових інструкцій і нормативних документів [26, с. 51]. Такий підхід дозволяє перейти від формальної оцінки стажу чи освіти до аналізу реальної спроможності виконувати функції на належному рівні. Компетентнісна модель створює підґрунтя для формування профілів посад, визначення розривів у компетентностях і побудови індивідуальних планів розвитку.

Вагомим інструментом комплексної оцінки управлінського потенціалу є асесмент-центр, що являє собою процедуру, спрямовану на об'єктивне визначення реальних управлінських навичок і потенціалу розвитку співробітників щодо конкретних HR-завдань [27, с. 104]. Його перевагою є використання моделювання

професійних ситуацій, групових вправ, ділових ігор та індивідуальних завдань, що дозволяє оцінити поведінкові прояви компетентностей у наближених до реальності умовах. Асесмент-центр забезпечує багатовимірність оцінювання та мінімізує суб'єктивність, хоча потребує значних організаційних і фінансових ресурсів.

Інструментом зворотного зв'язку, який орієнтований на всебічне оцінювання поведінкових характеристик працівника, є метод 360-градусного оцінювання, за якого співробітника оцінюють керівники, колеги, підлеглі та клієнти [28]. Результатом виступає узагальнений рейтинг професійних і особистісних якостей, що створює підстави для коригування програм розвитку, прийняття рішень щодо навчання чи кадрових переміщень. Метод інтерв'ю за компетенціями дозволяє глибше дослідити досвід кандидата через аналіз конкретних поведінкових ситуацій у минулому, що підвищує прогностичну валідність оцінки [29, с. 581].

Оцінювання мотиваційного профілю є критично важливим доповненням: воно дає змогу виявити, чи прагне людина вертикального зростання, чи надає перевагу горизонтальному розвитку або збереженню балансу між роботою та особистим життям. Відсутність прагнення до управлінської кар'єри не є вадою – це сигнал для організації запропонувати альтернативні траєкторії (горизонтальні переміщення, роль внутрішнього ментора чи експерта). Метод портфоліо досягнень спрямований на систематизацію результатів професійної діяльності, документальне підтвердження компетентностей і відображення динаміки розвитку [30, с. 112].

Оцінювання кар'єрного потенціалу набуває завершеності лише в поєднанні з ефективним плануванням професійного розвитку. Основою такого планування виступає кар'єрограма як документ, що складається зазвичай на період від п'яти до десяти років і містить зобов'язання керівництва щодо можливих горизонтальних і вертикальних переміщень працівника, а також його власні зобов'язання щодо навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок [32, с. 208]. Кар'єрограма забезпечує прозорість очікувань, узгодження індивідуальних і організаційних інтересів та визначає етапи професійного зростання.

Вихідним пунктом будь-якого плану розвитку є формулювання кар'єрних цілей у форматі SMART. Сучасним і широко застосовуваним інструментом є план індивідуального розвитку (IDP / PDP). На відміну від кар'єрограми, IDP є більш гнучким інструментом самоменеджменту, зосередженим на конкретних навичках і компетентностях у найближчій перспективі. Порівняльну характеристику ключових інструментів планування наведено в табл.1.7.

Таблиця 1.7 – Інструменти планування професійного розвитку персоналу

Інструмент	Горизонт	Ініціатор	Ключовий зміст
Кар'єрні цілі (SMART)	1-3 роки	Працівник	Конкретний вимірюваний орієнтир на плановий період
Індивідуальний план розвитку (IDP / PDP)	6-12 міс.	Спільно	Заходи, компетентності, терміни, ресурси, критерії успіху
Кар'єрограма	5-10 років	Організація	Взаємні зобов'язання щодо переміщень і навчання
Персональна кар'єрна стратегія	Впродовж кар'єри	Працівник	Особистий бренд, ринок праці, довгострокова ідентичність
Succession Plan / Talent Review	2-5 років	Організація	Резерв на ключові ролі, управління ризиками плинності

Джерело: розроблено автором на основі [28, 29]

Ефективне планування спирається на принцип розвитку через досвід – модель «70-20-10», за якої переважна частина розвитку відбувається не через формальне навчання, а через виконання нових завдань та взаємодію з колегами. Складові моделі та роль організації у кожній з них деталізовано в табл.1.8.

Таблиця 1.8 – Модель розвитку «70-20-10»

Компонент	Частка	Форми реалізації	Роль організації
Досвід на робочому місці	70%	Нові проєкти, розширення відповідальності, ротація, міжфункціональні завдання, вирішення нетипових ситуацій	Забезпечити виклики, автономію та підтримку ризику
Взаємодія з іншими	20%	Менторинг, коучинг, зворотний зв'язок, peer-learning, наставництво, участь у спільнотах практик	Створити систему наставництва та культуру відкритого зворотного зв'язку
Формальне навчання	10%	Тренінги, курси, сертифікати, конференції, вебінари, e-learning платформи	Фінансувати, планувати та пов'язувати навчання з IDP

Джерело: розроблено автором на основі [31, с. 64]

Застосування моделі 70-20-10 означає, що найбільш дієвим інструментом розвитку є не тренінги самі по собі, а цілеспрямоване розширення зони відповідальності, участь у міжфункціональних проєктах та отримання регулярного структурованого зворотного зв'язку. Завдання HR-менеджменту – створити організаційні умови, за яких 70%- та 20%-компоненти є системними і доступними, а не виникають стихійно.

Таким чином, сучасна система оцінювання кар'єрного потенціалу базується на інтеграції компетентнісного підходу, поведінкових методик, експертних процедур і стратегічних інструментів управління талантами. Її ефективність залежить від комплексності, об'єктивності та системності застосування різних методів. Принципово важливим є концептуальне розмежування між оцінюванням результативності та оцінюванням потенціалу – ці процеси взаємодоповнюють, але не замінюють один одного. Планування професійного розвитку повинно спиратися на результати оцінювання та реалізовуватися через комплекс взаємопов'язаних інструментів – кар'єрні цілі SMART, IDP/PDP, кар'єрограму, модель 70-20-10 та персональну кар'єрну стратегію. Лише за умови органічної інтеграції діагностичного та планувального компонентів кар'єрний менеджмент стає дієвим інструментом утримання талантів і забезпечення стратегічної конкурентоспроможності організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ АУДИТОРСЬКІ ПОСЛУГИ»

2.1 Загальна характеристика організації та умов реалізації кар'єрного менеджменту

ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є українською компанією, зареєстрованою у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що входить до міжнародної мережі Ernst & Young Global Limited – юридичної особи, створеної відповідно до законодавства Великобританії. Зазначена мережа належить до так званої Великої четвірки аудиторських і консалтингових компаній, які формують глобальні стандарти у сфері аудиту, оподаткування та бізнес-консалтингу. Інтеграція української компанії до міжнародної структури забезпечує впровадження у її діяльність єдиних професійних підходів, методологій та етичних принципів, що відповідають світовим вимогам якості.

ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» розпочала діяльність в Україні на початку 1990-х років і за час функціонування посіла провідні позиції на ринку професійних послуг. Її діяльність охоплює аудит фінансової звітності, податкове консультування, трансакційний супровід, юридичні послуги та стратегічне бізнес-консультування. Така диверсифікація напрямів дозволяє забезпечувати комплексний підхід до обслуговування клієнтів і сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності. Високий рівень експертності, міжнародний досвід і використання інноваційних цифрових рішень формують основу довіри до ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» з боку клієнтів та партнерів.

До мережі ЕУ в Україні входять також інші фірми-учасники, зокрема ТОВ «Ернст енд Янг», ТОВ «Ернст енд Янг Юридичні послуги» та ТОВ «ЕЯ Діджитал», які здійснюють операційну діяльність відповідно до своєї спеціалізації. Така

структура забезпечує функціональну диференціацію та збереження єдиної корпоративної стратегії, спрямованої на створення довгострокової цінності для клієнтів.

Місія ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» – удосконалюючи бізнес, змінювати світ на краще – відображає орієнтацію компанії на сталий розвиток, відповідальне ведення бізнесу та формування позитивного впливу на економічне й соціальне середовище. Вона підкреслює прагнення не лише досягати високих фінансових результатів, а й сприяти підвищенню прозорості, доброчесності та ефективності управління в організаціях-клієнтах. Метою ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є надання якісних та етичних послуг, спрямованих на підвищення ефективності ведення бізнесу клієнтів. Реалізація цієї мети передбачає дотримання міжнародних стандартів професійної діяльності, забезпечення незалежності та об'єктивності аудиту, впровадження сучасних технологій аналізу даних і розвиток висококваліфікованого персоналу.

Корпоративна стратегія ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» формується в межах глобальної стратегічної програми EY Global та адаптується до умов українського ринку з урахуванням регуляторного середовища, конкурентної динаміки та потреб клієнтів. Її ключовим вектором є стратегія диференціації, яка передбачає конкурування не ціною, а якістю експертизи, глибиною галузевої спеціалізації та рівнем довіри клієнтів. Стратегічними пріоритетами виступають розширення портфеля послуг у сфері цифрової трансформації та ESG-консалтингу, зміцнення позицій на ринку транзакційних послуг і посилення технологічної складової аудиту через впровадження аналітики даних. Центральне місце в стратегії займає розвиток людського капіталу – компанія розглядає інвестиції в персонал як пряму конкурентну перевагу, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від компетентності фахівців. Відповідно, кар'єрний менеджмент є не допоміжною HR-функцією, а стратегічним інструментом реалізації конкурентної стратегії компанії.

Організаційна структура ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» має матричний характер, що зумовлено специфікою діяльності компанії як учасника

міжнародної професійної мережі та необхідністю одночасного забезпечення функціональної спеціалізації й проєктної взаємодії (рис.2.1).

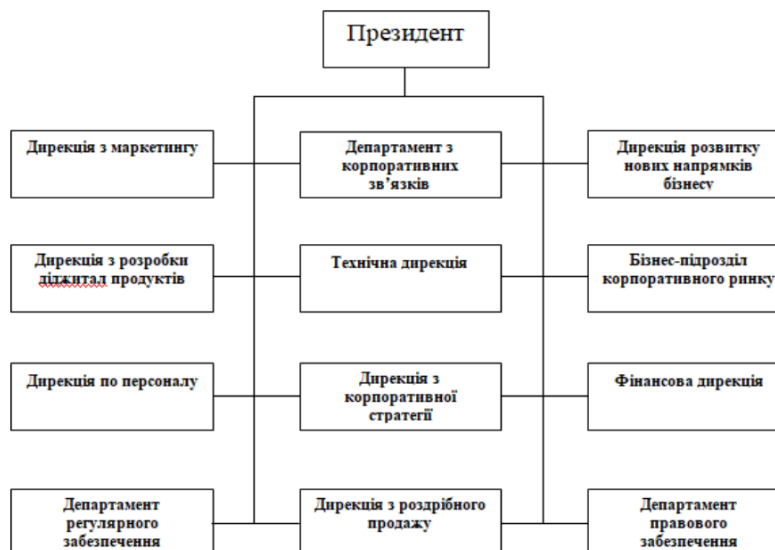


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Джерело: [33]

У центрі структури перебуває Президент, який здійснює загальне стратегічне керівництво та координує діяльність ключових напрямів. Під його управлінням функціонують дирекції та департаменти, що відповідають за окремі сфери діяльності, зокрема маркетинг, розробку цифрових продуктів, управління персоналом, корпоративну стратегію, технічний напрям, фінанси та правове забезпечення. Матричність структури проявляється у поєднанні функціонального та дивізійного принципів управління. З одного боку, сформовано функціональні підрозділи, такі як фінансова дирекція, дирекція по персоналу, департамент правового забезпечення, технічна дирекція, які забезпечують стандартизацію процесів і професійну спеціалізацію. З іншого боку, наявні бізнес-орієнтовані та стратегічні напрями, зокрема дирекція розвитку нових напрямків бізнесу, бізнес-підрозділ корпоративного ринку, дирекція з роздрібного продажу, що відповідають за реалізацію конкретних ринкових стратегій та взаємодію з клієнтами. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість управління та оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Працівники можуть бути підпорядковані як функціональним керівникам, так і керівникам конкретних проєктів або напрямів

діяльності, що створює систему подвійної підзвітності, характерну для матричних структур.

На ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», що належить до міжнародної мережі та працює за глобальними стандартами, така організаційна структура є доцільною, оскільки дозволяє інтегрувати міжнародні методології з національною операційною діяльністю. Вона забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням і децентралізованим прийняттям рішень на рівні окремих напрямів. Поєднання функціональної спеціалізації з проектною та ринковою орієнтацією створює передумови для підвищення ефективності управління, забезпечення інноваційності та підтримання високих стандартів якості професійних аудиторських послуг.

Аналіз динаміки чистого доходу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» свідчить про його нестабільний характер із чергуванням періодів зростання та скорочення (рис.2.2).

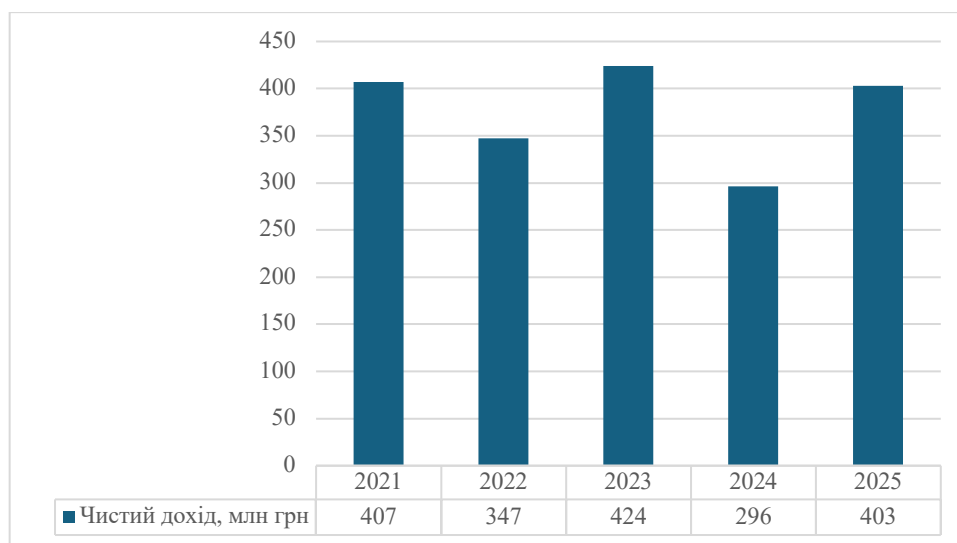


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2021-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У 2022 році відбулося зниження чистого доходу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» з 407 до 347 млн грн, що зумовлено загальним погіршенням макроекономічної ситуації, скороченням ділової активності клієнтів і підвищенням рівня невизначеності в економіці. У 2023 році спостерігається відновлення доходу

до 424 млн грн, що пов'язано з адаптацією ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» до нових умов, диверсифікацією послуг та активізацією попиту на консалтингову й аудиторську підтримку в період трансформацій бізнесу. У 2024 році відбулося суттєве зниження до 296 млн грн, що свідчить про вплив ринкової конкуренції, перегляд контрактів та оптимізацію портфеля клієнтів. У 2025 році чистий дохід ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» знову зріс до 403 млн грн, що демонструє здатність компанії відновлювати фінансові позиції завдяки стратегічному управлінню та гнучкості бізнес-моделі. Коливання доходу загалом відображають чутливість ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» до зовнішніх економічних факторів, структури попиту на професійні послуги та внутрішньої політики управління контрактами.

Динаміка активів і зобов'язань відображає зміну масштабів операційної діяльності та фінансової стратегії підприємства (рис.2.3).

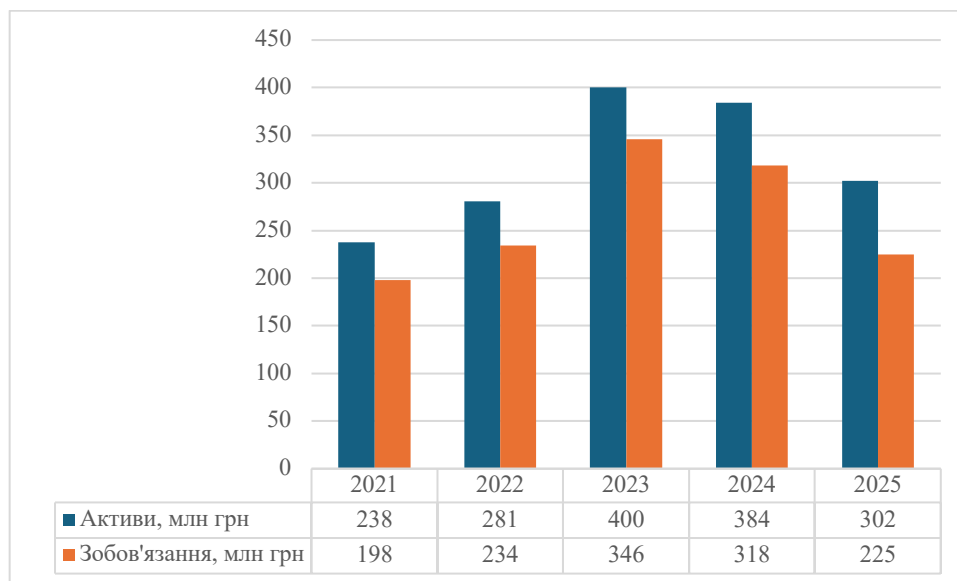


Рисунок 2.3 – Динаміка активів і зобов'язань ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2021-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У період з 2021 до 2023 року активи зросли з 238 до 400 млн грн, що свідчить про розширення діяльності, накопичення ресурсів і збільшення обсягів дебіторської заборгованості й інвестицій у розвиток. Одночасне зростання зобов'язань з 198 до 346 млн грн вказує на активне використання позикового

фінансування для підтримки операційного зростання. У 2024 році спостерігається незначне скорочення активів і зобов'язань, що є наслідком оптимізації структури балансу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» та зменшення обсягів поточних зобов'язань. У 2025 році відбулося більш помітне зниження активів до 302 млн грн і зобов'язань до 225 млн грн, що свідчить про скорочення масштабів фінансування та підвищення фінансової стабільності через зменшення боргового навантаження. Співвідношення активів і зобов'язань ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» у всі роки демонструє наявність позитивного власного капіталу, що характеризує компанію як фінансово стійку. Загалом зміни балансових показників відображають адаптивну фінансову політику ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», спрямовану на підтримання ліквідності та контролю за зобов'язаннями.

Аналіз чисельності працівників свідчить про варіативність кадрової політики підприємства відповідно до обсягів діяльності та економічної кон'юнктури (рис.2.4).

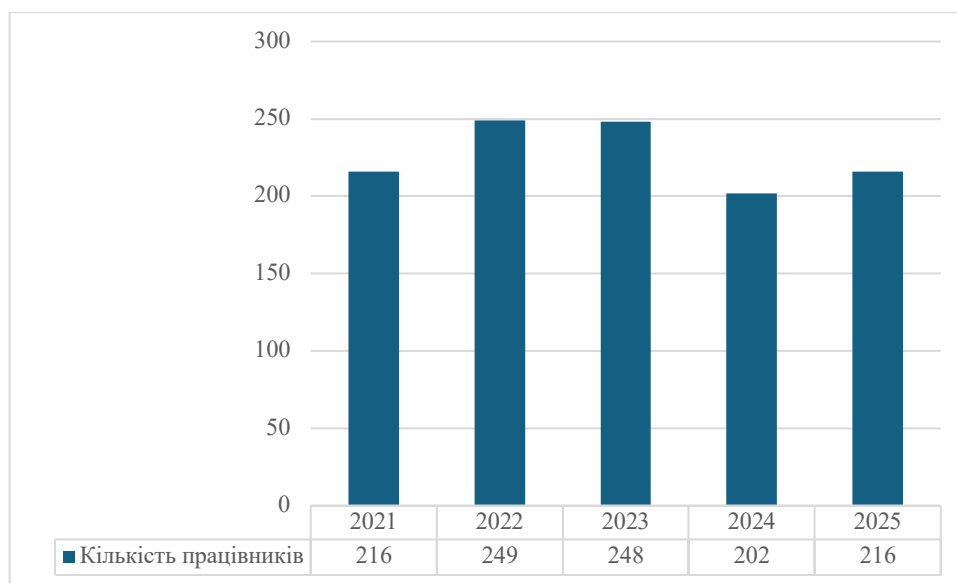


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2021-2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У 2022 році чисельність персоналу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» зросла з 216 до 249 осіб, що пов'язано з розширенням портфеля послуг і зростанням попиту на професійні консультаційні послуги. У 2023 році показник

залишився майже незмінним, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. У 2024 році відбулося суттєве скорочення до 202 осіб, що зумовлено оптимізацією витрат на персонал у період зниження доходів і переглядом організаційної структури. У 2025 році чисельність працівників знову зросла до 216 осіб, що відповідає відновленню фінансових показників і потребі в посиленні кадрового потенціалу. Динаміка персоналу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» корелює з коливаннями чистого доходу, що підтверджує залежність кадрової стратегії від результатів господарської діяльності.

Кар'єрний менеджмент на ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є складовою стратегічної системи управління персоналом і спрямований на формування довгострокового кадрового потенціалу компанії відповідно до міжнародних стандартів мережі EY. З огляду на специфіку діяльності у сфері аудиту та консалтингу, де ключовим ресурсом є інтелектуальний капітал, управління кар'єрним розвитком працівників має системний і планомірний характер.

Метою кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є забезпечення безперервного професійного зростання працівників, формування кадрового резерву на ключові позиції та узгодження індивідуальних кар'єрних цілей із стратегічними завданнями компанії. Він спрямований на підтримання високого рівня мотивації персоналу, підвищення його залученості та збереження конкурентних переваг організації на ринку професійних послуг. Основними завданнями кар'єрного менеджменту на ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» виступають планування кар'єрних траєкторій працівників, організація системи оцінювання результативності та потенціалу, формування й розвиток кадрового резерву, забезпечення доступу до програм професійного навчання та сертифікації, а також створення прозорих механізмів горизонтального й вертикального просування. Важливим завданням є виявлення перспективних фахівців і надання їм можливостей для участі в складних проєктах, міжнародних програмах і міжфункціональній взаємодії, що сприяє розширенню компетентностей.

Реалізація кар'єрного менеджменту на ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» здійснюється дирекцією по персоналу у тісній взаємодії з керівниками функціональних і бізнес-підрозділів. HR-служба відповідає за розроблення політик і процедур, координацію процесів оцінювання та навчання, а також методичний супровід кар'єрного планування. Лінійні керівники безпосередньо беруть участь в оцінюванні результатів роботи, визначенні потенціалу підлеглих і формуванні рекомендацій щодо їх подальшого розвитку. Загалом кар'єрний менеджмент на ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» має інтегрований характер і базується на розподілі відповідальності між HR-функцією та управлінцями різних рівнів.

Важливою умовою виступає матрична організаційна структура підприємства, яка поєднує функціональні та проєктні напрями діяльності. Така модель сприяє горизонтальному і вертикальному переміщенню працівників, розширенню їх функціонального досвіду та залученню до міждисциплінарних проєктів. Подвійна підзвітність і взаємодія з різними керівниками формують багатовекторне професійне середовище, у якому кар'єрний розвиток залежить як від індивідуальних результатів, так і від здатності працювати в команді.

Таким чином, ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є частиною міжнародної професійної мережі та функціонує відповідно до глобальних стандартів якості, етики й управління. Компанія має матричну організаційну структуру, що поєднує функціональні та бізнес-напрями, забезпечуючи гнучкість управління й ефективну координацію діяльності. Фінансові та кадрові показники свідчать про адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та здатність відновлювати стабільність у динамічних умовах. Кар'єрний менеджмент ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» орієнтований на формування висококваліфікованого персоналу, розвиток компетентностей і підтримання мотивації працівників. Сукупність організаційних, фінансових і кадрових передумов створює належні умови для ефективної реалізації кар'єрного менеджменту.

2.2 Аналіз системи кар'єрного розвитку персоналу та її результативності

Для компаній аудиторсько-консалтингового сектору, таких як ТОВ «Ернст энд Янг Аудиторські послуги», де основним ресурсом є інтелектуальний потенціал працівників, створення прозорих механізмів професійного зростання та управління талантами набуває стратегічного значення. Аналіз системи кар'єрного розвитку дозволяє оцінити її відповідність цілям організації, рівень внутрішньої мобільності, ефективність навчання та результативність формування кадрового резерву.

Аналіз динаміки внутрішнього кар'єрного просування персоналу ТОВ «Ернст энд Янг Аудиторські послуги» свідчить про системний характер розвитку кадрового потенціалу з урахуванням впливу зовнішніх економічних чинників та внутрішньої стратегії управління талантами (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка внутрішнього кар'єрного просування персоналу ТОВ «Ернст энд Янг Аудиторські послуги» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість внутрішніх підвищень, осіб	28	35	32	21	27
Частка внутрішніх призначень, %	72	78	75	68	74
Кількість горизонтальних переміщень, осіб	18	24	22	15	19
Частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, %	70	76	74	65	73
Середній термін перебування на посаді до підвищення, років	2,8	2,6	2,7	3,1	2,9

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У 2021 році було зафіксовано 28 внутрішніх підвищень, що становило 72% від загальної кількості призначень, що свідчить про орієнтацію ТОВ «Ернст энд Янг Аудиторські послуги» на розвиток власних кадрів. Серед прикладів підвищень можна виокремити просування аудиторів до позицій старших аудиторів, призначення консультантів з оподаткування на посади менеджерів проєктів, а також підвищення фахівців фінансового консалтингу до керівників груп. У 2022 році спостерігалось зростання кількості внутрішніх підвищень до 35 осіб та

збільшення частки внутрішніх призначень до 78%, що корелює зі збільшенням чисельності персоналу. У цей період активно формувався кадровий резерв на управлінські позиції, зокрема відбувалися призначення менеджерів на посади старших менеджерів у практиці аудиту та переведення керівників напрямів до складу функціональних директорів окремих сервісних ліній. Кількість горизонтальних переміщень також зросла до 24, що відображає розширення міжфункціональної взаємодії, наприклад, переведення спеціалістів з аудиторської практики до відділу ризик-консалтингу або ротацію працівників між корпоративним і роздрібним сегментами клієнтів.

У 2023 році показники залишилися відносно стабільними, що свідчить про підтримання системності кар'єрного розвитку. У 2024 році відбулося зниження кількості внутрішніх підвищень до 21 особи та скорочення частки внутрішніх призначень до 68%, що пов'язано з оптимізацією організаційної структури та зменшенням чисельності персоналу. У цей період ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» частіше застосовувала горизонтальні переміщення як інструмент збереження зайнятості та ефективного перерозподілу функцій, зокрема переведення фахівців із напрямів із меншою завантаженістю до проєктних команд з цифрової трансформації та аналітики даних. Збільшення середнього терміну перебування на посаді до підвищення до 3,1 року свідчить про обережніший підхід до просування в умовах економічної нестабільності. У 2025 році спостерігається відновлення активності внутрішнього просування, коли кількість підвищень зросла до 27 осіб, а частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами, досягла 73%, що пов'язано з відновленням обсягів діяльності та необхідністю посилення управлінських команд. Зменшення середнього терміну перебування на посаді до 2,9 року свідчить про повернення до більш динамічної моделі кар'єрного розвитку.

Загалом динаміка показників демонструє, що ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» надає пріоритет внутрішньому просуванню, активно використовує горизонтальну ротацію для розвитку компетентностей і забезпечує відносну стабільність кар'єрних можливостей навіть в умовах змін зовнішнього середовища.

Аналіз показників навчання та професійного розвитку персоналу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» свідчить про системний і масштабний характер інвестицій у людський капітал як ключовий ресурс компанії (табл.2.2). У 2021 році навчання пройшли 198 працівників, що становило 92% персоналу, при середній тривалості 42 години на одного співробітника. У цей період основну увагу було приділено обов'язковим програмам підвищення кваліфікації аудиторів відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності, тренінгам із професійної етики та внутрішнім курсам із ризик-менеджменту й комплаєнсу.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників навчання та професійного розвитку персоналу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	198	232	225	178	205
Частка персоналу, охопленого навчанням, %	92	93	91	88	95
Середня кількість годин навчання на 1 працівника	42	48	46	38	44
Витрати на навчання, млн. грн	4,85	6,2	6,45	4,9	5,7
Кількість працівників із індивідуальними планами розвитку	160	210	220	170	200

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У 2022 році кількість працівників, охоплених навчанням, зросла до 232 осіб, а середня кількість годин навчання – до 48, що супроводжувалося збільшенням витрат на навчання до 6,2 млн. грн. Це пов'язано з активним впровадженням цифрових інструментів аудиту та аналітики даних, що потребувало проведення спеціалізованих тренінгів із використання програмного забезпечення для обробки великих масивів фінансової інформації. Крім того, реалізовувалися програми розвитку лідерських компетентностей для менеджерів і старших консультантів, а також міжнародні сертифікаційні курси, зокрема підготовка до отримання професійних кваліфікацій ACCA та інших міжнародних сертифікатів.

У 2023 році навчання пройшли 225 працівників, а витрати на розвиток досягли 6,45 млн. грн. ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» продовжила інвестувати у професійні сертифікації, організовувала внутрішні воркшопи з управління проєктами, тренінги з розвитку клієнтоорієнтованості та

комунікаційних навичок. Особлива увага приділялася розвитку експертизи у сфері ESG-звітності та сталого розвитку, що відповідає сучасним вимогам ринку професійних послуг. У 2024 році кількість працівників, що пройшли навчання, скоротилася до 178 осіб, а середня кількість годин навчання зменшилася до 38, що є наслідком оптимізації витрат у період скорочення доходів та чисельності персоналу. Разом з тим збереження 88% охоплення навчанням свідчить про підтримання стратегічного пріоритету розвитку персоналу. У цей період ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» більше уваги приділяла внутрішнім онлайн-курсам, вебінарам і програмам наставництва як більш економічно ефективним формам розвитку. У 2025 році відбулося відновлення активності у сфері професійного розвитку: навчання пройшли 205 працівників, а частка охоплення зросла до 95%. Збільшення витрат до 5,7 млн. грн супроводжувалося розширенням програм індивідуального розвитку, кількість працівників з індивідуальними планами розвитку зросла до 200 осіб. Серед прикладів можна назвати персоналізовані траєкторії підготовки майбутніх керівників, участь у міжнародних обмінах досвідом, а також поглиблені курси з цифрової трансформації бізнесу та кібербезпеки. Загалом динаміка показників свідчить про стратегічну орієнтацію ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» на безперервне навчання, що забезпечує підтримання високого рівня професійної компетентності персоналу та формує основу для подальшого кар'єрного просування працівників.

Аналіз показників кадрового резерву та управління талантами ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» демонструє системний підхід до формування наступності управління та підготовки майбутніх керівників (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників кадрового резерву та управління талантами ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість працівників у кадровому резерві	34	46	48	30	38
Частка посад, забезпечених резервом, %	60	68	72	58	65
Кількість призначень із кадрового резерву	16	22	20	12	18
Рівень підготовленості резерву, %	75	80	83	70	78
Середній термін підготовки резервіста, років	2,5	2,3	2,4	2,8	2,6

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У 2021 році до кадрового резерву ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» входили 34 працівники, що забезпечувало покриття 60% ключових посад, а рівень підготовленості резервістів становив 75%. Це свідчить про наявність сформованої бази потенційних керівників, здатних у перспективі зайняти управлінські позиції, зокрема старших менеджерів аудиторських груп, керівників напрямів податкового консалтингу та проєктних лідерів. У 2022 році кількість резервістів зросла до 46 осіб, а частка посад, забезпечених резервом, підвищилася до 68%. Зростання кількості призначень із кадрового резерву до 22 свідчить про активне використання внутрішнього потенціалу для заміщення вакантних управлінських позицій. У цей період резервісти проходили розширені програми розвитку, включаючи участь у стратегічних проєктах, наставництво з боку партнерів ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» та тренінги з лідерства й управління командами. Зменшення середнього терміну підготовки до 2,3 року вказує на підвищення інтенсивності програм розвитку талантів.

У 2023 році кількість працівників у резерві зросла до 48 осіб, а рівень підготовленості досяг 83%, що відображає якісне вдосконалення системи підготовки. Частка посад, забезпечених резервом, становила 72%, що свідчить про високий рівень планування наступності. Призначення 20 працівників із резерву на керівні позиції підтверджує ефективність внутрішнього кадрового планування та орієнтацію компанії на розвиток власних фахівців. У 2024 році кількість резервістів скоротилася до 30 осіб, а частка забезпечення посад резервом зменшилася до 58%, що пов'язано з оптимізацією чисельності персоналу та переглядом організаційної структури в умовах зниження доходів. Зменшення кількості призначень із резерву до 12 та зростання середнього терміну підготовки до 2,8 року свідчить про більш стриманий підхід до просування та перегляд критеріїв готовності кандидатів. У 2025 році кількість резервістів зросла до 38 осіб, а частка посад, забезпечених резервом, досягла 65%. Рівень підготовленості підвищився до 78%, що вказує на відновлення інвестицій у розвиток перспективних працівників. Призначення 18 осіб із резерву підтверджує ефективність механізмів наступності та стратегічну орієнтацію на внутрішній розвиток управлінських кадрів.

Загалом динаміка показників кадрового резерву ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» демонструє адаптивність системи управління талантами до змін економічної кон'юнктури та збереження пріоритету внутрішнього просування. Компанія підтримує баланс між кількісним наповненням резерву та якістю підготовки кандидатів, що забезпечує стабільність управлінської структури й довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз показників результативності системи кар'єрного розвитку ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» свідчить про наявність взаємозв'язку між кадровою політикою, економічними умовами та рівнем задоволеності персоналу кар'єрними можливостями (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка показників результативності системи кар'єрного розвитку ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Загальна чисельність персоналу, осіб	216	249	248	202	216
Плинність персоналу, %	14	16	15	19	13
Рівень задоволеності кар'єрними можливостями, %	78	82	84	76	85
Середній термін закриття управлінської вакансії, днів	48	42	45	56	40
Рівень утримання ключових працівників, %	90	92	93	88	94

Джерело: розроблено автором на основі [34]

У 2021 році чисельність персоналу становила 216 осіб при рівні плинності 14%, що характеризує відносно стабільний кадровий склад. Рівень задоволеності кар'єрними можливостями у 78% свідчить про позитивне сприйняття внутрішніх механізмів просування, тоді як середній термін закриття управлінської вакансії у 48 днів вказує на потребу в подальшому вдосконаленні системи формування кадрового резерву. Рівень утримання ключових працівників у 90% підтверджує ефективність мотиваційних інструментів. У 2022 році зі збільшенням чисельності персоналу до 249 осіб спостерігалось незначне зростання плинності до 16%, що пов'язано з розширенням штату та адаптаційними процесами нових співробітників. Проте підвищення рівня задоволеності до 82% та скорочення середнього терміну закриття управлінських вакансій до 42 днів свідчать про вдосконалення механізмів

внутрішнього просування та більш ефективне використання кадрового резерву. Рівень утримання ключових працівників зріс до 92%, що підтверджує позитивний вплив програм розвитку та мотивації.

У 2023 році плинність зменшилася до 15%, рівень задоволеності зріс до 84%, а утримання ключових працівників досягло 93%, що свідчить про підвищення довіри до системи кар'єрного менеджменту та ефективність програм навчання й розвитку. Незначне збільшення терміну закриття вакансій до 45 днів пов'язане з більш ретельним відбором кандидатів на управлінські позиції. У 2024 році, на тлі скорочення чисельності персоналу до 202 осіб, плинність зросла до 19%, а рівень задоволеності знизився до 76%, що є наслідком оптимізаційних заходів і підвищеного навантаження на працівників. Збільшення середнього терміну закриття управлінської вакансії до 56 днів свідчить про ускладнення процесу заміщення керівних посад, що також вплинуло на рівень утримання ключових фахівців, який знизився до 88%. У 2025 році чисельність персоналу зросла до 216 осіб, плинність зменшилася до 13%, а рівень задоволеності кар'єрними можливостями досяг 85%. Скорочення середнього терміну закриття вакансій до 40 днів і підвищення рівня утримання ключових працівників до 94% свідчать про стабілізацію системи кар'єрного розвитку та підвищення її ефективності.

Загалом динаміка показників підтверджує, що результативність кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є чутливою до змін економічного середовища, проте за умови стратегічного управління компанія здатна забезпечити відновлення кадрової стабільності та підвищення рівня задоволеності персоналу.

Проведений аналіз свідчить, що система кар'єрного розвитку персоналу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» має комплексний і стратегічно орієнтований характер. Компанія активно використовує внутрішнє просування, ротацію та формування кадрового резерву як основні інструменти забезпечення наступності управління. Високий рівень охоплення навчанням і наявність індивідуальних планів розвитку підтверджують пріоритетність інвестицій ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» у людський капітал. Коливання показників

у 2024 році засвідчили чутливість системи до зовнішніх економічних чинників, проте вже у 2025 році спостерігалось відновлення більшості індикаторів. Загалом система кар'єрного розвитку ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» демонструє результативність, що проявляється у високому рівні утримання ключових працівників і зростанні задоволеності кар'єрними можливостями.

2.3 Оцінка ефективності механізмів планування, просування й мотивації працівників у межах кар'єрного менеджменту

Оцінка ефективності механізмів планування, просування й мотивації працівників у межах кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» на основі SWOT-аналізу дозволяє комплексно визначити сильні та слабкі сторони функціонуючої системи, а також окреслити можливості її подальшого розвитку та потенційні загрози (табл.2.5).

Сильними сторонами виступає насамперед стабільно висока частка внутрішніх призначень, яка у 2021-2025 роках коливалася в межах 68-78% і становила 74% у 2025 році. Це свідчить про ефективність механізмів кадрового планування та наявність сформованого резерву управлінських кадрів. Додатковим підтвердженням результативності просування є той факт, що більше 70% вакансій щороку закривалися внутрішніми кандидатами, що мінімізує витрати на зовнішній рекрутинг та скорочує адаптаційний період новопризначених працівників. Висока інтенсивність професійного розвитку також підтверджує ефективність мотиваційних механізмів на ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». Частка персоналу, охопленого навчанням, становила більше 90%, а середня кількість годин навчання на одного працівника коливалася від 38 до 48 годин на рік. Обсяг інвестицій у навчання досягав 6,45 млн. грн у 2023 році, що свідчить про стратегічну орієнтацію на розвиток людського капіталу. Позитивним результатом функціонування системи кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є високий рівень утримання ключових працівників, який у

2025 році становив 94%, а також зростання задоволеності кар'єрними можливостями з 78% у 2021 році до 85% у 2025 році. Сукупність цих показників демонструє, що механізми планування й мотивації загалом сприяють формуванню стабільного кадрового ядра.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень внутрішнього просування (частка внутрішніх призначень 72-78%, 74% у 2025 р.) Значна частка вакансій, закритих внутрішніми кандидатами (70-76%, 73% у 2025 р.) Масове охоплення навчанням персоналу (88-95% працівників щороку) Висока інтенсивність професійного розвитку (38-48 годин навчання на 1 працівника) Ефективне утримання ключових працівників (90-94%) Зростання задоволеності кар'єрними можливостями (з 78% у 2021 р. до 85% у 2025 р.) Значний кадровий резерв (до 48 осіб у 2023 р., покриття посад 72%)	Зниження кількості внутрішніх підвищень у кризовий період (з 35 осіб у 2022 р. до 21 у 2024 р.) Підвищена плинність персоналу (19% у 2024 р.) Скорочення кадрового резерву (з 48 осіб у 2023 р. до 30 у 2024 р.) Збільшення строку закриття управлінської вакансії (56 днів у 2024 р.) Зменшення витрат на навчання (з 6,45 млн. грн у 2023 р. до 4,9 млн. грн у 2024 р.) Зниження задоволеності кар'єрними можливостями (з 84% у 2023 р. до 76% у 2024 р.)
Можливості	Загрози
Відновлення темпів внутрішнього просування (27 підвищень у 2025 р.) Зростання охоплення навчанням (95% у 2025 р.) Зменшення плинності персоналу (13% у 2025 р.) Скорочення строку закриття вакансій (40 днів у 2025 р.) Збільшення кількості працівників з індивідуальними планами розвитку (200 осіб у 2025 р.)	Коливання фінансових результатів (чистий дохід з 424 млн грн у 2023 р. до 296 млн грн у 2024 р.) Скорочення чисельності персоналу (з 248 осіб у 2023 р. до 202 у 2024 р.) Збільшення терміну підготовки резервіста (з 2,3 року у 2022 р. до 2,8 року у 2024 р.) Залежність інвестицій у розвиток від доходів

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Разом з тим, виявлено певні слабкі сторони кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», що проявляються в умовах фінансової нестабільності. У 2024 році кількість внутрішніх підвищень скоротилася до 21 особи порівняно з 35 у 2022 році, а частка внутрішніх призначень знизилася до 68%. Плинність персоналу зросла до 19%, що є максимальним значенням за

досліджуваний період, а рівень задоволеності кар'єрними можливостями зменшився до 76%. Одночасно скоротилася кількість працівників у кадровому резерві з 48 у 2023 році до 30 у 2024 році, а частка посад, забезпечених резервом, знизилася до 58%. Збільшення середнього терміну закриття управлінської вакансії до 56 днів свідчить про зниження оперативності заміщення керівних позицій. Такі зміни підтверджують залежність ефективності кар'єрного менеджменту від фінансових ресурсів і зовнішньої економічної кон'юнктури.

Варто також виділити значні можливості для подальшого вдосконалення системи кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». Відновлення фінансових показників у 2025 році супроводжувалося зростанням внутрішніх підвищень до 27 осіб, скороченням плинності до 13% та зменшенням строку закриття управлінських вакансій до 40 днів. Частка персоналу, охопленого навчанням, зросла до 95%, а кількість працівників з індивідуальними планами розвитку досягла 200 осіб. Це створює підґрунтя для підвищення персоналізації кар'єрного планування та зміцнення кадрового резерву. Подальша цифровізація процесів оцінювання та розвиток програм лідерства можуть посилити ефективність управління талантами на ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги».

Серед загроз слід відзначити нестабільність фінансових результатів, зокрема зниження чистого доходу до 296 млн грн у 2024 році, що супроводжувалося скороченням чисельності персоналу до 202 осіб. Коливання витрат на навчання в межах від 4,85 до 6,45 млн. грн свідчить про залежність інвестицій у розвиток від економічних умов. Зростання терміну підготовки резервіста до 2,8 року в період спаду може призводити до втрати потенційних лідерів через конкуренцію на ринку праці. Загалом, система кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» демонструє високу результативність у періоди фінансової стабільності, проте потребує підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) структурує KPI за чотирма взаємопов'язаними перспективами, встановлюючи причинно-наслідковий ланцюг: інвестиції у навчання і резерв (перспектива 4) – внутрішня

мобільність та оперативність заміщення (перспектива 3) – задоволеність і утримання персоналу (перспектива 2) → ефективність використання HR-бюджету (перспектива 1). Зведений BSC-дашборд наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – BSC-дашборд кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Показник (KPI)	Зміст	2023	2024	2025	Статус
Перспектива 1. Фінанси – ефективність інвестицій у розвиток персоналу					
Витрати на навчання, млн грн	Загальний бюджет навчання	6,45	4,9	5,7	Розрив –5%
Витрати на навчання / ФОП, %	Питома вага у фонді оплати	2,8%	2,1%	2,4%	Ціль $\geq 2,5\%$
Чисельність персоналу, осіб	Загальна кількість працівників	248	202	216	Відновлення
Перспектива 2. Клієнт (персонал) – задоволеність і утримання					
Задоволеність кар'єрними можливостями, %	Щорічне опитування персоналу	84%	76%	85%	Ціль $\geq 85\%$
Плинність персоналу, %	Частка звільнень за власним бажанням	15%	19%	13%	Ціль $\leq 12\%$
Утримання ключових працівників, %	Ключові фахівці, що залишились	93%	88%	94%	Ціль $\geq 93\%$
Перспектива 3. Внутрішні процеси – мобільність і планування					
Частка внутрішніх призначень, %	Внутрішні серед усіх призначень	75%	68%	74%	Ціль $\geq 75\%$
Частка вакансій, закритих внутрішньо, %	Закриті внутрішніми кандидатами	74%	65%	73%	Ціль $\geq 75\%$
Строк закриття управлінських вакансій, днів	Середній час від відкриття до закриття	45	56	40	Ціль ≤ 40
Внутрішні підвищення, осіб	Вертикальні переміщення за рік	32	21	27	Ціль ≥ 30
Горизонтальні переміщення, осіб	Ротація без зміни рівня	22	15	19	Ціль ≥ 22
Перспектива 4. Навчання і зростання – розвиток капіталу знань					
Охоплення навчанням, %	Частка персоналу у навчальних заходах	91%	88%	95%	Ціль $\geq 90\%$
Годин навчання на 1 працівника	Середня інтенсивність розвитку	46	38	44	Ціль ≥ 46
Кількість працівників з IDP, осіб	Охоплення індивід. планами	220	170	200	Ціль ≥ 220
Кадровий резерв, осіб	Загальна чисельність резерву	48	30	38	Ціль ≥ 45
Покриття ключових посад резервом, %	Частка посад із резервістом	72%	58%	65%	Ціль $\geq 70\%$
Рівень підготовленості резерву, %	Готовність до призначення	83%	70%	78%	Ціль $\geq 80\%$
Термін підготовки резервіста, років	Від включення до готовності	2,4	2,8	2,6	Ціль $\leq 2,3$

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Фінансова перспектива фіксує найбільший системний ризик, адже жоден із 3 показників не досяг цільового значення у 2025 році. Витрати на навчання склали 5,7 млн грн проти цільових 6 млн грн, питома вага у ФОП – 2,4% проти мінімально необхідних 2,5%. При цьому чисельність персоналу відновилося до 216 осіб (рівень 2021 року) після мінімуму у 202 особи у 2024 році, що свідчить про початок стабілізації. Клієнтська перспектива є найбільш сильною ланкою BSC – 2 з 3 KPI досягли цільових значень у 2025 році. Задоволеність кар'єрними можливостями відновилося з 76% (2024 рік) до 85% (2025 рік), перевершивши найкращий попередній результат. Утримання ключових працівників досягло максимального значення за 5 років – 94%. Єдиний показник, що не досяг цілі, – плинність персоналу (13% при цілі $\leq 12\%$), що пов'язано із залишковим ефектом кризи 2024 року. Перспектива внутрішніх процесів демонструє часткове відновлення – 1 із 5 KPI досяг цілі (строк закриття вакансії – 40 днів), тоді як 4 показники залишаються в зоні наближення. Частка внутрішніх призначень (74%) і вакансій, закритих внутрішньо (73%), не дотягли до цільових 75% через недостатній обсяг кадрового резерву. Кількість внутрішніх підвищень (27) та горизонтальних переміщень (19) також не відновилися до рівнів 2022-2023 років, що є прямим наслідком скорочення резерву. Перспектива навчання і зростання залишається найбільш уразливою – з 7 KPI лише 1 досяг цілі (охоплення навчанням – 95%), 4 перебувають у зоні наближення, 2 фіксують критичний розрив. Кадровий резерв (38 осіб) та покриття посад (65%) не відновилися до рівнів 2022-2023 років. Рівень підготовленості резерву (78%) і середній термін підготовки (2,6 роки) свідчать про поступове, але недостатньо швидке відновлення. Зведені результати BSC за перспективами наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Зведені результати BSC за перспективами

Перспектива BSC	Кількість KPI	Досягнуто	Часткове виконання	Розрив
1. Фінанси	3	0	1	2
2. Клієнт (персонал)	3	2	1	0
3. Внутрішні процеси	5	1	4	0
4. Навчання і зростання	7	1	4	2
Загалом	18	4 (22%)	10 (56%)	4 (22%)

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Зведені дані підтверджують, що у 2025 році 22% (4 з 18) КРІ досягли цільових значень, 56% (10 з 18) перебувають у зоні наближення та 22% (4 з 18) фіксують критичний розрив. Найкраще виглядає клієнтська перспектива (2 з 3 цілей досягнуто), найгірше – фінансова (0 з 3) і перспектива навчання та зростання (1 з 7 із критичними розривами за резервом). Переважання показників у зоні наближення (56%) свідчить про реальний потенціал досягнення всіх цілей за умови стабільного фінансування HR-функції впродовж 2026-2027 років.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що механізми планування, просування та мотивації в ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є ефективними та кількісно обґрунтованими. Вони забезпечують внутрішню мобільність, розвиток компетентностей і високий рівень утримання ключових фахівців. Разом із тим довгострокова ефективність системи залежить від здатності ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» підтримувати стабільний рівень інвестицій у людський капітал та адаптувати механізми кар'єрного розвитку до змін економічного середовища. BSC-дашборд підтвердив причинно-наслідковий механізм, за якого дефіцит інвестицій у розвиток і резерв обмежує внутрішню мобільність, що стримує повне відновлення задоволеності та утримання персоналу. Головним стратегічним ризиком залишається залежність HR-інвестицій від поточних фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення процесу кар'єрного менеджменту

Результати аналізу засвідчили, що система кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» демонструє структурну ефективність в умовах фінансової стабільності, однак є системно вразливою до зовнішніх економічних шоків. Погіршення показників кадрового резерву, плинності, внутрішніх призначень та задоволеності стало прямим наслідком скорочення HR-бюджету, що свідчить про брак механізмів захисту функції розвитку персоналу. Кожна проблема характеризується конкретними кількісними проявами та генерує специфічні негативні наслідки для організаційної результативності. Групування проблем за пріоритетністю усунення наведено в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Проблемне поле кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

№	Виявлена проблема	Наслідки для організації	Пріоритетність усунення
1	Залежність HR-бюджету від доходів організації	Скорочення охоплення навчанням до 88%, зниження інтенсивності до 38 год/рік, деградація кадрового резерву – всі показники залежать від одного бюджетного рішення	Висока
2	Критичне скорочення кадрового резерву	Зростання строку закриття управлінської вакансії до 56 днів, підвищення ризику зовнішнього рекрутингу на ключові позиції, втрата безперервності лідерства	Висока
3	Недостатня персоналізація кар'єрного планування	Зниження залученості та задоволеності кар'єрними можливостями (до 76% у 2024 році); зростання плинності до 19%; втрата перспективних фахівців через брак прозорих критеріїв просування	Висока
4	Відсутність цифрової інфраструктури кар'єрного менеджменту	Низька швидкість прийняття HR-рішень, неможливість раннього виявлення ризиків плинності, відсутність даних для прогнозування потреб у талантах	Середня

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Три з чотирьох виявлених проблем мають статус «висока пріоритетність», тобто безпосередньо впливають на ключові стратегічні показники утримання та розвитку персоналу. Залежність HR-бюджету є першопричиною, оскільки її усунення є передумовою вирішення проблеми кадрового резерву. Недостатня персоналізація кар'єрного планування і відсутність цифрової інфраструктури є самостійними проблемами, що взаємопосилюють одна одну, адже без цифрових інструментів неможливо масштабувати індивідуальні траєкторії на всю організацію.

Відповідно до виявлених проблем, запропоновано чотири заходи, що утворюють системну програму удосконалення кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». Зведену програму заходів наведено в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Зведена програма заходів з удосконалення кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

№	Проблема	Захід з удосконалення	Очікуваний результат
1	Залежність HR-бюджету від доходів організації	Запровадження нормативу фінансування HR-функції: мінімум 2,5% від ФОП на навчання та більше 0,5% на резерв – незалежно від фінансового результату	Стабілізація бюджету розвитку; відновлення обсягу навчання; усунення залежності від доходів
2	Критичне скорочення кадрового резерву	Реформування програми кадрового резерву: скорочення терміну підготовки, запровадження модульного треку, матриці наступності для всіх ключових посад	Відновлення резерву до більше 45 осіб; покриття посад більше 70%; скорочення строку закриття вакансії до менше 35 днів
3	Недостатня персоналізація кар'єрного планування	Впровадження системи індивідуальних кар'єрних траєкторій, IDP для 100% працівників, квартальний Talent Review	Зростання задоволеності до більше 90%; зниження плинності до менше 10%; збільшення частки внутрішніх призначень до більше 80%
4	Відсутність цифрової інфраструктури кар'єрного менеджменту	Побудова цифрової екосистеми кар'єрного менеджменту: TMS-платформа, People Analytics модуль, LMS з персоналізованими треками, внутрішній кар'єрний портал	Скорочення часу HR-рішень на 40%; рання діагностика ризиків плинності; автоматизація 70% рутинних HR-процесів

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Запровадження нормативного підходу до фінансування HR-функції є ключовим інструментом подолання залежності розвитку персоналу від коливань доходів організації. Установлення мінімального гарантованого рівня інвестицій у навчання та формування кадрового резерву забезпечує стабільність реалізації довгострокових програм розвитку незалежно від фінансової кон'юнктури. Такий підхід трансформує витрати на персонал із змінної статті бюджету у стратегічно захищену інвестицію, що безпосередньо впливає на якість людського капіталу. У результаті ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» отримує можливість підтримувати необхідний рівень навчальної активності, уникати скорочення освітніх програм у кризові періоди та зберігати безперервність формування управлінського резерву. Це дозволяє мінімізувати ризики втрати ключових компетенцій і забезпечує відтворення кадрового потенціалу навіть за умов економічної нестабільності. Крім того, стабілізація HR-бюджету створює передумови для системного планування розвитку персоналу, підвищує прогнозованість кадрових процесів і сприяє узгодженню HR-стратегії із загальною стратегією ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». У довгостроковій перспективі це забезпечить зростання ефективності управління талантами, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за рахунок більш якісного кадрового забезпечення.

Реформування системи кадрового резерву спрямоване на відновлення безперервності управлінського розвитку та скорочення часу закриття ключових позицій. Скорочення тривалості підготовки резервістів у поєднанні з впровадженням модульного принципу навчання дозволяє підвищити гнучкість системи та адаптувати її до динамічних потреб бізнесу. Формування матриці наступності для ключових посад забезпечує прозорість процесів заміщення та дає змогу своєчасно ідентифікувати потенційні кадрові ризики. У результаті ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» отримує структурований і кількісно достатній резерв кандидатів, здатних оперативно зайняти управлінські позиції без залучення зовнішнього ринку праці. Це сприяє збереженню корпоративних знань, підтримці організаційної культури та зниженню витрат на рекрутинг. Водночас

підвищується швидкість прийняття кадрових рішень і зменшується період вакантності критичних посад, що безпосередньо впливає на безперервність бізнес-процесів. Розвинений кадровий резерв також виступає інструментом мотивації персоналу, оскільки формує зрозумілі перспективи кар'єрного зростання та стимулює працівників до професійного розвитку.

Впровадження системи індивідуальних кар'єрних траєкторій є відповіддю на проблему недостатньої персоналізації кар'єрного менеджменту та спрямоване на підвищення залученості працівників. Розроблення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника забезпечує узгодження особистих кар'єрних очікувань із потребами ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», що формує відчуття прозорості та справедливості кадрових рішень. Регулярне проведення оцінювальних сесій дозволяє системно відстежувати прогрес працівників, коригувати їхні траєкторії розвитку та своєчасно реагувати на зміни в їхній мотивації. Такий підхід сприяє формуванню культури безперервного навчання та підвищує відповідальність співробітників за власний професійний розвиток. У результаті знижується рівень плинності кадрів, оскільки працівники отримують чітке бачення можливостей кар'єрного зростання всередині організації. Одночасно підвищується частка внутрішніх призначень, що дозволяє ефективніше використовувати наявний кадровий потенціал. Персоналізація кар'єрного планування також сприяє більш точному формуванню компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей, що позитивно впливає на загальну результативність діяльності ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги».

Побудова цифрової інфраструктури кар'єрного менеджменту створює технологічну основу для підвищення ефективності управління персоналом і вирішення проблеми обмеженої аналітичної спроможності HR-функції. Інтеграція спеціалізованих платформ дозволяє автоматизувати ключові процеси, пов'язані з оцінкою, розвитком і просуванням працівників, що суттєво скорочує час ухвалення кадрових рішень. Використання аналітичних інструментів забезпечує можливість обробки великих масивів даних про персонал, що дає змогу виявляти тенденції, прогнозувати потреби в талантах і своєчасно реагувати на ризики плинності.

Цифрові рішення також створюють умови для масштабування індивідуальних кар'єрних траєкторій, забезпечуючи їх доступність для всіх працівників ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». У результаті підвищується прозорість кадрових процесів, зменшується залежність від суб'єктивних рішень і формується більш обґрунтована система управління талантами. Автоматизація рутинних операцій дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних завданнях, що підвищує загальну ефективність функцій управління персоналом. У довгостроковій перспективі це сприяє формуванню адаптивної ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги», здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Для забезпечення моніторингу реалізації всіх чотирьох заходів запропоновано систему КРІ з цільовими значеннями на 2026-2027 років, наведену в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Система КРІ для моніторингу реалізації програми удосконалення кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2024-2027 рр.

КРІ кар'єрного менеджменту	Базове (2024)	Факт (2025)	Ціль 2026	Ціль 2027
Задоволеність кар'єрними можливостями, %	76	85	88	≥ 90
Плинність персоналу, %	19	13	11	≤ 10
Утримання ключових працівників, %	88	94	95	≥ 96
Частка внутрішніх призначень, %	68	74	77	≥ 80
Кадровий резерв, осіб	30	38	43	≥ 48
Витрати на навчання / ФОП, %	2,1	2,4	2,6	≥ 2,7
Строк закриття управлінської вакансії, днів	56	40	37	≤ 35

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Цільові значення КРІ сформовано на основі аналізу динаміки показників компанії за 2024-2025 роки та галузевих орієнтирів для консалтингових фірм. Показник задоволеності кар'єрними можливостями визначено на рівні більше 90% у 2027 році, виходячи з того, що відновлення з 76% до 85% відбулося вже за один

рік часткових покращень, а повноцінне впровадження системи індивідуальних траєкторій забезпечить досягнення порогу, характерного для провідних компаній галузі. Цільове значення плинності до менше 10% обґрунтовується міжнародними бенчмарками для Big4-компаній, де норма становить 8-12%, а поточне значення 19% свідчить про керований, а не структурний відтік. Частку внутрішніх призначень встановлено на рівні більше 80% з огляду на те, що зростання з 68% до 74% за 2025 рік демонструє лінійний тренд, реалізація якого потребує лише інституційного закріплення через реформований кадровий резерв. Кадровий резерв у 48 осіб відповідає покриттю більше 70% ключових посад при прогнозованому штаті компанії. Норматив витрат на навчання більше 2,7% від ФОП відповідає мінімально рекомендованому рівню для організацій, що конкурують за кваліфіковані кадри. Скорочення строку закриття вакансії до менше 35 днів є технічно досяжним при наявності сформованого резерву і підтверджується показником 40 днів, досягнутим уже в 2025 році без повноцінної реформи.

Таким чином, запропонована програма заходів є цілісною і вимірюваною. Кожен захід направлений на вирішення конкретної проблеми, має чіткі індикатори результату та часовий горизонт реалізації. Реалізація всіх чотирьох заходів у комплексі дозволить перейти від реактивного до стратегічного кар'єрного менеджменту, захищеного від зовнішньої волатильності та орієнтованого на довгострокове нарощення людського капіталу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги».

3.2. Рекомендації щодо формування індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників

Консалтингове середовище характеризується надзвичайно інтенсивною конкуренцією за кваліфіковані кадри, вираженою ієрархічністю посадової структури та критичною залежністю якості послуг від людського капіталу. В

умовах, коли основним активом аудиторської компанії є компетентність і досвід її фахівців, індивідуалізація кар'єрного розвитку перетворюється з опції на стратегічну необхідність. Дані аналізу 202 року засвідчили, що зниження задоволеності кар'єрними можливостями до 76% і зростання плинності до 19% безпосередньо корелюють з недостатньою персоналізацією – лише 170 з 202 працівників мали індивідуальний план розвитку, а чіткої компетентнісної моделі за рівнями ієрархії не існувало. Відновлення задоволеності до 85% у 2025 році підтверджує, що навіть часткові покращення в цьому напрямку дають вимірюваний ефект.

Індивідуальна кар'єрна траєкторія – це формалізований, узгоджений між працівником і організацією план кар'єрного розвитку, що враховує поточний рівень компетентностей, особисті амбіції та стратегічні потреби бізнесу. На відміну від кар'єрограми, яка описує можливі посадові переміщення, індивідуальна кар'єрна траєкторія є динамічним документом, що регулярно переглядається та враховує різні типи кар'єри: вертикальну (управлінську), горизонтальну (експертну) та діагональну (проектну). В умовах аудиторської компанії це особливо важливо, оскільки не всі висококваліфіковані фахівці прагнуть до управлінської кар'єри – чимало з них реалізується через поглиблення технічної чи галузевої експертизи. Покроковий алгоритм формування індивідуальної кар'єрної траєкторії наведено в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Алгоритм формування індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

№	Назва етапу	Зміст дій	Інструменти	Відповідальний	Результат
1	2	3	4	5	6
1	Діагностика поточного стану	Оцінювання компетентностей; визначення поточної позиції	360-градусів, асесмент, інтерв'ю STAR, TMS-платформа	HR-партнер, безпосередній керівник	Профіль компетентностей; виявлені розриви
2	Визначення кар'єрних цілей	Індивідуальна кар'єрна сесія: обговорення амбіцій, пріоритетів, типу траєкторії	Кар'єрна анкета, Career Path Map, коучинг	HR-партнер, коуч	Сформульована кар'єрна мета SMART

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
3	Розробка індивідуального плану розвитку	Спільне складання плану: заходи, терміни, ресурси, критерії; підписання сторонами	Шаблон плану у TMS, LMS, база знань	Керівник, HR-партнер, сам працівник	Затверджений план; зафіксований у системі
4	Реалізація та супровід	Виконання заходів; менторинг і коучинг; проміжні check-in сесії кожні 3 місяці	LMS, платформа менторингу, People Analytics	Ментор, коуч, сам працівник	Динаміка розвитку; скориговані цілі
5	Оцінка та коригування	Річна оцінка виконання плану; Talent Review; рішення про просування або зміну траєкторії; оновлення плану	BSC-дашборд, 9-Box, Talent Review	HR-партнер, керівник	Рішення щодо просування; оновлений план

Джерело: розроблено автором

Реалізація алгоритму передбачає чіткий розподіл відповідальності, за якого HR-партнер координує процес і адмініструє документи; безпосередній керівник забезпечує щоденний розвивальний контекст; ментор передає досвід; коуч розкриває потенціал. Принциповою є участь самого працівника як активного суб'єкта, а не об'єкта управління – саме самовизначення кар'єрних цілей на кроці 2 є запорукою подальшої мотивації до реалізації плану. Квартальні check-in сесії дозволяють своєчасно коригувати траєкторію у відповідь на зміни в організаційному контексті або особистих пріоритетах працівника.

Формування індивідуальної кар'єрної траєкторії неможливе без чіткої компетентнісної моделі, що описує профіль кожного рівня кар'єрної ієрархії та критерії переходу між ними. В аудиторській компанії класична ієрархія Analyst – Senior Analyst – Manager – Senior Manager – Partner є загальноприйнятою, однак часто залишається неформалізованою з точки зору компетентнісних вимог. Відсутність прозорих критеріїв просування є одним із ключових чинників, що знижують задоволеність кар'єрними можливостями. Запропонована рамка компетенцій наведена в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Ключові компетентності за рівнями кар'єрної ієрархії ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Рівень посади	Ключові компетенції	Критерії переходу на наступний рівень
Analyst	Технічна грамотність у аудиті/консалтингу; збір та обробка даних; комунікація з клієнтом на рівні запитів; базові навички тайм-менеджменту; здатність до навчання	Мінімум 1,5-2 роки на посаді; успішна атестація; самостійне ведення окремих розділів аудиторського завдання
Senior Analyst	Самостійне ведення аудиторських ділянок; базові управлінські навички (постановка завдань); клієнт-орієнтованість; наставництво молодших колег; критичне мислення	2-3 роки на посаді; керівництво щонайменше 1 молодшим аналітиком; участь у більше ніж 3 аудиторських проектах; отримання сертифікації
Manager	Управління командою до 5-7 осіб; планування та контроль проекту; розвиток клієнтських відносин; презентація результатів; стратегічне мислення; управління ризиками	3-4 роки на посаді; самостійне керівництво комплексним аудиторським проектом; формування та утримання клієнтського портфеля; позитивні відгуки клієнтів
Senior Manager	Бізнес-розвиток; управління портфелем проектів; розробка методології; наставництво Managers; участь у стратегічних ініціативах компанії; галузева експертиза	більше 5 років на посаді; залучення нових клієнтів; публікації/виступи на профільних заходах; лідерство у внутрішніх стратегічних проектах
Partner	Лідерство на рівні організації; формування культури та цінностей; стратегія бізнес-розвитку; управління репутацією; участь у прийнятті стратегічних рішень компанії	значний вклад у розвиток практики та доходів; визнана репутація в галузі; демонстрація цінностей компанії; стаж більше 8 років у компанії

Джерело: розроблено автором

Компетентнісна модель виконує кілька функцій одночасно – вона є основою для діагностики, визначає цільовий профіль для індивідуального плану розвитку, формує прозорі критерії для Talent Review та забезпечує спільну мову між працівником, керівником і HR-партнером. Особливо важливою в аудиторській галузі є відмінність між компетентностями рівнів Manager і Senior Manager: перехід від операційного управління проектом до стратегічного бізнес-розвитку та формування клієнтського портфеля є якісним стрибком, а не кількісним нарощенням.

Запровадження компетентнісної моделі потребує постійного моніторингу її сприйняття персоналом. Інструментом такого моніторингу слугує опитувальник

задоволеності кар'єрними можливостями, розроблений для умов ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Опитувальник задоволеності кар'єрними можливостями працівників ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

№	Твердження	1	2	3	4	5
Блок 1. Прозорість критеріїв просування						
1.1	Я чітко розумію, які компетентності необхідні для переходу на наступний кар'єрний рівень					
1.2	Критерії просування є однаковими для всіх працівників мого рівня					
1.3	Я знаю, які результати роботи необхідні для отримання підвищення					
Блок 2. Індивідуальне планування розвитку						
2.1	Мій індивідуальний план розвитку відображає мої реальні кар'єрні цілі					
2.2	Кар'єрні цілі, зафіксовані в плані, є досяжними в узгоджені терміни					
2.3	Я отримую регулярний зворотний зв'язок щодо виконання свого плану розвитку					
Блок 3. Доступність ресурсів для розвитку						
3.1	Компанія надає мені достатньо навчальних можливостей для досягнення моїх кар'єрних цілей					
3.2	У мене є реальний доступ до внутрішніх та зовнішніх програм навчання					
3.3	Мій безпосередній керівник підтримує мою участь у розвивальних заходах					
Блок 4. Менторинг та підтримка						
4.1	Я маю ментора, який допомагає мені в кар'єрному розвитку					
4.2	Підтримка з боку мого ментора є корисною та своєчасною					
4.3	HR-партнер активно залучений до супроводу мого кар'єрного розвитку					
Блок 5. Загальна кар'єрна задоволеність						
5.1	Я задоволений своїми кар'єрними перспективами в компанії					
5.2	Я бачу для себе чіткий кар'єрний шлях у ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»					
5.3	Я планую продовжувати кар'єру в цій компанії в найближчі 2-3 роки					

Джерело: розроблено автором

Опитувальник побудовано на основі шкали Лайкерта (від 1 – «Абсолютно не згоден» до 5 – «Абсолютно згоден») і охоплює п'ять тематичних блоків, що відповідають ключовим вимірам кар'єрного менеджменту, до яких належать прозорість критеріїв просування, якість індивідуального планування, доступність ресурсів, ефективність системи менторингу та загальна кар'єрна задоволеність. Така структура дозволяє не лише фіксувати загальний рівень задоволеності, а й локалізувати проблемні зони для управлінського реагування.

Обробка результатів здійснюється шляхом розрахунку середнього балу за кожним блоком і загального індексу задоволеності як середнього арифметичного. Інтерпретація значень:

- 1,0-2,5 – критичний рівень, потребує негайного перегляду кар'єрних практик;
- 2,6-3,5 – задовільний рівень із виявленими системними проблемами;
- 3,6-4,2 – достатній рівень;
- 4,3–5,0 – високий рівень задоволеності.

Рекомендована частота проведення – двічі на рік: після завершення циклу Talent Review та в середині операційного року. Це дозволяє відстежувати динаміку у відповідь на впроваджені зміни та своєчасно виявляти групи ризику за рівнями ієрархії чи підрозділами.

Індивідуальна кар'єрна траєкторія залишиться лише документом, якщо не буде підкріплена системою живої підтримки. У контексті аудиторської компанії, де щільний операційний графік і висока завантаженість є нормою, особливого значення набуває структурований процес менторингу та коучингу. Розподіл ролей у системі підтримки ІКТ наведено в табл.3.7.

Таблиця 3.7 – Система менторингу та коучингу в рамках індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Роль	Функції	Очікуваний ефект
Ментор (Senior Manager / Partner)	Передача галузевого досвіду; підтримка у складних кар'єрних рішеннях; розширення мережі контактів; моделювання поведінки лідера	Прискорення розвитку компетентностей; зниження плинності кадрів; підвищення ідентифікації з компанією
Коуч (зовнішній або сертифікований внутрішній)	Розкриття потенціалу через спеціальні техніки; подолання обмежуючих переконань; підтримка цілеспрямованого розвитку	Зростання самоефективності; чіткіші кар'єрні цілі; вища залученість
HR-партнер	Координація процесу; адміністрування палну; зв'язок між працівником, ментором та керівництвом	Системність процесу; узгодженість траєкторій з потребами бізнесу
Безпосередній керівник	Постановка розвивальних завдань; регулярний зворотний зв'язок; оцінка прогресу; підтримка участі у навчанні	Поточна підтримка розвитку; швидкий зворотний зв'язок; мотивуючий клімат

Джерело: розроблено автором

Ключовим принципом побудови системи є чіткий розподіл функцій між чотирма ролями: ментор не є коучем, а керівник не є HR-партнером. Змішування ролей призводить до конфлікту інтересів та зниження ефективності кожної з них. Для запровадження системи менторингу рекомендується щорічний конкурсний відбір менторів з числа Senior Managers і Partners, їх підготовка та визнання менторської діяльності як внеску в розвиток практики.

Індивідуальний план розвитку є операційним документом, що перетворює стратегічну кар'єрну ціль на конкретну щоденну програму дій. Структура плану має бути стандартизованою в масштабах компанії та достатньо гнучкою для відображення унікальної траєкторії кожного працівника. Рекомендована структура індивідуального плану розвитку наведена в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Структура індивідуального плану розвитку працівника ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

Розділ індивідуального плану розвитку	Зміст розділу
1. Кар'єрна мета	Конкретна посада або компетентнісний рівень, якого прагне досягти працівник; горизонт планування
2. Поточний рівень компетентностей	Оцінка за моделлю компетенцій (за результатами 360-градусів / асесменту); виявлені сильні сторони та розриви
3. Цільовий рівень компетентностей	Значення компетентностей, необхідних для цільової посади відповідно до компетентнісної моделі
4. Заходи розвитку (70-20-10)	Конкретні дії у форматі 70% досвід / 20% взаємодія / 10% навчання з прив'язкою до компетентностей
5. Терміни виконання	Часові рамки кожного заходу; проміжні контрольні точки
6. Ресурси та підтримка	Бюджет навчання; ментор; час керівника; доступ до платформ
7. Критерії успіху	Вимірювані показники досягнення кар'єрної мети; підстава для рішення про просування

Джерело: розроблено автором

Стандартизована структура індивідуального плану розвитку забезпечує три принципові якості: вимірюваність (чіткі критерії успіху), реалістичність (конкретні заходи у форматі 70-20-10 з бюджетом і відповідальними) та взаємну відповідальність (підписання сторонами). Рекомендується впровадити індивідуальний план розвитку у цифровому форматі, що забезпечить автоматичне нагадування про check-in, збереження кар'єрної історії та можливість агрегованого аналізу тенденцій розвитку персоналу.

Загалом запропонована система індивідуальних кар'єрних траєкторій ґрунтується на взаємопов'язаних елементах: алгоритмі формування, компетентнісній моделі та стандартизованому плані розвитку у форматі 70-20-10. Формалізована компетентнісна модель усуває головну причину незадоволеності кар'єрними можливостями – непрозорість критеріїв просування, – що є особливо критичним для утримання персоналу.

3.3. Використання цифрових технологій та HR-аналітики для підвищення ефективності процесу кар'єрного розвитку

Цифрова трансформація управління персоналом є однією з найбільш динамічних тенденцій сучасного HR-менеджменту. Для аудиторської галузі цифровізація HR має особливе значення, адже організації, що управляють інтелектуальним капіталом клієнтів, мають самі демонструвати зразкові стандарти управління власним людським капіталом. Результати аналізу виявили, що відсутність інтегрованої цифрової інфраструктури кар'єрного менеджменту є однією з чотирьох ключових проблем ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». HR-процеси частково ведуться вручну, BSC-дашборд не є автоматизованим, а предиктивної аналітики ризиків плинності не існує.

Ринок HR-tech пропонує широкий спектр цифрових рішень для підтримки кар'єрного розвитку. Систематизація ключових класів інструментів, релевантних для завдань управління талантами в аудиторській компанії, наведена в табл.3.9. Систематизація цифрових інструментів кар'єрного менеджменту демонструє, що ефективне управління розвитком персоналу в сучасних організаціях неможливе без інтегрованої технологічної екосистеми, яка забезпечує як операційну підтримку процесів, так і аналітичне підґрунтя для прийняття рішень.

Таблиця 3.9 – Класи цифрових інструментів кар'єрного менеджменту: характеристика та застосування

Клас інструменту	Приклади	Функції в кар'єрному менеджменті	Переваги
LMS (Learning Management System)	Coursera for Business, Moodle, SAP Learning Hub	Персоналізовані навчальні треки; відстеження прогресу; мікронавчання; прив'язка курсів до індивідуальних планів розвитку і компетентностей	Масштабованість; інтеграція з TMS; аналітика проходження; доступ 24/7
TMS (Talent Management System)	SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workday Talent	Управління індивідуальними планами розвитку; кар'єрні мапи; Talent Review; інтеграція з 360-градусів та KPI	Єдина платформа для всіх HR-процесів; автоматизація Talent Review; зберігання кар'єрної історії
People Analytics платформа	Visier, One Model, Microsoft Viva Insights	Предиктивна аналітика плинності; кластеризація за потенціалом; візуалізація BSC-дашборду; HR-звітність	Раннє виявлення ризиків; обґрунтування рішень даними; швидка звітність для керівництва
AI-рекомендації кар'єрних треків	Eightfold AI, Gloat, Phenom People	Алгоритмічний підбір наступної ролі для працівника; рекомендації навчання на основі гар-профілю; internal mobility маркетплейс	Персоналізація у масштабі; зниження упередженості рекрутерів; проактивна внутрішня мобільність
Внутрішній кар'єрний портал	Власна розробка або SharePoint / Confluence	Публікація внутрішніх вакансій; кар'єрні мапи за рівнями; база знань для саморозвитку; доступ до індивідуальних планів розвитку	Прозорість кар'єрних можливостей; культура самоменеджменту; низька вартість

Джерело: розроблено автором

Платформи класу LMS виконують функцію базового інструменту розвитку, надаючи доступ до персоналізованих навчальних траєкторій та забезпечуючи безперервність професійного навчання. Їх ключова роль полягає у зв'язку навчального контенту з індивідуальними планами розвитку, що дозволяє перетворити навчання на керований і вимірюваний процес. Водночас TMS-системи виступають ядром кар'єрного менеджменту, інтегруючи дані про компетентності, результати оцінювання та кар'єрні переміщення, що забезпечує цілісність HR-процесів і створює єдину інформаційну базу для Talent Review.

Платформи People Analytics розширюють можливості управління за рахунок використання даних, дозволяючи переходити від реактивного до проактивного підходу в роботі з персоналом. Завдяки інструментам прогнозування організація отримує змогу завчасно ідентифікувати ризики плинності, визначати

високопотенційних працівників і формувати обґрунтовані кадрові рішення. Особливе значення мають AI-рішення, які забезпечують масштабовану персоналізацію кар'єрного розвитку через алгоритмічний підбір можливостей зростання та навчання, що дозволяє підвищити ефективність внутрішньої мобільності та знизити вплив суб'єктивних факторів у процесі прийняття рішень.

Завершальним елементом цифрової екосистеми є внутрішній кар'єрний портал, який виконує функцію інтерфейсу взаємодії працівника з системою розвитку. Він підвищує прозорість кар'єрних можливостей, стимулює самостійне управління розвитком і формує культуру відкритого доступу до інформації. У сукупності всі класи інструментів створюють взаємодоповнюючу систему, де кожен елемент підсилює інший, забезпечуючи як стратегічну узгодженість, так і операційну ефективність кар'єрного менеджменту.

Складність впровадження зростає зі збільшенням функціональності – LMS та внутрішній портал є найбільш доступними точками входу в цифровізацію, тоді як TMS і AI-рекомендації вимагають значних ресурсів і попередньої підготовки даних. Для ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» оптимальною є поетапна стратегія, що передбачає спочатку – базові інструменти (LMS, портал, TMS), потім – аналітичний рівень (People Analytics), і лише після накопичення масиву даних – AI-рішення. Важливо, що всі класи інструментів мають бути інтегровані між собою для забезпечення «єдиного профілю» кожного працівника, де зберігається кар'єрна історія, індивідуальний план розвитку, результати оцінок та навчальний прогрес.

На основі аналізу потреб ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» запропоновано конкретну архітектуру цифрової екосистеми кар'єрного менеджменту. Екосистема складається з семи модулів, згрупованих за пріоритетами впровадження (1 – першочерговий, 2 – наступна черга, 3 – перспективний). Детальну характеристику модулів наведено в табл.3.10.

Таблиця 3.10 – Рекомендована цифрова екосистема кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги»

№	Інструмент / модуль	Призначення	Інтеграція	Пріоритет
1	LMS-платформа (корпоративна)	Персоналізовані навчальні треки; відстеження годин; прив'язка до індивідуальних планів розвитку; мікрокурси	TMS-модуль; KPI-система; кар'єрний портал	1
2	TMS-модуль (Talent Review + ІПР)	Цифровий ІПР; матриця 9-Box; Succession Planning; кар'єрні мапи; Talent Review	LMS; People Analytics; ERP/HRM системи	1
3	People Analytics дашборд	BSC-моніторинг; предиктивна аналітика плинності; кластеризація резерву; HR-звітність	TMS; HRM; BI-платформа компанії	1
4	Внутрішній кар'єрний портал	Публікація внутрішніх вакансій; кар'єрні мапи; база знань	TMS; HR-сайт компанії; SharePoint	2
5	Платформа менторингу (цифровий matching)	Автоматичний підбір пар ментор–менті; журнал сесій; оцінка ефекту	TMS; LMS; HR-партнер	2
6	Модуль 360-градусного оцінювання	Автоматизований збір зворотного зв'язку; інтеграція в кар'єрну сесію та Talent Review	TMS; HRM; кар'єрний портал	2
7	AI-рекомендації кар'єрних треків (пілот)	Алгоритмічні рекомендації наступної ролі та навчання на основі профілю компетентностей	TMS; LMS; People Analytics	3

Джерело: розроблено автором

Запропонована архітектура цифрової екосистеми кар'єрного менеджменту забезпечує поетапне впровадження інструментів відповідно до їх стратегічної значущості та впливу на ефективність HR-процесів. Першочергові модулі формують базову інфраструктуру, що включає навчальну платформу, систему управління талантами та аналітичний дашборд, які разом створюють єдине інформаційне середовище для розвитку персоналу. Їх інтеграція дозволяє забезпечити безперервний цикл «оцінка – розвиток – моніторинг», що є критичним для прийняття обґрунтованих кадрових рішень. Наступний етап передбачає впровадження інструментів, орієнтованих на підвищення прозорості та залученості працівників, зокрема кар'єрного порталу, системи менторингу та оцінювання. Перспективні рішення, зокрема AI-модулі, спрямовані на досягнення високого рівня персоналізації та проактивного управління кар'єрним розвитком.

ВИСНОВКИ

1. Кар'єрний менеджмент є невід'ємною складовою сучасної системи управління персоналом, що забезпечує інтеграцію індивідуальних кар'єрних прагнень із стратегічними цілями організації. Його сутність розкривається через системний, процесуальний і партнерський характер управління професійним розвитком працівників. Він спрямований на формування умов для безперервного зростання компетентностей, розкриття потенціалу особистості та оптимального використання людських ресурсів. Принципи кар'єрного менеджменту ґрунтуються на науковості, системності, планомірності, гнучкості, професіоналізмі, контролі та результативності управлінських рішень. Роль кар'єрного менеджменту реалізується через взаємопов'язані управлінські функції планування, організації, мотивації й контролю.

2. Еволюція моделей кар'єрного розвитку відображає перехід від лінійних траєкторій до гнучких, варіативних і індивідуалізованих підходів. Традиційні моделі, що ґрунтувалися на послідовному посадовому просуванні, поступово доповнюються сценаріями горизонтальної мобільності, ротації та міжорганізаційних переходів. У сучасних умовах кар'єра розглядається як динамічний процес, що поєднує професійне зростання, розвиток компетентностей і досягнення соціального статусу. Формування кар'єрної стратегії набуває проактивного характеру та передбачає узгодження індивідуальних цілей із можливостями організаційного середовища. Ефективність цього процесу забезпечується поєднанням управлінської підтримки та самоменеджменту працівника.

3. Система оцінювання кар'єрного потенціалу є важливою складовою стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє своєчасно виявляти перспективних працівників і визначати напрями їх професійного розвитку. Компетентнісний підхід формує методологічну основу такої оцінки, орієнтуючи її на реальні поведінкові прояви й здатність ефективно виконувати

професійні завдання. Застосування комплексних інструментів, зокрема асесмент-центру та 360-градусного зворотного зв'язку, підвищує валідність і багатовимірність результатів. Традиційні методи, такі як експертна оцінка керівника та інтерв'ю за компетенціями, доповнюють систему, забезпечуючи глибину аналізу індивідуального досвіду. Оцінювання мотиваційного профілю дозволяє врахувати внутрішні спонукальні чинники, що впливають на готовність до розвитку. На основі отриманих результатів формується кар'єрограма як інструмент довгострокового планування професійного зростання. Вона забезпечує узгодження інтересів працівника та організації, визначає етапність і ресурси розвитку.

4. ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» характеризується інтеграцією у глобальну мережу професійних послуг, що визначає високі стандарти управління та стратегічну спрямованість діяльності. Матрична організаційна структура забезпечує поєднання функціональної спеціалізації з проєктною взаємодією, створюючи передумови для горизонтального й вертикального кар'єрного розвитку персоналу. Динаміка фінансових показників відображає вплив зовнішнього економічного середовища, водночас демонструючи здатність компанії підтримувати фінансову стійкість. Кадрова політика спрямована на залучення, розвиток і утримання кваліфікованих фахівців, що є ключовим ресурсом у сфері аудиту та консалтингу. Реалізація кар'єрного менеджменту здійснюється через системи оцінювання, безперервного навчання та формування кадрового резерву.

5. Аналіз системи кар'єрного розвитку персоналу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» засвідчив її відповідність стратегічним цілям компанії та міжнародним стандартам управління талантами. Внутрішні підвищення та горизонтальні переміщення відіграють провідну роль у формуванні управлінського корпусу, що свідчить про ефективність політики внутрішнього просування. Розвинена система навчання, що охоплює більшість працівників, забезпечує підтримання високого рівня професійних компетентностей і створює підґрунтя для кар'єрного зростання. Показники кадрового резерву підтверджують наявність механізмів наступності та цілеспрямованої підготовки майбутніх керівників.

6. SWOT-аналіз підтверджує, що механізми планування, просування та мотивації в ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» є ефективними та кількісно обґрунтованими. Вони забезпечують внутрішню мобільність, розвиток компетентностей і високий рівень утримання ключових фахівців. Разом із тим довгострокова ефективність системи залежить від здатності ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» підтримувати стабільний рівень інвестицій у людський капітал та адаптувати механізми кар'єрного розвитку до змін економічного середовища. BSC-дашборд підтвердив причинно-наслідковий механізм, за якого дефіцит інвестицій у розвиток і резерв обмежує внутрішню мобільність, що стримує повне відновлення задоволеності та утримання персоналу. Головним стратегічним ризиком залишається залежність HR-інвестицій від поточних фінансових результатів.

7. Система кар'єрного менеджменту ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» потребує переходу від ситуативного до стратегічно орієнтованого підходу управління розвитком персоналу. Виявлені проблеми мають взаємопов'язаний характер і формують комплексний ризик для стабільності кадрового потенціалу та досягнення довгострокових цілей організації. Запропоновані заходи утворюють цілісну програму, спрямовану на усунення ключових обмежень через стабілізацію фінансування, відновлення кадрового резерву, персоналізацію розвитку та цифровізацію HR-процесів. Їх реалізація забезпечує підвищення ефективності прийняття кадрових рішень, скорочення плинності та зміцнення внутрішнього ринку праці.

8. Індивідуалізація кар'єрного розвитку є визначальним чинником підвищення ефективності управління персоналом у консалтинговому середовищі. Запропонований підхід дозволяє подолати ключову проблему непрозорості кар'єрного зростання через формалізацію компетентнісних вимог та чітку логіку просування. Впровадження алгоритму формування індивідуальних траєкторій забезпечує системність процесу розвитку та узгодження інтересів працівника і організації. Важливу роль відіграє поєднання інструментів оцінювання, планування та супроводу, що створює безперервний цикл розвитку персоналу.

Додатково система менторингу та коучингу підсилює ефективність реалізації індивідуальних планів і сприяє формуванню професійної зрілості працівників ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги».

9. Цифровізація кар'єрного менеджменту є необхідною умовою підвищення ефективності управління людським капіталом в аудиторській компанії. Запропонована екосистема забезпечує логічну послідовність впровадження інструментів від базових до аналітичних і інтелектуальних рішень, а її інтегрований характер дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір для управління розвитком працівників та прийняття обґрунтованих HR-рішень. Важливою перевагою є можливість переходу до проактивного управління талантами на основі даних і прогнозування. У результаті впровадження формується адаптивна, технологічно підтримана система кар'єрного менеджменту, здатна забезпечити стійкий розвиток персоналу ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачова, Н. О., Байдала В. В., Чирва Я. О. Розробка стратегії та плану кар'єрного зростання майбутніх фахівців. *Інноваційна педагогіка*. 2024. № 69. С. 161-164. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/69/part_2/36.pdf (дата звернення 11.02.2026).
2. Фридель В. І. Теоретичні підходи до формування системи кар'єрного планування ІТ-галузі. *Економічний аналіз*. 2024. № 2. С. 130-140. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.130> (дата звернення 11.02.2026).
3. Хоружа Л. Л., Братко М. В., Гриневич Л. М. Інноваційні тренди у професійно-педагогічній освіті: кар'єрний радник для нової української школи. *Неперервна професійна освіта: теорія та практика*. 2024. № 3. С. 31-44. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/50024/1/L_Khoruzha_M_Bratko_L_Hrynevych_C_PETP_3_FPO.pdf (дата звернення 11.02.2026).
4. Данилюк О. І. Управління людськими ресурсами в соціальній сфері: навчально- методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Видавець Ковальчук О.В., 2025. 218 с. URL: <http://elar.kpnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9006/Danyliuk-O-Upravlinnia-liudskymy-resursamy-v-sotsialnii-sferi-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 11.02.2026).
5. Панова К. І. Теоретичні рамки управління кар'єрою: концепція та важливість. *SWorldJournal*. 2022. № 32. С. 44-57. URL: https://www.researchgate.net/publication/395185220_TEORETICNI_RAMKI_UPRAVLINNA_KAR%27EROU_KONCEPCIA_TA_VAZLIVIST (дата звернення 11.02.2026).
6. Шматько Н. М., Кармінська-Белоброва М. В., Замула О. В. та ін. Менеджмент: організаційна ефективність : навчальний посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 280 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/987d3b00-4708-4afa-a24d-5e21ab3df2b1/content> (дата звернення 11.02.2026).

7. Леонтенко О. М., Присівко Ю. В. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 5. С. 172-180. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/47559/2/GEJ_2024v90n5_Leontenko_O-Modern_practices_of_career_172-180.pdf (дата звернення 11.02.2026).

8. Коваль Н. В., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5309> (дата звернення 11.02.2026).

9. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 124 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/16968/1/0049114.pdf> (дата звернення 11.02.2026).

10. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884> (дата звернення 21.02.2026).

11. Ачкасова О. В., Шалений В. А., Шевченко С. О. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 84-92. URL: https://apie.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/apie_2024_r05_a17.pdf (дата звернення 21.02.2026).

12. Брич В. Я. Менеджмент персоналу: підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/2bc060dd-612e-4c39-ad4d-ff025cfe719b> (дата звернення 21.02.2026).

13. Базелюк В. Г. Управління професійною кар'єрою науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти. *Вісник післядипломної освіти*. 2019. № 10. С. 10-23. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/10_39_2020/pedagog/Bulletin_10_39_Pedagogika_Vasyl_Baz%D0%B5liuk.pdf (дата звернення 21.02.2026).

14. Zhao Q., Cai Z., Zhou W., Zang L. Organizational career management: a review and future prospect. *Career Development International*. 2022. № 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2021-0088> (дата звернення 15.05.2026).

15. Xie M., Wang G., Wu Y. J., Shi H. How Does Organizational Career Management Benefit Employees? The Impact of the "Enabling" and "Energizing" Paths of Organizational Career Management on Employability and Job Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021259> (дата звернення 15.05.2026).

16. Ng T. W. H., Yim F. H. K., Zou Y. Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis. *Journal of Management*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063221125143> (дата звернення 15.05.2026).

17. Ратушняк, О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент: навч. пос. Вінниця : ВНТУ, 2021. 170 с. URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/15.4-Ratushnyak.pdf> (дата звернення 03.03.2026).

18. Андрушків Р. Ю. Сутність, характеристика та становлення професійної кар'єри. *Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку*: збірник тез доповідей (31 травня 2024 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. С. 65-66. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/jun/34863/iiivnpikhrm.pdf> (дата звернення 03.03.2026).

19. Петрушенко В. В. Самосвідомість правника як умова успішного його кар'єрного зростання. *Пріоритетні напрями розвитку науки та техніки: CXLV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Суми, 28 червня 2024 року. С. 94-96. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/Sumy_28062024.pdf (дата звернення 03.03.2026).

20. Ортікова Н. В. Визначення структурних компонентів моделі кар'єрного зростання фахівців державної служби зайнятості. *Актуальні проблеми психології*. 2019. № 12. С. 245-257. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v9/i12/25.pdf> (дата звернення 03.03.2026).

21. Жернова Є. В. Гнучка кар'єра як дієвий інструмент підвищення ефективності управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 18-25. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/337050> (дата звернення 03.03.2026).

22. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/6935/1/%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf> (дата звернення 03.03.2026).

23. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content> (дата звернення 13.03.2026).

24. Кузьмін В. В. Соціально-психологічні аспекти управління кар'єрними стратегіями персоналу та його мотивацією в умовах війни. *Габітус*. 2024. № 63. С. 184-190. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/1d280446-d824-4926-9698-a824d50ae1bd> (дата звернення 13.03.2026).

25. Світовий О. М. Самоменеджмент як ефективний інструмент кар'єрного зростання управлінця. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 2(2). С. 54-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2021_2%282%29__10 (дата звернення 13.03.2026).

26. Сочинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Держава та регіони*. 2021. № 4. С. 50-55. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/10.pdf (дата звернення 13.03.2026).

27. Черчик Л. М. Управління розвитком персоналу та технології самоменеджменту: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 269 с. URL:

<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054831.pdf> (дата звернення 13.03.2026).

28. Рагуліна О. О. Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів реалізації потенційних можливостей персоналу державних установ. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3140> (дата звернення 13.03.2026).

29. Євдокимов В. О., Набока Л. В., Косенко А. В. Використання інтерв'ю по компетенціях для оцінки soft skills на публічній службі. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 580–593. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-41>

30. Степаненко В. І., Петрович В. С. Портфоліо як інструмент прогнозування професійного розвитку соціального педагога. *Освіта та педагогічна наука*. 2025. № 2(189). С. 109–118. DOI: [https://doi.org/10.12958/2227-2747-2025-2\(189\)-109-118](https://doi.org/10.12958/2227-2747-2025-2(189)-109-118) (дата звернення 13.03.2026).

31. Ситник, Н. І., Пермінова С. А., Чупріна М. О. Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.62-67> (дата звернення 13.03.2026).

32. Венгер О., Венгер В., Холодулін А. Методи кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві в умовах сучасних викликів. *Humanities studies*. 2024. № 21. С. 202-212. URL: <https://humstudies.com.ua/article/view/321903> (дата звернення 13.03.2026).

33. Звіт про прозорість ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги» за 2024 рік. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/uk-ua/campaigns/documents/ey-ukraine-transparency-report-2024.pdf> (дата звернення 13.04.2026).

34. Звітність ТОВ «Ернст енд Янг Аудиторські послуги». URL: <https://opendatabot.ua/c/33306921> (дата звернення 13.04.2026).

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Процес кар'єрного менеджменту в організації

Автор

Зима

Науковий керівник / Експерт

Фридель

ІД документа

333918717

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ЗВІТ

Дата звіту

5/19/2026

Дата редагування

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.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15998

Кількість слів



КЦ

127533

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)		13

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір 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		Колір тексту
#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)