

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>

УДК 005.95.963.966

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ

### IMPROVING THE CAREER MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE DURING THE STAFF SHORTAGE

**Коваль Надія Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1244-9297>

**Федосєєв Максим Миколайович**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,  
Білоцерківський національний аграрний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9864-3643>

**Koval Nadiia, Fedoseev Maxim**  
Bila Tserkva National Agrarian University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління кар'єрою персоналу підприємства в сучасних умовах. Доведено, що управління кар'єрою персоналу є ефективним інструментом активізації працівників, максимально повного використання їхніх професійних та особистісних якостей, зменшення плинності кадрів в умовах високої мобільності робочої сили. В статті проаналізовано підходи науковців до тлумачення термінів «кар'єра» та «управління кар'єрою персоналу», розроблено типологію ділової кар'єри за десятьма класифікаційними ознаками, проаналізовано детермінанти вибору і розбудови кар'єри, чинники її гальмування та елементи системи управління кар'єрою персоналу підприємства. Досліджено структуру та динаміку персоналу, практики кар'єрного менеджменту та керівництва кар'єрою працівників в Білоцерківському торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К». Обґрунтовано рекомендації для удосконалення системи управління кар'єрою в торговельному центрі.

**Ключові слова:** кар'єра, типологія, чинники кар'єри, система управління.

This article studies theoretical, methodological and practical aspects of career management of the enterprise's personnel in modern conditions. It proves that career management of personnel is an effective tool for engaging employees, utilizing their professional and personal qualities to the maximum, and reducing staff turnover in the conditions of high labor mobility. The article analyzes the scientific approaches to the interpretation of the terms "career" and "personnel career management". It develops a typology of business careers based on ten classification criteria (spatial, temporal, learning environment, direction of employee movement in the organization's structure, degree of compliance with planned tasks, degree of continuity, speed of employee movement, method of achievement, success criteria, stages of the career process). It analyzes the determinants of career choice and development (objective, subjective and situational), factors inhibiting it and elements of the enterprise's personnel career management system (object, subjects, goal, tasks, principles, functions, methods, technologies, tools, support, indicators and criteria of effectiveness, typical mistakes of managers in personnel career management). The article studies the structure and dynamics of personnel, career management practices of employees, and career management effectiveness indicators in the LLC "Epicenter K" (a shopping center located in Bila Tserkva, Ukraine). The article substantiates the following recommendations for improving the career management system in the shopping center: 1) creating individual development plans for each employee, which will ensure personalization (strengthening employees' responsibility for their education and career) and involvement (strengthening motivation due to employees' understanding of a clear path to professional growth); 2) expanding the curriculum by including training in the development of soft skills that are important for career growth, and online courses and webinars that provide the opportunity to learn at a time convenient for employees; 3) implementing a mentoring program (experience handover will help mastering the new skills faster and reducing stress from new responsibilities); 4) introducing regular evaluation of training programs and career development (will allow to evaluate results and

make changes to training courses in accordance with business needs and in a timely fashion); 5) creating a system of incentives for employees who are actively engaged in training and career development.

**Key words:** career, typology, career factors, management system.

**Постановка проблеми.** Аналітики онлайн-платформи *roboota.ua*, досліджуючи тенденції українського ринку праці у 2024 р., зазначають, що головною тенденцією є дефіцит кваліфікованих кадрів (це зазначили 75,1 % опитаних роботодавців) [1]. Результати дослідження *Work.ua* свідчать, що середня кількість відгуків на вакансію на місяць поступово знижувалася з 75 у березні 2022 р. та стабілізувалася у 2024 р. приблизно на 7–9 [2]. Тобто сьогодні підприємства змушені долати дефіцит кадрів. Ефективним інструментом, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників роботою в компанії, їх активізації та максимально повному використанню професійних та особистісних якостей є управління кар'єрою персоналу підприємства. Перевагами управління кар'єрою персоналу для керівництва компанії є: зменшення плинності кадрів в умовах високої мобільності робочої сили та підвищення рівня кадрової безпеки [3]; можливість «виростити» фахівця чи керівника, який знатиме специфіку підприємства, не потребуватиме часу на адаптацію, буде більш продуктивним, оскільки розумітиме сильні та слабкі сторони підприємства [4, с. 100].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати досліджень проблеми управління кар'єрою персоналу відображено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні аспекти управління кар'єрою, етапи її розвитку, особливості та проблеми управління кар'єрою в трудових організаціях досліджували Дж. Г. Грінхаус, Дж. А. Калланан, В. М. Годшалк [5]. Г. Льюїс і М. Мохапатра аналізували роль м'яких навичок в побудові успішної кар'єри [6]. Переваги гратчастої моделі кар'єри висвітлено у праці Б. Мессіх [7]. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві розглядали В. В. Давиденко, В. В. Турчак та А. А. Когут [8], М. М. Кудінова та В. В. Меденець [9], С. В. Коломієць та Т. О. Біляк [10]. В. Лозовецька аналізувала зв'язок між принципами та стилями управління й кар'єрою [4], С. В. Мішина та О. Ю. Мішин – особливості формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу [3]. В. А. Літинська досліджувала особливості управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти [11], а М. В. Алдошина та Н. В. Козубова – в закладах сфери гостин-

ності та рекреації [12].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, спостерігаються різні підходи до виділення типів (видів) кар'єри, її чинників та принципів управління кар'єрою персоналу; багато уваги в питанні реалізації кар'єри приділяється технологіям самоменеджменту; значно менше – побудові цілісної системи управління кар'єрою персоналу підприємства.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання):** розробка максимально повної типології ділової кар'єри, характеристика системи управління кар'єрою персоналу та її складових елементів, аналіз особливостей управління кар'єрою персоналу в торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» м. Біла Церква та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо його удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення науковцями терміна «кар'єра» відображено в таблиці 1, аналіз якої дає можливість зробити висновок про два основні підходи до його тлумачення, згідно з якими кар'єру розглядають як: 1) процес руху або просування працівника службовою драбиною, зміну ним робочих місць; 2) результат усвідомленої поведінки працівника у трудовій діяльності [9, с. 365; 8, с. 20]. Проте, слід зазначити, що кар'єрний шлях працівника визначається не лише його власними зусиллями, а й цілями, інтересами та зусиллями керівництва підприємства [12].

Типологію ділової кар'єри за десятьма класифікаційними ознаками відображено в таблиці 2.

Науковці та практики описують такі моделі кар'єри: сходи, трамплін (керівники, досягнувши певного рівня, не рухаються далі та не залишають посаду до виходу на пенсію), змія (горизонтальне переміщення працівника при відносно недовгому (1–2 роки) терміні перебування на кожній посаді), роздоріжжя (вертикальні і горизонтальні кадрові переміщення за результатами навчання, підвищення кваліфікації, періодичної атестації), гратка (гнучка модель, яка найбільше відповідає сучасним умовам; підтримує бічний, діагональний, висхідний і низхідний рух як частину кар'єрного просування, значна увага приділяється особистому портфолію навичок і досвіду як ознак зростання) [7; 15, с. 60–63].

Таблиця 1

**Підходи науковців до тлумачення терміна «кар'єра»**

Автор, джерело	Тлумачення терміна «кар'єра»
Мішина С. В., Мішин О. Ю. [3]	процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи внаслідок обставин, що здійснюється задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю
Лозовецька В. [4, с. 96-97]	планомірне горизонтальне і вертикальне сходження працівника в організації за системою зміни посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття його в організацію і закінчуючи ймовірним звільненням
Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. [8, с. 19-20]	суб'єктивне, усвідомлене рішення працівника щодо свого трудового майбутнього, передбачуваних способів самовираження та задоволеності роботою, яке пов'язане з діяльністю працівника: етапами просування, навичками, компетенціями, можливостями набуття кваліфікації та підвищення винагороди; результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний з уявленням працівника про своє трудове майбутнє, способи професійного розвитку та самореалізації
Літинська В. А. [11, с. 47]	поетапне просування працівників за службовою ієрархією в міру збільшення їхнього практичного досвіду та розвитку професійних, ділових і особистісних рис
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [13, с. 313]	індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад
Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. [14, с. 6–7].	система принципів поведінки людини, пов'язана з її трудовим досвідом та з діяльністю в організаційно оформлених структурах; передбачає досягнення людиною стійкості у праці за допомогою, по-перше, професійно-особистісного позиціонування, фіксації та закріплення певного статусу (положення) працівника в професійній сфері діяльності відповідно до його знань, умінь, навичок, установок; по-друге, досягнення статусно-рольового позиціонування, тобто ідентифікація працівника в структурі владних, ієрархічних відносин у конкретній організаційній реальності

*Джерело: складено авторами*

Таблиця 2

**Класифікаційні ознаки та види кар'єри персоналу**

Види кар'єри	Характеристика
1	2
<b>1. За просторовою ознакою</b>	
Внутрішньо-організаційна	послідовна зміна стадій професійного та посадового розвитку працівника в межах одного підприємства
Міжорганізаційна	кар'єра не обмежується одним підприємством (позаштатна, фріланс-кар'єра («кар'єра без кордонів»), волонтерська)
Через слеш	успішне паралельне поєднання кількох оплачуваних робіт, не пов'язаних одна з одною (наприклад, маркетолог/стендапер)
<b>2. За середовищем вивчення</b>	
Спеціалізована (професійна)	в межах однієї професійної сфери, спеціальності; становлення працівника як кваліфікованого фахівця, професіонала, експерта в своїй сфері (як різновид – стійка професійна кар'єра: довічна зайнятість людей однієї професійною діяльністю)
Транспрофесіоналізації	в різних професійних сферах
Посадова	пов'язана з посадовим зростанням

Продовження Таблиці 2

1	2
<b>3. За напрямком руху працівника у структурі організації</b>	
Вертикальна висхідна (ступінчаста)	просування вгору по сходинках структурної ієрархії з поступовим розширенням кола обов'язків, збільшенням зони відповідальності та заробітної плати; на кожному наступному щаблі працівник все більше виконує роботу менеджера, втрачаючи спеціальні фахові вміння та навички і удосконалюючи вміння та навички менеджера
Вертикальна низхідна (Downshifting)	радикальна і добровільна зміна соціального статусу, як правило, у бік його зниження, відмова від соціально схвалюваних благ, престижу на користь індивідуально комфортного способу життя
Горизонтальна	переміщення в іншу функціональну сферу діяльності (ротація без підвищення на посаді) або розширення кола обов'язків, повноважень, завдань на колишньому щаблі ієрархії (обов'язки працівника змінюються, а посадова позиція залишається незмінною)
Дивізійна	переміщення працівника між географічно віддаленими частинами організації (між філіями чи представництвами, у регіони з центрального офісу, з периферійного офісу до центрального тощо)
Доцентрова	рух до ядра, до керівництва організації Наближення різними способами до топ-менеджменту
Міждисциплінарна (крос-культурна; за типом L-/T-shaped people)	передбачає горизонтальний ріст в новій сфері (L-shaped people) та вертикальний до рівня експертності – в основній (T-shaped people): наприклад, висококваліфікований HR-менеджер вивчає маркетинг та надалі може працювати HR-маркетологом
Зигзагоподібна (кар'єра багатьох спроб)	працівник пробує себе в різних сферах / професіях / посадах; з часом ставатиме більш поширеною, з огляду на те, що в майбутньому люди змінюватимуть до 10 різних професій
Монотонна	працівник визначає бажаний професійний статус і, досягнувши його, не прагне руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного вдосконалення, поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища
<b>4. За ступенем відповідності плановим завданням</b>	
Запланована (системна)	кар'єра згідно запланованих напрямів, термінів (будується цілеспрямовано і усвідомлено)
Позапланова	зростання в незапланованому напрямі, сфері діяльності
<b>5. За ступенем неперервності</b>	
Лінійна (неперервна)	розвиток кар'єри відбувається рівномірно та безперервно
Нелінійна (епізодична)	розвиток стрибкоподібний (окремими випадками є: застій (стагнація) – відсутність будь-яких вагомих змін в кар'єрі; призупинена кар'єра – охоплює тих, у кого чергуються періоди зайнятості та безробіття)
<b>6. За швидкістю руху працівника</b>	
Повільна	перебування на одній посаді протягом тривалого часу
Нормальна	швидкість переходів наближена до середніх показників профгрупи
Швидка (стрімка)	незначний термін перебування на посаді, іноді з пропуском посадових рівнів (швидкість переходів вдвічі випереджає нормальну кар'єру)
<b>7. За способом досягнення</b>	
Традиційна	послідовне заслужене кар'єрне зростання
Неформальна	отримання підвищення завдяки протекції, зв'язкам
Авантюрна («по трупах»)	влада та збагачення досягаються різними способами, в тому числі нечесними



Продовження Таблиці 2

1	2
Еволюційна	кар'єрне зростання пов'язане з розширенням бізнесу та функцій
Ситуаційна	в основі якої лежить випадок: «від начальника» (залежить від волі керівництва); «від об'єкта» (успішна реалізація проєкту, створення нових підрозділів в організації)
<b>8. За критерієм успіху (характером змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху)</b>	
Владна (впливова)	успіхом вважається отримання влади завдяки зростанню формального впливу внаслідок руху вгору ієрархічною драбиною чи неформального авторитету працівника в організації
Професійна (кваліфікаційна)	успіхом є професійне визнання (професійне зростання, рух за розрядами тарифної сітки тощо)
Статусна (посадова)	успіхом є збільшення статусу працівника в організації в результаті посадового зростання, присвоєння наступного рангу за вислугу років або почесного звання за видатний вклад у розвиток фірми
Монетарна (матеріальна)	успіхом є зростання доходу (рівня оплати праці, обсягів та якості соціальних пільг, які йому надаються)
<b>9. За часовою ознакою</b>	
Дійсна (реальна)	фактична кар'єра працівника
Віртуальна (потенційна)	майбутні кар'єрні плани і очікування
<b>10. За етапами кар'єрного процесу</b>	
Становлення	кар'єра молодих фахівців на початку професійного становлення
Інтенсивна	кар'єра людей середнього віку, максимального професійного і кар'єрного зростання
Збереження	кар'єра передпенсійного віку, пов'язана із закріпленням на посаді
Згасаюча	завершення роботи, передача досвіду, вихід на пенсію

*Джерело: складено за [3; 11, с. 49; 13, с. 313-315, 319; 14, с. 12-15; 15, с. 15-17; 16, с. 107-138; 20].*

Детермінанти вибору і розбудови кар'єри, які виділяються науковцями, узагальнено в таблиці 3.

Узагальнення даних таблиці 3 дає можливість зробити висновок, що чинники вибору та розбудови кар'єри можна об'єднати у три групи: об'єктивні, суб'єктивні та ситуаційні. Вважаємо, що нині успіх кар'єри значною мірою залежить від ступеня розвитку у працівника soft skills та здатності працювати на межі різних сфер діяльності. Також важливим фактором кар'єри є дієвість соціальних «ліфтів» у суспільстві. Чинники, що негативно впливають на розвиток кар'єри, відображено на рис. 1.

Проаналізуємо підходи науковців до тлумачення поняття «управління кар'єрою персоналу» (табл. 4). Аналіз таблиці дає можливість зробити висновок, що управління кар'єрою персоналу – це процес впливу на професійну та організаційну кар'єру працівників, який здійснюється лінійними, функціо-

нальними 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. Тобто кар'єра працівника в організації залежить як від його бажання реалізувати власний професійний чи управлінський потенціал, так і від зацікавленості компанії в його кар'єрному зростанні [4, с. 99].

Проаналізуємо елементи системи управління кар'єрою персоналу підприємства: об'єкт, суб'єкти, мета, завдання, принципи, функції, методи, технології, інструменти, забезпечення, показники та критерії ефективності.

Об'єктом управління діловою кар'єрою є кадрові потоки [3]. Суб'єктами управління є: топ-менеджмент та працівники кадрової служби підприємства (розробляють кар'єрну політику та кар'єрні стратегії, створюють умови для розвитку персоналу), лінійні та функціональні керівники (відповідають за реалізацію кар'єрних стратегій), працівники (визначають

Таблиця 3

**Детермінанти вибору і розбудови кар'єри**

Автор, джерело	Детермінанти вибору і розбудови кар'єри
Е. Шейн (E. H. Schein) [14, с. 10-11]	«Якорі кар'єри»: 1) технічна (функціональна) компетентність; 2) управлінська компетентність; 3) орієнтація на гарантії зайнятості та стабільності; 4) прагнення творчості в роботі; 5) досягнення автономності та незалежності при реалізації технічної компетентності; 6) впізнаваність роботи (уніформа, спеціальні значки, престижний роботодавець); 7) бажання служіння людям; 8) прагнення влади; 9) прагнення різноманітності.
Алдошина М. В., Козубова Н. В. [12]	1. Внутрішні. 2. Зовнішні. 2.1. Загальні (позаслужбові): сім'я; близьке оточення; макросередовище; соціальні норми, культура, рівень життя, розвиток техніки, політика, характер суспільних відносин; знання життя ділового світу. 2.2. Спеціальні (службові): організаційна структура; кадрова політика організації; соціальні, правові норми діяльності; умови праці; принципи кадрового просування.
Літинська В. А. [11, с. 50; 15, с. 18–19]	I підхід: 1) суб'єктивні (пов'язані з інтересами та орієнтацією працівника); 2) об'єктивні (науково-технічні та соціально-економічні умови); 3) характерологічні (пов'язані зі стійкими властивостями особистості, підготовленістю і схильністю її до зміни діяльності). II підхід: 1) соціально-професійні фактори (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності); 2) особисті якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні риси); 3) випадкові (вдалий збіг обставин, походження, хороші стосунки з керівництвом); 4) демографічні (стать, вік, природні здібності тощо).
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [13, с. 315, 318-]	Чинники успішної кар'єри: випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку діяльності; можливості, що створюються соціально-економічним статусом родини (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування. Просування по службі визначається двома групами чинників: 1) об'єктивні (вища точка кар'єри; тривалість кар'єри – кількість позицій від першої до вищої точки; показник рівня позиції – відношення кількості працівників, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри; показник потенційної мобільності – відношення кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум); 2) суб'єктивні (освіта; кваліфікація; внутрішня мотивація; наполегливість; ставлення до роботи; вміння подати себе тощо).
Медгеріс Г., Какабадзе С. [15, с. 19–20]	1. Особисте бажання зайняти високу посаду. 2. Вміння працювати з людьми. 3. Готовність ризикувати і брати на себе відповідальність. 4. Набуття досвіду керівної роботи і виконання різних функцій до 35-річного віку. 5. Здатність генерувати більше ідей у порівнянні з колегами. 6. Уміння за необхідності легко змінювати стиль управління. 7. Висока професійна підготовка. 8. Сімейна підтримка.

*Джерело: складено авторами*

кар'єрні цілі, засоби їх досягнення, оволодівають відповідними навичками, знаннями та досвідом) [14, с. 32, 38; 9, с. 366].

Метою управління кар'єрою персоналу є забезпечення підприємства конкурентним персоналом та підвищення ефективності його діяльності.

Завдання управління кар'єрою персоналу:

– підвищення ефективності використання персоналу (максимальне використання компетенцій (конкурентних переваг) кожного працівника шляхом раціонального розподілу їх за робочими місцями та посадами);

– сприяння професійному розвитку працівників, поліпшення їх стратегічних можливостей, зокрема здатності своєчасно адапту-



Рис. 1. Чинники гальмування кар'єри

Джерело: побудовано за [11, с. 50–51; 8, с. 21; 15, с. 20–22]

Таблиця 4

Тлумачення поняття «управління кар'єрою персоналу»

Автор, джерело	Тлумачення поняття «управління кар'єрою персоналу»
Мішина С. В., Мішин О. Ю. [3]	процес вибору і застосування форм, методів, інструментів впливу на кар'єрний процес персоналу з метою підвищення ефективності функціонування підприємства
Літинська В. А. [15, с. 27] Балабанова Л. В., Сардак О. В. [13, с. 321]	комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства
Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. [14, с. 28, 32, 43]	частина управління персоналом, вплив роботодавця на професійну та організаційну кар'єри працівників в мінливих умовах життя та професійної діяльності (включає кар'єрний менеджмент та керівництво кар'єрою працівників); кар'єрний менеджмент – сервісна діяльність спеціалізованого структурного підрозділу з підтримки керівництва кар'єрою персоналу (постановка цілей кар'єри, розробка способів їх досягнення задля забезпечення організації конкурентним персоналом); керівництво кар'єрою – безпосереднє спонукання працівника керівником до особистісного, професійного зростання та професійно-кваліфікаційного руху всередині організації
Кудінова М. М., Меденець В. В. [9, с. 365]	регламентований процес, що є комплексом заходів щодо впливу на організаційну та професійну кар'єру робітників на благо компанії

Джерело: складено авторами

ватися до змін ринкових вимог з урахуванням стратегії розвитку організації;

– підвищення залученості, лояльності та задоволеності персоналу; зниження рівня кадро-

вих ризиків, пов'язаних з працівниками, які не задоволені кар'єрним зростанням [3; 14, с. 25].

Принципи управління кар'єрою персоналу узагальнено в таблиці 5.

Таблиця 5

## Принципи управління кар'єрою персоналу

Автор, джерело	Принципи управління кар'єрою персоналу
Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. [14, с. 39-40].	1) загальні (єдність економіки та політики; єдність централізму та самостійності; наукова обґрунтованість та ефективність управлінських рішень; поєднання спільних та локальних інтересів з пріоритетом інтересів вищого рангу); 2) особливі (поєднання єдиноначальності та колегіальності в управлінні; наукова обґрунтованість (об'єктивність) управління; плановість; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизація управління; системність; ефективність; основна ланка; контроль та відповідальність за виконання рішень тощо); 3) поодинокі (стратегічності кар'єри; конкурентної переваги; ризику кар'єри; наступності кар'єри; оптимальності кар'єри; принцип Пітера)
Літинська В. А. [15, с. 22]	1) безперервності; 2) осмисленості; 3) швидкості; 4) маневреності; 5) економічності; 6) примітності
Мішина С. В., Мішин О. Ю. [3]	1) безперервності; 2) осмисленості; 3) оперативності; 4) маневреності; 5) ефективності; 6) науковості; 7) об'єктивності; 8) контролю; 9) багатоваріантності; 10) професіоналізму
Маєвська К. [18]	1) планування кар'єри; 2) розробка інструментарію; 3) наявність інституту наставників; 4) своєчасність кар'єрного просування; 5) відпочинку та уникнення професійного вигорання; 6) горизонтальний розвиток; 7) можливість дауншифтингу; 8) зміна та уточнення кар'єрних планів; 9) утримання талантів; 10) об'єктивність просування; 11) розподіл відповідальності.
Лозовецька В. [4, с. 99]	1) гармонійне поєднання цілей організації та конкретного працівника; 2) урахування кар'єрного потенціалу персоналу, його специфічних потреб і можливостей; 3) прозорість і доступність кар'єрного розвитку персоналу; 4) спрямованість кар'єрного розвитку на відкритість до змін та інноваційність; 5) системне вдосконалення індивідуальних планів кар'єрного розвитку; 6) об'єктивність оцінювання кар'єрного потенціалу персоналу; 7) конкретність пропозицій щодо кар'єрного зростання персоналу.

Джерело: складено авторами

Віддаючи належне дослідженням науковців, варто додатково зацентувати увагу на двох принципах управління кар'єрою персоналу:

– стратегічності кар'єри – передбачає необхідність врахування при прийнятті рішень щодо кар'єри працівників прогнозу кон'юнктури ринку праці на довгострокову перспективу та спонукання працівників до особистісного, професійного та посадового зростання з метою примноження конкурентних переваг підприємства;

– принципі Пітера – передбачає, що працівники, піднімаючись ієрархічними сходами, досягають свого рівня некомпетентності. І хоча цей принцип описаний в сатиричній книзі [19], слід звернути увагу на те, що просування ієрархічною драбиною має залежати не від успіхів кандидата на його нинішній роботі, а від наявності у нього компетентностей, необхідних на вищій посаді.

До основних функцій управління кар'єрою персоналу належать:

– аналіз – вивчення, узагальнення, систематизація та оцінка інформації щодо кар'єрної політики та стратегії організації, організаційної структури, необхідних компетентностей працівників на окремих посадах чи робочих місцях, кар'єрного потенціалу персоналу, чинників, які заважають досягненню індивідуальних та організаційних цілей кар'єри;

– планування – практична діяльність щодо узгодження організаційних та індивідуальних цілей кар'єри, розробки кар'єрограм та індивідуальних планів розвитку працівників;

– організація – створення умов для реалізації кар'єрних планів;

– стимулювання кар'єрного просування: матеріальне (встановлення діапазону співвідношень оплати праці різної складності, якості, інтенсивності, результативності, системи пільг



та премій працівникам, схем участі у прибутках) та нематеріальне (підвищення привабливості кар'єри тощо);

- контроль – процес вимірювання та оцінювання результатів управління кар'єрою, виконання за результатами оцінювання коригуючих дій з метою забезпечення досягнення організаційних та індивідуальних цілей кар'єри.

Методи управління кар'єрою відображено на рис. 2.

До сучасних технологій управління кар'єрою персоналу належать:

- кар'єрний маркетинг – технологія, спрямована на визначення позиціонування працівника в професійній діяльності з урахуванням попиту на його компетентності, перспектив кар'єрного просування та посилення конкурентної позиції працівника;

- кар'єрна логістика – розробка логістичних кар'єрних ланцюжків як оптимальних векторів кар'єри з погляду розвитку компетентностей (конкурентних переваг) працівника на благо організації;

- кар'єрний бенчмаркінг: індивідуальний (спрямований на визначення конкурентних переваг конкретного працівника та покращення його професійно-особистісної та статусно-рольової позиції в організації на основі порівняльної оцінки його стратегії та цілей кар'єри з іншими працівниками-конкурентами) та організаційний (пошук та реалізація кращих практик, інноваційних ідей та високо-

ефективних технологій управління кар'єрою працівників організації) [9, с. 367; 14, с. 53–54];

- селф-менеджмент – технологія самостійного планування та реалізації кар'єри, яка передбачає самооцінювання особистісного і професійного потенціалу, виявлення конкурентних переваг та ідентифікацію проблем, окреслення потенційних можливостей та загроз у кар'єрному розвитку, ухвалення рішень щодо досягнення конкретних кар'єрних результатів, відповідальність за власне професійне майбутнє;

- кар'єрний тьюторінг – організаційно-психологічний супровід кар'єрного розвитку працівника у вигляді конкретних професійних порад і рекомендацій щодо конкурентоздатності, готовності до виконання певних професійних завдань і подальшого кар'єрного просування [4, с. 99].

Основні інструменти управління кар'єрою:

- індивідуальний підхід та варіативність кар'єри з врахуванням персональних побажань та мотивації конкретних працівників;

- регулярні особисті зустрічі з керівником чи працівником HR-відділу для обговорення можливої кар'єрної траєкторії співробітника;

- індивідуальний план розвитку – містить інформацію щодо розвитку компетентностей, необхідних для переходу на наступний щабель кар'єри: Soft та hard skills (у форматі «навичка – спосіб удосконалення»); основні завдання, які необхідно виконати для удо-

<b>Методи управління кар'єрою персоналу</b>			
<b>Прямого впливу</b>		<b>Гнучкого впливу</b>	
<b>Організаційні</b>	<b>Розпорядчі</b>	<b>Економічні</b>	<b>Соціально-психологічні</b>
внутрішні нормативні документи, що регламентують кар'єру персоналу, професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників, формування структури органів управління, цільове планування	накази, вказівки, розпорядження, інструкції, координація робіт, контроль виконання, спрямовані на досягнення поставлених цілей управління кар'єрою, дотримання внутрішніх нормативних документів	механізми функціонування ринку праці (конкуренція, рівень безробіття, продуктивність праці, конкурентоспроможність працівників, середня зарплата в регіоні, доходи населення, рівень життя та ін.); система матеріального заохочення та покарання (зарплата в організації, премії, доплати, надбавки)	переговори; методи соціального прогнозування, нормування та стимулювання; дотримання соціальної справедливості та захист інтересів працівників тощо.

Рис. 2. Методи управління кар'єрою персоналу

Джерело: побудовано за [14, с. 41–42]

сконалення навички та терміни їх виконання; додаткове навчання (перелік книг, семінарів, вебінарів, тренінгів, майстер-класів); обмін досвідом (стажування); дані про наставників, які куруватимуть навчання, аналізуватимуть рівень знань та умінь, вказуватимуть на зони росту;

- кар'єрограма – опис бажаного кар'єрного шляху працівника з вказівкою посад, часових періодів, необхідних заходів, навичок та знань для просування по кар'єрних сходах, підвищення кваліфікації або зміни ролі;

- кадровий резерв – відібрана група співробітників, які мають потенціал для заміщення ключових посад у компанії в майбутньому, при появі вакансій HR-відділ розглядає в першу чергу кандидатури з кадрового резерву;

- обмін досвідом;

- оцінювання показників ефективності та продуктивності праці (досягнення KPI та основних цілей), за результатами якого присвоюється черговий грейд, категорія чи здійснюється кар'єрне просування [20].

До забезпечення управління кар'єрою персоналу належать такі його види: кадрове, нормативно-правове, методологічне, інформаційно-аналітичне, фінансово-ресурсне.

Про ефективність управління кар'єрою персоналу свідчать наступні показники: зниження плинності персоналу; підвищення продуктивності праці; перевищення кількості спів-

робітників, які «виросли» до керівних посад, над кількістю працівників, прийнятих на ключові посади ззовні; робота над інноваційними проектами як свідчення розвитку та експертності персоналу підприємства; підвищення ефективності управління підприємством [10].

Проаналізуємо практики управління кар'єрою персоналу в Білоцерківському торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К».

Структуру персоналу торговельного центру представлено на рис. 3. На посадах «Продавець 1 пакету» та «Продавець 2 пакету» працює 49 % торговельного персоналу, основною функцією цих працівників є безпосереднє обслуговування клієнтів. В ТОВ «Епіцентр К» чітко визначено функції, які виконують працівники на певній посаді, а також вимоги до знань і умінь та мінімальний термін роботи на посаді для подальшого кар'єрного зростання (табл. 6). Це дозволяє не лише розподілити обов'язки та відповідальність між співробітниками, а й стимулює працівників до професійного розвитку, адже вони розуміють, що для просування кар'єрними сходами необхідно підвищувати власну компетентність.

Перебуваючи протягом певного періоду часу на посаді, працівник отримує необхідний досвід і компетенції. Для кожного посадового рівня розроблено спеціальні навчальні матеріали, методи та критерії оцінювання знань та навичок працівників, що сприяє їх розвитку та підготовці до майбутніх кар'єрних кроків. Так, продавці 1 пакету вивчають основи про-



Рис. 3. Структура торговельного персоналу торговельного центру ТОВ «Епіцентр К» (м. Біла Церква)

Джерело: побудовано за даними підприємства

Таблиця 6

## Основні посади торговельного персоналу в ТОВ «Епіцентр К»

Посада	Функції	Основні вимоги	Мінімальний термін роботи на посаді
Продавець 1 пакету	Продаж товарів, базове обслуговування клієнтів	Знання основ продажів, асортименту товарів, історії підприємства	1 місяць
Продавець 2 пакету	Продаж товарів, консультування, демонстрація	Глибокі знання асортименту товарів, їх функціонального призначення, особливостей експлуатації та використання	3 місяці
Продавець 3 пакету	Продаж товарів, надання експертної інформації	Експертні знання продуктів, навички переговорів	3,5 місяці
Старший продавець	Координація команди продавців, контроль якості обслуговування	Знання основ менеджменту, командотворення, управління якістю	6 місяців
Заступник керівника відділу	Організація роботи відділу, планування поточних робіт, контроль	Знання основ менеджменту персоналу, командотворення, комунікативного менеджменту, вміння здійснювати управлінський облік	12 місяців
Керівник відділу	Стратегічне управління, розвиток персоналу, прийняття рішень	Знання стратегічного та операційного менеджменту, менеджменту персоналу, вміння приймати управлінські рішення	18 місяців

Джерело: розроблено на основі посадових інструкцій

дажів та основи роботи з продуктом; старші продавці та керівники відділу опановують управлінські навички та стратегічний аналіз (табл. 7). Для навчання працівників використовується платформа Moodle, на якій розміщено різноманітні навчальні матеріали, доступ до яких цілодобовий, що дозволяє співробітникам навчатися в будь-який зручний для них час. Критерії просування по службі включають проходження тестів для перевірки необхідних знань, демонстрацію готовності до нових викликів та активну участь у розвитку кар'єри.

На рис. 4 відображено динаміку персоналу торговельного центру за віковими групами. У 2024 р. порівняно з 2022 р. кількість персоналу підприємства скоротилась на 16 % з 238 до 199 осіб, плінність кадрів зросла на 4 в. п. з 18 % до 22 %.

Структура персоналу за віковими групами зазнала значних змін (рис. 5).

Ці зміни можна пояснити низкою факторів: 1) погіршенням економічної ситуації, що призвело до необхідності оптимізації витрат та скорочення чисельності персоналу; 2) демографічними змінами в Україні, пов'язаними з війною, міграційними процесами, що впливає на вікову структуру робочої сили. У зв'язку з

цим компанія змушена адаптувати свою стратегію управління, приділяючи особливу увагу навчанню та підтримці персоналу середнього та старшого віку для забезпечення стабільності в командах, що має особливу цінність в складних умовах сьогодення.

Дані таблиці 8 свідчать, що частка працівників, які отримали підвищення, зростає: якщо у 2022 р. підвищення отримало 17,5 % працівників, то у 2024 р. – 20 %. Це можна пояснити тим, що, з одного боку, зменшення кількості працівників створює більше можливостей для кар'єрного зростання для тих, хто залишився в організації; з другого, керівництво намагається за допомогою кар'єрного просування мотивувати та утримати працівників, які вже мають досвід роботи на підприємстві. Менша частка працівників, які отримали підвищення у 2024 р. порівняно з 2023 р., пояснюється тим, що дані охоплюють лише 10 місяців поточного року.

Аналіз показників ефективності управління кар'єрою (табл. 9) в торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» (м. Біла Церква) свідчить, що:

1) понад 80 % працівників, за результатами внутрішнього опитування, задоволені можливостями кар'єрного зростання, осо-

Таблиця 7

## Навчальні матеріали та методи оцінювання для кар'єрного просування

Посада	Навчальні матеріали	Методи контролю
Продавець 1 пакету	Інформаційні матеріали про продукти компанії, основи продажів, історію підприємства	Тест на знання основних продуктів та історії компанії, співбесіда з керівником
Продавець 2 пакету	Інформаційні матеріали про асортимент товарів, їх функціональне призначення, особливості експлуатації, використання	Тест, симуляція взаємодії з клієнтом у присутності керівника
Продавець 3 пакету	Інформаційні матеріали про асортимент товарів, їх функціональне призначення, особливості експлуатації, використання, особливості ведення переговорів	Тест у вигляді розгорнутих відповідей: аналіз та розв'язання випадкових ситуацій
Старший продавець	Інформаційні матеріали про управління продажами, коучинг, аналіз ринку	Тест, оцінка командного керівництва
Заступник керівника відділу	Інформаційні матеріали щодо оперативного планування, організації роботи відділу, проведення контролю, налагодження комунікацій	Тест, практичне завдання: підготовка необхідної інформації для прийняття управлінських рішень
Керівник відділу	Інформаційні матеріали про управління відділом, розвиток персоналу, стратегічне планування	Тест, перевірка вміння приймати управлінські рішення

Джерело: розроблено на основі внутрішніх нормативних документів

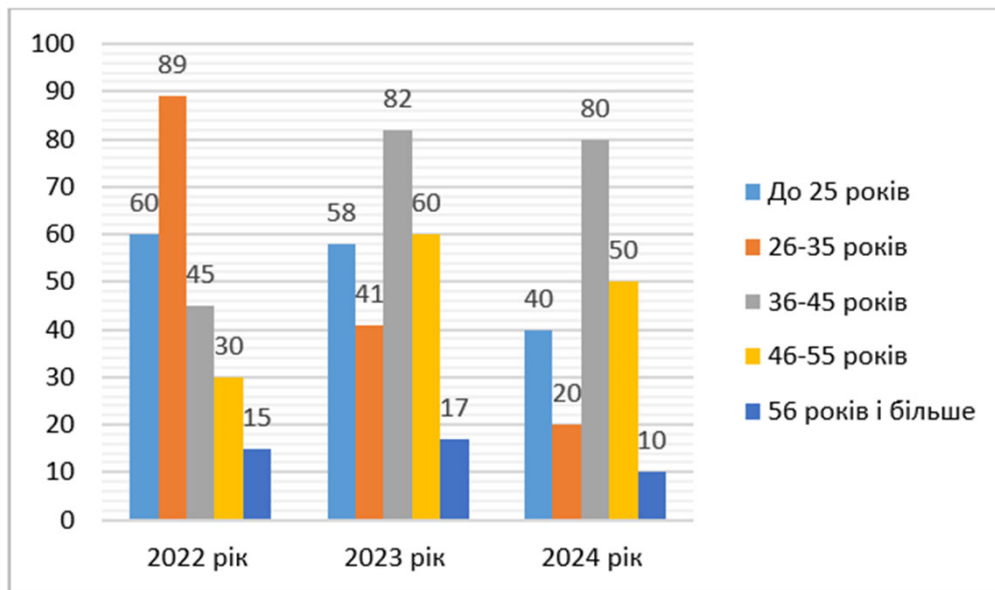


Рис. 4. Динаміка персоналу торговельного центру ТОВ «Епіцентр К» (м. Біла Церква) за віковими групами

Джерело: побудовано за даними підприємства

бливо використанням системи Moodle, яка дозволяє працівникам навчатися у власному темпі;

2) інвестиції в навчання працівників зросли на 53 тис. грн або на 53 %, що свідчить про зростання важливості підвищення кваліфі-

кації працівників та розвитку їхніх професійних навичок в умовах скорочення персоналу;

3) середня тривалість роботи в компанії збільшилася з 3,5 років у 2022 р. до 4,0 р. у 2024 р., що свідчить про зростання лояльності та відданості працівників компанії.



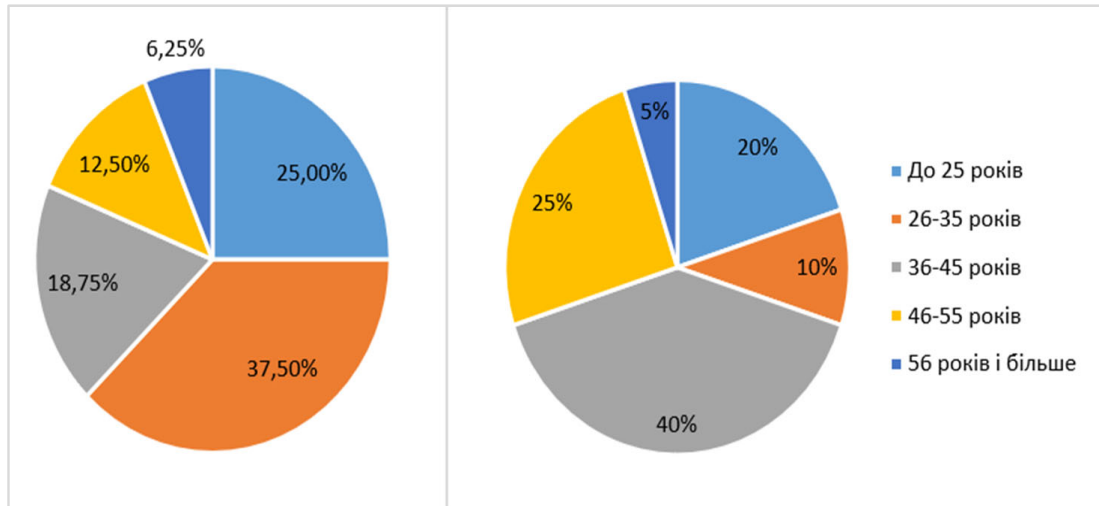


Рис. 5. Структура персоналу торговельного центру ТОВ «Епіцентр К» (м. Біла Церква) за віковими групами у 2022 та 2024 р.

Джерело: побудовано за даними підприємства

Таблиця 8

Кар'єрне просування працівників в торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» (м. Біла Церква)

Рік	Кількість працівників	Середній стаж на посаді, років	Кількість працівників, які отримали підвищення	Частка від загальної кількості працівників (%)
2022	238	3,5	42	17,5
2023	215	3,8	47	21,9
2024	199	4,0	40	20,1

Джерело: побудовано за даними підприємства

Таблиця 9

Динаміка показників ефективності управління кар'єрою персоналу в торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» (м. Біла Церква)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. +, - до 2022 р.
Задоволеність, %	78	80	83	5
Плинність кадрів, %	18	20	22	4
Внутрішні підвищення	42	47	40	-2
Інвестиції у навчання, тис. грн	100	130	153	53
Тривалість роботи, роки	4.5	5.0	5.5	1,0

Джерело: побудовано за даними підприємства

МЕНЕДЖМЕНТ

Можемо зробити висновок, що зусилля компанії з покращення умов праці та створення можливостей для кар'єрного зростання навіть під час війни позитивно впливають на моральний стан та загальну задоволеність персоналу. Працівники, які мають можливості для кар'єрного розвитку, демонструють вищий рівень відданості та готові брати на себе відповідальність за більш складні завдання.

Планування кар'єри позитивно впливає на продуктивність і залученість персоналу, а збільшення інвестицій у навчання призводить до розвитку компетентностей працівників та зростання загальної ефективності підприємства.

На основі аналізу наукових джерел та практичного досвіду розроблено наступні рекомендації для удосконалення системи

управління кар'єрою в торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» (м. Біла Церква):

1) створення індивідуального плану розвитку (ІПР) для кожного працівника, що дозволить чітко визначити цілі кар'єрного зростання, потреби у навчанні та строки їх досягнення. Це забезпечить: персоналізацію (співробітники почуватимуться більш відповідальними за своє навчання і кар'єру) та залученість (ІПР посилюють мотивацію, адже працівники бачать чіткий шлях до професійного зростання);

2) розширення навчальної програми шляхом включення до неї тренінгів з розвитку м'яких навичок (комунікації, лідерства, управління часом, які є важливими для кар'єрного зростання) та онлайн-курсів і вебінарів (гнучкі формати навчання дають можливість вчитися у зручний для працівників час);

3) впровадження програми менторства (передача досвіду сприятиме швидшому освоєнню нових навичок; наявність ментора допоможе молодим працівникам відчувати підтримку і знизити стрес від нових обов'язків);

4) запровадження системи регулярного оцінювання навчальних програм і кар'єрного розвитку, що дозволить: оцінювати результати (збирати відгуки учасників та коригувати програми відповідно до отриманих рекомендацій); адаптувати програми (своєчасно вносити зміни до навчальних курсів відповідно до потреб бізнесу);

5) створення системи заохочень для співробітників, які активно займаються навчанням і кар'єрним розвитком, наприклад, публічне визнання досягнень співробітників сприятиме формуванню позитивного іміджу організації.

**Висновки.** Побудова цілісної системи управління кар'єрою персоналу в умовах дефіциту кадрів дає можливість підвищити задоволеність працівників роботою, їх мотивацію та лояльність, що призводить до зростання їх активності, продуктивності та результативності праці, зменшення плинності кадрів, збереження інтелектуального капіталу, скорочення витрат на наймання та навчання нових працівників, в результаті чого зростає ефективність діяльності підприємства в цілому.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від *robota.ua*. *Budni* : медіаплатформа від *robota.ua*. URL: <http://surl.li/vlchgdc> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Кузенкова Є. Найкращий час для найму та пошуку роботи: ринок праці – на вершині. *Work.ua* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/ffyhthd> (дата звернення: 20.12.2024).
3. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34> (дата звернення: 20.12.2024).
4. Łozowiecka W. Principles and styles of management and career. *Spoleczeństwo edukacja język*. 2019. Т. 10. Р. 95–108.
5. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. *Career Management*. Los Angeles : Sage Publications Inc., 2010. 485 p.
6. Lewis G., Mohapatra M. LinkedIn Data: Soft Skills Tied to Faster Promotions. *LinkedIn*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/hgxaam> (дата звернення: 20.12.2024).
7. Messich B. Career Lattice: Breaking The Mold Of Traditional Career Advancement. *People Managing People*: веб-сайт. URL: <http://surl.li/oapdvx> (дата звернення: 20.12.2024).
8. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 18–23.
9. Кудінова М. М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 364–370.
10. Коломієць С. В., Біляк Т. О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : тези І міжнар. наук.-практ. конф., м. Житомир, 8–9 листопада 2018 р.* URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
11. Літинська В. А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 45–55.
12. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68> (дата звернення: 20.12.2024).
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 468 с.

14. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 122 с.
15. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу : навчальний посібник. Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. 187 с.
16. Мазур А., Пасенко Н. Кар'єра без драм і травм. Віхола, 2021. 248 с.
17. Березова Н. Які є типи кар'єрного розвитку? *Budni* : медіаплатформа від *robota.ua*. URL: <http://surl.li/xzusun> (дата звернення: 20.12.2024).
18. Маєвська К. Бути на висоті або 10 принципів управління кар'єрою співробітників. *Budni* : медіаплатформа від *robota.ua*. URL: <http://surl.li/esqbru> (дата звернення: 20.12.2024).
19. Peter L. J., Hull R. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. Harper Business, 2011. 192 p.
20. Белікова О. Відмінні перспективи: 7 інструментів управління кар'єрою співробітників. *Budni* : медіаплатформа від *robota.ua*. URL: <http://surl.li/zslkbs> (дата звернення: 20.12.2024).

## REFERENCES:

1. The site Robota.ua (2024) "What do you need to know about the Ukrainian labor market in 2024?", available at: <http://surl.li/vlcgdc> (accessed December 20, 2024)
2. Kuzenkova Ye. (2024) "The best time to hire and find a job: the labor market is at its peak", available at: <http://surl.li/ffyhtd> (accessed December 20, 2024)
3. Mishyna S. V., Mishyn O. Y. (2019) Formuvannia systemy upravlinnia dilovoiu karieroiu personalu na zasadakh lohistychnoho pidkhodu [Formation of the management system of a personnel's business care on the principles of the logistic approach]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 2. Available at: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34> (accessed December 20, 2024)
4. Lozovetska V. (2019) Pryntsypy i styli upravlinnia ta kariera [Principles and styles of management and career]. *Spoleczeństwo edukacja język*, vol. 10, pp. 95–108.
5. Greenhaus, J. Callanan, G. and Godshalk, V. (2010) *Career Management*. Sage Publications Inc., Los Angeles, USA.
6. Lewis, G. and Mohapatra, M. (2024) "LinkedIn Data: Soft Skills Tied to Faster Promotions", available at: <http://surl.li/hgxaam> (accessed December 20, 2024)
7. Messich, B. (2024) "Career Lattice: Breaking The Mold Of Traditional Career Advancement", available at: <http://surl.li/oapvdx> (accessed December 20, 2024).
8. Davydenko V. V., Turchak V. V., Kohut A. A. (2023) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia dilovoiu kar'ieroiu personalu na pidpriemstvi [Theoretical and methodological principles of business career management of staff at the enterprise]. *Podilskyi naukovyi visnyk – Podilskyi scientific vineyard*, vol. 2 (26), pp. 18–23.
9. Kudinova M.M., Medenets V.V. (2018) Menedzhment kariery [Career management]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 15, pp. 364–370.
10. Kolomiets S. V., Biliak T. O. (2018) Upravlinnia dilovoiu kar'ieroiu pratsivnykiv, yak perspektyva uspishnoi diialnosti pidpriemstva [Managing the business career of employees as a prospect for the successful operation of an enterprise]. *Pidpriemnytska model ekonomiky ta upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: I mizhnarodna nauko-vo-praktychna konferentsiia* (Zhytomyr, November, 8th–9th, 2018). Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf> (accessed December 20, 2024)
11. Litinska V. A. (2022) Formuvannia systemy upravlinnia karieroiu pratsivnykiv u zakladakh vyshchoi osvity [Formation of employee career management system in higher education institutions]. *Osvitnia analityka Ukrainy – Educational analytics of Ukraine*, vol. 2(18), pp. 45–55.
12. Aldoshyna M. V., Kozubova N. V. (2023) Upravlinnia kariernym zrostanniam pratsivnykiv sfery hostynnosti ta rekreatsii [Career growth management of hospitality and recreation workers]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68> (accessed December 20, 2024).
13. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2019) *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook]. Kyiv : TsUL, 468 p. (in Ukrainian)
14. Shavkun I. H., Dybchynska Ya. S. (2022) *Upravlinnia karieroiu ta reputatsiieiu: kurs lektsii* [Career and Reputation Management: A Course of Lectures]. Zaporizhzhia : ZNU, 122 p. (in Ukrainian)
15. Litynska V. A. (2015) *Upravlinnia karieroiu personalu : navchalnyi posibnyk* [Personnel career management: textbook]. Khmelnytskyi : Tsiupak A. A., 187 p. (in Ukrainian)
16. Mazur A., Pasenko N. (2021) *Kariera bez dram i travm* [A career without drama and injuries]. Vikhola, 248 p. (in Ukrainian)

17. Berezova N. (2022) "What are the types of career development?", available at: <http://surl.li/xzusun> (accessed December 20, 2024).
18. Maievska K. (2016) "Being at the top or 10 principles of employee career management", available at: <http://surl.li/esqbru> (accessed December 20, 2024).
19. Peter, L. and Hull, R. (2011) *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*, Harper Business, New York City, USA.
20. Bielikova O. (2019) "Excellent prospects: 7 tools for employee career management", available at: <http://surl.li/zslkbs> (accessed December 20, 2024).