

ПАЛАГНІЙ Ірина Романівна

Технології планування кар'єри на підприємстві. /  
Technologies of Enterprise career planning

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНУПзм-21

І. Р. Палагній

Науковий керівник:

к.е.н., доцент, О. П. Дяків

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

"28" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття та основні характеристики кар'єри як об'єкту управління.....	6
1.2. Особливості та умови розвитку кар'єри на підприємстві.....	13
Висновки до 1 розділу.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>22</b>
2.1. Кар'єрний потенціал працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» та його структура.....	22
2.2. Передумови кар'єрного росту співробітників на підприємстві.....	29
2.3. Моніторинг планування та розвитку кар'єри персоналу досліджуваного підприємства.....	35
Висновки до 2 розділу.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ(ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР'ЄР»).....</b>	<b>46</b>
3.1.Розробка та реалізації кар'єрних стратегій досліджуваного підприємства.....	46
3.2.Вдосконалення інноваційних технологій планування кар'єри співробітників.....	52
Висновки до 3 розділу.....	59
<b>Висновки до кваліфікаційної роботи.....</b>	<b>61</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>65</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Нова економіка – економіка знань, ставить новітні професійні вимоги до людини, що постійно змінюються. Відтак, ринок праці потребує працівників, що володіють не лише професійними компетенціями, а й «softskills», які відіграють важливу роль у розвитку особистості. Тому перед керівництвом сучасних компаній постає завдання не лише створити систему професійних компетенцій, але й звернути увагу на ті навички, що необхідні для формування кар'єрної компетентності.

Для успішної діяльності та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку господарювання компанії потребують компетентних працівників, що прагнуть досягнути успіху у професійній сфері, здатні планувати власну кар'єру та саморозвиватися. Вміння планувати кар'єру дасть можливість працівнику визначити свої сильні сторони, пріоритетні напрямки розвитку, адаптуватися до змін, бути гнучким, що, своєю чергою, допоможе професійній реалізації у сучасних ринкових умовах.

Проектування кар'єри в сучасних економічних умовах – це одна із важливих вимог професійного та особистісного успіху людини. Здійснюючи управління кар'єрою на підприємстві, керівництву важливо розуміти, що розумне та правильне планування кар'єрного розвитку персоналу дасть позитивні результати, як для самого працівника, так і для підприємства у цілому.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених щодо питань планування кар'єри персоналу стали предметом для дискусій та викликали інтерес у таких вчених, як: В. Савченко, А. Кібанова, Е. Адаменко, О. Крушельницької, С. Карловця, В. Петюха, А. Єгоршина, А. Лобанова, Д. Богині, Т. Балановської, Ю. Єршової та ін.

Також проблематика даної теми знайшла відображення у працях зарубіжних науковців, зокрема: Дж. Гібсона, Р. Дафта, Д. Холланд Л. Джуелл, Д. Сьюпер, К. Крам. У їхніх працях окреслені теоретичні аспекти планування

кар'єри, однак, надалі необхідно дослідити практичні напрямки даної проблематики, обґрунтувати важливість та перспективи професійного розвитку працівників на підприємстві.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методичних аспектів та практичних розробок щодо удосконалення технологій планування кар'єри персоналу на підприємстві.

Для досягнення окресленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

– дослідити сутність та основні види кар'єри як об'єкту управління персоналом;

– проаналізувати кар'єрний потенціал персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»;

– проаналізувати передумови розвитку працівників досліджуваного підприємства;

– розробити стратегії кар'єрного росту для персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»;

– запропонувати інноваційні методи кар'єрного планування співробітників підприємства.

**Об'єктом дослідження** є технології планування кар'єри персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**Предметом дослідження** є формування практичних рекомендацій для планування кар'єри персоналу на підприємстві.

**Методи дослідження.** Наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених стали базою для теоретичного дослідження питання планування кар'єри. Для вирішення поставлених завдань, були використані такі методи дослідження: індукції та дедукції (для узагальнення теоретичних аспектів технологій планування кар'єри); аналізу та синтезу (для дослідження теоретико-методичних напрямів планування кар'єри); порівняльного аналізу (для співставлення даних фактичних та поточних періодів); факторного аналізу (для дослідження критеріїв, що впливають на технології планування кар'єри);

економіко-статистичні (для аналізу показників ефективності планування кар'єри персоналу на підприємстві).

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи стали наукові розробки вчених, монографії, публікації у періодичних виданнях та проведенні автором дослідження кар'єрного планування персоналу на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у теоретичному дослідженні та розробки практичних рекомендацій щодо технології планування кар'єри працівників на підприємстві із використанням інноваційних методів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці практичних рекомендацій щодо формування процесів кар'єрного планування на основі інноваційних технологій, що, своєю чергою, дасть можливість керівництву мати у своєму штаті кваліфікованих працівників, що володіють як професійними, так і особистісними компетенціями, які впливають як на власну продуктивність, так і на продуктивність підприємства загалом.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел літератури та додатків. Загальний об'єм роботи – 71 сторінка друкованого тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Поняття та основні характеристики кар'єри як об'єкту управління**

На сучасному ринку господарювання, що розвивається під впливом інформаційних технологій, все більшу частку займає сфера послуг. Відтак, значну роль відіграють процеси управління трудовими ресурсами, що визначаються як людський фактор розвитку економіки. Нині, персонал компанії є найціннішим ресурсом, оскільки саме від них залежать темпи досягнення стратегічних цілей, як економічних, так і соціальних.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним та адаптованим до мінливості зовнішнього середовища варто розвивати своїх працівників, сприяти їх безперервному навчанні, формувати у них критичне мислення, креативність, здатність швидко приймати рішення та бути у ресурсі. Важливою частиною процесу підвищення якісного складу персоналу підприємства є мотиваційний аспект, оскільки саме він сприяє до планування кар'єри та її успішного просування[7].

В економічній літературі представлено багато різноманітних трактувань поняття «кар'єри». Однак, єдиного визначення «кар'єри» немає, хоча кожен із науковців по-своєму визначає сутність даної категорії (табл. 1.1).

Різнманітність визначень поняття «кар'єри» підтверджує те, що дана категорія розглядається як із зовнішньої сторони (проходження визначених етапів просування), так із внутрішньої (психологічний аспект). Узагальнюючи різні трактування, можна зробити висновок, що кар'єра виступає одним із важливих факторів індивідуального професійного життя особистості, досягнення нею поставлених цілей та бажаного статусу, що вимагає необхідного рівня знань та умінь.

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «кар'єра»

№	Автор	Визначення
1.	О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук[21]	Кар'єра – це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язане з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини.
2.	М. Д. Виноградський, О. М. Шкапова [17]	Кар'єра – це просування по службі, яка веде за собою індивідуальні зміни позиції і поведінки, пов'язані з досвідом роботи і діяльністю людини у продовж її професійної діяльності.
3.	О. Я. Кібанов[17]	Кар'єра – це поступове просування особистості в якій-набудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікованих можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просуванню вперед по один раз обраному шляху.
4.	Л. В. Балабанова, О. В. Сардак[2]	Трудова кар'єра – це індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або спеціальній драбині робочих місць, посад

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [2;17;21].

Поширеність поняття «кар'єри» припадає на другу половину XX ст., коли дана категорія виступає загальнодоступним явищем і формується цивільне суспільство, де всі громадяни рівні перед законом. Проте, пріоритетність надається управлінню та кар'єрі керівництва, тобто тій людині, що наділена владними повноваженнями[42, с. 8].

Результати дослідження кар'єри як соціального феномена представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Головні етапи становлення та розвитку кар'єри

№	Період	Особливості розвитку кар'єри
1.	Давня кар'єра	Формування додаткового продукту, початок становлення кар'єри. Даний період завершився із початком поділу праці.
2.	Середньовічна кар'єра	Соціальна нерівність, доступність кар'єри лише для привілейованого населення, володарювання релігії, що сформувало нерівність ланок суспільства.
3.	Буржуазна кар'єра XVII – XVIII ст.	Розширення суспільного поділу праці, розподіл сфер управління, поява найманих менеджерів, що не були власниками. Завершення даного періоду зумовлено формуванням групи професійних управлінців, що були відокремлені від капіталістів.
4.	«Бюрократична» кар'єра (кінець XIX – початок XX ст.)	Умовний поділ кар'єри на управлінську, виробничу та фінансову, суцільна бюрократичність апарату управління.
5.	«Масова» кар'єра (XX ст. - до сьогодні)	Формування цивільного населення, рівність перед законом, однакові можливості кар'єрного розвитку та розширення бачення поняття «кар'єри».

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [42, с.8].

Протягом періодів в історії змінювалися уявлення про кар'єру, що визначило наступні історичні тенденції:

- ✓ охоплення кар'єрою широкого спектру діяльності індивіда;
- ✓ переміщення людини від окреслених цілей, до цілей процесу здобування кар'єри;
- ✓ гуманізація суспільних відносин та зміна поняття кар'єри під впливом процесів гуманізації;
- ✓ створення більших можливостей у галузі кар'єрного просування;
- ✓ взаємодія між процесом розвитку кар'єри та зміною системи потреб, інтересів та мотивів людини.

Цілком вірогідно, що вищенаведені історичні тенденції будуть проявлятися в майбутньому. Можна зробити підсумок, що сутність кар'єри, визначається системою мотивів індивіда, його цілями, способами та методами



їх досягнення у залежності від суспільних інтересів. Відтак, досліджуючи кар'єру як об'єкт управління, варто підкреслити, що кар'єрне просування та мотивація є взаємопов'язаними та важливими у даному процесі.

Успішно побудована кар'єра дає можливість людині розвивати власні можливості, досягнути визнання та бути значущою як для себе, так і для суспільства загалом.

Основними складовими елементами кар'єри є рівень успішності просування по кар'єрних сходах, що приносить максимальний ефект та вигоди для людини та для компанії.

Фактори, що впливають на розвиток кар'єри поділяються на зовнішні та внутрішні фактори впливу і представлені на рис. 1.1.

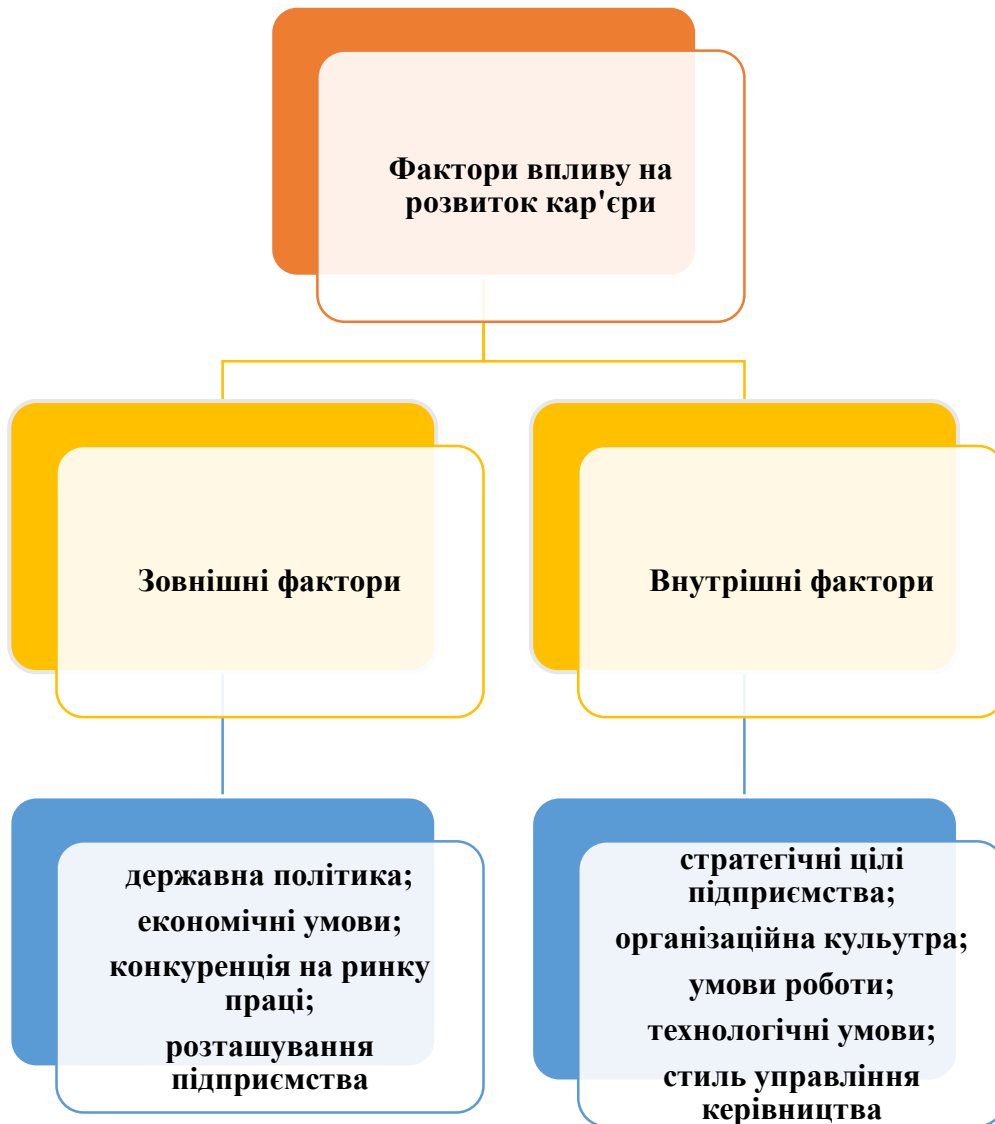
Планування та розвиток кар'єри працівників є пріоритетним завданням у галузі управління персоналом, що полягає в окресленні цілей особистості, можливості їх розвитку в компанії та визначення оптимальних шляхів, що дадуть змогу досягнути поставлену мету.

Розвиток кар'єри – це сукупність дій, що виконує працівник для власного розвитку. Планування та контроль за розвитком трудової кар'єри працівника вимагає від нього та підприємства додаткового часу і відповідних ресурсів, але ці зусилля виправдані, оскільки вони надають суттєві переваги самому працівнику та підприємству[49, с.2].

Для правильного планування та розвитку кар'єри працівникам та їх керівникам необхідно прикласти певні зусилля, адже це дає обом сторонам значні переваги, що вимагає від керівництва створення ефективної системи управління розвитком персоналу. Відтак, працівники отримують наступні переваги:

- ✓ підвищення рівня задоволеності від виконуваної роботи;
- ✓ можливість професійного росту та покращення рівня життя;
- ✓ чітке розуміння власних сил та можливостей для подальшого планування життя;

- ✓ спрямована підготовка до професійної діяльності;
- ✓ підвищення рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках праці.



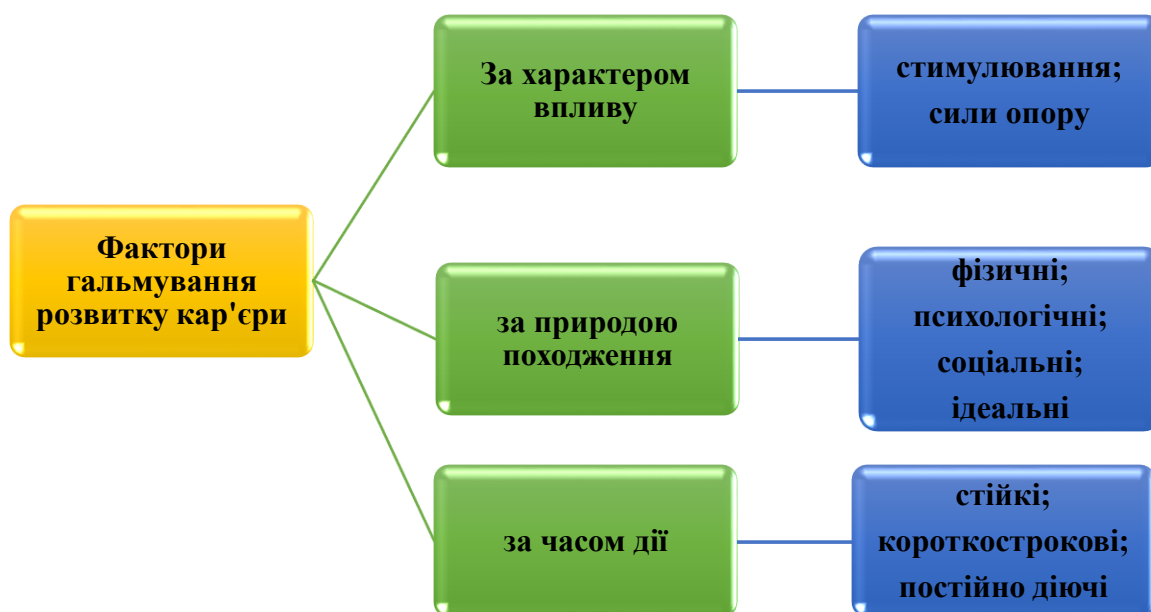
**Рис. 1.1 Фактори впливу на розвиток кар'єри**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [49, с.3].

При виборі шляхів кар'єрного зростання є усвідомлення людиною того, що між факторами впливу та особистістю існує певна взаємодія. Фактори кар'єри являють собою визначальні обставини, що виступають рушійними силами та є причинами процесу трудового руху. До прикладу, психологічні особливості людини тісно пов'язані із її природними показниками, що, своєю

чергою, формують важливу її характеристику – здібності. Здібності визначаються динамікою придбання індивідом знань, умінь і навичок та його можливістю виконувати певний вид діяльності [5, с.59].

Разом із факторами, що стимулюють розвиток кар'єри визначають ще такі, що призводять до сповільнення розвитку процесу кар'єри і навіть до його зупинки. Класифікація чинників, що гальмують кар'єрний розвиток працівника зображені на рис.1. 2.



**Рис. 1.2 Фактори, що гальмують розвиток кар'єри**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [49, с.4].

Розглянемо детальніше кожену групу факторів. Фактори стимулювання характеризуються індивідуальністю та визначаються недостатньою кількістю внутрішніх можливостей та способів їх мобілізації:

- недостатній рівень потреб та мотивів;
- низький рівень знань та досвіду
- проблеми зі здоров'ям,
- відсутність сили волі;
- недостатній рівень розвитку.

Фактори сили опору залежать від середовища трудової діяльності людини і відповідають на кар'єрне просування.

Другу групу факторів виділяють за природою їх походження:

➤ Фізичні – це ті, що визначаються станом організму людини: вади слуху, зору, мовлення, зовнішності; низький рівень працездатності, що зумовлений проблемами із здоров'ям;

➤ Психологічні – це вимоги людини до самої себе та суспільства: нерішучість, страх, переживання, низький рівень інтелекту.

➤ Соціальні – визначені неорганізованістю різних етапів соціального устрою: політичному (переваги політичної орієнтації); державному (низький престиж професії); організаційно-адміністративному (відсутність чітких правил призначення на посаду); правовому (правова незахищеність посади та працівників); економічному (відсутність матеріальних стимулів); неформально-груповому (напруженість у відносинах)[49, с.4].

➤ Ідеальні зумовлені розбіжностями між власними переконаннями і цінностями та потребують здатності індивіда чітко визначати свої особисті можливості.

Третя група факторів – це фактори гальмування, що поділяються на:

- Короткострокові фактори – втома, захворюваність;
- Стійкі фактори – неорганізована діяльність з персоналом, економічні поручення тощо;
- Постійно діючі фактори – вікові зміни.

Кожна група факторів несе свій вплив на теми кар'єрного просування. Крім того, на різних етапах просування рівень інтенсивності та пріоритетності можуть відрізнятися. Наслідками дії вищезазначених факторів гальмування є криза у кар'єрному просуванні, застій та скидання кар'єри.

## 1.2 Особливості та умови розвитку кар'єри на підприємстві

В умовах розвитку нової економіки знань, значно зріс інтерес до кар'єри персоналу, її планування та розвитку. Це зумовлено соціальними викликами та появою високої конкуренції на ринку праці. Відтак, загострюється проблема у працевлаштуванні та кар'єрному зростанні працівників, що потребують вирішення.

На вітчизняних підприємствах, на думку деяких науковців, відсутній механізм, який би давав можливість відстежуватися, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості персоналу. Тому для того, щоб детальніше зрозуміти сутність кар'єри, варто її проаналізувати зі сторони працівника, та сторони роботодавця. На думку працівників, кар'єра – це можливість просування по кар'єрних сходах у конкретній галузі, що визначаються наступними процесами:

- ✓ зміна характеристик особистості;
- ✓ взаємодія трудової діяльності та її результативність;
- ✓ утвердження позиції у компаніях різних типів,
- ✓ збільшення розміру матеріальної винагороди.

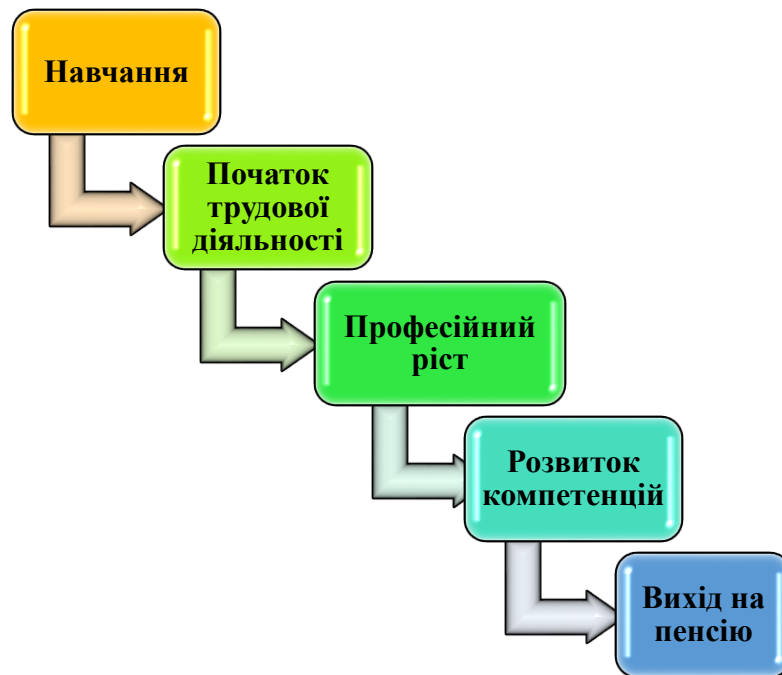
На думку керівників підприємств, кар'єра – це співвідношення між згаданими процесами та стратегічними цілями розвитку компанії.

Початок кар'єри працівника розпочинається із оцінки реальних можливостей працівника та очікуваний шлях його самовираження і задоволеність від виконуваної роботи. Тобто, кар'єра розглядається як індивідуальна поведінка особистості, що пов'язана із професійним досвідом та трудовою діяльністю упродовж життя.

Для кращого розуміння просування кар'єрою варто чітко розуміти, що далі буде очікувати на людину у процесі його трудової діяльності (рис. 1.2).

У всіх працівників процес кар'єри відрізняється, що залежить від обставин, можливостей, ситуації, специфіки підприємства та самої людини.

Відтак виділяють наступні види кар'єри:



**Рис. 1.2** Етапи трудової діяльності працівника

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [44].

Відтак виділяють наступні види кар'єри (рис. 1.3).



**Рис. 1.3** Види кар'єри

Примітка. Побудова автором самостійно на основі [43].

Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це просування працівника в межах однієї компанії; міжорганізаційна кар'єра – передбачає перехід з одного робочого місця на інше. Дані види кар'єри означають, що конкретний

працівник має пройти у своїй трудовій діяльності усі етапи розвитку: від навчання до виходу на пенсію.

Спеціалізована кар'єра полягає у проходженні конкретним працівником різних етапів кар'єри, які можна пройти послідовно, як одній компанії, так і в другій, але це має бути в межах галузі його спеціалізації.

Неспеціалізована кар'єра полягає у створенні можливостей для працівника побачити компанію з різних сторін, тобто не перебувати на одній посаді понад 3 роки.

Вертикальна кар'єра це підвищення по посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці. Горизонтальна кар'єра – такий вид кар'єри, що полягає у переміщенні працівника в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми й т. п.) [34, с.121].

Східчастий вид кар'єри поєднує в собі складові горизонтальної та вертикальної кар'єри. Доцентрова кар'єра є прихованою для всіх і притаманна лише для конкретних працівників, що тісно взаємопов'язані із керівництвом компанії.

Дослідивши онові види кар'єри варто підсумувати, що кар'єрний успіх – це здобуті людиною навички, знання, вміння або оволодіння нею нової професії, яка не подібна на попередню та організаційне переміщення, що передбачає просування в межах підприємства від однієї посади до вищої відповідно до ієрархії посад компанії.

Протягом трудової діяльності людина проходить через різноманітні рівні кар'єри, що є взаємопов'язані між собою та передбачають виконання певних кроків, що стосуються етапів життя індивіда та його потреб. Важливим фактором у процесі проходження кар'єрними сходами, для людини є співставлення її потреб до вікових показників руху, що дасть можливість отримувати задоволення та успіх у кар'єрному зростанні.

Характеристика етапів кар'єри наведена у табл.1.3.

Таблиця 1.3

## Основні етапи кар'єри

Етапи кар'єри	Вік	Характеристика етапу
Попередній	до 25 р.	Підготування до трудової діяльності
Становлення	25-30 р.	Оволодіння роботою та набуття професійних навичок, компетенцій
Просування	30-45 р.	Професійний розвиток, просування по службі
Збереження	45-60 р.	Підвищення кваліфікації, передача знань молодим кадрам, вершина удосконалення кваліфікації
Завершення	після 60 р.	Пошук заміни та підготовка виходу на пенсію
Пенсійний	після 65 р.	Заняття новими видами діяльності

Примітка. Побудовано автором на онові [17].

Як бачимо із таблиці, для кожного етапу кар'єри є свій вид діяльності та вік. Тому кожна людина у своєму житті проходить ці складові професійної діяльності, і при цьому, важливим є те, щоб на кожному із етапів вона могла задовольнити власні потреби. У таблиці 1.3 наведемо зв'язок між етапами кар'єри та основними потребами людини протягом її трудової діяльності.

Таблиця 1.3

## Взаємодія між етапами кар'єри та потребами людини

Етапи кар'єри	Вік	Потреби
Попередній	до 25 р.	Фізіологічні, здоров'я
Становлення	25-30 р.	Безпека, незалежність, визнання
Просування	30-45 р.	Самореалізація
Збереження	45-60 р.	Повага оточуючих, стабільність
Завершення	після 60 р.	Визнання соціуму
Пенсійний	після 65 р.	Самовираження у новому виді діяльності

Примітка. Побудовано автором на онові [17].

У кар'єрному просуванні важливим є те, яким чином людина обрала професію. Відтак, виокремлюють такі фактори вибору професії:



- ✓ традиції – вибір професії ґрунтувався на традиція культури, звичаях;
- ✓ випадок вибір професії здійснюється в залежності від причини конкретної події;
- ✓ обов'язок – професія обирається на основі обов'язку перед собою, оточенням;
- ✓ цільовий вибір – передбачає усвідомлений вибір професії відповідно до аналізу потенційних можливостей, перспектив розвитку.

Описані чинники вибору професійної діяльності здійснюють вплив на усвідомлення людини у процесі кар'єрного просування.

На кожній стадії життєвого циклу підприємства впроваджують певні стратегії розвитку. Дивлячись на компанію через стадії розвитку, можна точніше визначити її основні стратегії та їх вплив на розвиток кар'єри персоналу (табл. 1. 4).

У таблиці наведена взаємозалежність цілей, стратегій та якісної потреби у працівниках відповідно до життєвого циклу підприємства. Варто зазначити, що у співробітників у різні періоди трудової діяльності можуть змінюватися цілі, потреби інтереси і від того, наскільки між цілями підприємства та персоналу є злагожденість, буде залежати ефективність соціалізації працівників, що виступає вагомим фактором впливу на розвиток кар'єри.

Сучасні підприємства використовують стратегічний підхід до управління кар'єрою, як планування довгострокових цілей. При цьому важливим завданням управління кар'єрою є розробка та реалізація положень щодо . У цьому випадку основна задача управління кар'єрою полягає в розробці та реалізації способів узгодження потреб, мотивів, інтересів та життєвих цілей індивіда з довгостроковими цілями підприємства, тобто в розробці та реалізації стратегії кар'єрного розвитку [42, с.16].

Таблиця 1.4

### Стадії життєвого циклу підприємства та їх вплив на розвиток кар'єри

Стадія життєвого циклу	Тип стратегії	Характерні якості працівників	Розвиток кар'єри
Формування	Реклама товару, орієнтація на споживачів, продаж та обслуговування, привабливість для клієнта знайти свого споживача, привабливість.	Новаторство, ініціативність, креативність, орієнтація на результат, готовність брати на себе відповідальність та ризикувати	Сприятливі умови для розвитку вертикальної, горизонтальної та доцентрової кар'єри за умови підвищеного ризику
Інтенсивне зростання	Збільшення обсягів продукції/надання послуг, обслуговуванням клієнтів	Організованість, гнучкість, мобільність у мінливих умовах.	Сприятливі умови для розвитку кар'єри вузькоспеціалізованих працівників
Стабілізація	Прибутковість та рівновага на ринку господарювання	Досягнення максимальних результатів при невисоких витратах та низьких ризиках	Сприятливі умови для розвитку горизонтального виду кар'єри
Спад	Ліквідація частини виробництва, продаж залишків за нижчими цінами, зменшення обсягів виробництва, пошук нових можливостей	Готовність працювати короткий термін, адаптивність до мінливих умов, орієнтація на довгострокові цілі, готовність до тимчасових труднощів та нижчого рівня заробітної плати	Несприятливі умови для розвитку кар'єри, наявність певних ризиків.

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [42, с.16].

Стратегія розвитку кар'єри персоналу – це можливість досягнути цілі у процесі безпосереднього управління кар'єрою. Стратегічний підхід до управління кар'єрою складається із наступних етапів:

1. Місія підприємства.
2. Цілі підприємства.
3. Формування стратегії кар'єрного розвитку працівників:
  - 3.1. вивчення мотиваційних аспектів кар'єри;
  - 3.2. дослідження особливостей розвитку кар'єри на підприємстві;
  - 3.3. розроблення кар'єрної стратегії.

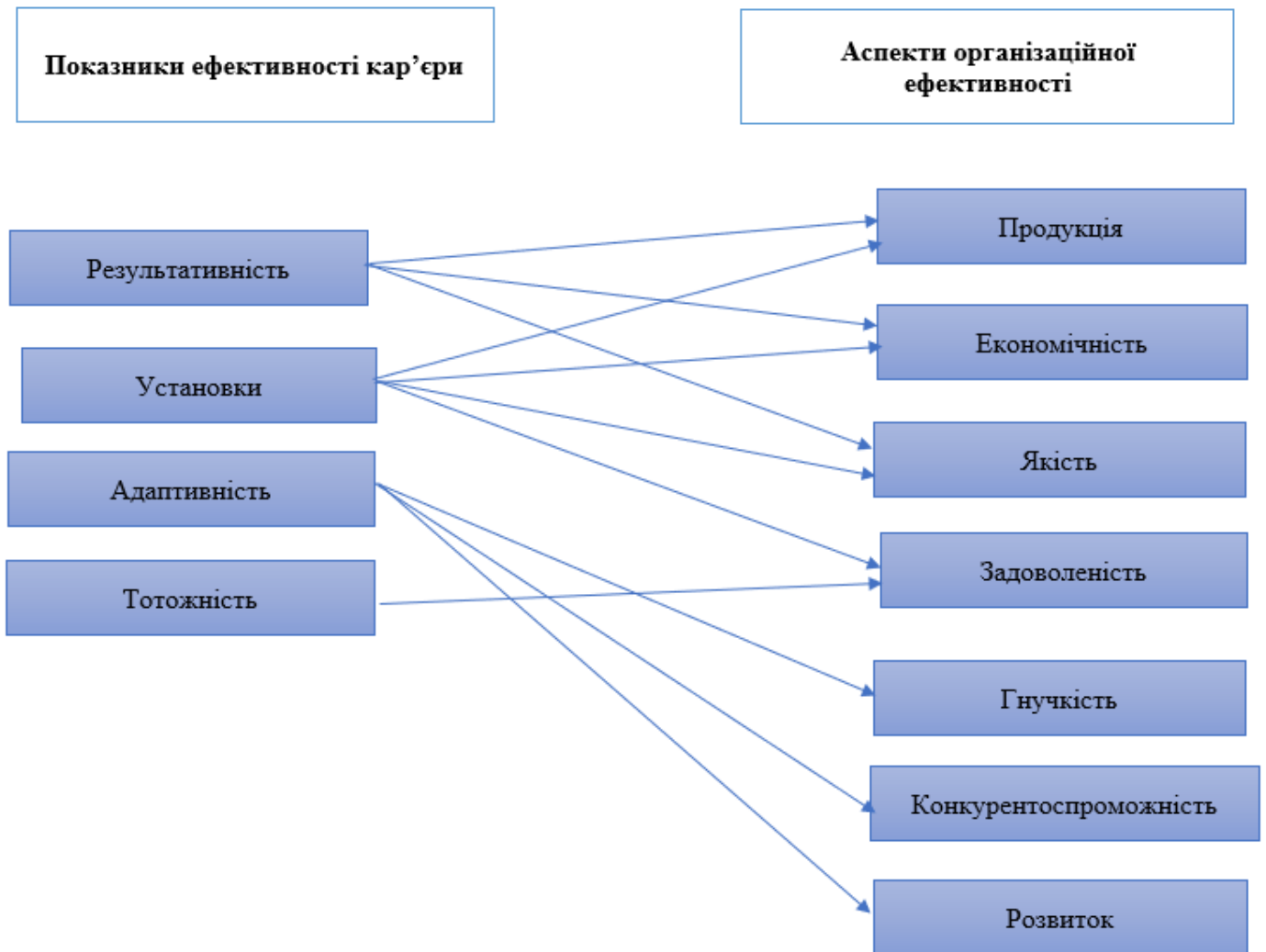
4. Реалізація стратегії кар'єрного розвитку персоналу:
  - 4.1. формування основних принципів та методів управління кар'єрою;
  - 4.2. формування функціональних систем управління кар'єрою;
  - 4.3. формування систем забезпечення управління кар'єрою [42, с.18].
5. Оцінка стратегії кар'єрного розвитку персоналу:
  - 5.1. аналіз впливу на економічну діяльність підприємства;
  - 5.2. аналіз впливу на соціальні результати підприємства.
6. Удосконалення стратегії кар'єрного розвитку персоналу.

Виконання усіх етапів стратегічного планування дає можливість підприємству створити усі необхідні умови для ефективної кар'єри трудових ресурсів.

На думку зарубіжних науковців, особливістю кар'єри є її ефективність та результативність. Найбільш поширеними критеріями результативності кар'єри є заробітна плата та місце в ієрархії організаційної структури підприємства. Оцінювати результативність процесів кар'єрного просування, варто як з позиції працівника, так із позиції керівництва,.

На рис. 1.4 наведені взаємозв'язки між ознаками ефективності кар'єри та критеріями ефективності організації [41, с. 318].

Позитивне кар'єрне просування може характеризуватися продуктивністю, якістю, ефективністю та задоволеністю людини. У працівників, що позитивно ставляться до кар'єри, працюють над своїми знаннями, компетенціями, розвиваються, безсумнівно, буде вдала кар'єра. Пристосування кар'єри прямо залежить від гнучкості підприємства, його конкуренції на ринку господарювання та розвитку.



**Рис. 1.4** Можливий взаємозв'язок між ефективністю кар'єри та ефективністю підприємства

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [41, с. 318].

Здійснюючи процес управління професійною кар'єрою, важливо мати на увазі, що правильне планування, розвиток та реалізація кар'єри мають приносити результати, як для індивідуальної мотивації трудової діяльності працівника, так і для підприємства загалом.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі нами були дослідженні теоретико-методологічні аспекти планування кар'єри на підприємстві, тому пропонуємо зробити наступні висновки.

Існує безліч різноманітних трактувань поняття «кар'єри», що свідчить про важливість даної категорії і зумовило інтерес у зарубіжних та вітчизняних науковців. Аналізуючи бачення дослідників, можна стверджувати, що основними елементами кар'єри є успішність її проходження з максимальною вигодою для людини та підприємства в цілому. Важливою рисою кар'єри є процес реалізації індивіда власних можливостей, потенціалу, знань в умовах трудової діяльності.

Протягом історичних періодів поняття кар'єри постійно розширювалося. Відтак, нині, кар'єра виступає як об'єктом управління, що дає можливість працівнику саморозвиватися, удосконалювати компетенції та бути успішним на ринку праці, а також впевнено досягати поставлених цілей шляхом просування по кар'єрній драбині. На розвиток кар'єри впливають різні групи факторів, що різняться в залежності від етапів кар'єри.

Розвиток ринкових умов зумовив значні зміни у роботі з трудовими ресурсами. Тому, кадрова політика підприємства, що орієнтується на високу ефективність діяльності кожного працівника, має поєднувати інтереси людини та керівника, що при плануванні дасть можливість врахувати усі напрямки трудового процесу.

При плануванні кар'єри на підприємствах використовують стратегічний підхід, що дає змогу поєднати цілі організації та працівника. Стратегічний підхід складається із шести основних етапів, реалізація яких дасть можливість досягти успіху при ефективному плануванні кар'єри персоналу відповідно до умов ринку та стратегічних цілей підприємства.

Критеріями, що визначають результативність кар'єри є розмір заробітної плати працівника та його місце у організаційній ієрархії.

## **РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Кар'єрний потенціал працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» та його структура**

Компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» – це провідне підприємство на ринку вапнякової продукції, що здійснює розробку родовищ вапнякового каменю з його наступною переробкою на будівельні та інші матеріали. Розвиток компанії дав можливість наростити річні потужності видобутку до 2,8 млн.т продукції на рік.

Виробничими підрозділами ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є наступні:

1. Галушинецький кар'єр – це один із важливих виробничих підрозділів компанії, що виробляє продукцію для будівельної, металургійної, цукрової та інших галузей. Особливостями даного підрозділу є перетворення гірничої маси з її первинною очисткою перед дробленням, що дає змогу виробляти високоякісну продукцію.

2. Максимівський кар'єр реалізовує проекти по встановленню нової лінії подвійної очистки для виготовлення фракції 0-5 мм., що дає можливість збувати якісну продукцію для галузей металургії.

3. Завод з виробництва вапнякового борошна № 1 займається виробництвом сировини, яка сушиться газом, що, своєю чергою, дає можливість отримувати продукцію високої якості. Дана продукція користується попитом у дорожніх службах та компаній, що виробляють сухі будівельні суміші.

4. Лінія грануляції – займається виготовленням гранульованого вапняку, необхідно для розкислення ґрунтів.

5. Завод з виробництва вапнякового борошна № 2 розташований на території Галушинецького цеху та здійснює свою діяльність на основі турецького обладнання ERSEL. Потужність заводу – 300 т в добу [33].

6. Старо-Збаразький кар'єр виготовляє продукцію для галузей цукрової та будівельної сфер. Потужність кар'єру складає 144 тис. т готової продукції на рік.

Компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» спрямовує усі зусилля на впровадження високотехнологічних методів виготовлення продукції та її переробки, що дає змогу збільшити кількісні показники діяльності та забезпечити безперервне вироблення якісної продукції у готовому вигляді.

Партнерами компанії є:

1. Гнідавський цукровий завод.
2. Агропродсервіс.
3. ПрестижБуд.
4. ДОБРОБУД.
5. MATLA.
6. Астарта-Київ.
7. Західний Буг.
8. Технобудцентр.

Розглянемо динаміку виробничих показників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за період 2018-2021 рр. (табл.2.1).

Із таблиці 2.1 бачимо, що з кожним роком обсяги виробництва продукції зростали, що свідчить про конкурентні переваги компанії на ринку та сприятливі умови господарювання.

Керівництво компанії значну увагу приділяє навчанню та розвитку свого персоналу, що дає змогу працівникам розвиватися, набувати нових знань, умінь, удосконалювати свої компетенції та кар'єрно зростати.

Управління та планування кар'єри персоналу є важливою складовою системи управління персоналом на підприємстві, що визначає його успіх на ринку господарювання. Метою успішної компанії є зростання прибутків. Правильне управління трудовими ресурсами та використання його потенціалу впливає на ефективність та результативність підприємства, що призводить до збільшення його доходів. Тому, для того, щоб краще проаналізувати кар'єрний потенціал працівників підприємства пропонуємо розглянути його кількісний та якісний склад.

**Таблиця 2.1**

**Динаміка виробничих показників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за  
2018-2021 рр.**

		2018	2019	2020	2021
<b>Виробництво</b>					
Каменева продукція	Тис.т	1847	2233	2382	2382
Фракція 0-5	Тис.т	118	128	124	171
Мінеральний порошок	Тис.т	48	37	63	79
Гранульований вапняк	Тис.т			3	13
Відсів, вихід	%	40,3%	40,4%	41,9%	39,7%
Виробнича собівартість каменевої продукції	Грн/т	101,4	103,7	96,0	103,1

Примітка. Побудовано автором на основі [6].

Чисельність персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» станом на вересень 2022 року становить 308 осіб. Динаміка чисельності персоналу представлена на рис. 2.1. Із рисунку бачимо, що від 2019 року чисельність персоналу зростала, це свідчить про зацікавленість до компанії, зростання виробничих потужностей, що призвело до потреби у персоналі.

Загальна чисельність персоналу у 2019 році становить 341 працівники, з них 41 – це адміністративний персонал та 300 осіб – виробничий персонал; у 2020 році загальна чисельність працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» становила 355 осіб: 310 – персонал виробництва і 45 адміністративний; чисельність персоналу у 2021 році була найвищою – 358 працівників, з них 44 – ключовий персонал і 314 осіб – працівники задіяні на виробництві; у 2022 році



чисельність персоналу зменшилася і становила 308 осіб: 36 працівників – адмінперсонал та 272 персонал виробництва. Зменшення чисельності персоналу зумовлене ситуацією в країні та зменшенням виробництва продукції, а також процесами оптимізації персоналу.

**Рис. 2.1 Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за період 2019 – вересень 2022 рр.**

Побудовано автором самостійно на основі[6].



Не менш важливим є аналіз структури персоналу за освітнім рівнем, адже відповідно до кваліфікації працівника визначається потреба у його навчанні та подальшому просуванні. Відтак, пропонуємо проаналізувати дані рівня освіти персоналу досліджуваного нами підприємства (рис. 2.2).



**Рис. 2.2 Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Аналізуючи дані діаграми, бачимо, що вищу освіту мають 16% працівників, що у кількісному вираженні становить 50 осіб, 13% – це працівники із незакінченою освітою, тобто 41 працівник. Найбільшу частку займають працівники із професійною освітою – 202 особи, а у відсотковому вираженні – 66% та найменша частка належить працівникам, що мають середню освіту – 15 осіб.

Також пропонуємо розглянути структуру персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за функціональною та віковою структурою (табл. 2.2)

**Таблиця 2.2**

**Структура груп персоналу за функціональним та віковим складом  
ПрАТ «Тернопільський кар'єр» 2020-2021 рр.**

Рік	Загальна чисельність персоналу	Функціональна структура персоналу							
		Керівники/ головні спеціалісти		Спеціалісти		Заг.вироб. персонал		Робітники	
		21-60 р.	Старше 60 р.	21-60 р.	Старше 60 р.	21-60 р.	Старше 60 р.	21-60 р.	Старше 60 р.
2020	355	14	2	22	1	50	9	247	10
2021	358	14	2	22	1	52	10	243	14

Примітка. Сформовано автором самостійно на основі статистичної документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Згідно даних наведених у таблиці 2.2. , можна зробити висновки, що більша частина персоналу досліджуваного нами підприємства належить до пенсійного віку, тобто 21-60 років. Це означає, що персонал перебуває на піку продуктивності, і має усі можливості для кар'єрного просування. Дана вікова категорія дає змогу працівникам просуватися по кар'єрній драбині, оскільки в них є усі можливості для цього: вік, бажання вчитися, розвиватися, енергія, стимули тощо. Група працівників старших 60 років мають нижчу продуктивність і менш зацікавлені у кар'єрному рості та розвитку.

Вагомим фактором у визначенні напрямків розвитку та побудови кар'єр персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є стаж роботи працівників. На певній стадії кар'єрного зростання у відповідності до стажу роботи співробітники будуть показувати різний рівень мотивації до кар'єрного просування.

Проаналізуємо стаж роботи працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» станом на вересень 2022 року. (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Структура персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» за стажем роботи на підприємстві**

Стаж роботи на підприємстві	Кількість працівників
До 5 років	162
5-10 років	130
10-15 років	8
15-20 років	3
20 і більше років	5
<b>Всього</b>	<b>308</b>

Примітка. Побудовано автором самостійно на матеріалах ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Як бачимо із даних, що наведені у таблиці більшу кількість працівників становлять, ті які короткий термін працюють на підприємстві, але прагнуть розвиватися і зростати. Найбільший стаж роботи на підприємстві становить 48

років роботи. Тобто усю трудову діяльність працівник провів на підприємстві, професійно зростав і, нині, передає свій досвід молодим спеціалістам.

Ґрунтом для формування потенціалу працівників підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є потенціал співробітників, їхні знання, вміння навички компетенції та особистісні здібності. Важливим чинником оцінки рівня потенціалу працівників є аналіз кількісного та якісного складу персоналу, а також рівень відповідності природніх, інтелектуальних, професійних та особистісних здатностей.

Варто зробити акцент на тому, що у процесі безперервного розвитку потенціалу працівників підприємства він трансформується у людський капітал, що, своєю чергою, дає можливість підприємстві отримувати дохід та ефективну здійснювати діяльність.

## 2.2 Передумови кар'єрного росту співробітників на підприємстві

Можливість успішного просування по службі служить дієвим стимулом для одержання від співробітників повної віддачі для забезпечення успіху підприємства[8]. Кар'єру часто трактують лише як вертикальне просування службовою драбиною.

Процес планування кар'єри повинен здійснюватися шляхом взаємодії працівника, безпосереднього керівника та менеджером з персоналу.

Кар'єра на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є результатом усвідомленої трудової діяльності працівників, що пов'язано із посадовим або ж професійним зростанням.

Планування кар'єри персоналу на досліджуваному нами підприємстві повинно здійснюватися відповідно до цілей як самого працівника, так і підприємства загалом. Метою кар'єри працівника виступає ціль, тобто посада, яку хоче зайняти людина і яка б відповідала її компетенціям, досвіду та давала можливість розвиватися.

Доцільним, на нашу думку, є управління кар'єрою, виходячи із її впливу на результати діяльності підприємства (рис.2.3).



**Рис. 2.3** Схема впливу управління кар'єрою працівників на результати діяльності ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі[24].

При формуванні системи кар'єрного просування виникає позитивний вплив, спрямований на:

- ✓ підвищення кваліфікаційного рівня працівників, що, своєю чергою, знижує витрати підприємства на навчання нових співробітників;
- ✓ зростання стабільності трудових ресурсів підприємства;
- ✓ задоволеність працівником виконуваної ним роботи.

Як результат, усі складові управління кар'єрою персоналу дають можливість покращити якість виконуваної роботи та надання послуг внаслідок високого рівня компетенцій персоналу та зростання доходів.

Підприємство має надати співробітникам ґрунтовну та зрозумілу інформацію про можливості, що стосуються їх кар'єрного та професійного розвитку, а також стимулювати їх у цьому напрямі. Відтак, це дасть переваги як для працівників, а саме: отримання нових навичок, підвищення рівня кваліфікації, так і для підприємства – наявність у команді кваліфікованих працівників у межах внутрішнього ринку праці, що, своєю чергою, зменшує потребу у пошуку нових працівників.

Нині, багато чинників сприяють створенню програм планування кар'єри, що підтримуються підприємством, а саме:

1. Сучасні інноваційні процеси у техніці, виробництві, управлінні;
2. Талановиті працівники, що очікують на можливості для кар'єрного просування;
3. Корпоративний розвиток та зростання працівників;
4. Конкуренція на ринку праці, що ставить нові вимоги до знань персоналу;
5. Аутсорсинг, оптимізація чисельності персоналу;
6. Визнання працівників як найціннішого ресурсу підприємства;

Відтак, планування кар'єри – це пріоритетне завдання у стратегії розвитку ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

До побудови програми професійного розвитку на підприємстві використовуються підхід, що складається із п'яти рівнів (табл. 2.4).

**Таблиця 2.4**

### Рівні до професійного розвитку персоналу

#### ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Рівень	Дії працівників	Дії підприємства
1. Орієнтація	Відповідальність за кар'єру	Індивідуальна розмова, адаптаційне навчання для нових працівників.
2. Визначення свого стану	Аналіз власної кар'єри	Керівник структурного підрозділу – кар'єрний консультант.
3. Оцінка	Самоаналіз	Оцінка продуктивності
4. Потенційні можливості	Знайомство з підприємством, використання центру кар'єрнихресурсів	Поява вакансій, центри кар'єрних ресурсів та планування трудових ресурсів.
5. Шляхи досягнення мети	Планування кар'єри	Складання кар'єрограми

Примітка. Побудовано автором на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Важливою частиною передумови кар'єрного росту персоналу на підприємстві є складання кар'єрограми. Кар'єрограма – це важливий інструментарій управління кар'єрою на рівні підприємства зі сторони керівництва. Дана категорія складається із сукупності професійних та особистісних дій, що мають місце на підприємстві. Термін на який розробляється кар'єрограма становить три роки. Відтак, завдяки їй, керівництво підприємства володіє інформацією про зобов'язання щодо вертикального та горизонтального просування працівника всередині компанії, а також зобов'язання працівника підвищувати рівень кваліфікації із встановленими періодами[20].

Розрізняють загальні та індивідуальні види кар'єрограми. Загальні кар'єрограми дають можливість визначити основні напрямки можливого

зростання кар'єри одного працівника бо цілої групи. Конкретні кар'єрограми дають інформацію щодо існуючого в підприємстві графіку заміщення посад, і відповідно до нього – використання певних видів навчань для кар'єрного зростання працівників [24].

У кар'єрограмі зазначається інформація про особисті дані працівника, його посаду, яку він займає на даний час, інформація про стаж працівника на даній посаді, історія трудової діяльності працівника на підприємстві, його навички, освіта, рівень кваліфікації, їх відповідність займаній посаді або тій, яку планує зайняти та наявні вакансії на підприємстві.

У кар'єрограмі важливу роль відіграє візуальне сприйняття, тому виникає необхідність зазначити усі переміщення працівника на посадах – як по вертикалі, так і горизонтальні. Це дасть можливість працівнику побачити максимальні шляхи для кар'єрного просування. Наведемо приклад кар'єрограми начальника відділу кадрів ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (рис. 2.4).

Як бачимо із кар'єрограми професійне зростання начальника відділу кадрів відбувалося від посади рекрутера. Протягом свого професійного шляху працівник відвідував різноманітні навчання, тренінги для удосконалення та набуття нових компетенцій, знань, що, своєю чергою, було необхідним для тієї чи іншої посади.

Для того, щоб краще планувати кар'єру працівників доцільно приділити увагу матриці компетенцій. Відтак, при окресленні місії, цілей, стратегії розвитку підприємства перед керівництвом постає завдання щодо визначення основних компетенцій для працівників з метою реалізації кар'єрограми.

Згідно кар'єрограми начальника відділу кадрів ПрАТ «Тернопільський кар'єр» було зобов'язання пройти ним навчання у Львівській бізнес школі з метою набуття практичних навичок, підвищення рівня компетентності, що є необхідним для займаної посади і в подальшому впливатиме на оцінку рівня



знань та розмір заробітної плати. Відтак, нами була сформована модель лідерських компетенцій для начальника відділу кадрів (табл. 2.5).



**Рис. 2.4 Кар'єрограма начальника відділу кадрів ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно.

В умовах нової економіки знань лідерські компетенції є пріоритетними для керівника, оскільки показують його здатність бути лідером у колективі, вміти вести за собою команду, комунікувати, вирішувати конфлікти, ставити чіткі задачі та контролювати їх виконання, делегувати повноваження та ін.

Таблиця 2.5

**Лідерські компетенції начальника відділу кадрів ПрАТ  
«Тернопільський кар'єр»**

<b>Компетенції</b>	<b>Індикатори поведінки</b>
Особистісні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння сприймати критику інших;</li> <li>• віра у власний успіх;</li> <li>• авторитетність.</li> </ul>
Професійні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння вибудовувати бізнес-процеси з метою стратегічного планування;</li> <li>• вміння розробляти та впроваджувати політику добору персоналу.</li> </ul>
Лідерські	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння об'єднувати працівників у спільній діяльності</li> </ul>
Психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння визначати пріоритетність своїх мотивів та цілеспрямовано регулювати власну поведінку;</li> <li>• розуміння власних цілей, бажань, прагнень.</li> </ul>
Комунікативні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння налагоджувати контакт із командою.</li> </ul>
Когнітивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вміння працювати на досягнення цілей.</li> </ul>

Примітка. Розроблено автором самостійно.

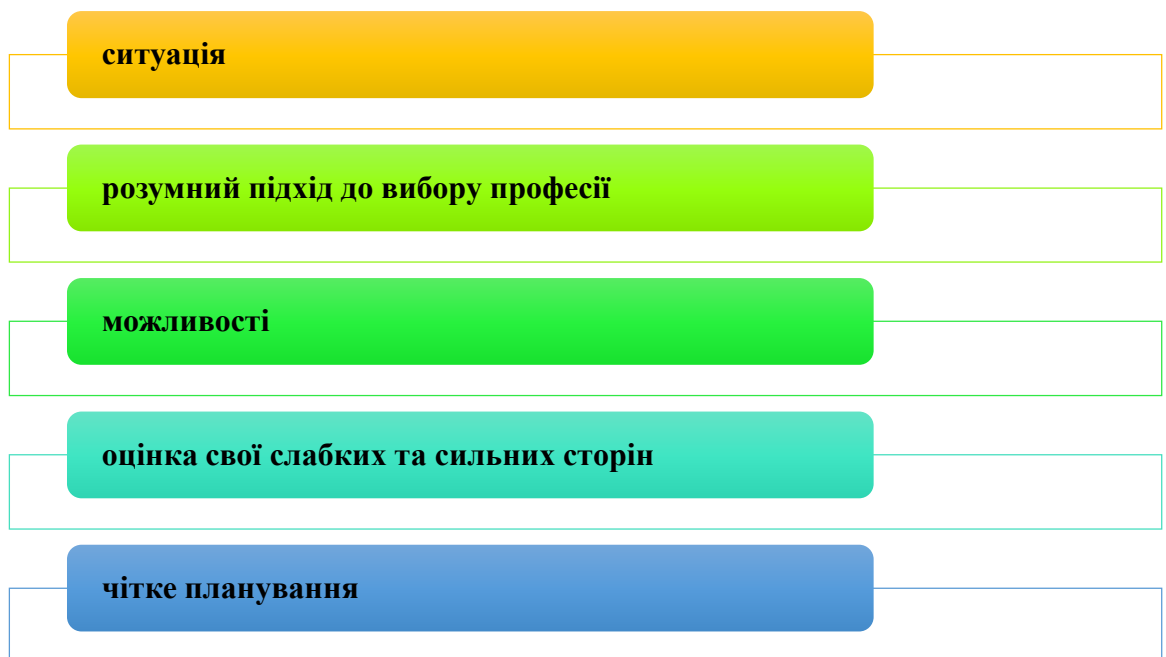
Матриця компетенцій дає можливість працівнику визначити свої сильні та слабкі сторони та спрямувати свої зусилля на їх розвиток.

Організаційна продуктивність та ефективність не будуть досягнуті доти, поки працівники не вдосконалять свої навички, кваліфікацію, таланти та інтелектуальні здібності. Тому, керівництво ПрАТ «Тернопільський кар'єр» організовує кадрову роботу так, щоб були досягнуті цілі щодо інноваційного розвитку підприємства. Проблеми кар'єрного розвитку працівників підприємстві повинні вирішуватися в розрізі формування інноваційних кадрів для забезпечення сталої конкурентоспроможності.

### 2.3 Моніторинг планування та розвитку кар'єри персоналу на досліджуваному підприємстві

Планування кар'єри персоналу – це процес почергового розвитку професійного самовизначення працівника шляхом оцінки власних здібностей, знань, можливостей, потреб та цінностей. При плануванні кар'єри доцільно враховувати послідовність усіх етапів розвитку працівника, що дасть змогу узгоджувати власні професійні плани із життєвими цілями, завданнями щодо саморозвитку та самовдосконалення.

Отриманий життєвий досвід та перспективні плани розвитку працівника поєднуються у процесі планування кар'єри у загальну життєву концепцію. Є ряд факторів від яких залежить успішність кар'єрного просування персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (рис. 2.5):



**Рис. 2.5 Фактори успішності кар'єрного просування персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [6].

Для планування кар'єри варто дотримуватися наступних принципів:

- ✓ Результативність трудової діяльності;

- ✓ компетентність, потенційні можливості працівника;
- ✓ здатність швидко приймати рішення;
- ✓ загальні здібності.

Дотримування даних принципів допоможе створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, покращить ставлення працівника до виконуваних завдань та до підприємства в цілому.

Управління кар'єрою на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» передбачає створення керівництвом умов для просування працівників на підприємстві відповідно до його потреб, цілей працівника та залежить від компетенцій та результативності праці людини.

На досліджуваному нами підприємстві є два види кар'єри: вертикальна та горизонтальна.

- вертикальна кар'єра передбачає просування працівника вгору по службовій драбині;

- горизонтальна (професійна) кар'єра – зміна категорії всередині посади відповідного рейду або просування працівника всередині підприємстві в різних підрозділах одного рівня ієрархії[35].

Основні кроки та методи планування кар'єри персоналу на підприємстві зображені на блок схемі (Додаток А).

У таблиці 2.6 наведені кроки та дії по плануванні кар'єри працівників досліджуваного нами підприємства.

Як бачимо із таблиці, кожна дія чітко прописана та закріплена за певною особою, що дає можливість правильно спланувати кар'єрний розвиток працівників. Розглянемо детальніше Індивідуальні плани розвитку таких посад як:

- ✓ Менеджера з персоналу (рис. 2.6);
- ✓ Бухгалтера (рис. 2.7);
- ✓ Менеджера із збуту (рис. 2.8);
- ✓ Юрисконсульта (рис. 2.9).

Таблиця 2.6

**Основні кроки при плануванні кар'єри персоналу на ПрАТ  
«Тернопільський кар'єр»**

№	Відповідальний	Крок	Результати
1.	Керівник структурного підрозділу	Планування кар'єри підлеглого, складання ІПР	На основі результатів комплексної оцінки керівник структурного підрозділу обговорює з працівником його кар'єрні очікування, планує кар'єру підлеглого: визначає посади, які працівник може посісти в найближчий час, що фіксується в Навігаторі кадрового резерву. Працівник разом із керівником структурного підрозділу складають індивідуальний план розвитку (далі - ІПР) підлеглого (Додаток Б) щорічно до 1 жовтня.
2.	Працівник	Реалізація ІПР	Працівник бере активну участь у створенні та реалізації ІПР: виконує рекомендації керівника структурного підрозділу, спеціальні завдання або проекти, дії, проходить навчання.
3.	Начальник відділу кадрів	Зберігання ІПР	Начальник відділу кадрів зберігає ІПР в окремій папці на Google диску.
4.	Керівник структурного підрозділу	Контроль виконання ІПР	Контролює виконання підлеглими ІПР, вносить пропозиції, щодо змін та доповнень.
5.	Начальник відділу кадрів	Аналіз виконання ІПР працівниками на пряму	Начальник відділу кадрів щороку до 20 грудня робить аналіз виконання ІПР працівниками, та рахує відсоток виконання.

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [35].

Як бачимо кожен працівник разом із керівником структурних підрозділів формує план індивідуального розвитку терміном на 1 рік. У даному плані розвитку визначаються ті компетенції, які потрібно удосконалити або ж набути. Відтак, здійснюється пошук відповідних навчань, тренінгів, виставок, що необхідно пройти для формування зазначених компетенцій.

Після складання ІПР начальник відділу кадрів формує навчальний план, в якому зазначаються усі навчання, що мають пройти працівники відповідно до ІПР та компетенції чи знання, які потребують удосконалення (рис. 2.10).

**Індивідуальний План Розвитку**

Бізнес-напрямок: Кар'єр

Підприємство: Відділ персоналу

ІПЕ: Івашук Т.А.

Посада: Менеджер з персоналу

Рік: 2022 рік

**1. Пріоритети в розвитку для теперішньої посади:**  
За результатами щорічної оцінки (компетенції, які потребують розвитку):

Ціль	Дія	Планова дата
1. Покращити знання у сфері фінансів	Пройти навчання для "Фінанси нефінансистів"	01.04.2022
2. Формування навичок самопрезентації	Пройти навчання "Персональна ефективність/персональний бренд"	01.03.2022
3. Покращити навички маркетингу покращення ефективності HR процесів	Пройти навчання по маркетингу для HR	02.02.2022
4.		

Рекомендації керівника:

Ціль	Дія	Планова дата
1. Підвищити рівень знань на тему: "Тактич. береться прибуток"	Пройти навчання на тему "Фінанси для нефінансистів"	серпень 2022
2.		
3.		

**2. Плани кар'єрного розвитку до 5 років** (вписати посаду з Навігатора кадрового резерву, на яку працівник планує вертикальний розвиток):

Готовий зайняти посаду відразу Керівник відділу персоналу

Готовий зайняти посаду через 1 - 2 роки: \_\_\_\_\_

Готовий зайняти посаду через 3-5 років: \_\_\_\_\_

**3. Чи згодні Ви на переїзд в зв'язку з кар'єрним просуванням? Якщо ТАК, вкажіть куди**

Ні, не згоден(а)  Дубно  Здолбунів + Тернопіль

**Рис. 2.6 Індивідуальний план розвитку менеджера з персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

**Індивідуальний План Розвитку**

Бізнес-напрямок: Кар'єр

Підприємство: Бухгалтерія

ІПЕ: Вейська О.М.

Посада: Бухгалтер зі збуту

Рік: 2022

**1. Пріоритети в розвитку для теперішньої посади:**  
За результатами щорічної оцінки (компетенції, які потребують розвитку):

Ціль	Дія	Планова дата
1. Удосконалення знань у сфері бухгалтерського обліку	Поглиблення теоретичних знань та практичних навичок шляхом відвідування семінарів та спеціалізованих курсів	до 30.09.2022 р.
2. Поглиблення знань ведення касових операцій	Участь у спеціалізованих онлайн-вебінарах, удосконалення практичних умінь	до 31.11.2022 р.
3. Удосконалення професійної компетенції аналітич. здібності	Продовження внутрішніх навчань та слухання курсів на навчальних платформах (Promethius, Дія.Цифрова освіта)	до 31.07.2022 р.
4.		

Рекомендації керівника:

Ціль	Дія	Планова дата
1. Особистий розвиток	Прочитання книги Деніела Гоулмана "Емоційний інтелект"	до 31.08.2022 р.
2.		
3.		

**2. Плани кар'єрного розвитку до 5 років** (вписати посаду з Навігатора кадрового резерву, на яку працівник планує вертикальний розвиток):

Готовий зайняти посаду відразу \_\_\_\_\_

Готовий зайняти посаду через 1 - 2 роки: головного бухгалтера

Готовий зайняти посаду через 3-5 років: \_\_\_\_\_

**3. Чи згодні Ви на переїзд в зв'язку з кар'єрним просуванням? Якщо ТАК, вкажіть куди**

Ні, не згоден(а)  Дубно  Здолбунів  Тернопіль

**Рис. 2.7 Індивідуальний план розвитку бухгалтера ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Взято із індивідуальних планів розвитку працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**4. Пріоритети в розвитку для майбутньої посади згідно п.2 даних ІПР:**

Ціль	Дія	Планова дата
1. Покращення навичок управлінських	Пройти навчання для "Управління лідерів" Провести презентацію пройденого навчання для колег	
2.		
3.		

**5. Спеціальні завдання або проекти (за потребою)**

Завдання / проект	Планова дата
1.	
2.	

**6. Сім рівнів делегування:**

Рівень делегування	.Tell (скажи, прикажи)	.Sell (продай, попроси)	.Consult (порадь)	.Agree (погоди)	5.Advice (порекомендуй)	.Inquire (дизайн, поцікався)	.Delegate (делегуй)
Делегування сьогодні							
Планування підвищити делегування							

\*Вказати дату в кінці, коли відповідний рівень планується досягти в делегуванні працівника.

Підпис керівника \_\_\_\_\_

Підпис працівника \_\_\_\_\_

**4. Пріоритети в розвитку для майбутньої посади згідно п.2 даних ІПР:**

Ціль	Дія	Планова дата
1. Удосконалення знань у сфері податкового законодавства	Відвідування спеціалізованих семінарів та навчань	до 31.12.2022 р.
2.		
3.		

**5. Спеціальні завдання або проекти (за потребою)**

Завдання / проект	Планова дата
1.	
2.	

**6. Сім рівнів делегування:**

Рівень делегування	.Tell (скажи, прикажи)	.Sell (продай, попроси)	.Consult (порадь)	.Agree (погоди)	5.Advice (порекомендуй)	.Inquire (дизайн, поцікався)	.Delegate (делегуй)
Делегування сьогодні		+					
Планування підвищити делегування			+				

\*Вказати дату в кінці, коли відповідний рівень планується досягти в делегуванні працівника.

Підпис керівника \_\_\_\_\_

Підпис працівника \_\_\_\_\_

**Індивідуальний План Розвитку**

<i>Бізнес-напрямок</i>	Кар'єр
<i>Підрозділ</i>	Комерційний відділ
<i>ПІБ</i>	Бабчинин С.В
<i>Посада</i>	Менеджер із збуту
<i>Рік</i>	2022

**1. Пріоритети в розвитку для теперішньої посади:**  
За результатами щорічної оцінки (компетенції, які потребують розвитку):

Ціль	Дія	Планова дата
1. Санорозвиток	Прочитати книгу "7 навичок надзвичайно ефективних С.Кові"	31.06.2022
2. Збільшення об'єму продажів валнякового щабелю	Участь у зовнішніх подіях (конференції цукрових заводів)	31.09.2022
3.		
4.		

Рекомендації керівника:

Ціль	Дія	Планова дата
1.		
2.		
3.		

**2. Плани кар'єрного розвитку до 5 років** (вписати посаду з Навігатора кадрового резерву, на яку працівник планує вертикальний розвиток):

Готовий зайняти посаду відразу: \_\_\_\_\_

Готовий зайняти посаду через 1 - 2 роки: \_\_\_\_\_ начальник відділу продажу В2С

Готовий зайняти посаду через 3-5 років: \_\_\_\_\_

**3. Чи згодні Ви на переїзд в зв'язку з кар'єрним просуванням? Якщо ТАК, вкажіть куди**

Ні, не згоден(а)     Дубно     Здолбунів     + Тернопіль

**Рис. 2.8 Індивідуальний план розвитку менеджера із збуту ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

**Індивідуальний План Розвитку**

<i>Бізнес-напрямок</i>	кар'єр
<i>Підрозділ</i>	юридичний
<i>ПІБ</i>	Теслюк С.І.
<i>Посада</i>	юрисконсульт
<i>Рік</i>	2022

**1. Пріоритети в розвитку для теперішньої посади:**  
За результатами щорічної оцінки (компетенції, які потребують розвитку):

Ціль	Дія	Планова дата
1. Удосконалення компетенція "Проведення ділових переговорів"	участь у семінарі	31.03.2022
2. Підвищення своєї кваліфікації	участь в онлайн - навчання в сфері договірних права	31.05.2022
3. Покращення емоційного інтелекту	прочитати книгу	31.10.2022

Рекомендації керівника:

Ціль	Дія	Планова дата
1. Поглиблення знань в договірній роботі	участь у семінарі/навчання	31.12.2022
1.		
2.		

**2. Плани кар'єрного розвитку до 5 років** (вписати посаду з Навігатора кадрового резерву, на яку працівник планує вертикальний розвиток):

Готовий зайняти посаду відразу: начальника юридичного відділу

Готовий зайняти посаду через 1 - 2 роки: директор із земельних питань

Готовий зайняти посаду через 3-5 років: \_\_\_\_\_

**3. Чи згодні Ви на переїзд в зв'язку з кар'єрним просуванням? Якщо ТАК, вкажіть куди**

\* Ні, не згоден(а)     Дубно     Здолбунів     + Тернопіль

**Рис. 2.9 Індивідуальний план розвитку юрисконсульта ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Взято із індивідуальних планів розвитку працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Із рис. 2.10 бачимо, що працівники протягом року проходили і ще мають пройти навчання. Навчання працівників фінансується підприємством. Відтак, вартість навчання залежить від провайдерів, що надають навчальні послуги, теми та програми тренінгу. Керівник структурного підрозділу також може вносити свої корективи у навчальний план підлеглого та запропонувати йому навчання, що необхідне для набуття нового досвіду, важливого для виконання проєктів.

Працівники підприємства мають змогу проходити різні види навчання:

- ✓ Внутрішнє навчання;
- ✓ адаптаційне навчання;
- ✓ зовнішнє навчання;
- ✓ групове навчання;
- ✓ сертифікація [25].

Розглянемо детальніше динаміку проходження адмінперсоналом навчання протягом 2019-2021 рр.

**Таблиця 2.7**

**Професійне навчання адміністративного персоналу ПрАТ  
«Тернопільський кар'єр» (2019-2021 рр.)**

Вид професійного навчання	Пройшли навчання всього, осіб			Пройшли навчання, осіб					
				Керівники, осіб			Спеціалісти, головні спеціалісти, осіб		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Внутрішні навчання	10	-	13	5	-	-	5	-	13
Зовнішні навчання	17	16	25	3	6	6	14	10	19
Групове навчання	-	7	25	-	3	7	-	4	18
Сертифікація	1	3	-	-	2	-	1	-	-
Адаптаційне навчання	4	6	5	-	1	2	4	5	3

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Як бачимо, адміністративний персонал підприємства щороку безперервно навчається та удосконалює свої знання, вміння та навички. Проте, щоб



визначити показники кар'єрної ефективності необхідно мати дані про кількість осіб, що завершили навчання та після його завершення перейшли на інші або визі посади (табл. 2.8).

**Таблиця 2.8**

**Кількість ключових працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр», які успішно завершили навчання та були переведені на інші посади впродовж 2019-2020 рр.**

Категорії персоналу	Кількість працівників, які проходили навчання, осіб			Кількість працівників, що не завершили навчання, осіб			Кількість працівників, які були підвищені по посаді, осіб		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Керівники	7	12	15	-	-	1	-	1	1
Спеціалісти, головні спеціалісти	25	19	53	-	1	-	-	1	3

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Маючи усі необхідні дані, можемо розрахувати коефіцієнти кар'єрної ефективності. Для цього використаємо наступні коефіцієнти, що дадуть змогу розрахувати економічний ефект від навчання, тобто кар'єрну ефективність:

1. Коефіцієнт всеобучу:

$$K_v = \frac{\text{кількість працівників, що пройшли навчання}}{\text{середньоспискова чисельність працівників}}; \quad (2.1)$$

2. Коефіцієнт економічного ефекту від навчання:

$$K_1 = \frac{\text{кількість працівників, які закінчили навчання}}{\text{кількість працівників які навчались}}; \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт кар'єрної результативності

$$K_{кр} = \frac{\text{кількість працівників, які були на підвищеній посаді}}{\text{кількість працівників які вчились}}; \quad (2.3)$$

Таблиця 2.9

## Розрахунок показників кар'єрної ефективності адмінперсоналу ПрАТ

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт всеобучу	0,09	0,08	0,19
Коефіцієнт економічного ефекту від навчання	1	0,96	0,98
Коефіцієнт кар'єрної результативності	-	0,06	0,06
Середньоспискова чисельність персоналу	341	355	358

«Тернопільський ка'єр» (2019-2021 рр.)

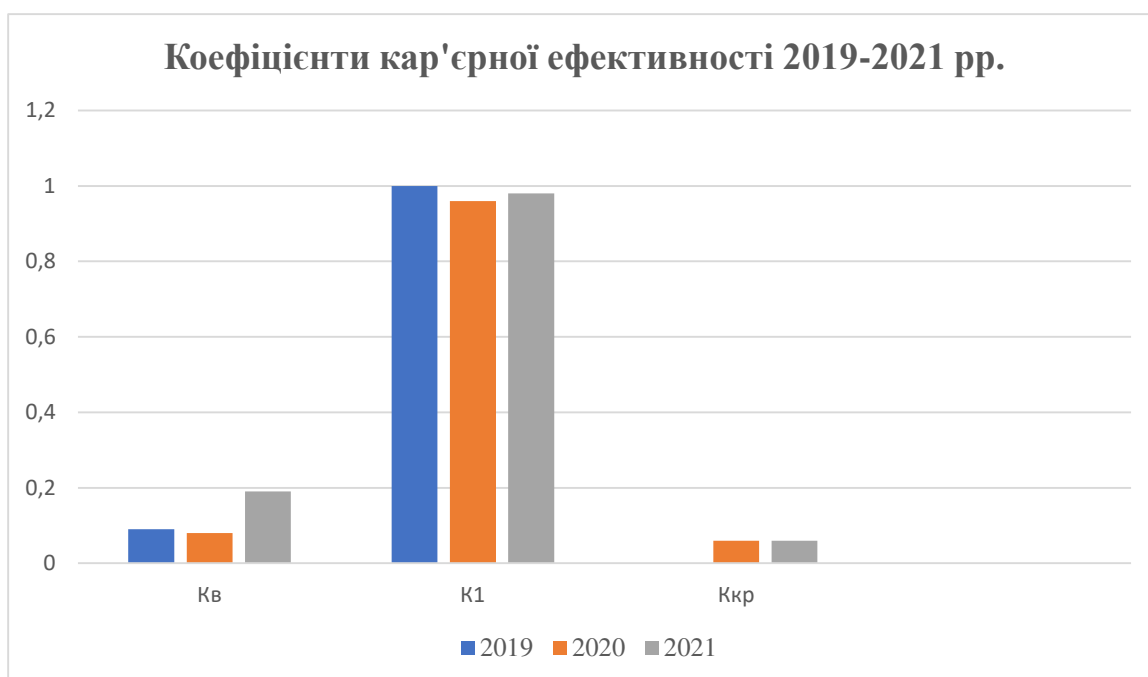
Примітка. Розраховано автором самостійно.

## Рис. 2.11 Динаміка коефіцієнтів кар'єрної ефективності персоналу ПрАТ

«Тернопільський кар'єр» (2019-2021 рр.)

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Отже, як бачимо із даних рис. 2.11 ефективність кар'єрного просування працівників підприємства майже не змінився. Протягом досліджуваного нами періоду лише 4 працівників були переміщені на нові посади. Всі інші



працівники вже займають ті посади, які прагнули посісти або ж не вмотивовані

до кар'єрного просування, а лише підвищують свою кваліфікацію шляхом навчань.

Розвиток кар'єри персоналу підприємства залежить від умов, що створило керівництво, а саме: цінність професійних навичок співробітників для підприємства, забезпечення сприятливих умов для кар'єрного просування.

Управлінські заходи у системі кар'єри дають можливість розкрити здібності працівників, покращити їх авторитетність, престиж та рівень добробуту. Усе це дає працівнику стимул планувати та керувати власну кар'єру.

ПІБ працівника	Посада	Тема навчання	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Які компетенції /знання розвиваються
Івашук Т.А.	менеджер з персоналу	Фінанси для нефінансистів				✓				✓					Знання у галузі фінансів
		Персональна ефективність/персональний бренд			✓										Формування навичок самопрезентації
		Навчання по маркетингу для HR		✓											Покращення знань по маркетингу для успішної реалізації HR процесів
		Управління для лідерів										✓			Підвищити рівень знань на тему: Звідки беруться прибутки
Веніцька О.М.	Бухгалтер	Бухгалтерська школа онлайн						✓							Знання бухгалтерського обліку
		Тренінг "Тотівкові операції, РРО та касова дисципліна"								✓					Поглиблення знань касових операцій
		Тренінг "Ознайомо гострі кути"				✓									Удосконалення професійної компетенції "аналітичні здібності"
		Тренінгова програма "Податки для PROFIT"										✓			Удосконалення знань у сфері податкового законодавства
Теслюк С.З.	Юрисконсульт	Ефективні переговори та бізнес-комунікації		✓											Удосконалення компетенції "проведення ділових переговорів"
		Договірна робота 2022					✓								Підвищення кваліфікації
		Договірна право. Онлайн-курс											✓		Поглиблення знань у договірній роботі
Бабчишин С.В.	Менеджер із збуту	Ефективні технології продажів									✓			Збільшення обсягів продажу продукції	

**Рис. 2.10** Начальний план персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Взято із внутрішньої документації відділу персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

## Висновки до розділу 2

Дослідивши питання управління кар'єрою в системі розвитку персоналу досліджуваного підприємства, нами були зроблені наступні висновки.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський кар'єр» займається виготовленням вапнякової продукції з подальшою переробкою на будівельні та інші матеріали. Підприємство має у своїй структурі 6 виробничих підрозділів розташованих у Тернопільській області. Основними клієнтами є будівельні підприємства, аграрні компанії та металургійні заводи.

Підприємство значну увагу приділяє сталому розвитку і усі зусилля спрямовує на зменшення негативного впливу на довкілля та раціональне використання наявних ресурсів, підвищення безпеки на виробництві, збереження здоров'я персоналу, етику у веденні бізнесу та дотримання усіх стандартів.

Персонал підприємства є рушійною силою, від якого залежать економічні результати його діяльності. Відтак, для керівництва розвиток персоналу є пріоритетним завданням, зокрема, і кар'єрний ріст. Чисельність персоналу компанії станом на початок 2022 року склала 308 осіб, з яких 36 осіб – це адміністративний персонал.

Працівники підприємства мають усі можливості для кар'єрного просування, оскільки система розвитку персоналу є на високому рівні: можливості навчатися у відомих провайдерів навчальних послуг, відвідувати тренінги кваліфікованих спікерів за рахунок підприємства.

Передумовами кар'єрного просування працівників є складання кар'єрограми, яка містить усю інформацію про навчання та переміщення працівника. Відтак, людина може оцінити свої сильні та слабкі сторони і визначити, що ще потрібно удосконалити чи набути. Відповідно до цього складаються індивідуальні плани розвитку, де зазначаються ті компетенції, що потребують удосконалення та дії, які дадуть змогу покращити знання, вміння, навички.

Для того, щоб розуміти чи навчання персоналу приносить результати, що у подальшому впливає на кар'єрне просування, нами були розраховані показники кар'єрної ефективності: коефіцієнт всеобучу, коефіцієнт економічного ефекту від навчання та коефіцієнт кар'єрної результативності. Протягом досліджуваного нами періоду (2019-2021 рр.) чотири працівники просувалися по кар'єрній драбині.

На нашу думку, система кар'єрного розвитку працівників знаходиться на високому рівні, проте є моменти, які б варто було удосконалити, що, своєю чергою, дасть працівникам ще більшого стимулу досягати нових вершин та просуватися до омріяної посади.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ(ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КАР'ЄР»**

### **3.1. Розробка та реалізації кар'єрних стратегій досліджуваного підприємства**

Провівши дослідження передумов кар'єрного розвитку персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр», було виявлено, що індивідуальна кар'єрна стратегія є недостатньо розвиненою, тому потребує удосконалення. Для підприємства така стратегія буде основою для розроблення та реалізації системи щодо кар'єрних питань та спрямована на оптимізацію процесів взаємоузгодження інтересів підприємства та персоналу.

Перевагами розробки кар'єрної стратегії для працівника є:

- ✓ Готовність до роботи у змінному середовищі;
- ✓ Здатність бачити можливості кар'єрного процесу.

Сутність кар'єрних стратегії полягає у створенні кар'єрного процесу таким чином, щоб безпосереднє просування давало можливість раціонально використовувати рушійні механізми та стримувало дію факторів опору.

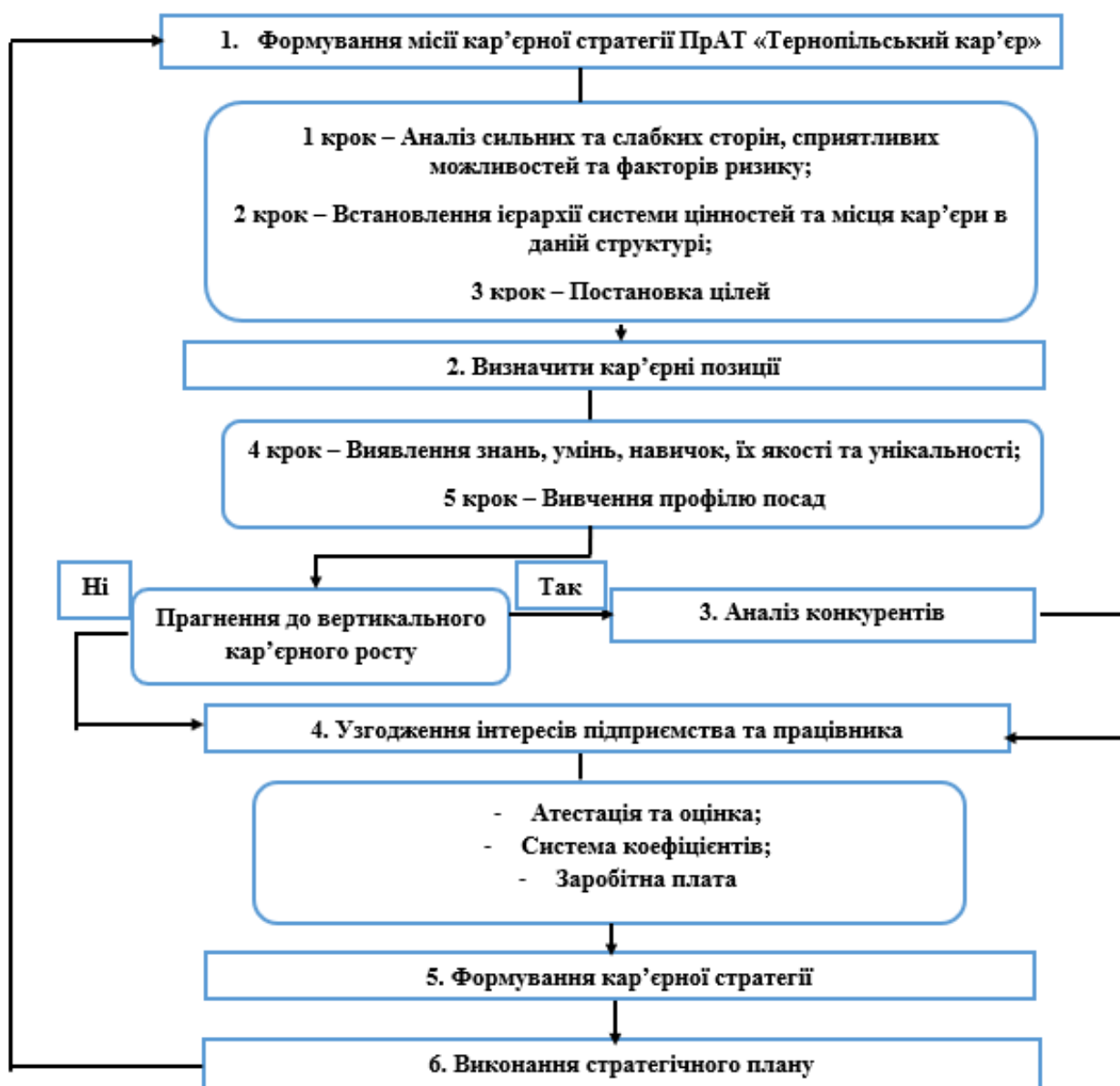
На рисунку 3.1 представлена схема процесів та реалізації кар'єрних стратегій на ПрАТ «Тернопільський кар'єр», яка складається із шести етапів.

Першим етапом стратегії планування кар'єри є розробка положення кар'єрної місії, що формується на базі:

- оцінки сильних та слабких сторін, сприятливих чинників та факторів ризику;
- встановлення ієрархії системи цінностей та місця кар'єри в даній структурі;
- постановка мети.

Для того, щоб проаналізувати сильні та слабкі сторони необхідно вивчити два критерії, а саме: макрооточення, що дасть можливість працівнику виявити ті можливості, що дає йому кар'єрне просування та фактори, які стримуватимуть

цей процес; внутрішні можливості – необхідні для розуміння місця конкуренції на ринку праці як наслідок кар'єрного просування.



**Рис. 3.1 Розроблення та реалізація кар'єрної стратегії на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі внутрішньої документації ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Для проведення такого аналізу на підприємстві пропонуємо начальнику відділу кадрів розробити анкету визначення сильних та слабких сторін,

потенційних можливостей та загроз (додаток В). Така анкета дасть змогу працівнику визначити можливості для кар'єрного просування.

Також важливим кроком на даному етапі є окреслення цінностей, які є більш важливими та менш важливими, і яке місце займає кар'єра у ієрархії. Тоді у працівника сформується уявлення про важливість цінностей та яке місце серед них належить кар'єрі, щоб у подальшому сформувати ті цілі, які необхідно досягти для подальшого кар'єрного просування. Усі кроки, які виконані на 1 етапі дають можливість сформувати положення про кар'єрну місію. Сформоване положення про кар'єрну місію дасть змогу визначити сприятливий керунок кар'єрного розвитку персоналу підприємства.

Другий етап передбачає визначення кар'єрної позиції та виконання наступних завдань:

- визначення якості знань, умінь, навичок;
- вивчення профілю посади.

На даному етапі важливим є оцінити потенційні можливості працівника, якість їх знань, умінь, що дасть можливість сформувати профілі посад і відповідно до цього здійснювати пошук нових працівників. Якщо між можливостями працівника та профілями посад буде відповідність, то це є запорукою успішного кар'єрного розвитку. Під профілем робочого місця розуміється описова характеристика загальних особливостей посад, які входять у той чи інший сегмент, а також вимог, що висуваються до працівника для успішної роботи в даній сфері (зокрема, до його загальноосвітньої та професійної підготовки, фізичних і психофізіологічних якостей)[42, с. 61].

Наступним завданням у стратегічному плануванні є встановлення відповідності між профілем робочого місця та можливостями та здібностями працівника. Для цього пропонуємо визначити тактичні елементи кар'єри (ТЕК), які зобразимо у вигляді матриці (рис. 3.2).

По горизонталі зазначаються наявні або ж потенційні робочі місця. Вертикаль представлена сукупністю знань, вмінь, навичок, якими володіє працівник на конкретний період. Потім відбувається процес співвідношення



знань, вмінь навичок людини із вимогами до посади. Така відповідність дає можливість визначити первинні чинники аналізу кар'єри: пропозиції працівника та посада, що потребує його кваліфікації.

**Таблиця 3.2**

**Матриця тактичних елементів кар'єри**

<b>Знання, уміння, навички</b>	<b>1 група посад</b>	<b>2 група посад</b>	<b>3 група посад</b>
<b>Серія 1</b>	+		+
<b>Серія 2</b>		+	+
<b>Серія 3</b>	+		

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Варто проаналізувати даний процес відповідно до кожної групи посад. Знак «+» означає відповідність можливостей працівника його профілю посади та становить тактичний елемент кар'єри. Якщо у матриці переважають тактичні елементи кар'єри, то це означає, що працівник володіє великим потенціалом та може здійснювати роботу різного характеру. Якщо ж тактичних елементів кар'єри у матриці мало, то співробітник сам визначає підхід до свого кар'єрного розвитку.

Третій етап передбачає аналіз конкурентів. Конкурентами у даній ситуації виступають ті працівники, що хочуть зайняти одну і ту ж посаду та ті, хто намагаються зайняти те ж місце на підприємстві. Тоді, опираючись на знання політики управління підприємством, та інформацію про кадровий резерв, необхідно проаналізувати, якими здібностями та компетенціями володіють конкуренти та провести оцінку за такими критеріями:

- рівень освіти;
- знання, вміння, навички;
- досвід роботи;
- стиль поведінки.

Четвертий крок має на меті узгодження інтересів підприємства та працівника щодо кар'єрних можливостей людини і передбачає: атестацію та

оцінку працівника, систему коефіцієнтів та заробітну плату. Головним завданням на цьому етапі є визначення причин розбіжностей та їх врахування при розробленні кар'єрної стратегії. Для цього необхідно проаналізувати перспективи розвитку персоналу з точки зору реалізації кар'єрного потенціалу; за критеріями, які ставить підприємство перед працівником та до його конкурентів, визначити сильні та слабкі сторони.

Успішність підприємства залежить від ступеня його відповідності очікуванням та уявленням індивіда про життєвий шлях і розвиток кар'єри[42, с.63]. Відтак, визначити стадію розвитку досліджуваного нами підприємства можна шляхом аналізу його стратегії, напрямків роботи та кількості клієнтів; оцінити його стабільність на ринку господарювання, рух кадрів та перспективи розвитку.

Наступним завданням – п'ятим етапом, є встановлення позиції кожного працівника індивідуально та умови, які сприятимуть його успіху.

Умови, від яких залежить успішність працівника на підприємстві є наступні:

- здатність оперативнореагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- бути конкурентним працівником серед колег;
- визнання керівництвом цінності пропозицій працівника;
- розуміння працівником вимог до його посади;
- широкий діапазон знань, умінь та навичок, що є важливими для підприємства;
- компетентність;
- великий досвід роботи на ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Завершальним етапом проєкту нашої стратегії є виконання стратегічного плану. Кожен працівник – це унікальна людина, яка має свої знання, вміння, потенціал і специфічні кроки для ефективного реалізації кар'єрного просування. Тому немає чітко прописаних кроків по досягненню кар'єрної стратегії. Але варто періодично аналізувати план стратегії, перевіряти як він працює та

постійно вносити корективи відповідно до змін, які відбуваються на ринку господарювання або на ринку праці.

Потрібно аналізувати усі елементи стратегічного плану кожні 3-6 місяців відповідно до наступних критеріїв:

- зіставлення поточних цілей та завдань підприємства із цілями персоналу;
- відповідність оцінки знань, умінь і навичок працівників до новітніх вимог економіки;
- відповідність критеріїв відбору персоналу профілю посад;
- ТЕК визначені та оцінені правильно;
- враховані усі можливості на підприємстві, що впливають на ТЕК;
- реалізація стратегії та тактичних кроків відповідає потенційним ресурсам та успішно виконується на кожному з етапів.

Сутність процесу стратегічного планування кар'єри полягає у переосмисленні кар'єри. Метою стратегічного планування є погляд на кар'єру як перспективного процесу розвитку працівника. І для того, щоб планування кар'єрної стратегії було успішним, необхідно його контролювати та змінювати у відповідності до умов ринку.

### **3.2. Вдосконалення інноваційних технологій планування кар'єри співробітників**

Питання побудови кар'єри є важливим напрямком в управлінні сучасним підприємством, зокрема, і ПрАТ «Тернопільський кар'єр». Доцільно вважати, що досягнення кар'єрного успіху є результатом довгострокового плану, що складає сам працівник. Проте, підприємство має свій план кар'єрного просування персоналу, що спрямований на професійне зростання співробітників. Цей план спрямований на професійне зростання персоналу – отримання бажаної посади, послідовне просування, досвід роботи, який необхідний для конкретної посади.

Кар'єрне планування – це чітко сформовані стратегії людини, його особисті професійні очікування, а також кадрові можливості, якими володіє підприємство. Формування кар'єрних стратегій та вибудовування індивідуальної кар'єрної траєкторії є дуже складним процесом, який займає досить великий часовий відрізок та може протікати протягом життя людини [51].

Дуже важливим етапом в управлінні кар'єрою є планування. На цьому кроці визначаються та фіксуються такі ресурси як час, матеріальні та психологічні можливості, необхідні для досягнення кар'єрної мети – зайняти бажану посаду, реалізувати себе та збільшити свій дохід.

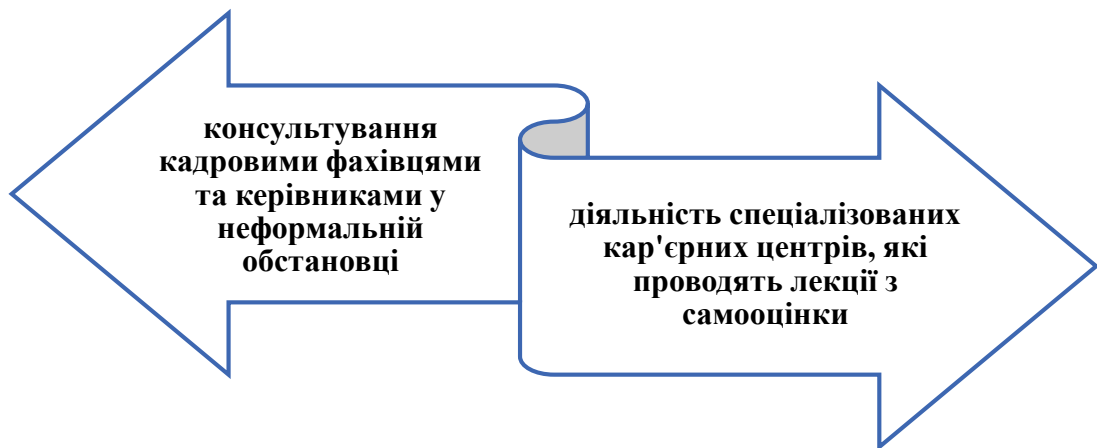
Плануючи кар'єру персоналу, підприємство має можливість бути конкурентоспроможним на ринку праці. З позиції підприємства планування розглядається як вид практичної діяльності, що потребує прийняття рішень, які передбачають висування цілей організації у плануванні кар'єрних стратегій персоналу. Правильне кар'єрне планування дає змогу мати у своєму штаті кваліфікованих працівників, що, своєю, чергою, впливає на економічні результати діяльності компанії.

При визначенні поняття кар'єрного планування основними елементами даного процесу є:

- ✓ вибір професії;

- ✓ окреслення цілей та їх реалізація;
- ✓ самопізнання.

Нині, популярними тенденціями планування кар'єри є наступні:



**Рис. 3.2 Сучасні тенденції планування кар'єри**

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі [1, с.204].

Також доцільно зазначити, що на розвиток підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр» значний вплив мають керівні посади. На рівні цих посад розробляються та реалізуються індивідуальні системи кар'єрного просування, що дають змогу розвиватися майбутнім керівникам. Для цього відділу кадрів варто створити чіткі вимоги, відповідно до яких буде відбуватися відбір на керівні посади.

Керівництво досліджуваного підприємства зацікавлене у процесах планування та супроводження кар'єри співробітників. Адже тоді у компанії з'являється можливість керувати професійним розвитком персоналу, співставляти інтереси працівників та підприємства, планувати навчання, сприяти задоволенню працівників від виконуваної роботи та формувати кадровий резерв. З іншої сторони, підприємство яке бере участь у кар'єрному просуванні свого персоналу, отримує наступні результати:

✓ Вмотивованих та лояльних працівників, що планують своє кар'єрне просування саме на даному підприємстві, а це, своєю чергою, впливає на продуктивність праці та показники плинності кадрів;

✓ планування професійного розвитку працівників, враховуючи особисті інтереси;

✓ складання індивідуальних планів розвитку для співробітників, що є джерелом для визначення потреби у навчанні.

✓ групу працівників, які зацікавлені у професійному зростанні, підготовлених вмотивованих до кар'єрного просування.

Пропонуємо проаналізувати інноваційні тенденції планування кар'єри японської та американської моделей управління кар'єрою. Сучасні підприємства орієнтуються на досвід країн Японії та США у розвитку кар'єри.

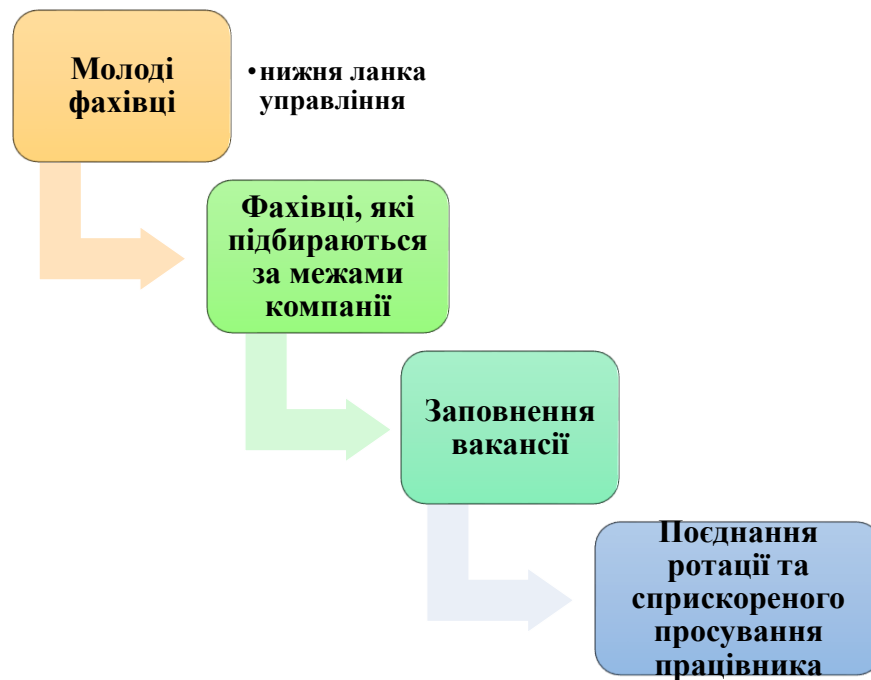
Японська модель планування кар'єри передбачає те, що працівник є частиною цілого процесу. Професійна ідентичність із цілями організації дає можливість працівнику досягати успіху. Персонал японських підприємств працьовиті та цілеспрямовані, що впливає на успіх компанії на ринку господарювання. При працевлаштуванні у компанії, японські працівники одразу формують план професійного розвитку, тим самим показують своє бажання працювати у даній компанії до досягнення ними пенсійного віку[1, с.205].

Проте система довічного найму має як сильні, так і слабкі сторони. Довічний найм дає змогу зберегти трудові ресурси, сформувати у працівників почуття відданості компанії, але з іншого боку відбирає гнучкість управлінського процесу, оскільки дає можливість залучати здібний персонал.

У рамках японського підходу до планування кар'єри якість трудових ресурсів розглядається кваліфікація, яку працівник накопичує на протязі власної професійної діяльності. Такий досвід дає можливість працівнику втілювати кар'єрне просування.

Для того, щоб перебороти негативні сторони моделі, потрібно, щоб працівники компаній отримували широкий спектр знань одразу у декількох спеціалізаціях. Японська модель планування кар'єри виступає як «система статусів», тобто процес просування людини від периферії до центру кар'єри. - це традиційна "система статусів", коли співробітник протягом трудової діяльності здійснює пересування від периферії до центру[1, с.205].

Розглядаючи американську модель планування кар'єри, варто зазначити, що основним показником досягнення кар'єрного успіху є просування вгору по ієрархії до апарату управління. Американська модель планування кар'єри представлена чотирма кроками (рис.3.3):



**Рис. 3.3 Американська модель планування кар'єри персоналу**

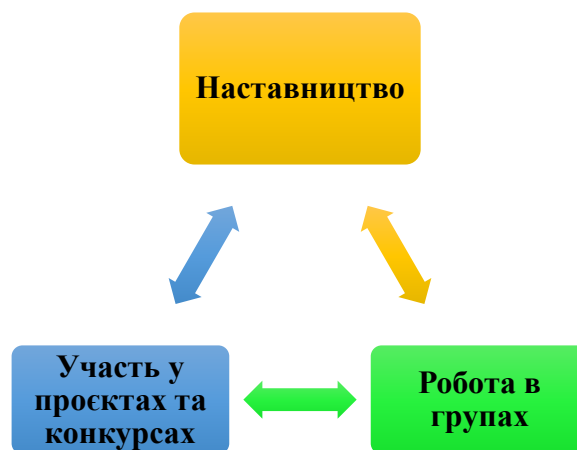
Примітка. Побудовано автором самостійно на основі[1, с. 205].

Кар'єрне просування працівників у американських компаніях передбачає наступні дії: перевірка практичних здібностей, кваліфікації, оцінка трудової діяльності та атестація. Для того, щоб посісти посаду нижнього рівня, працівнику достатньо володіти елементарними знаннями і при цьому керівник самостійно затверджує посаду. Якщо брати до уваги співробітників середньої

та вищої ланки, то важливу роль тут належить кадровій службі: реалізуються програми діагностики професійних знань з подальшим визначенням потенціалу працівника та можливостями до його просування. Для того, щоб обійняти посаду в рамках нижньої ланки, від співробітника не потрібно глибоких знань. Тобто керівник самостійно затверджує посаду.

Проаналізувавши світовий досвід тенденцій планування кар'єри, можемо стверджувати, що працівник і компанія є зацікавленими сторонами процесу кар'єрного просування і саме від них залежить успіх у даному процесі.

Відтак, спираючись на досвід світових країн та з метою удосконалення та впровадження інноваційних технологій у процесі планування кар'єри на ПрАТ «Тернопільський кар'єр», пропонуємо використовувати наступні методи (рис. 3.4)



**Рис. 3.4 Методи для удосконалення кар'єрного планування персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Побудовано автором самостійно.

1. Наставництво. Даний метод не є поширеним на підприємстві, однак, його впровадження дасть змогу запобігти вигоранню працівників, що вже досягнули високого професійного рівня, але втратили інтерес до виконуваної роботи. Тому наставництво забезпечить кар'єрний ріст не лише учневі, а й наставнику, адже при передачі знань, досвіду він буде більше докладати зусиль для виконання трудових обов'язків.



2. Робота в групах. Даний метод дасть можливість працівникам здобути нові компетенції, шляхом консультувань, подолання психологічних та комунікаційних бар'єрів у колективі. У процесі групової роботи нові працівники матимуть можливість проявити себе, проаналізувати сильні та слабкі сторони та порівняти себе з колегами. Кар'єрне просування у такий спосіб передбачене для тих працівників, які були активними у розробці та прийнятті важливих рішень для підрозділу, компанії і проявили себе якнайкраще[48, с.87].

3. Участь у проєктах та конкурсах дасть можливість протестувати працівників, адже даний вид діяльності передбачає встановлення конкретних завдань та встановлення чітко визначених термінів. Успішне виконання такого виду завдань виявляє у співробітників здатність швидко приймати рішення, працювати у команді, вміння комунікувати та їх професійність. Такий метод можна застосовувати для просування коректних працівників як метод відбору персоналу.

Пропонуємо розглянути кар'єрні технології, які, на нашу думку, будуть доцільними у процесі планування кар'єри персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у аспекті їх розподілу на багатоланкові, комунікаційні та індивідуальні.

Отже, перший вид інноваційних технологій – це багатоланкові, метою яких є виконання послідовних та взаємопов'язаних задач. Сюди можна віднести:

Кар'єрний маркетинг, який дає можливість визначити перспективи кар'єрного росту працівника на підприємстві, оцінити його професійні можливості;

Кар'єрна логістика –інноваційний вид технології планування кар'єри за допомогою якого можна визначити різні варіанти переміщення працівника по кар'єрній драбині, оцінити їх, вибрати найбільш оптимальні шляхи реалізації та скласти кар'єрний план розвитку.

Кар'єрне стимулювання передбачає безпосередній процес реалізації кар'єрного плану та спрямування сил працівника на досягнення кар'єрних цілей.

Кар'єрний бенчмаркінг дає можливість порівняти досягнуті кар'єрні результати із наміченими цілями, визначити конкурентні переваги, оцінити відхилення та внести корективи до кар'єрного плану[40 с. 64].

Друга група інноваційних технологій планування кар'єри – це комунікаційні технології, що передбачають обмін знаннями, вміннями між працівниками шляхом навчальних програм створених на корпоративному порталі підприємства або в усній формі.

Третя група інноваційних кар'єр-технологій – це індивідуальні технології. Вони передбачають аналіз індивідуальних потреб працівника у контексті самооцінки конкурентних переваг на основі його професійних здібностей.

На нашу думку, впровадження вищеописаних кар'єрних технологій дасть можливість керівництву та відділу кадрів ПрАТ «Тернопільський кар'єр» краще планувати кар'єру персоналу, мотивувати їх до кар'єрного просування, зменшити плинність кадрів, можливість показати працівникам, що вони є важливими для підприємства та формувати у них задоволеність від виконуваної роботи.

### **Висновки до розділу 3**

Досліджуючи інноваційні технології планування кар'єри на ПрАТ «Тернопільський кар'єр», були зроблені наступні висновки.

Кар'єрні стратегії відіграють важливу роль у процесах кар'єрного розвитку персоналу. Було досліджено, що індивідуальна кар'єра працівника на підприємстві недостатньо розвинена, тому є необхідність у розроблені та подальшій реалізації кар'єрної стратегії. Дана стратегія дасть можливість прописати чіткі кроки та завдання для працівника, а також визначити його потенційні можливості, готовність до кар'єрного просування та перспектив розвитку.

Нами була розроблена кар'єрна стратегія, яка складається із шести етапів, кожен з яких містить свої кроки. Перший етап даної стратегії – формування місії – є дуже важливим, адже саме на цьому етапі необхідно правильно визначити сильні та слабкі сторони працівника, ієрархію його потреб та окреслити цілі щодо кар'єрного просування. Таким чином стратегічне планування кар'єри дає можливість зрозуміти сутність даної категорії, розглянути її як безперервний процес розвитку людини, в якому беруть участь як сам працівник, так і керівник структурного підрозділу та підприємство загалом.

Кар'єрне просування персоналу сприяє успішній діяльності підприємства. Планування кар'єри персоналу є складним та важливим процесом, що передбачає формування особистісних та професійних інтересів працівника при мінливих умовах середовища господарювання. Тому важливим є впровадження в систему кар'єрного розвитку інноваційних технологій планування кар'єри, що дадуть змогу працівникам краще розуміти сутність кар'єрного росту та оцінити можливості для цього.

З метою удосконалення системи кар'єрного розвитку персоналу на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» були запропоновані наступні інноваційні технології удосконалення кар'єрного планування, а саме: робота у групах, наставництво,

участь у проектах, конкурсах, кар'єрний маркетинг, кар'єрна логістика, кар'єрне стимулювання та кар'єрний бенчмаркінг. Дані інноваційні технології при плануванні кар'єрного просування дадуть можливість працівникам краще розуміти потребу у професійному зростанні, окреслити кар'єрні плани розвитку, оцінити свої можливості та фактори, які гальмують процес розвитку, а також прагнути до саморозвитку.

## ВИСНОВКИ ДО РОБОТИ

У кваліфікаційній роботі подано наукове узагальнення та нові шляхи вирішення важливого науково-практичного завдання щодо технологій планування кар'єри персоналу, а також дослідження інноваційних кар'єрних технологій. На основі проведеного дослідження пропонуємо наступні висновки:

1. У наукових працях поняття «кар'єри» трактується по-різному, проте, у всіх визначеннях чітко видно процесну сутність даної категорії. Тобто «кар'єра» розглядається як динамічний процес розвитку людини, що складається з багатьох елементів, зокрема, особистого успіху у просуванні по кар'єрних сходах із максимальною вигодою як для працівника, так і для підприємства загалом.

У кожної людини кар'єрний процес відбувається по різному, відтак, кар'єру класифікують за такими ознаками: відносно підприємства (внутрішньоорганізаційна та міжорганізаційна кар'єра); за сферою діяльності (спеціалізована та неспеціалізована); за ієрархією (вертикальна, горизонтальна, ступінчаста та прихована).

Також було встановлено, що на розвиток кар'єри впливає ряд чинників, зокрема, найважливішим є критерій цільового вибору професії. Поряд із факторами, що впливають на розвиток кар'єри є ті, що гальмують кар'єрний ріст працівника. Тому, можна стверджувати, що кожна група чинників по різному впливає на теми та швидкість кар'єрного просування.

2. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» провідна компанія на ринку вапняку, що займаю провідні позиції серед конкурентів. На підприємстві діє система процесного управління, тобто кожен процес має чітко описані дії та терміни, що значно полегшує виконання трудових завдань. Керівництво компанії приділяє значну увагу розвитку працівників, адже персонал є рушійною силою, що визначає успіх підприємства на ринку господарювання.

Нами були проаналізовані кількісні та якісні характеристики персоналу, що дало змогу детальніше проаналізувати передумови кар'єрного розвитку

працівників. Станом на січень 2022 року чисельність працівників становила 308 осіб, з них 36 – це адмінперсонал та 272 особи – це виробничий персонал.

Ключовий персонал – це працівники, більшість з яких мають вищу освіту та щорічно удосконалюють свої знання, вміння, навички шляхом оцінки персоналу, навчання та сертифікації. Важливим при плануванні кар'єри на підприємстві є складання кар'єрограми. Кар'єрограма – це модель кар'єри, що містить у собі шлях професійного переміщення працівника по посадах, а також конкретні кваліфікаційні вимоги, які є необхідними для конкретної посади.

3. Щорічно, працівники підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр», проходять комплексну оцінку рівня знань та ключових компетенцій. Відповідно до результатів оцінки працівник разом із керівником структурного підрозділу складає індивідуальний план розвитку, в якому зазначають, які компетенції потрібно удосконалити, набути та, що необхідно для цього зробити (пройти навчання, взяти участь у виставці, розробити проєкт). Відповідно до ПП начальник відділу кадрів розробляє навчальний план для працівників. Працівники мають змогу навчатися безкоштовно у різноманітних навчальних провайдерів, бізнес-школах, що тим самим, дає їм можливість розвиватися та впливає на їх професійний ріст.

Щорічно, в середньому, навчається 25 ключових працівників, а коефіцієнт всеобучу становить – 0,19. Перейшли на інші та вищі посади 4 працівників протягом досліджуваного нами періоду – 2019-2021 рр. Це є середній показник, що означає, що інші працівники вже займають ту посаду, яку намітили у кар'єрному плані або ж не вмотивовані до кар'єрного росту.

Після оцінки персоналу формується навігатор кадрового резерву, в якому зазначаються працівники, що зможуть зайняти ту чи іншу посаду через певний проміжок часу. Для цього персонал активно бере участь у навчаннях, проєктах, виставках. Ще однією із передумов розвитку кар'єри персоналу на підприємстві є сертифікація. Тобто працівник має змогу сертифікувати самостійно розроблену навчальну програму і представити її для своїх колег та отримати

диплом внутрішнього тренера. Таким чином, це є своєрідною мотивацією, адже проведення внутрішнього тренінгу оплачується компанією.

4. Провівши дослідження кар'єрного потенціалу та передумов кар'єрного розвитку працівників, дали змогу зрозуміти, що система кар'єрного планування таки потребує удосконалення, не дивлячись на розвинену систему навчання. Тому нами було розроблено проєкт кар'єрної стратегії, що дасть змогу краще зрозуміти значимість кар'єри та можливості, які можна отримати у процесі кар'єрного просування. Проєкт передбачає шість етапів: формування місії, визначення кар'єрної позиції, аналіз конкурентів, узгодження кар'єрних інтересів працівника та керівника, формування кар'єрної стратегії та виконання стратегічного плану. Кожен етап складається із чітких кроків, що полегшують реалізацію такої стратегії. Найважливішим етапом даної стратегії є визначення сильних та слабких сторін працівника, його потреб та значення кар'єри у його житті.

Реалізація кар'єрної стратегії дасть можливість працівникам оцінити свої можливості серед колег, проаналізувати здібності, навички, поставити цілі, які необхідно досягнути для досягнення бажаного результату та шляхи втілення цих цілей. Таким чином стратегія планування кар'єри на підприємстві стимулюватиме персонал та керівництво до покращення планування кар'єри.

5. Кар'єрний розвиток працівників є пріоритетним завданням підприємства, оскільки має позитивний вплив на командний дух, задоволеність працівника роботою, підвищення мотивації та продуктивності праці, а також сприяє активності працівників у процесі прийняття ними важливих управлінських рішень.

Для того, щоб запропонувати інноваційні технології кар'єрного планування, було проаналізовано досвід кар'єрного розвитку на японських та американських підприємствах. Можна зробити висновок, що кар'єра працівників на світових підприємствах є пріоритетним завданням для керівництва. Зокрема, японська модель планування кар'єри передбачає формування кар'єрного плану працівника відповідно до посади на конкретному

підприємстві. Американська модель планування кар'єри передбачає переміщення працівника вгору по ієрархії і до апарату управління. При цьому, важливим є оцінка практичних вмінь працівника, його кваліфікації та атестація.

Для удосконалення технологій кар'єрного планування на ПрАТ «Тернопільський кар'єр» нами були запропоновані наступні інноваційні технології: наставництво, що дасть змогу працівнику краще проявити свої вміння та практичні навички, роботу в групах, де нові працівники зможуть проявити свої сильні сторони та оцінити себе серед колег, участь у проєктах, що дає можливість перевірити працівників, адже проєктна робота передбачає виконання конкретних завдань у конкретні терміни, тобто ставить працівника в певні рамки, що тим самим допоможе визначити його сильні сторони та можливість діяти при мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангел О.Ю. Сучасні тенденції планування кар'єри: як стежити за трендами і знайти новий кар'єрний шлях / О.Ю. Ангел // Проблеми соціології. – 2021. – с. 203-207.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Біскуп В.С. Теоретичний аналіз змісту поняття “кар'єра” з позицій суспільно-гуманітарних дисциплін / В.С. Біскуп // Вісник Львівського університету. – Вип. 6. – 2012.– с. 217-226.
4. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка». – ТНЕУ. – 2020. – 212 с.
5. Ведерніков М.Д. Аналіз факторів та цінностей, які впливають на кар'єру працівників підприємств /М. Д. Ведерніков, В. А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. – № 4. – 2009. – с. 59-61.
6. Внутрішня статистична документація ПрАТ «Тернопільський кар'єр».
7. Гончаров Ю.В., Комаровська Ю.А. Система управління кар'єрою як інструмент економічного розвитку освітніх закладів / Ю.В, Гончаров, Ю.А. Комаровська // Вісник КНУТД. – с.153-160. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/785/1/V90sp\\_P153-160.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/785/1/V90sp_P153-160.pdf)
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
9. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2020. – Випуск (1) 95. – С.113-125
10. Дяків О.П., Юрик Г. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу./ Модернізація менеджменту та публічного управління в

системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

11. Дяків О. Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера . Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наукових праць. – Випуск 22. – Тернопіль: Економічна думка. – 2017. с.– 67-71.

12. Дяків О.П. Модель компетенцій рекрутера Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку». I том. Київ. КНТУТД. – 2022. – с. –175-179.

13. Дяків О.П. Трансформація ролей HR-менеджера в цифрову добу Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів». – Тернопіль. – ЗУНУ. – 2022. – с.36-38.

14. Дяків О.П. HR-аналітика в царині рекрутингу персоналу Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України .Тернопіль. ЗУНУ. – 2022. – с.97-100.

15. Дяків О.П. Оцінка персоналу методом Assessmentcentr . Міжнародна науково-практична конференція "Формування та розвиток трудового потенціалу України: проблеми і перспективи" збірник матеріалів .Вісник Східноукраїнського національного університету імені В.Даля .Науковий журнал №14 (168). 2011.с.100-103

16. Дяків О.П. Бакуліна Н. Страдомський А. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України Зб. наукових праць .Випуск 13. Тернопіль: Економічна думка. 2008. с.97-104

17. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31744/1/%D0%9E%D1%80%D0%BB>

%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9\_%D0%A2.pdf

18. Капіца В.Ф., Орлова О.І. Шурупова К.В (Під заг. наук. редакцією д.ф.н., проф. В.Ф.Капіци). Професійна кар'єра успішного фахівця. – Том 1. Монографія. – Кривий Ріг: Видав. центр ДВНЗ «КНУ», 2013 – 508с.

19. Кольчак Н.В. Управління діловою кар'єрою персоналу підприємства: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kk.nau.edu.ua/article/1723>

20. Костенко А.Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43854/3/Kostenko\\_career.pdf;jsessionid=C3B1AFCBF6CC52172F4ED0DAE6E55EC1](https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43854/3/Kostenko_career.pdf;jsessionid=C3B1AFCBF6CC52172F4ED0DAE6E55EC1)

21. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К.: Кондор, 2013. – 292с.

22. Кудінова М.М. Менеджмент кар'єри/ М.М. Кудінова, В.В. Меденець // Економіка і суспільство. – Вип. 15. – 2018. – с. 364-370 .

23. Літинська В.А. Формування трудової кар'єри працівника на підприємстві / В.А. Літинська // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. – Вип. 1 (14). – 2013. – с. 140-147.

24. Марусяк А.О. Управління діловою кар'єрою працівника в організації: кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня: Спец. 281 Публічне управління і адміністрування; наук. кер. Н.І. Шиян; Харків. – 2021. – 106 с.

25. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб./ Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка Тернопіль,2021.334 с.

26. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.

27. Микитюк П.П. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства: моногр. / П. Микитюк, В. Брич, М. Федірко – Режим

доступу: – [Електронний ресурс]  
<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26884/1>

28. Монастирський, Г. Л. Теорія організації : підручн. – Тернопіль : ТНЕУ, 2014. – 288 с

29. Морозова М. Е. Організаційні засади управління становлення професійною кар'єрою як процес розвитку / М.Е. Морозова // Теорія та методика управління освітою. – №7. – 2011. – с. 15. – [Електронний ресурс] – Режим доступу:

[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_7/10.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf)

30. Москаленко Н.О. Ділова кар'єра : конспект лекцій / Н.О. Москаленко. – Х. : ХНЕУ, 2005. — 152 с.

31. Науменко Н. Управляємо кар'єрою працівників: будуємо «кар'єрограму». [Електронний ресурс].– Режим доступу: [http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie\\_biznesom/stati/upravlyaem\\_kareroj\\_sotrudnikov\\_stroim\\_kareroigrammu](http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/upravlyaem_kareroj_sotrudnikov_stroim_kareroigrammu)

32. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

33. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Тернопільський кар'єр»: <https://karyer.in.ua/>.

34. Побудова кар'єри : навч.-метод. посіб. / [О. В. Мельник, О. Л. Морін, Л. А. Гуцан, І. І. Ткачук, О. М. Пархоменко, З. В. Охріменко, Т. С. Попова, М. В. Лузан; за ред. О. В. Мельника]. — Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. — 172 с.

35. Положення про навчання та розвиток персоналу.

36. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія / В.Т. Лозовецька. – Київ: 2015. – 279 с.

37. Пшоняк О. Планування кар'єри. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://core.ac.uk/60826594.pdf>

38. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. для студ. екон. спец. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов // Донбас. держ. машинобуд. академія. — Краматорськ : [б. в.], 2007. — 167 с.

39. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2015. – 505 с.

40. Сотнікова С.І. Управління кар'єрою персоналу в системі менеджменту сучасної організації / С.І. Сотнікова // Вісник економічного університету. – № 3. – 2014. – с. 60-67.

41. Сотнікова С.І. Управління кар'єрою: Навч. підручн. – М.: ІНФРА-М, 2011. – 408 с. (Сер. «Вища освіта»).

42. Спатарь Д.А. Удосконалення управління розвитком кар'єри персоналу підприємства: випускна кваліф. роб. /Д.А. Спатарь // Одеський національний економічний університет. – 2018.– с. 97.

43. Типологія та етапи кар'єри. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/488167/mod\\_resource/content/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%202.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/488167/mod_resource/content/1/%d0%9b%d0%b5%d0%ba%d1%86%d1%96%d1%8f%202.pdf)

44. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с. (Укр. мов.).

45. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник для студентів напряму підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання / Г. В. Назарова, І. П. Отенко, С. В. Мішина та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 295 с.

46. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. (168).

47. Управління діловою кар'єрою в організації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/001.pdf>

48. Філясова Ю.А. Розвиток кар'єри персоналу організації / Ю.А. Філясова // Управління. – Т.9. – 2021. – с. 80-91.

49. Шевченко А.В. Фактори кар'єрного зростання працівників підприємства / А.В. Шевченко // наук. стаття. – 2012. – с. 3 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream.pdf>

50. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. – 2017. – 252 с.

51. Avkopashvili P. T. Modern approaches to career planning as an integral element of the development of the organization's personnel. Novaya nauka: Strategii i vektory razvitiya = New science: Strategies and vectors of development. 2016;(118-1):6-8. (In Russ.).

52. Olha Diakiv, Viktor Ostroverkhov,  
Halyna Yuryk Innovative Technologies in Personnel Development // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України // Зб. наукових праць - Випуск 24, Тернопіль: Економічна думка, 2019. с. 108-115

