

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТОМЧУК Петро Костянтинович

Управління розвитком кар'єри працівників в умовах воєнного часу. /
Management of career development of employees in wartime conditions

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм-21

П. К. Томчук

Науковий керівник:

к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

1.1. Визначення основних понять та термінів управління кар'єрою

1.2. Аналіз теоретичних моделей та концепцій управління розвитком кар'єри

1.3. Методичні підходи до розробки стратегій та планів управління розвитком кар'єри працівників

Висновки до 1 розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.2. Аналіз впливу воєнного конфлікту на кадровий потенціал та структуру підприємства

2.3. Оцінка ефективності існуючих систем управління розвитком кар'єри

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Визначення ключових факторів та викликів, які впливають на розвиток кар'єри працівників під час воєнного конфлікту

3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення підходів до управління розвитком кар'єри

Висновки до 3 розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Умови воєнного часу суттєво відрізняються від мирних, і вони можуть впливати на розвиток кар'єри працівників. Військові події, економічна нестабільність та інші фактори можуть створювати виклики та обмеження для професійного росту.

Умови воєнного часу вимагають адаптації з боку організацій у сфері управління персоналом. Розробка специфічних стратегій та методів управління розвитком кар'єри стає важливою для забезпечення ефективності працівників та збереження кадрового потенціалу.

Ситуація воєнного конфлікту має великий вплив на соціально-економічний розвиток країни. Врахування аспектів управління розвитком кар'єри стає ключовим для забезпечення стійкості та розвитку національної економіки.

В умовах воєнного конфлікту важливо зберігати та ефективно використовувати людський капітал. Адекватне управління розвитком кар'єри може сприяти збереженню та максимізації професійного потенціалу працівників.

Актуальність теми полягає також у гуманітарних аспектах, оскільки воєнні конфлікти можуть призводити до великої кількості переміщених осіб та соціальних проблем. Управління розвитком кар'єри в контексті війни може впливати на поліпшення якості життя та соціальну інтеграцію людей.

Актуальність дослідження управління розвитком кар'єри працівників в умовах воєнного часу підсилюється необхідністю адаптації бізнес-структур до непередбачуваного середовища та стрімкого змінення соціально-економічних умов. В контексті воєнного конфлікту, ефективне управління кар'єрою стає стратегічною ініціативою для забезпечення стабільності, збереження робочих місць та підтримки соціальної рівноваги. Додатково, розгляд цієї теми дозволяє визначити інноваційні підходи до управління персоналом, спрямовані на впровадження практичних рішень, які допомагають компаніям і організаціям пристосовуватися до викликів воєнного періоду.

Отже, дослідження даної теми має велике значення для розуміння та вирішення проблем, що виникають у сфері управління розвитком кар'єри працівників в умовах воєнного конфлікту.

Проблемами управління кар'єрою займаються ряд вітчизняних науковців серед яких: Агєєва І., Воржакова Ю., Доценко Т., Жиренкова Є., Карамушка Л., Ковальчук К., Мішина С., Сарбаш Л., Олійник Н., Семикіна М., Столярук Х., Танасюк І., Чуйко О., Щьокіна Є.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є вивченні проблем і пошук конкретних рішень та розробці практичних інструментів для ефективного управління кар'єрним розвитком працівників у складних умовах воєнного конфлікту.

Для досягнення зазначеної мети були поставленні такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління розвитком кар'єри;
- провести характеристику методичних підходів до розробки стратегій управління розвитком кар'єри працівників;
- провести аналіз впливу воєнного конфлікту на кадровий потенціал та структуру підприємства;
- оцінити ефективність існуючих систем управління розвитком кар'єри в умовах війни та визначення проблемних питань;
- окреслити шляхи поліпшення управління розвитком кар'єри в умовах війни.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком кар'єри працівників в умовах воєнного часу.

Предметом дослідження є аспекти та характеристики управління розвитком кар'єри працівників в умовах воєнного часу.

Методи дослідження. Для дослідження аспектів управління розвитком кар'єри працівників в умовах воєнного часу, використані різноманітні методи дослідження. Зокрема було проведено літературний огляд, що передбачає проведення систематичного огляду літератури для вивчення наявних теоретичних концепцій та підходів до управління кар'єрою під час воєнного конфлікту. Також

було проведено анкетування працівників для вивчення їхніх думок, вподобань та відчуттів стосовно управління розвитком кар'єри під час воєнного конфлікту.

Аналіз статистичних даних передбачав збір та аналіз статистичних даних щодо кар'єрного розвитку працівників, ефективності управління та його впливу на соціально-економічний розвиток.

Комбінування цих методів дозволяє отримати комплексний погляд на проблему та забезпечити достатню глибину та ширину аналізу управління кар'єрою в умовах воєнного конфлікту.

Наукова новизна одержаних результатів:

- досліджено теоретико-методичні аспекти управління розвитком кар'єри;
- проведено характеристику методичних підходів до розробки стратегій управління розвитком кар'єри працівників;
- проведено аналіз впливу воєнного конфлікту на кадровий потенціал та структуру підприємства;
- досліджено ефективність існуючих систем управління розвитком кар'єри в умовах війни та визначення проблемних питань;
- окреслено шляхи поліпшення управління розвитком кар'єри в умовах війни.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використанні при удосконаленні системи управління персоналом підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

Обсяг і структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 69, містить 8 таблиць, 9 рисунків, загальний обсяг становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

1.1. Визначення основних понять та термінів управління кар'єрою

У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в різних країнах, включаючи Україну, значна частина людей примушена працювати, спрямовуючи свої зусилля на задоволення базових матеріальних потреб, а не на самореалізацію в професійному плані. Це призводить до зниження працездатності та загальної ефективності роботи організацій. Отже, виникає необхідність у вдосконаленні управління кар'єрними процесами для забезпечення більш ефективного використання людського потенціалу.

Сучасний менеджмент визнає зростаючу роль людського фактора у розвитку організацій та стратегічному розвитку країни. Сучасні виклики, такі як конкуренція з штучним інтелектом, перехід від «праці всього життя» до проектної роботи, і акцент на «навчанні протягом всього життя» підкреслюють важливість понять, таких як «кадри», «людський капітал» і «людські ресурси». Особистісний розвиток працівників та ефективне управління кар'єрою стають важливими аспектами у забезпеченні високої професійної та особистісної ефективності.

За визначенням Балабанової Л. В. та Сардак О. В., управління кар'єрою персоналу охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, мотивацію та контроль службового зростання персоналу відповідно до їхніх цілей, потреб, можливостей і здібностей. Це важливий елемент, що починається з моменту прийняття працівника на підприємство і закінчується передбачуванім його звільненням, організуючи систему планового горизонтального та вертикального просування по службовій лінії чи робочих місць. Організації мають забезпечити працівникам інформацію про їхні перспективи та показники, які їм слід досягти для кар'єрного зростання [3, с. 87].

Такий підхід до управління кар'єрою сприяє не лише професійному розвитку працівників, але й їхньому особистісному зростанню, що стає ключовим елементом в умовах складного соціально-економічного контексту.

Аверіна Н.А. висловлює думку, що управління кар'єрою включає планування просування працівників по робочих місцях і посадах з моменту їхнього прийняття на роботу в організації до передбачуваного звільнення. Цей процес відповідає як інтересам організації, так і інтересам окремих працівників. Згідно з моделлю партнерства, яку рекомендується застосовувати в управлінні кар'єрою на сучасних підприємствах, взаємодія включає трьох сторін: працівника, його керівника та кадрову службу. Процес розвитку кар'єри розглядається як спільна відповідальність, де працівник володіє плануванням та розвитком своєї кар'єри, керівник виступає наставником, а кадрова служба виконує роль професійного консультанта та керує загальним процесом [5, с. 123].

Якщо звернутися до традиційних концепцій менеджменту, М. Мескон розглядає управління кар'єрою як офіційну програму просування робітників по службі, яка сприяє розкриттю їхніх здібностей та використанню їхнього потенціалу в найкращий спосіб. Програми управління просуванням допомагають організаціям використовувати повною мірою здібності своїх працівників і одночасно дають працівникам можливість максимально використовувати свої здібності. Ці програми сприяють великій відданості інтересам організації, підвищенню мотивації та продуктивності праці, зменшенню текучості персоналу і ефективному використанню здібностей працівників [12, с. 98].

Сотникова С. визначає управління кар'єрою як цілеспрямовану діяльність керівного складу, менеджерів та фахівців з управління персоналом, а також працівників самостійно з метою формування стійкої системи переконань, принципів та якостей, що дозволяють їм зберігати свої особисті та професійні позиції та інтереси в умовах швидкозмінюючогося сучасного життя та професійної діяльності. Цей підхід розглядає управління кар'єрою як частину загального управління персоналом, що охоплює взаємовідносини між роботодавцем та працівниками щодо впливу на їхню професійну та

організаційну кар'єру на користь організації.

В сучасному тлумаченні терміну «управління кар'єрою», враховуючи різноманітність та різноплановість визначень, він включає як зовнішні аспекти (проходження різних рівнів просування), так і внутрішні, психологічні. Зазначається, що ключовою характеристикою є процес самореалізації людини та використання своїх можливостей у сфері професійної діяльності, як в межах організації, так і за її межами. Автор визнає, що управління кар'єрою полягає в реалізації особистості в умовах взаємовигідних партнерських відносин із роботодавцем [23, с. 146].

Для досягнення цієї мети ми вирішили вирішити такі завдання: «уточнити термінологічний апарат у сфері управління діловою кар'єрою персоналу; проаналізувати існуючі типології ділової кар'єри; розглянути концептуальні принципи формування системи управління діловою кар'єрою персоналу; обґрунтувати важливість та особливості використання логістичного підходу у сфері управління діловою кар'єрою; розглянути методи діагностики кар'єрної компетентності персоналу; розробити науково-методичні рекомендації для створення системи управління діловою кар'єрою персоналу, заснованої на принципах логістики».

В Україні поки що не приділяється належна увага управлінню діловою кар'єрою, і роботодавці мають невелику готовність вкладати кошти в розвиток кар'єри свого персоналу. Щоб змінити цю ситуацію, в першу чергу потрібно вдосконалити термінологічний апарат і аргументувати переваги управління діловою кар'єрою для роботодавців.

У вітчизняній літературі часто відзначається тенденція ототожнювати поняття «кар'єра» з поняттям «ділова кар'єра». Однак, за змістом, це різні концепції. Кар'єра може існувати як ділова (професійна), так і соціальна. За нашим розумінням [6, с. 98], кар'єра визначається як: «процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві, який відбувається за обраною стратегією чи внаслідок обставин, має на меті досягнення успішності в будь-якій сфері діяльності за певним критерієм або їх сукупністю». Таке уявлення про кар'єру

об'єднує цільовий, функціональний, процесуальний та структурний підходи.

Визначення терміну «ділова кар'єра» також можна висвітлити, використовуючи різні підходи, проте з врахуванням того, що ділова кар'єра є лише одним аспектом загального поняття «кар'єра». Іншими словами, «ділова кар'єра» є більш конкретним та вузьким у межах загального поняття «кар'єра». Відповідно до наших розглядів, ділова кар'єра визначається як процес зміни ролей, посад та статусів, спрямований на досягнення успіху в професійній сфері за певними критеріями або їх комбінацією [18].

Ділова кар'єра персоналу може здійснюватися у різних формах, тому важливо розробити науково обґрунтовану типологію ділової кар'єри, яка стане базою для створення системи управління нею.

В літературі з управління персоналом існують різні підходи до класифікації кар'єри. Більшість авторів розрізняє професійну і посадову кар'єри. Ця класифікація є універсальною і може застосовуватися в різних сферах діяльності та галузях економіки. Професійна кар'єра пов'язана з розвитком працівника як фахівця та його визнанням в професійному плані. Посадова кар'єра включає в себе зростання в посаді.

Наприклад, Балабанова Л. В. виділяє декілька видів кар'єри, таких як вертикальна (висхідна або нисхідна), горизонтальна, ступінчаста та доцентрова кар'єра (піднесення працівника до керівництва). Цей підхід широко використовується в класифікації ділової кар'єри, але може бути доповнений іншими ознаками для більш повного розуміння.

Еськов О. Л. та Гітіс Т. П. вказують [2, с. 102], що за часом проходження ступенів кар'єри можна виділити кілька видів:

«...1. Нормальна кар'єра – характеризується середньою швидкістю переходів, що відповідає середнім показникам професійної групи;

2. Стрімка кар'єра – характеризується швидкими переходами, випереджаючи нормальну кар'єру в два і більше рази;

3. Призупинена кар'єра – включає тих, хто часто перебував без роботи, а періоди зайнятості чергувалися з періодами безробіття.

4. Згасаюча кар'єра – описується ситуацією, коли кар'єра працівника досягає певного рівня і залишається на цьому рівні, а потім починається помітний рух до більш низького соціально-професійного статусу в організації;

5. Монотонна кар'єра – співробітник визначає бажаний професійний статус один раз і назавжди, не прагнучи підвищення в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного росту та поліпшення свого соціально-професійного статусу та матеріального стану» [13, с. 135].

За критеріями успіху, визначеними Кисельовою О. В. [13, с. 135], можна виділити такі види кар'єри:

1. Владна кар'єра – пов'язана із здобуттям влади в організації.
2. Кваліфікаційна кар'єра – визначається ростом кваліфікації та набуттям нових навичок.
3. Статусна кар'єра – орієнтована на підвищення соціального статусу працівника.
4. Монетарна кар'єра – спрямована на збільшення матеріального благополуччя.

За швидкістю та послідовністю проходження щаблів кар'єри [19] виділено наступні типи:

1. Суперавантюрна кар'єра – характеризується швидким ростом і спрямована на збагачення.
2. Авантюрна кар'єра – включає прискорений ріст, іноді із пропуском етапів.
3. Традиційна (лінійна) кар'єра – характеризується поступовим підвищенням, іноді з пропуском окремих рівнів.
4. Послідовно-кризова кар'єра – середня швидкість просування із боротьбою за збереження посади.
5. Прагматична кар'єра – характеризується використанням простих шляхів вирішення завдань.
6. Завершальна кар'єра – пов'язана із закінченням кар'єрного шляху.
7. Перетворююча кар'єра – характеризується високою швидкістю

просування та завоюванням нових сфер діяльності.

8. Еволюційна кар'єра – рост кар'єри пов'язаний із розширенням бізнесу та функцій.

Виділяють такі види кар'єри:

1. Ситуаційна кар'єра – базується на випадковості і включає підвиди, такі як «кар'єра від начальника» і «кар'єра від об'єкта».

2. Системна кар'єра – будується цілеспрямовано і свідомо.

Никифорова В.Г. [7, с. 268] розглядає кар'єру як явище, що реалізується в трьох напрямках: «вертикальний напрям – включає підйом на вищу сходинку структурної ієрархії організації, горизонтальний напрям – охоплює переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі, центроспрямований напрям – передбачає рух до центру, до керівництва організації».

З метою розширення універсальності та застосування класифікації ділової кар'єри, автори вважають доцільним розробку багатокритеріальної систематизованої типології (див. табл. 1.1).

Для підвищення лояльності персоналу до компанії, важливим є впровадження системи управління діловою кар'єрою персоналу з боку топ-менеджменту. Перш за все, необхідно уточнити та чітко визначити основні поняття, такі як «кар'єра», «ділова кар'єра», «управління», «управління діловою кар'єрою» і «система управління діловою кар'єрою». Схематичне подання цього понятійного апарату в рамках формування системи управління діловою кар'єрою персоналу наведено на рисунку 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація кар'єри [15, с. 92]

Ознака класифікації	Види ділової кар'єри	Характеристика
За просторовою ознакою	Внутрішньофірмова	Кар'єра в межах одного підприємства
	Міжфірмова	Кар'єра не обмежується одним підприємством
За критерієм успішності	Професійна	Успіхом є професійне визнання
	Посадова	Критерієм успішності є посадове зростання
	Матеріальна	Кар'єра сприймається як зростання доходу
	Владна	Успіхом вважається отримання влади
За характером протікання	Вертикальна	Просування вгору по системі посад
	Горизонтальна	Ротація без підвищення в посаді
	Ступінчаста (змішана)	Горизонтальний рух з періодичним вертикальним просуванням
За швидкістю протікання	Повільна	Знаходження в одній посаді протягом тривалого часу
	Швидка	Незначний термін перебування на посаді, іноді з пропуском посадових рівнів
	Нормальна	Робота на кожній посаді протягом 2-3 років з послідовним підвищенням
За стабільністю протікання	Безперервна	Стабільне просування по системі посад
	Епізодична	Підвищення в посаді через значний проміжок часу
За часовою ознакою	Реальна	Фактична кар'єра працівника
	Перспективна	Майбутні кар'єрні плани і очікування
За способом досягнення	Авантюрна	Досягнення різними способами, в тому числі нечесними влади і збагачення
	Традиційна	Досягнення послідовного заслуженого кар'єрного зростання
	Центроспрямована	Наближення різними способами до топ-менеджменту з метою отримання підвищення
	Неформальна	Отримання підвищення завдяки протекції, зв'язкам
	Еволюційна	Стрімкий кар'єрний процес, пов'язаний з розширенням діяльності підприємства
За етапами кар'єрного процесу	Кар'єра становлення	Кар'єра молодих фахівців на початку професійного становлення
	Інтенсивна кар'єра	Кар'єра середини віку, максимального професійного і кар'єрного зростання
	Кар'єра збереження	Кар'єра передпенсійного віку, пов'язана із закріпленням на посаді
	Згасаюча кар'єра	Завершення роботи, передача досвіду, вихід на пенсію
За ступенем спеціалізації	Спеціалізована	Кар'єра в межах однієї професійної сфери, спеціальності
	Неспеціалізована	Кар'єра в різних професійних сферах
За ступенем відповідності плановим завданням	Запланована	Кар'єра згідно запланованих напрямів, термінів
	Позапланована	Зростання в незапланованому напрямі, сфері діяльності

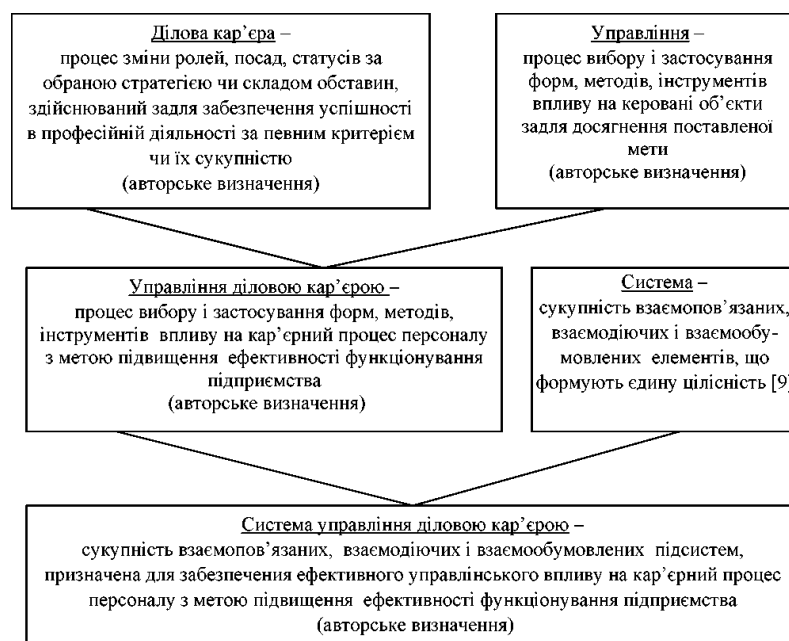


Рис. 1.1. Понятійний апарат управління кар'єрою персоналу [18]

Процес управління діловою кар'єрою є послідовністю кроків, спрямованих на створення управлінського впливу. Цей процес включає визначення мети управління кар'єрою персоналу та впровадження засобів для систематичної реалізації цієї мети. Організація цього процесу базується на науково-обґрунтованому концептуальному підході.

Концептуальні принципи впровадження логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою можна знайти на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Концептуальні основи управління діловою кар'єрою на підприємстві [18]

Об'єктом управління кар'єрою є кадрові потоки, а суб'єктом – працівники служби управління персоналом. Основні завдання управління діловою кар'єрою включають підвищення ефективності використання персоналу, зростання задоволеності персоналу кар'єрою та роботою, зниження рівня кадрових ризиків, підвищення лояльності персоналу, протидію кар'єрним застоям та кризам, а також сприяння професійному становленню та розвитку працівників.

Управління кар'єрою повинно ґрунтуватися на принципах безперервності, осмисленості, оперативності, маневреності, ефективності, науковості, об'єктивності, контролю, багатоваріантності та професіоналізму. Ці принципи визначають систематичний і цілеспрямований характер управління кар'єрою персоналу, спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

З позиції підприємства вважаємо, що процес управління діловою кар'єрою повинен включати ряд етапів: «визначення мети та завдань управління діловою кар'єрою персоналу; ідентифікація об'єктів та суб'єктів управління діловою кар'єрою; обґрунтування принципів діловою кар'єрою; обґрунтування доцільності та теоретичних засад застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою; визначення переліку логістичних потоків та логістичних інструментів управління ними; побудова організаційної структури логістичної системи управління діловою кар'єрою з виділенням основних і допоміжних підсистем; діагностика кар'єрної компетентності персоналу; формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління діловою кар'єрою в формі бази даних планів розвитку кар'єри; здійснення управлінського впливу на логістичні потоки в процесі кар'єрного руху персоналу» [18].

Визначенню підсистем управління діловою кар'єрою повинно передувати обґрунтування теоретичних засад логістичного підходу, де кадрові потоки є основними елементами. Кадрові потоки, включаючи вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні, можуть бути оптимізовані для підвищення ефективності управління діловою кар'єрою персоналу.

1.2. Аналіз теоретичних моделей та концепцій управлінням розвитком кар'єри

Кадрові потоки є об'єктом вивчення кадрової логістики, розглядаючої Леонтьєвою І. О. [24, с. 35] та Мельниковою К. В. [29] як один із напрямів логістики. Це дозволяє розглядати кадрову логістику як: «функціональну сферу логістики. Кадрова логістика визначається як процес застосування методів, прийомів та інструментів оптимізації та узгодження трудових потоків з іншими, з метою підвищення ефективності управління формуванням, обміном, розподілом та використанням трудових ресурсів».

Фундаментальні принципи, які лежать в основі використання логістичної стратегії у керуванні професійною кар'єрою, включають:

- 1) Напрямок управлінської діяльності на створення взаємодій між персоналом та фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами;
- 2) Вдосконалення процесів, які стосуються матеріалів, фінансів та інформації, що пов'язані з рухом персоналу між різними посадами;
- 3) Розробка ідеальних шляхів для розміщення персоналу всередині організації з метою збільшення продуктивності праці;
- 4) Забезпечення умов для ефективної взаємодії між різними функціональними групами персоналу на всіх етапах управління;
- 5) Координація потоків інформації, які регулюють розподіл персоналу;
- 6) Підбір та застосування найбільш підходящих логістичних засобів для керування персоналом різних категорій, включаючи нових, чинних, звільнених працівників та кандидатів ззовні.

Далі ми проаналізуємо інструменти управління, які використовуються для регулювання потоків персоналу, зокрема тих, що приходять у компанію, тих, хто її залишає, тих, хто пересувається всередині компанії, та тих, хто залучається ззовні. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інструменти управління діловою кар'єрою [54, с. 430]

Етап розвитку кар'єри	Вид кадрових потоків	Інструмент управління
Початок кар'єри	Зовнішні	Хедхантинг
		Зовнішній рекрутинг
		Аутстафінг
		Аутсорсинг
	Вхідні	Внутрішній рекрутмент
		Формування кадрового резерву
Розвиток кар'єри	Внутрішні горизонтальні	Ротація
		Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації,
	Внутрішні вертикальні	Підвищення по системі посад
		Тимчасове заміщення керівних посад
Завершення кар'єри	Вихідні	Вивільнення персоналу
		Аутплейсмент
		Дауншифтинг

В області керівництва професійним розвитком ми вважаємо за потрібне застосування таких методів як прямий пошук кандидатів, підряд на зовнішні послуги та зовнішнє виконання робіт для роботи з кандидатами, що не належать до компанії. Рекомендується вдаватися до набору персоналу та створення зовнішніх та внутрішніх кадрових резервів для ефективного управління новими працівниками.

Керування кар'єрним ростом передбачає роботу з кадрами всередині організації, включаючи як позиційний так і кар'єрний ріст. Основна ціль полягає в оптимізації та іноді трансформації цих процесів в гнучкі маршрути, які включають як горизонтальні, так і вертикальні переходи.

Також критично важливим є належне завершення професійної діяльності в рамках мікрологістичної системи через програми підтримки звільнення та дотримання нормативних процедур звільнення. Ці методи повинні бути застосовані для управління процесами, які стосуються виходу співробітників з компанії.

Підкреслюється, що HR-ланцюг управління кар'єрою повинен бути вибудований з огляду на всі етапи управління, при цьому організація системи повинна базуватися на чіткому розмежуванні між основними та підтримуючими

управлінськими функціями. Основні підсистеми включають управління горизонтальними, вертикальними та змішаними кадровими потоками, тоді як допоміжні підсистеми охоплюють управління діагностикою кар'єрної компетентності, інформаційно-аналітичну, планування кар'єри та розвитку кар'єри.

Організаційну структуру логістичної системи управління діловою кар'єрою в мікросистемах автори пропонують узгоджувати, як показано на рис. 1.3.

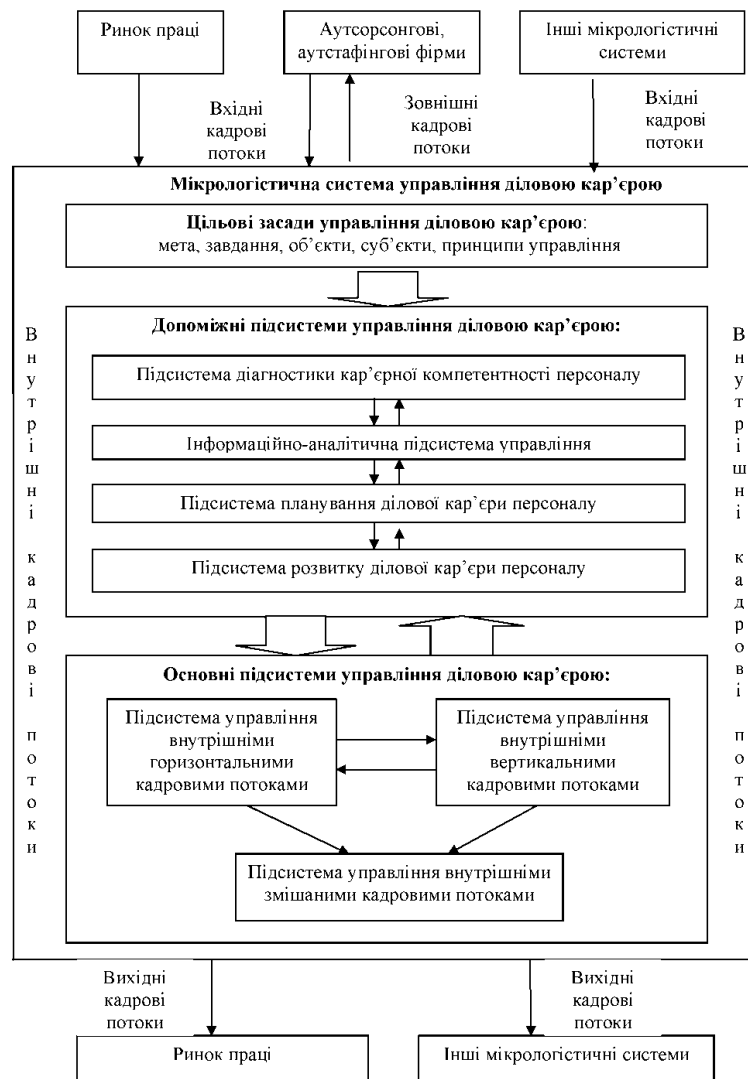


Рис. 1.3. Організаційна структура системи управління кар'єрою [58, с. 113]

У сфері управління кар'єрою існує важливий аспект керування персоналом, який працює за контрактом або на умовах аутсорсингу і не є штатними

співробітниками. Ці зовнішні працівники впливають на розвиток кар'єри внутрішніх співробітників, але не стають частиною внутрішньої структури персоналу.

Архітектура вторинних систем керування професійним зростанням у мікрологістичній моделі складається відповідно до стратегічних цілей, які окреслюють основні завдання та керівні принципи для розвитку кар'єри співробітників.

Однією з ключових вторинних систем є система оцінки кар'єрної компетентності працівників, яка визначає здатність співробітників ефективно застосовувати знання та інструменти для розробки та реалізації кар'єрних цілей. Висока кар'єрна компетентність забезпечує можливість для співробітників систематично оцінювати та планувати свій професійний розвиток та напрямки зростання відповідно до встановлених цілей.

Також управління кар'єрою включає в себе роботу з кадрами, що входять і виходять з компанії, а також тих, хто рухається усередині компанії, використовуючи як горизонтальні, так і вертикальні кар'єрні траєкторії. Головне завдання полягає у вдосконаленні цих процесів, надаючи їм більшої гнучкості та інтегрованості.

Необхідно також звертати увагу на належне завершення кар'єри через аутплейсмент та дотримання законодавчих процедур звільнення, використовуючи ці механізми для керування кадрами, які залишають організацію.

Вважається, що логістична структура HR-процесів у кар'єрному управлінні має бути інтегрована на всіх етапах управлінського циклу, ґрунтуючись на чіткому розділенні між основними та допоміжними управлінськими функціями. На нашу думку, оцінювання кар'єрної компетентності персоналу повинно виконуватися за допомогою наступних методів [69, с. 20]:

1. Метод «Доповідь на задану тему. Учасники готують трихвилинні доповіді на задану тему, виступають перед групою та відповідають на запитання. Цей метод оцінює системність мислення, динамічність, гнучкість мислення,

презентаційні навички, мотивацію та готовність до навчання.

2. Метод презентації в малих групах. Учасники готують презентації своїх сильних сторін та майбутніх планів. Цей метод оцінює розвиток кар'єрної інтуїції, кар'єрну гнучкість, цілеспрямованість та презентаційні навички.

3. Метод мозкового штурму. Учасники взялишковують ідеї на певну тему, наприклад, характеристики ідеального керівника філії. Оцінюється командна робота, винахідливість, швидкість сприйняття інформації та аналітичні здібності.

4. Стресове інтерв'ю. Кадрова співбесіда з провокаційними питаннями для оцінювання стресостійкості, цілеспрямованості, комунікабельності та кар'єрної гнучкості.

5. Спеціальна вправа «Організаційний тест». Учасники приймають управлінські рішення в обмежений час, оцінюючи їх кар'єрні компетентності, стиль управлінського мислення та здатність до розвитку.

6. Вправа «Слалом». Групи створюють міні-кейси, обмінюються ними та відповідають на них протягом обмеженого часу. Оцінюється конфліктність, стресостійкість, винахідливість та швидкість реагування.

Оцінка кар'єрної компетентності працівників сприяє створенню інформаційно-аналітичної бази для керівництва кар'єрою, що враховує знання про рівень кар'єрної компетентності, адаптивність кар'єрних шляхів, професійне усвідомлення та відповідальність співробітників за їхні посади. Ця інформаційно-аналітична система надає необхідну інформацію для стратегічного планування кар'єри та взаємної роботи над кар'єрними траєкторіями і кар'єрними планами разом зі співробітниками. Вважається, що найефективніше створювати кар'єрограми, аналізуючи попередній досвід на займаних посадах.

Система розвитку кар'єри працює завдяки використанню інструментів, що сприяють професійному просуванню, включаючи курси підвищення кваліфікації, освітні програми, майстер-класи, тренінги та інші подібні заходи.

Вторинні підсистеми у сфері управління кар'єрою спрямовані на підтримку та оптимізацію роботи основних підсистем. Основні підсистеми керування кар'єрою класифіковані згідно із фундаментальним критерієм, який полягає в характеристиці динаміки кар'єрного розвитку. Таким чином, представлений підхід до управління кар'єрою є відповідним для динамічного середовища HR-процесів і має універсальне застосування, дозволяючи його використовувати у різноманітних секторах економіки.

1.3. Методичні підходи до розробки стратегій та планів управління розвитком кар'єри працівників

Аналітики, як базові концепції для вивчення професійної кар'єри, розглядають ряд теорій і підходів, включаючи:

- «...динамічну модель вибору кар'єри (У. Мозер, Е. Бордін, Л. Маслоу);
- теорію походження професійних інтересів (А. Роу);
- теорії розвитку (Е. Шпрангер, Е. Гійцберг, У. Джейд, Д. Сьюпер);
- теорію вибору кар'єри (Дж. Холланд);
- теорії особистісних рис (П. Ламбінг, Д. Хаігт, Р. Осборн);
- теорію соціального навчання (Дж. Роттср);
- теорії мотивації кар'єри (Д. Вінтер, Д. Макклеланд)» [56, с. 155].

Розвиток професійної кар'єри охоплює процес, етапи та завдання посадового зростання працівника від однієї посади до іншої. Аналіз цього процесу можна класифікувати за різними категоріями:

З огляду на процесуальний характер кар'єри, її організаційний, особистісний і соціальний аспекти, теоретичний аналіз проблеми повинен базуватися, передусім, на таких наукових положеннях:

- кар'єра являє собою активний процес освоєння і вдосконалення способу життєдіяльності, забезпечуючи стійкість у соціальному і професійному житті;
- успіх кар'єри залежить від бажання самого працівника реалізувати свій

професійний потенціал і зацікавленості організації в його професійному зростанні;

- кар'єра є динамічним явищем, постійно змінюється і розвивається, включаючи послідовні етапи розвитку людини в основних сферах особистісного і професійного життя;

- організаційний аспект розвитку кар'єри передбачає поступове посадове і професійне зростання, зміну навичок, кваліфікаційних можливостей і винагород, пов'язаних із діяльністю працівника;

- особистісний аспект кар'єри розглядається через призму особистості працівника, враховуючи його особистісні характеристики і здатності.

Оцінка особистісного кар'єрного процесу і аналіз проміжних результатів розвитку кар'єри часто пов'язані з індивідуальною самооцінкою. З точки зору особистісного підходу, кар'єра розглядається як суб'єктивно усвідомлені судження працівника про його професійне майбутнє, способи самовираження та задоволення від праці. Це включає індивідуально усвідомлені позиції та поведінку, пов'язані з професійним досвідом.

З точки зору суспільного підходу, кар'єра визначається уявленнями суспільства, його цінностями та потребами. Це охоплює розуміння суспільством кар'єрних маршрутів та шляхів досягнень у сфері професійної діяльності. Типові схеми кар'єрного руху впливають на суспільну оцінку кар'єр особистостей та становлять основу методологічних підходів до розвитку кар'єри.

Необхідно відзначити, що Д. Сьюпер досліджував життєві стадії, на яких визначаються завдання, які, вирішені успішно, забезпечують кар'єрне просування. Його розвивальний підхід акцентує увагу на важливості взаємодії стадій життя та особистості.

Успішність кар'єри визначається досягненням цілей на різних етапах професійного розвитку. Ключовим фактором є адекватність професійного вибору та шляхів розвитку, що забезпечують відповідність індивідуальної концепції самості та професійної кар'єри, яку обирає людина [59, с. 161].

Теорія вибору кар'єри Дж. Холланда: «пов'язує успішність кар'єри з

відповідністю потреб особистості умовам праці. Вибір кар'єрного шляху обумовлений особистісними характеристиками людини, що визначається не випадковими обставинами, а її індивідуальними особливостями. Успішний професійний розвиток залежить від можливості людини втілити «типові характеристики особистості» у реалізації кар'єри» [59, с. 162].

Дж. Холланд ідентифікує шість типів особистості: «що включають реалістичний, дослідницький, артистичний, підприємницький, конвенціональний, кожен з яких може переважати у конкретної людини» [23, с. 146]. Згідно з Р. Девісом і Л. Лофквістом: «існує суттєва вимога щодо відповідності особистісних характеристик працівника типу професійної діяльності, що суттєво впливає на розвиток його кар'єри. Автори вважають ключовими факторами кар'єрного розвитку професійний досвід, отриманий у процесі роботи, та відповідні особистісні здатності» [41, с. 97].

В рамках теорій соціалізації відзначається увага до взаємодії в системі «особистість - реальні умови праці» [49, с. 81]. Цей підхід підкреслює важливість впливу різних етапів життя та соціального середовища на формування умінь, навичок та установок особистості. Однією з ключових умінь є самоефективність, яку А. Бандура [50, с. 91] розглядає як «початок і стійкість дії» та «ефективність на етапі невдачі». Оцінка власної ефективності визначає межі можливого вибору видів діяльності, зусиль, терпимості до стресу і фрустрації.

Насправді, успішність кар'єри пов'язана з реалізацією високої самоефективності, яка передбачає очікування успіху, конструктивне вибудовування сценаріїв професійного розвитку та позитивні орієнтири. Навпаки, низька самоефективність асоціюється з очікуванням невдачі та зниженням самооцінки.

Ключовим аспектом теорій професійного розвитку є усвідомлення, що індивід є одночасно творцем свого кар'єрного шляху та його учасником. Через це стратегії розвитку кар'єри можуть варіюватись в залежності від застосованих критеріїв.

Успішність кар'єри може бути оцінена з особистісного погляду через

самосприйняття та внутрішні переконання, а також через оцінку професійного оточення, як-от просування по кар'єрних сходах або зростання доходів. Важливим є визнання, що особистісне зростання, як знань так і умінь, може бути повністю оцінене колегами лише після офіційного підтвердження у формі кар'єрного просування чи підвищення зарплати.

Об'єктивні критерії кар'єрного успіху включають такі фактори як професійне просування, соціальний статус, та частоту зміни місць роботи. Суб'єктивні критерії пов'язані з особистісними цінностями та уявленнями про власну кар'єру та її подальший розвиток. Стратегія кар'єрного росту розглядається як набір дій, спрямованих на адаптацію або розвиток професійного шляху індивіда та його особистості в цьому процесі, аби досягти встановлених професійних амбіцій.

Суб'єктивні критерії успішності кар'єри включають:

- Професійна «Я-концепція» працівника, яка формується під впливом суб'єктивних та об'єктивних чинників. Це включає уявлення про себе та власні професійні якості, а також їх емоційну оцінку.

- Складові «Я-концепції» включають когнітивний компонент, афективно-оцінювальний компонент і поведінковий компонент. Кожен з цих елементів визначається вербальними уявленнями, емоційною оцінкою та інтенцією чи готовністю до реальних дій.

При аналізі професійної «Я-концепції» можна виділити два її аспекти - реальний та ідеальний. Реальна «Я-концепція» відображає уявлення особистості про себе як про професіонала, тоді як ідеальна більше пов'язана із професійними бажаннями та мріями. Розвиток цього психологічного конструкту є постійним процесом, який відбувається через реалізацію та «кристалізацію» професійної «Я-концепції».

Важливі властивості професійної «Я-концепції» включають [66, с. 258]:

1. Професійний розвиток є неперервним процесом, що визначається «кристалізацією» професійної «Я-концепції».

2. Розвиток цього конструкту може бути не завжди усвідомленим, проте

важливо досягти максимальної усвідомленості та ясності професійної «Я-концепції», а також її керованості та контрольованості.

3. Соціальне оточення і професійні ситуації постійно впливають на професійну «Я-концепцію», призводячи до постійного коригування її аспектів.

4. Задоволеність роботою залежить від того, наскільки індивід знаходить адекватні можливості для реалізації своїх інтересів, що вказує на важливість узгодження зовнішньої соціальної ситуації та професійної «Я-концепції».

5. Успішність професійного і кар'єрного розвитку залежить від відповідності між характеристиками «Я-концепції» та реальною професійною та організаційною дійсністю.

Важливо відзначити, що різні психологи можуть тлумачити поняття кар'єри по-різному, враховуючи різні види цього концепту.

Кар'єру як багатогранний елемент життя можна розглядати крізь призму необхідності цілісного підходу до розвитку, що включає в себе розробку системи професійних вартостей і мотивації на кожному кроці професійного зростання. Важливими є навички оволодіння ключовими компетенціями, вдосконалення практичних навичок, осмислення і реалізація індивідуальних кар'єрних цілей та розвиток, що відповідає особистісним можливостям і талантам.

Методи розвитку професійної кар'єри можна поділити на системний, логічний, особистісний, проектний, а також на принципи, які інтегрують індивідуальне, особистісне і професійне зростання, та принципи соціально-професійної мобільності. Логічний підхід включає в себе патерни саморозвитку та особистісні відчуття, які впливають з ціннісної орієнтації кар'єри. Системний підхід базується на концепції соціально-економічної динаміки та різноманітності кар'єрних шляхів. Проектний підхід враховує прогнозування професійного розвитку та планування кар'єри на особистісному та організаційному рівнях. Особистісний підхід акцентує на індивіді як головному чиннику у плануванні кар'єри, з урахуванням його потреби в самовдосконаленні та самореалізації. Кар'єрна орієнтація особистості в майбутньому заснована на задоволенні її стремлінь до професійного зростання і вдосконалення [67, с. 4].

В процесі індивідуального розвитку визначальний вплив справляють біологічні фактори, що визначають фізичні та психічні характеристики, соціально-економічні фактори та професійна діяльність. Мотиви, цінності, відносини, установки та емоційно-вольова сфера, а також спадковість визначають освітні та професійні досягнення людини. Цей принцип акцентує взаємодію індивідуального розвитку, особистісних якостей та умов професійного становлення.

Принцип соціально-професійної мобільності передбачає можливість самоорганізації особистості для конструктивного моделювання професійного майбутнього в контексті суспільних та економічних змін. Це передбачає взаємодію особистісного і професійного потенціалу з реаліями конкретної професійної діяльності.

«..На погоджувальних підходах, феноменологічних підходах та підходах з позицій розвитку і прийняття рішень у кар'єрному розвитку особистості наголошується категорія, яка включає теорії і методи, базовані на диференційній психології та ситуаційній теорії. Серед них — структурний підхід, контекстуальний підхід і підхід з позицій соціалізації» [67, с. 4].

Диференціальні підходи вказують, що успішність людини у певній галузі діяльності залежить не лише від її здібностей, але і від особистості загалом. Теорія Ліни Роу, спираючись на концепцію мотивації Л. Маслоу, акцентує увагу на важливості особистості в професійній успішності. Класифікація професій за інтересами і психологічними особливостями особистості стала практичним кроком у вирішенні цього питання.

Щодо класифікації професій, другою основою служить визначення рівня відповідальності працівника. Однією з найбільш деталізованих і науково підтверджених особистісних теорій вибору кар'єри є концепція Ліни Роу. Ця теорія включає три ключові складові [61, с. 152]:

- 1) ідею про те, що психічна енергія сублімується під час реалізації професійної кар'єри;
- 2) взаємозв'язок між вибором кар'єри та ієрархією потреб за Л. Маслоу;

3) вплив генетичного фактора.

Незважаючи на привабливість та чіткість теорії Роу, її підхід не отримав подальшого підтвердження в наступних дослідженнях професійного розвитку.

Слід відзначити, що структурні підходи акцентують увагу на можливостях особистості, які стають доступними завдяки її соціальному статусу. Контекстуальні підходи враховують індивідуальні якості в соціальному контексті, щоб зробити більш збалансоване уявлення про вплив ситуаційних факторів на професійний розвиток та успішність людини. Підходи з позицій соціалізації в певному розумінні преодоліли цей розрив, розглядаючи соціалізацію як процес, за допомогою якого індивід:

а) адаптується до оточуючого середовища, навіть якщо це передбачає модифікацію соціальної структури;

б) узгоджує свою поведінку зі соціальними рольовими очікуваннями.

Підходи, орієнтовані на розвиток, виникли через те, що більшість теорій зосереджується на професійному виборі чи послідовності професійних виборів, не враховуючи при цьому особистісних і ситуаційних процесів, які керують осмисленими діями відносно професійного вибору. Це призвело до розвитку концепцій, що базуються на відповідних емпіричних дослідженнях. Перші дослідження в області розвитку професійної кар'єри мали виключно емпіричний характер. Д. Сьюпер і В. Гінзберг намагалися об'єднати результати наявних досліджень професійної кар'єри, виходячи з розгляду цього процесу з точки зору розвитку.

Сьюпер концептуалізував кар'єру як веселку, де кожна смуга кольору представляє окрему життєву роль, пов'язану з кар'єрою. Ці ролі взаємодіють, можуть бути екстенсивними або підтримуючими, конкуруючими або компенсуючими одна одну. Цей підхід визначається як розвиток професійної кар'єри в контексті часу життя. Процес починається на стадії дитинства, коли формуються уявлення про професію та «Я-концепції». Ці процеси поглиблюються з часом і стабілізуються, зазвичай на середній стадії кар'єри, коли досягається професійний пік. Далі настає стадія підтримки, але деякі

можуть продовжувати розвиватися, а інші залишаються на одному рівні через організаційну та особистісну інерцію. Таким чином, відбувається весь цикл трудового життя, вплив на який мають різні соціальні та особистісні фактори. Хоча модель веселки може слугувати графічним представленням складності вимірів кар'єри у часі та просторі, існують інші більш евристичні та науково обґрунтовані моделі кар'єрного шляху, які базуються на регресійному аналізі.

Підходи, орієнтовані на прийняття рішень, визначають кілька типів рішень у вивченні розвитку професійної кар'єри. Ці підходи практично застосовуються з використанням контекстно-орієнтованих чи змістовно-орієнтованих стилів. У розвитку професійної кар'єри найбільший акцент зроблено на раціональних процесах прийняття рішень, проте звертається увага на методи прийняття рішень, а не на їхні наслідки. Підхід консультанта включає дослідження клієнта, вивчення професій і порівняння цих двох компонентів. Консультант базується на даних диференціальної психології особистості і типології професій.

Однак, цей підхід має свої недоліки, такі як розглядання професій як стійких структурних елементів, які вимагають певних психологічних здібностей для їх виконання, і розглядання особистості як набору біологічно визначених здібностей, які мало піддаються розвитку. «...Кожна людина спочатку стикається з визначенням професійного шляху, і успіх у виборі професії залежить від відповідності особистісної структури і структури професійних вимог. Наш підхід вважає, що методологічні засади розвитку кар'єри повинні враховувати організацію особистісно орієнтованого процесу професійного розвитку з оволодінням відповідної компетентності та використанням сучасних технологій кар'єрного зростання» [61, с. 152]. Важливі аспекти включають розуміння сутності кар'єри, самооцінку власних здібностей, зацікавленість у власних результатах роботи, усвідомлення професійних перспектив та дотримання правил поведінки на ринку праці. Аналізуючи це, можна визначити, що методологічні підходи до розвитку кар'єри повинні спрямовуватися на активний професійний розвиток особистості, спираючись на системну психологічну орієнтацію та формування професійної «Я-концепції».

Теорії та концепції розвитку кар'єри розглядають кар'єру як складний явище у життєдіяльності особистості, наголошуючи, що успіх в кар'єрі вимагає системного спрямування на ефективний розвиток і формування системи професійних цінностей і мотивів на всіх етапах професійного становлення. В умовах сучасних соціально-економічних процесів людина все частіше стикається з необхідністю зміни професії. Таким чином, нормативні стадії професіоналізації, пов'язані з віковими періодами життя, можуть не завжди відповідати якісній ролі.

Те, ким стає людина, визначається не лише зовнішніми обставинами, але й особистісними рисами самої особистості. Індивідуальні професійні вподобання та типи кар'єр можна розглядати як спроби особистості реалізувати свою «Я-концепцію», що формується внаслідок власної оцінки своїх здібностей та можливостей.

Висновки до 1 розділу

Об'єктом управління кар'єрою є кадрові потоки, а суб'єктом - працівники служби управління персоналом. Основні завдання управління діловою кар'єрою включають підвищення ефективності використання персоналу, зростання задоволеності персоналу кар'єрою та роботою, зниження рівня кадрових ризиків, підвищення лояльності персоналу, протидію кар'єрним застоям та кризам, а також сприяння професійному становленню та розвитку працівників.

Управління кар'єрою повинно ґрунтуватися на принципах безперервності, осмисленості, оперативності, маневреності, ефективності, науковості, об'єктивності, контролю, багатоваріантності та професіоналізму. Ці принципи визначають систематичний і цілеспрямований характер управління кар'єрою персоналу, спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Визначенню підсистем управління діловою кар'єрою повинно передувати обґрунтування теоретичних засад логістичного підходу, де кадрові потоки є

основними елементами. Кадрові потоки, включаючи вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні, можуть бути оптимізовані для підвищення ефективності управління діловою кар'єрою персоналу.

Представлена структура системи управління діловою кар'єрою є актуальною в умовах потокового характеру HR-процесів і має універсальний характер, що дозволяє її застосовувати в різних галузях виробництва і послуг.

Те, ким стає людина, визначається не лише зовнішніми обставинами, але й особистісними рисами самої особистості. Індивідуальні професійні вподобання та типи кар'єр можна розглядати як спроби особистості реалізувати свою «Я-концепцію», що формується внаслідок власної оцінки своїх здібностей та можливостей.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЯРА ПЛЮС» було зареєстроване 1 вересня 2016 року за юридичною адресою: вул. Фабрична, будинок 2, місто Тернопіль, Тернопільська область. Керівником організації є Стефанський Олег Олегович. Статутний капітал складає 15 000,00 грн.

Підприємство спеціалізується на офіційній дистрибуції барвників та добавок полімерів з Європи. Вироби з пластмаси мають широке застосування в різних галузях промисловості. Суперконцентрати повинні відповідати високим вимогам, які постійно зростають, враховуючи збільшення популярності та використання полімерних виробів.

Суперконцентратні добавки поділяються на ті, які впливають на властивості та колір полімеру. Для досягнення підвищеної міцності та стійкості до ультрафіолету кінцевого продукту можна використовувати суміш різних видів суперконцентратів. При цьому необхідно уважно враховувати якісні характеристики кожного концентрату та їх можливість взаємодії.

У минулому фарбування полімеру відбувалося під час його синтезу в середині 20 століття. Проте цей спосіб виявився економічно невигідним, особливо при розширенні асортименту кольорів продукції. Таким чином, був розроблений спосіб фарбування термопластів під час виробництва кінцевого продукту.

Останнім часом популярність отримують полімерні суперконцентрати, які надають матеріалу певну текстуру, таку як метал. Білі, чорні та кольорові концентрати з ефектом перламутру або металевого блиску виглядають особливо естетично в пластмасових виробках.

Концентрати для полімерів можна класифікувати за різними ознаками, такими як форма випуску та спосіб виробництва продукту [37]. Основні види концентратів:

«...гранульований – найпоширеніший та широко використовуваний вид. містить полімерну основу, барвники (білий, чорний, кольоровий) та дисперсійні наповнювачі. Може включати спеціальні добавки для зміни властивостей;

- рідкий – схожий на гранульований, але використовує рідку основу, таку як ефіри чи вазелін. Дозволяє отримати насичений колір та легко взаємодіє з наповнювачами;

- в порошку – простий у використанні, диспергується після розплавлення полімеру з наповнювачем» [37].

Залежно від використаної фарби виокремлюються різні типи концентратів:

«... оксиди заліза – стійкі до впливу зовнішнього середовища, часто використовуються для фарбування емульсійних фарб і ґрунтовок;

- органічні – надають світлі насичені відтінки та стійкі до сонячних променів;

- водні – суміш органічних і неорганічних барвників, розширюють колірну палітру продуктів;

- хромати – використовуються для отримання продуктів жовтого, червоного та оранжевого кольорів;

- жиророзчинні – з наповнювачами на основі складних ефірів і жирних кислот, використовуються для фарбування лаків і фарб» [37].

Суперконцентрати для полімерів часто містять модифікуючі добавки з наповнювачем, такі як світлостабілізатори, антиоксиданти та інші. Це робить їх зручними та вирішує питання якості та кольору продукції. Тенденцією розвитку є комбінування фарб різних кольорів з різними наповнювачами для полімерів.

При виборі білого, чорного або кольорового суперконцентрату з наповнювачами важливо уважно розглядати його склад, оскільки це визначає якість кінцевої продукції. Основа концентрату повинна відповідати загальній полімерній масі для успішного змішування.

Основні риси економічної діяльності на даному підприємстві включають наступне [37]:

1. Висока якість продукції. ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» забезпечує високу якість своєї продукції.
2. Розширений асортимент продукції. Компанія надає різноманітний вибір барвників та добавок полімерів, що відповідає потребам різних клієнтів.
3. Ефективна логістика. Завдяки розвиненій системі логістики, компанія забезпечує швидку та ефективну доставку своєї продукції до клієнтів у різних регіонах України.
4. Кваліфікований персонал. ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» може пишатися командою кваліфікованих фахівців, які готові допомогти клієнтам обрати оптимальні рішення для їх бізнесу та забезпечують професійні консультації щодо застосування продукції.
5. Інноваційний розвиток. «...Компанія постійно вдосконалює свою продукцію та розробляє нові технології, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності її асортименту» [37].
6. Співпраця з клієнтами. ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» активно встановлює довгострокові партнерські відносини з клієнтами, сприяючи взаємовигідному та стійкому партнерству.

«...Організаційна структура підприємства ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» є найбільш оптимальною для даного типу бізнесу. У ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» матрична організаційна структура. Вона характеризується тим, що на рівні верхів управління є дві ієрархії – за функціональними лініями та за проектами (продуктами)» [37].

«...У такій організаційній структурі кожен проект має свого керівника, який відповідає за його розвиток та досягнення поставлених цілей. В той же час, функціональні керівники відповідають за розробку та вдосконалення продукції, її якість, логістику, маркетинг тощо» [37]. Переваги матричної організаційної структури:

«...ефективність вирішення завдань – така організаційна структура дозволяє командам працювати над проектами із спеціалістами з різних функціональних підрозділів, що допомагає ефективно вирішувати поставлені завдання;

- гнучкість та адаптивність – у такій структурі можна швидко змінювати команди проектів та переносити ресурси на виконання найважливіших завдань;

- підвищення мотивації – керівники проектів відповідають за успіх своїх проектів, що спонукає їх до більш високої мотивації та відповідальності;

- розвиток компетенцій – співпраця функціональних підрозділів на різних проектах дозволяє співробітникам набувати і розвивати свої компетенції у більш широкому контексті. Це допомагає створювати більш кваліфіковані команди та забезпечувати стаке зростання якості продукту.

- контроль та координація – матрична організаційна структура дозволяє зберігати контроль над процесами та ресурсами, що використовуються в різних проектах, та забезпечувати координацію між функціональними підрозділами та проектними командами» [37].

«...Загалом, матрична організаційна структура підприємства ТЗОВ «ЯРА ПЛЮС» забезпечує ефективність та гнучкість у вирішенні завдань, підвищення мотивації та розвиток компетенцій співробітників, а також контроль та координацію процесів на різних рівнях управління. Матричну організаційну структуру можна зобразити на схемі у вигляді матриці, де по вертикалі розташовуються функціональні підрозділи, а по горизонталі – проектні команди. Таким чином, кожен співробітник може бути членом декількох команд і виконувати завдання, пов'язані з різними проектами» [37].

Організаційна структура ТЗОВ «ЯРА ПЛЮС» містить дві ієрархії та зображена на рис. 2.1.

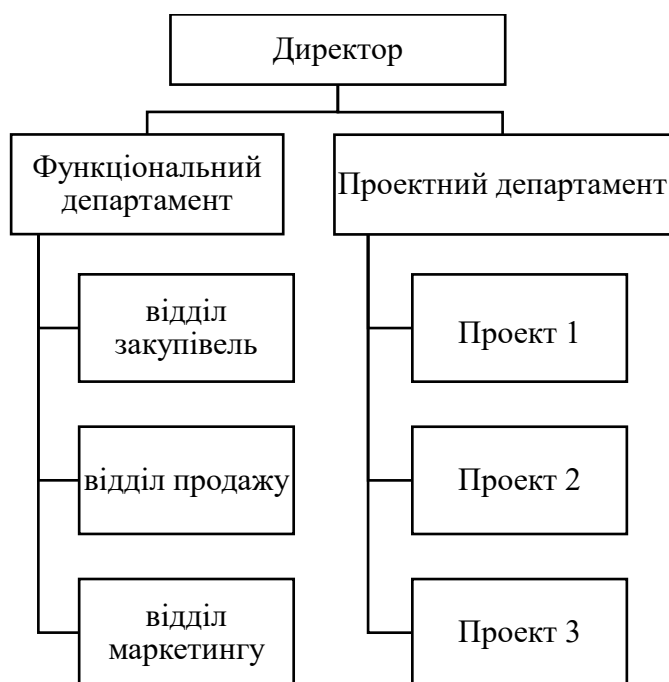


Рис. 2.1. Оргструктура ТзОВ «ЯРА ПЛЮС»*

* складено автором за даними [37]

На представленій схемі функціональний департамент включає в себе відокремлені підрозділи для операцій закупівель, продажу та маркетингу, кожен з яких керує відповідними проектами. У проектному департаменті розташовані окремі проекти, і кожен з них має відповідного менеджера проекту для координації дій. Продукти можуть знаходитися на різних рівнях управління в залежності від їхньої складності та обсягу.

Номенклатура барвників та добавок полімерів представлена різноманітним асортиментом. Серед найпопулярніших продуктів, які використовуються в промисловості, зазначені такі барвники та добавки полімерів:

- титанова білизна;
- карбоновий чорний;
- фталоціаніновий синій;
- фталоціаніновий зелений;
- хромовий жовтий;
- оксид заліза;
- сурма червона;
- азбест;

- каолін;
- стійкий до стирання пластифікатор;
- парафін;
- антистатик;
- пластифікатор на основі епоксиду;
- мінеральні наповнювачі.

Портфель продажів за період з 2020 по 2022 роки представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Портфель продажів ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» в 2020-2022 роках.*

№ з/п	Назва товару	2020	2021	2022	Приріст у 2022 році відносно 2021 року
1	Титанова білизна (titanium dioxide)	101365	145000	135000	-6,9
2	Карбоновий чорний (carbon black)	54201	74250	80240	8,1
3	Фталоціаніновий синій (phthalocyanine blue)	80093	175200	120000	-31,5
4	Фталоціаніновий зелений (phthalocyanine green)	60024	105000	87000	-17,1
5	Хромовий жовтий (chromium yellow)	72010	79000	65350	-17,3
6	Оксид заліза (iron oxide)	87000	45210	57425	27,0
7	Каолін (kaolin)	124000	174024	147480	-15,3
8	Стійкий до стирання пластифікатор (abrasion-resistant plasticizer)	587377	750020	480660	-35,9
9	Парафін (paraffin wax)	542100	654020	480020	-26,6
10	Антистатик (antistatic agent)	745020	980250	680540	-30,6
11	Пластифікатор на основі епоксиду (epoxy-based plasticizer)	678520	875550	547200	-37,5
12	Мінеральні наповнювачі (mineral fillers)	1244250	1642000	780540	-52,5
	Разом	4375960	5699524	3661455	-35,8

* складено автором за даними [57]

Загалом видно, що більшість продуктів зазнали зниження обсягу продажів у 2022 році у порівнянні з 2021 роком, особливо мінеральні наповнювачі, пластифікатор на основі епоксиду та стійкий до стирання пластифікатор, які

показали найбільше зниження. Загальний обсяг продажів у 2022 році склав 3 661 455 грн, що нижче, ніж у 2021 та 2020 роках.

З аналізу таблиці можна зробити кілька висновків щодо продажів конкретних товарів. Наприклад, продажі титанової білизни зменшилися у 2022 році продажі карбонового чорного зросли на 8,1%. Суттєве зниження показали продажі стійкого до стирання пластифікатора, у той час як продажі оксиду заліза збільшилися на 27%. Мінеральні наповнювачі взагалі виявили значне зменшення, зниження склало практично половину порівняно з 2021 роком.

Отже, можна зробити висновок, що продажі різних товарів на даному ринку можуть мати різні динаміки в залежності від рівня попиту та кон'юнктури ринку. Оскільки деякі товари є досить спеціалізованими, їхні продажі можуть бути більш вразливими до змін на ринку.

Тепер розглянемо кількість персоналу. Структура штату працівників підприємства ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Персонал ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» у 2020-2022 рр.*

Рік	Чисельність персоналу	Жінки, %		Особи з вищою освітою, %	
		осіб	%	осіб	%
2020	32	12	38%	25	78%
2021	36	15	42%	27	75%
2022	27	18	67%	25	93%

* складено автором за даними [57]

Динаміка чисельності персоналу свідчить про зниження з 2020 по 2022 рік, при цьому в 2022 році відзначається значний спад у порівнянні з попереднім роком.

Представлена таблиця відображає зміни в чисельності персоналу протягом трьох років, а також кілька характеристик цього персоналу. Загалом можна визначити тенденцію до зменшення загальної чисельності працівників від 32 осіб у 2020 році до 27 осіб у 2022 році. Одночасно відзначається збільшення частки жінок серед персоналу з 38% у 2020 році до 68% у 2022 році. Також варто

відзначити, що частка працівників із вищою освітою зросла з 78% у 2020 році до 92% у 2022 році.

2.2. Аналіз впливу воєнного конфлікту на кадровий потенціал та структуру підприємства

У умовах ринкової економіки в Україні підприємства виявляють потребу в кваліфікованих фахівцях, які мають глибокі знання в області управління персоналом. Однією з основних методів формування кадрів є підготовка спеціалістів, які здатні адаптуватися до змін у системі управління організацій загалом і управління персоналом зокрема, що відбуваються внаслідок змін в економічних і правових регуляторах, а також у відносинах між керівництвом, керівниками і підлеглими, а також між співробітниками.

Обрано підприємство, яке знаходиться в західних регіонах України і умови воєнного стану не перешкоджають йому здійснювати повноцінну діяльність. Ефективна стратегія управління персоналом для цього підприємства виявляється ключовою для забезпечення високої якості продукції та поліпшення його результатів. Таблиця 2.3 надає кілька ключових аспектів стратегії управління персоналом цього підприємства.

Також важливим є те, що на ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» усвідомлюють, що стратегія управління персоналом повинна бути гнучкою і враховувати особливості бізнесу, а також враховувати потреби і очікування клієнтів. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства передбачає оцінку її ефективності та відповідність поставленим метам і цілям організації.

Таблиця 2.3

Основи стратегії управління персоналом підприємства [45, с. 96]

Назва	Опис
Рекрутинг і підбір	Ретельний процес рекрутингу та підбору персоналу є важливим етапом управління персоналом. Підприємство залучає талановитих та досвідчених працівників, які відповідають вимогам посад та мають відповідні навички та кваліфікацію.
Орієнтація та навчання	Новоприйняті працівники проходять орієнтацію та навчання, щоб ознайомитися з місією підприємства, його стандартами та процедурами роботи. Це допомагає забезпечити єдність у роботі персоналу та його згуртованість.
Розвиток кадрів	Підприємство надає можливості для професійного розвитку своїм працівникам. Це включає тренінги, семінари, курси та можливість отримання вищої освіти. Розвиток кадрів допомагає персоналу розвиватися, вдосконалювати свої навички та просуватися по службі.
Мотивація та заохочення	Стратегія управління персоналом підприємства включає систему мотивації та заохочення працівників, а саме: - фінансові стимули; - системи преміювання; - можливість кар'єрного росту; - визнання досягнень та інші форми винагород.
Комунікація та зворотний зв'язок	На підприємстві створено відкриту та ефективну систему комунікації з персоналом: - регулярні наради; - збори; - електронні системи обміну інформацією Це допомагає встановити зв'язок між керівництвом та персоналом. А забезпечення можливості для висловлення пропозицій, зауважень та отримання зворотного зв'язку сприяє покращенню роботи підприємства.
Розподіл обов'язків та координація	На підприємстві чітко визначені ролі та обов'язки працівників, а також забезпечується їх ефективна координація. Це допомагає уникнути дублювання роботи, забезпечити плавну роботу підприємства та підвищити продуктивність персоналу.
Ретельний догляд за персоналом	Збереження та догляд за персоналом є важливим аспектом стратегії управління. Створені сприятливі умови роботи, забезпечується баланс між роботою та особистим життям, виявляється інтерес до потреб та проблем працівників.

Основні елементи, які були враховані при аналізі стратегії управління

персоналом ТзОВ «ЯРА ПЛЮС», включають наступне:

1. Місія та цілі підприємства – пріоритетом для підприємства є задоволення потреб клієнтів.
2. Аналіз зовнішнього середовища – враховується вплив змін в економічних та правових регуляторах, а також динаміка взаємин з конкурентами.
3. Система найму та підбору персоналу – підприємство розвиває ефективну систему найму та підбору кадрів, враховуючи потреби та вимоги організації.
4. Збереження та мотивація персоналу – акцентується на збереженні та стимулюванні персоналу, забезпеченні високої мотивації та задоволеності праці.

Основні цілі ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» включають:

1. Орієнтація на клієнта – покладено найважливіший акцент на відповідь на потреби та очікування клієнтів.
2. Лідерство – прагнення бути лідером в галузі та вдосконалювати бізнес-процеси.
3. Командна робота – сприяння взаємодії та взаємопідтримки в колективі для досягнення спільних цілей.
4. Прагнення до досконалості – заохочення співробітників до постійного вдосконалення своїх навичок та професійних якостей.
5. Інноваційність – здійснення впровадження нових технологій та прогресивних рішень для підтримки конкурентоспроможності.
6. Відповідальність – визнання відповідальності кожного співробітника за прийняті рішення та турбота про інтереси компанії.
7. Ефективність – спрямованість на досягнення максимальної ефективності при раціональному використанні ресурсів компанії.

Після розгляду ключових аспектів стратегії управління персоналом ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» та визначення його базових цілей можна зробити висновок, що ця стратегія відповідає загальній місії та цілям організації. Вона підтримує стратегічні пріоритети та орієнтована на досягнення ключових результатів підприємства.

Наступним кроком у аналізі стратегії управління персоналом на ТЗОВ «ЯРА ПЛЮС» є вивчення його зовнішнього середовища. Оцінка цієї стратегії була проведена за допомогою SWOT-аналізу, що базується на аналізі як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства і включає два етапи:

«...1) Виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін підприємства:

- аналіз макросередовища підприємства;
- аналіз оточення підприємства;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства.

2) Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями і загрозами, сильними і слабкими сторонами:

- створення SWOT-матриці» [36, с. 87].

Мета вивчення макросередовища підприємства полягає у визначенні загроз та можливостей, що можуть виникнути в майбутньому. Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку: «економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних та соціально-культурних факторів» [36, с. 87]. В таблиці 2.4 наведено перелік можливостей і загроз, які можуть вплинути на подальший розвиток підприємства.

Оцінка впливу різних факторів на діяльність ТЗОВ «ЯРА ПЛЮС» проводиться шляхом експертного аналізу, використовуючи наступну оцінну шкалу:

- 3 бали – сильний вплив;
- 2 бали – помірний вплив;
- 1 бал – слабкий вплив;
- 0 балів – відсутність впливу.

Таблиця 2.4.

Чинники, що впливають на діяльність ТЗОВ «ЯРА ПЛЮС»*

Група чинників	Чинник	Характер впливу фактора на підприємство (+/-)	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах
Політичні	1. Війна росії проти України	-	3
	1.Рівень політичної стабільності в суспільстві;	-	3
	2.Напрямок розвитку політичної системи;	-	2
	3.Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	-	2
Правові	Законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1.Статеві-віковий склад населення	+	2
	2.Рівень народжуваності	+	1
Науково-технічні	1.Нововведення в області науки	+	3
	2.Нововведення в області технології	+	3
	3.Нововведення в області менеджменту	+	3
Природні	1.Екологічний фактор (рівень забруднення навколишнього середовища)	-	2
	2. Природні умови	+	1
Соціально-культурні	1.Рівень освіти в Україні	+	3
	2. Соціальні умови життя	+	3

* складено автором самостійно.

Отже, військові конфлікти та політичні фактори визначаються як маючи сильний та помірний негативний вплив на підприємство. Це обумовлено низьким рівнем політичної стабільності та несприятливими умовами для ефективної діяльності підприємств в Україні. З іншого боку, правові аспекти, такі як законодавчі акти, які регулюють функціонування підприємства, мають сильний позитивний вплив. Також, демографічні та соціально-культурні фактори визначаються як позитивні для підприємства. Однак, серед найважливіших є науково-технічні фактори, які вказують на сильний позитивний розвиток для підприємства через нововведення в виробництві та технологічні рішення.

У таблиці 2.5 вказано перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства, а також подано варіанти реакції підприємства на кожен з факторів.

Внутрішнє середовище підприємства описується як сукупність внутрішніх підсистем, які визначають його життєдіяльність та впливають на ефективність його функціонування. Здійснення аналізу внутрішнього середовища включає в себе ретельне вивчення ключових процесів та елементів організації, що визначають потенціал та можливості підприємства.

Для цього необхідно провести аналіз маркетингової діяльності, руху кадрів, кадрового складу підприємства, а також визначити сильні та слабкі сторони. Подано аналіз маркетингової діяльності підприємства в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Перелік можливостей та загроз макросередовища ТЗОВ «ЯРА ПЛЮС»*

Чинники макросередовища	Оцінка ступеня впливу чинника на підприємство	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)		
1.1.Можливість розширення ринку збуту послуг;	3	1.1.Впровадження нових напрямів діяльності;
1.2.Можливість виходу на зовнішній ринок;	1	1.2.Відкриття філіал підприємства за кордоном;
1.3.Розвиток ринкових відносин;	2	1.3. Пошук нових партнерів та постачальників;
1.4.Можливість виходу на нові сегменти ринку	3	1.4.Відкриття мережі <u>дистрибуції</u> ;
1.5. Стабільність на ринку послуг;	3	1.5. Підвищення конкурентоздатності продукції;
1.6.Можливість використання новітніх технологій, обладнання;	2	1.6.Введення інновацій на підприємстві;
1.7.Збільшення частки трудових ресурсів з вищою освітою;	2	1.7. Підвищення кваліфікації персоналу; навчання кадрів в вищому навчальному закладі за рахунок підприємства;
1.8.Введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємств;	2	1.8.Функціонування підприємства в рамках закону;
1.9.Сприятливі природні фактори;	0	1.9.Введення нових видів послуг
1.10.Послаблення позицій постачальників	1	1.10. Співпраця з новими постачальниками;
1.11.Збільшення конкурентного тиску	3	1.11.Підвищення конкурентоздатності підприємства.
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
2.1. Спад виробництва;	2	2.1.Введення нової технології виробництва;
2.2. Високі податкові ставки;	3	2.2.Збільшення прибутку за рахунок високої якості продукції;
2.3.Зниження курсу національної валюти;	3	2.3. Підвищення ефективності функціонування підприємства;
2.4. Поява нових конкурентів;	3	2.4.Введення нових видів товарів та послуг; підвищення кваліфікації персоналу;
2.5.Значний ступінь зміни потреб, смаків і вподобань споживачів;	1	2.5. Проведення маркетингового дослідження споживчого сегменту;
2.6.Несприятлива політика уряду;	2	2.6.Забезпечення гнучкості підприємства;
2.7.Моральне старіння діючої технології обслуговування підприємства;	2	2.7. Введення інновацій на підприємстві;
2.8.Скорчення доходів споживачів;	3	2.8. Проведення лояльної цінової політики;
2.9.Введення в дію несприятливих законодавчих актів для підприємств.	2	2.9.Забезпечення гнучкості підприємства.

* складено автором самостійно.

Таблиця 2.6.

Оцінка впливу елементів маркетингової діяльності ТзОВ «ЯРА ПЛЮС»*

Елементи маркетингової діяльності	Бали		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	+		
Вивчення потреб і переваг споживачів			+
Вивчення конкурентів		+	
Ступінь зміни асортименту продукції останні п'ять років	+		
Рівень контролю за якістю надання послуг			+
Використання торгової марки			+
Облік еластичності попиту при встановленні ціни		+	
Застосування системи знижок з ціни	+		
Використання прогресивних методів обслуговування	+		
Рівень сервісу			+
Оцінка ефективності надання послуг			+
Оцінка ефективності рекламних заходів			+

* складено автором самостійно.

Оцінка маркетингової активності ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» здійснюється за шкалою, де:

«... 1 бал - використання елементів маркетингу залежно від конкретної ситуації;

- 2 бали - часте, але не регулярне використання маркетингових елементів;

- 3 бали - систематичне використання маркетингових елементів» [36, с. 87].

Аналіз маркетингової активності ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» вказує на значущість вивчення потреб споживачів, рівня якості та ефективних рекламних заходів. Рекомендації включають удосконалення сегментації ринку та впровадження прогресивних методів обслуговування для підняття рівня обслуговування та посилення конкурентоздатності.

Після оцінки внутрішнього середовища, підприємство визначає сильні та слабкі сторони (таблиця 2.7). Найсильнішими сторонами є високий рівень кваліфікації персоналу, ефективна організаційна структура та високий рівень обслуговування. До слабких сторін належать застарілі технології, низький рівень іміджу та неефективна система збуту.

SWOT-аналіз підприємства відкриває можливості для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності, враховуючи всі сильні та слабкі сторони, а також враховуючи можливості та загрози, що існують на ринку.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз підприємства ТЗОВ «ЯРА ПЛЮС»*

№ з/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	Організація управління	- ефективна організаційна структура; - хороша система контролю якості	3 2	- недосконала система інформації	2
2	Маркетинг	Ефективна реклама	1	Неефективна система збуту послуг	3
3	Дослідження та розробки	-	-	Відсутність інноваційних можливостей	3
4	Технологія	-	-	Застарілі технології та обладнання	3
5	Персонал	- висока кваліфікація персоналу; - висока компетентність спеціалістів;	3 3	-	-
6	Фінанси	Висока рентабельність підприємства	1	Високі витрати	2
7	Організаційна культура та імідж	Високий рівень сервісу	3	Низький рівень іміджу	3

* складено автором самостійно.

У умовах кризових явищ в економіці країни, управління персоналом стає ключовим аспектом для ефективності підприємства, сприяючи підвищенню результативності системи менеджменту та збільшенню його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. У цьому контексті, важливо розробляти стратегії для підвищення ефективності управління персоналом,

сприяючи стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У повоєнний період, коли підприємства стикалися з відновленням та розвитком, було важливо приділити увагу кільком напрямкам для підвищення ефективності управління персоналом. Серед цих напрямків були оцінка потреб у персоналі, планування заміщення втрат, професійний розвиток персоналу, залучення ветеранів, поліпшення комунікації та взаємодії, система мотивації та винагород, турбота про добробут персоналу, моніторинг та оцінка результатів. Ці заходи сприяли не лише підтримці підприємств в умовах складнощів, а й забезпечили їхнє стабільне відновлення.

Аналіз SWOT підприємства виявив його сильні та слабкі сторони, вказавши на ключові аспекти, такі як високий рівень кваліфікації персоналу, якість обслуговування та ефективна організаційна структура. Застарілі технології, низький імідж та неефективна система збуту визначили виклики для подальшого розвитку.

Отже, стратегія управління персоналом підприємства відповідає його загальній місії та цілям, але може вимагати додаткових удосконалень для підтримки стабільного росту. Наведені рекомендації та напрямки є ключовими для впровадження стратегічних підходів до управління персоналом та забезпечення успішного розвитку підприємства.

2.3. Оцінка ефективності існуючих систем управління розвитком кар'єри

Щоб запобігти надмірній плинності кадрів, слід запровадити відповідні профілактичні заходи, одним із яких є створення внутрішньої системи управління трудовими переміщеннями. Важливість досліджуваного питання призвела до необхідності створення моделі розвитку кар'єри для працівників. Після проведення аналізу текучості кадрів в компанії та оцінки кар'єрного росту

та задоволеності працівників відмічено, що торговий персонал у компанії має невелике важливе значення, що веде до високого рівня текучості та ускладнює процес адаптації персоналу. Затрати на текучість кадрів включають витрати на відшкодування працівникам, що звільняються, прямі витрати на пошук нового персоналу та витрати на адаптацію та навчання нових працівників.

Для запобігання зайвої текучості кадрів важливо впровадити профілактичні заходи, такі як внутрішня система управління трудовими переміщеннями. Виокремлення цього питання підкреслило необхідність розробки алгоритму розвитку кар'єри для працівників.



Рис. 2.2 Алгоритм кар'єрного розвитку персоналу [43, с. 416]

Цей алгоритм (зображений на рис. 2.2.) визначає цілі професійного розвитку працівників супермаркету та включає наступні етапи. Починаючи з встановлення критеріїв і стандартів для комерційного персоналу, дослідження документів магазину та спостереження за діяльністю продавців-консультантів

дозволяє визначити, що розвиток кар'єри трейдера може здійснюватися шляхом делегування та ротації, зокрема на посаду адміністратора офісу транзакцій або «слухача». Під час ротації працівникам відкривається можливість переходу на інші посади з метою підвищення кваліфікації та отримання нового досвіду.

Перехід між посадами може займати від кількох днів до кількох місяців. При використанні стратегії делегування в розвитку співробітників передбачається покладання на них важливих завдань, які не входять в їхні основні обов'язки. Цей процес вимагає від працівників використання нових методів роботи, освоєння нової інформації та набуття нових навичок.

Другий етап даної моделі передбачає вибір засобів та процедур для розвитку кар'єри. Процес професійного зростання включає в себе вибір оптимального підходу до розвитку кадрів у торговій організації. Адміністрація повинна визначити методологію, категорію персоналу та підготувати необхідну документацію. В цьому алгоритмі можуть бути використані наступні методи навчання:

- Secondment (відрядження);
- Buddying.

Після аналізу результатів розвитку персоналу за обраним методом можливе тимчасове переведення даного співробітника на іншу посаду або на більш важливу і складну, що не відноситься до його звичайної діяльності. Оцінюється його готовність виконувати нові завдання. Виходячи з цього, можна визначити, чи досягнуто поставлених кар'єрних цілей. Якщо ні, необхідно визначити нові цілі щодо кар'єрного розвитку співробітників філії.

Дана модель реалізується за допомогою трьох етапів:

- етап попередньої ротації;
- ротаційний етап;
- підсумковий етап.

На етапі попередньої ротації підготовлюються плани переведення та документи про відрядження на основі інформації, отриманої від співробітників, які висловили незадоволеність роботою через відсутність можливостей

кар'єрного розвитку. Перед проведенням ротації складається наказ про відрядження працівника на основі затвердженого плану переведення.

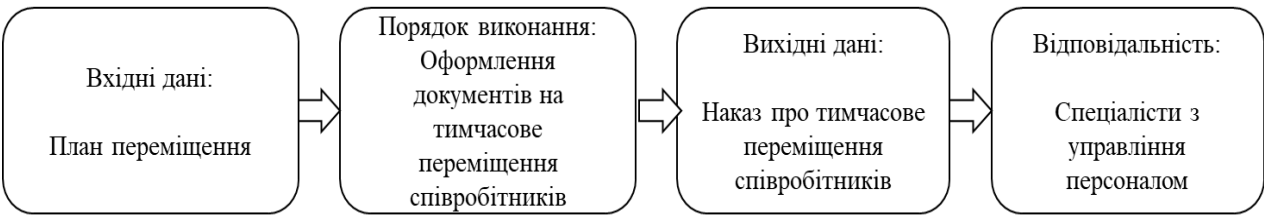


Рис. 2.3. Попередній етап алгоритму кар'єрного розвитку персоналу [65, с. 118]

Відповідно до представленого у рисунку 2.3. алгоритму, тимчасове працевлаштування здійснюється після видачі відповідного наказу або заповнення заяви керівництвом підприємства. За цією концепцією термін тимчасової зайнятості обмежений одним місяцем. На даний момент не рекомендується використовувати повний штат, оскільки працівники виконують обов'язки на нових посадах. Кожному працівникові призначається куратор, який відповідає за контроль за виконанням покладених на нього обов'язків. Під час роботи в нових умовах рекомендується систематично вести моніторинг процесу ротації та проводити проміжні огляди.

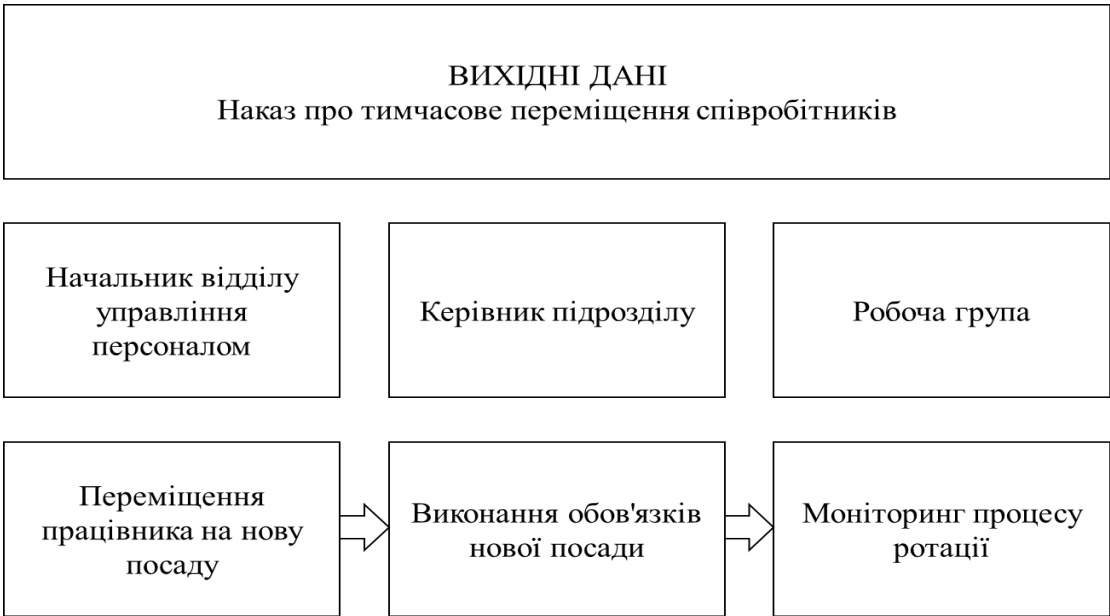


Рис. 2.4. Ротаційний етап алгоритму кар'єрного розвитку персоналу []

Під час завершального етапу, який відображений на рисунку 2.5, після завершення визначеного періоду роботи працівника на новій посаді, важливо провести оцінку його продуктивності. Цю оцінку здійснюють на основі результатів його роботи, а також відгуків колег і керівників відповідних підрозділів. Оцінки результатів роботи фіксуються в спеціальному звіті про оцінку.

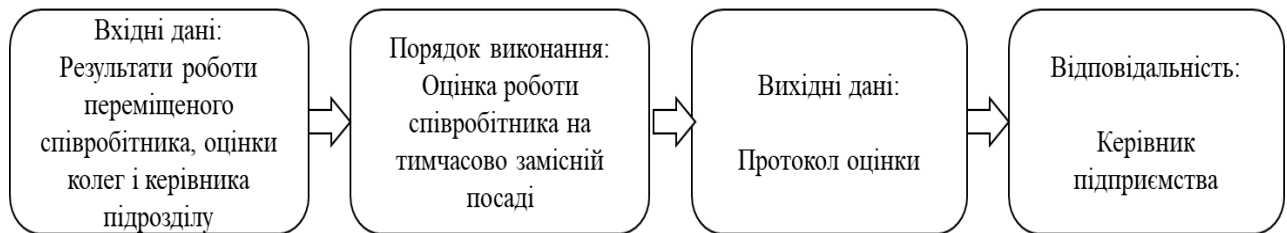


Рис. 2.5. Підсумковий етап алгоритму кар'єрного розвитку персоналу [36, с. 87]

На основі результатів атестації приймається вирішення щодо подальшого продовження роботи працівника на його попередній чи поточній посаді, або про включення його до резерву для цієї посади.



Рис. 2.6. Процес формування розвитку кар'єри [23, с. 146]

Отже, запропоновані ініціативи можуть сприяти розвитку кадрового потенціалу та підвищити рівень задоволеності праці.

Висновки до 2 розділу

У підсумку, аналіз ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» вказує на деякі значущі аспекти його діяльності. Загальна характеристика підприємства вказує на його стабільність на ринку послуг і високий рівень кваліфікації персоналу. При цьому важливою складовою успіху є систематичне використання елементів маркетингу та увага до потреб споживачів.

У сфері кадрового потенціалу ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» володіє сильними сторонами, такими як високий рівень кваліфікації персоналу, висока якість обслуговування та ефективна організаційна структура. Проте, слабкі сторони, такі як застарілі технології, низький рівень іміджу та неефективна система збуту, потребують уваги та вдосконалення для подальшого розвитку підприємства.

Щодо системи розвитку персоналу, важливо враховувати необхідність впровадження стратегічних підходів для підтримки стабільного росту. Аналіз показав, що існуючі програми можуть бути оптимізовані для підвищення ефективності управління персоналом. Пропозиції щодо вдосконалення включають в себе увагу до потреб персоналу, розвиток сучасних методів обслуговування та підвищення конкурентоздатності.

Отже, ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» володіє певними перевагами та можливостями для подальшого розвитку. Здатність ефективно вдосконалювати кадровий потенціал і систему управління персоналом буде визначальним чинником для досягнення успіху та стабільного розвитку на ринку.

РОЗДІЛ 3.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Визначення ключових факторів та викликів, які впливають на розвиток кар'єри працівників під час воєнного конфлікту

Ефективний пошук роботи визначає початок успішного формування та розвитку професійної кар'єри. Поняття «кар'єра» походить від французького та італійського слова «carriger», що означає біг. У широкому розумінні це вказує на успішний прогрес у суспільній, службовій, науковій та інших сферах діяльності. У національній практиці термін «кар'єра» часто асоціюється із продовженням по ієрархічних рівнях та зростанням у службових позиціях. В розвитку кар'єри виявляється ряд заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності працівника для досягнення його професійних цілей [21, с. 37].

Здобуття достойної роботи передбачає вміння об'єктивно оцінювати власні професійні якості, враховуючи вимоги, які ставить перед ним організація та конкретна робоча посада. Ключовим фактором успіху в подальшій кар'єрі є правильна самооцінка власних навичок і професійних характеристик, що вимагає глибокого розуміння власних сильних та слабких сторін, а також усвідомлення можливих недоліків. Лише в такому випадку можна ефективно визначити кар'єрні цілі та розпочати їх досягнення.

Однією з типових кар'єрних мет цілей є отримання роботи або позиції, яка відповідає власній самооцінці, і бажано в місцевості, де природні умови сприяють здоров'ю та надають можливість організувати комфортний відпочинок. Іншою поширеною метою є займатися видом діяльності або обіймати посаду, які відповідають самооцінці та приносять моральне задоволення. До інших цілей кар'єри можна віднести отримання високооплачуваної роботи, обійняття посади, яка розширює професійні

можливості та сприяє їхньому розвитку. Також до кар'єрних цілей можна включити творчий аспект у роботі, працювати відповідно до фаху або займати посаду, яка надає ступінь незалежності. Іншими популярними метами є можливість продовжувати активне навчання та об'єднання роботи з вихованням дітей або домашнім господарством.

Підтримуючи свій професійний розвиток, слід керуватися певними принципами. Важливо постійно розширювати свої знання та отримувати нові навички. Також варто готувати себе до можливостей зайняти високооплачувану посаду, яка може вільно стати доступною. Оцінка та розуміння інших людей, зокрема тих, хто важливий для вашої кар'єри, також має значення. Усвідомлення постійних змін в житті, таких як особистий розвиток, зміни на ринку праці та в організаціях, є ключовим елементом успішного кар'єрного росту. Важливо розуміти, що прийняття рішень у сфері кар'єри часто вимагає здійснення компромісів між особистими бажаннями та реальністю, а також врахуванням інтересів організації. Необхідно пам'ятати, що імідж ділової людини відіграє важливу роль у кар'єрному розвитку [12, с. 96].

Сучасні фактори, що впливають на розвиток кар'єри особистості, охоплюють різні рівні впливу. На макрорівні важливими є соціальні аспекти, такі як ситуації на ринку праці, правове забезпечення, національний менталітет і інші. На мікрорівні розглядають особистісні фактори, такі як природні властивості індивіда, його психологічні особливості, система потреб, мотивів та інтересів. На мезорівні відіграють роль інтегруючі фактори, такі як соціальний статус, матеріальне забезпечення, соціальні зв'язки, виховання, освіта та культурні традиції.

Щодо якостей особистості, які сприяють успішній кар'єрі, думки розходяться. Проте, важливою є правильна самооцінка власних навичок і ділових характеристик, яка включає знання своєї сильної та слабкої сторін, а також недоліків. Це допомагає визначити цілі кар'єри з урахуванням особливостей.

Щодо керування процесом кар'єрного росту, можна стверджувати, що він може бути керований. Індивід може активно впливати на своє професійне зростання, розробляючи конкретні стратегії, розвиваючи навички та плануючи свою кар'єру.

Можливо керувати процесом кар'єрного росту, при цьому важливо дотримуватися конкретних життєвих принципів [1, с. 16]:

1. Не витрачайте час на взаємодію з безініціативним і несприятливим начальником; старайтеся бути корисним та ініціативним для оперативного керівництва.
2. Активно розширюйте свої знання і здобуйте нові навички.
3. Готуйте себе до зайняття високооплачуваної посади, яка може стати вакантною.
4. Оцінюйте та розумійте значущість людей, які мають вплив на вашу кар'єру, таких як батьки, члени родини та друзі.
5. Пам'ятайте про постійні зміни в житті, включаючи вас, ваші навички, ринок праці та організаційне середовище; вміло оцінюйте ці зміни.

У процесі оцінки кандидатів для висунування на вакантну посаду використовують спеціальні методи, які враховують як ділові, так і особистісні характеристики:

1. Громадянська зрілість охоплює такі аспекти:
 - здатність гармонійно поєднувати особисті інтереси з інтересами організації;
 - вміння слухати інших, самокритика та самоконтроль;
 - впевненість у власних здібностях;
2. Ставлення до праці включає такі якості:
 - відчуття особистої відповідальності за виконання завдань;
 - уважне та чуйне ставлення до співробітників;
 - проактивність і високий рівень працьовитості;
 - дисциплінованість і вимогливість до себе та інших;
 - розуміння важливості естетики в роботі;

3. Рівень знань охоплює такі аспекти:

- наявність кваліфікації, відповідної посаді;
- знання сучасних методів управління та їх використання;
- здатність швидко приймати рішення та забезпечувати їх контроль;
- орієнтація в складних ситуаціях та широкий кругозір;

4. Організаторські здібності включають:

- уміння організовувати власну роботу;
- здатність працювати в команді та ефективно взаємодіяти з колегами;
- компетентність у формулюванні цілей та висловлюванні думок у

ділових документах;

- спроможність до самооцінки і аналізу власної роботи;

5. Здатність підтримувати передове включає:

- ініціативність та сміливість в прийнятті нововведень;
- рішучість та готовність приймати обґрунтований ризик.

6. Морально-етичні риси характеру охоплюють:

- чесність, порядність та принциповість;
- врівноваженість та витриманість в різних ситуаціях;
- ввічливість та товариськість;
- наполегливість, чарівність та скромність;
- охайність та уважність до власного зовнішнього вигляду.

З усього вищезазначеного можна зробити висновок, що для досягнення успіху і побудови власної кар'єри необхідно постійно турбуватися про свій імідж. Важливо вміти відстоювати свою точку зору, приймати розумові рішення, розуміти, як керувати емоціями. Також необхідно виявляти мужність у пошуку рішень у будь-яких ситуаціях, зберігати оптимізм та вміти спілкуватися з різними людьми незалежно від їхнього соціального статусу. Використовуючи будь-яку можливість для просування вперед, слід бути цілеспрямованим, творчо підходити до роботи і ніколи не задовольнятися досягнутим.

Щоб підтвердити цей твердження, можна вказати на компоненти кар'єрного успіху, які, за словами Лі Якокки, допомогли йому досягти вражаючого кар'єрного зростання у керівництві компаній «Форд» та «Крайслер»:

- «- рішучість;
- везіння (знаходження на правильному місці в потрібний час);
- сила волі;
- підтримка від багатьох добрих людей;
- оптимізм;
- ввічливість і гарні манери;
- заповзятливість;
- майстерність у веденні публічних виступів;
- здатність висловлювати свої думки письмово;
- ерудиція;
- комунікабельність;
- висока освіта в галузі гуманітарних наук» [5, с. 122].

Основне полягає в укладенні міцних основ у галузі літератури та вдосконаленні усної і письмової мови, а також:

- «- здатність до довгої концентрації уваги;
- спрямованість на досягнення цілей;
- навички ефективного управління часом;
- доглянутий зовнішній вигляд;
- вміння встановлювати пріоритети;
- здатність розпізнавати характери людей;
- готовність визнавати свої помилки;
- готовність до ризику;
- вміння слухати на рівні із вмінням ефективно спілкуватися;
- навички самопродажу» [2, с. 104].

В умовах воєнного конфлікту розвиток кар'єри працівників стає особливо складним завданням через велику кількість факторів та викликів. Ключові аспекти, які впливають на цей процес, включають:

- 1) воєнний конфлікт створює загрозу для особистої безпеки працівників та загальної стабільності в регіоні. Це може призвести до евакуації, переселення, та втрати робочих місць;
- 2) воєнний конфлікт призводить до економічних труднощів, що впливають на фінансове забезпечення працівників та на фінансову стійкість компаній;
- 3) непередбачуваність, страх, та постійний психологічний тиск можуть суттєво впливати на емоційний стан працівників, ускладнюючи їх професійний та особистісний розвиток;
- 4) зниження інвестицій у розвиток та освіту, обмежені можливості для навчання та професійного росту через призупинення різних програм та ініціатив;
- 5) наявність гуманітарних криз може призвести до втрати доступу до основних життєвих ресурсів, що ускладнює нормальний функціонування працівників та компаній;
- 6) зміни в структурі ринку праці, втрати робочих місць та нестабільність в компаніях можуть виникнути внаслідок воєнного конфлікту;
- 7) деякі професії можуть вимагати високого рівня стресостійкості, та адаптації до змін у воєнних умовах [11, с. 34].

Загалом, воєнний конфлікт створює надзвичайно важкі умови для розвитку кар'єри працівників, вимагаючи від них великої витримки та готовності до адаптації до екстремальних умов.

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення підходів до управління розвитком кар'єри

Необхідність підвищення ефективності економічної діяльності в Україні вимагає наявності відповідного управлінського апарату та спеціально підготовлених менеджерів, які зможуть організувати соціально-економічні структури та раціонально управляти ними. У зв'язку із розвитком української

економіки, ключовим фактором стають кадри, і тому управління персоналом набуває зростаючого значення як фактор підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Завданням планування і реалізації кар'єри в організації є забезпечення взаємодії всіх аспектів кар'єрного росту, зокрема:

- вирівнювання цілей організації та окремого співробітника;
- індивідуальне планування кар'єри, враховуючи його унікальні потреби та ситуації;
- забезпечення відкритості управління кар'єрою;
- усунення можливих перешкод для кар'єрного росту;
- покращення якості процесу планування кар'єри;
- визначення критеріїв службового росту, які використовуються при кар'єрних рішеннях.

Проте, за практикою роботи в українських компаніях виявлено, що працівники часто не мають належної інформації щодо можливостей розвитку своєї кар'єри. Також, система оцінки кар'єрного потенціалу працівників часто не використовується належним чином. Деякі компанії, що працюють в Україні, можуть взяти за основу європейські методи розвитку персоналу, що сприяє інвестиційному підходу до розвитку персоналу. Розвиток та підтримка персоналу розглядається як інвестиційний проект, де компанія вкладає кошти у розвиток фахівців високого рівня. Такий підхід може включати різноманітні програми, наприклад стажування студентів, амбасадорські програми, індивідуальні плани розвитку [18].

Менеджери, що тільки починають свою кар'єру на керівних посадах, повинні тверезо оцінювати міру відповідальності та напруженості роботи на вищих рівнях, а також планувати своє майбутнє в компанії. Розвиток молодих менеджерів суттєво залежить від системи кар'єрного зросту, наявності довгострокового планування кар'єри та обізнаності у проблемах управління.

Загалом, важливо враховувати всі аспекти кар'єрного росту в організації та активно взаємодіяти з персоналом для забезпечення оптимальних умов для професійного і особистісного розвитку.

Наша точка зору полягає в тому, що для швидкого та ефективного розвитку кар'єри молодому менеджеру важливо визначити область діяльності, яка йому цікава, ще до закінчення вищого навчального закладу. На останніх курсах важливо вже мати робоче місце в компанії, де можна буде будувати свою кар'єру.

Молодим спеціалістам, завдяки їхньому віку, властива велика можливість яскраво проявити свої здібності, що може створити контраст з роботою досвідчених працівників. На наступних етапах розвитку важливо швидко розвивати необхідні навички для кар'єрного зростання і відзначити перед керівництвом своє бажання до самореалізації.

Соціальний психолог Дуглас Макгрегор вказує, що стереотипи та уявлення про працівників у багатьох випадках є некоректними та неточними. Підхід, який передбачає постійний контроль та інструктаж, не враховує основних потреб сучасної людини та не сприяє її самовираженню.

З огляду на ієрархію потреб Маслоу та Херцберга, важливо задовольняти фізичні та соціальні потреби працівника, але також створювати умови для самовираження та самореалізації. Менеджерам слід враховувати ці потреби та надавати працівникам можливості для виявлення їхнього потенціалу та досягнення власних цілей.

Управління по цілях визначає організаційний клімат, включаючи схему роботи, зворотний зв'язок, систему оцінки та винагород. Для задоволення основних потреб працівників, менеджерам слід забезпечити чіткі посадові інструкції, враховувати їхню думку при встановленні цілей та надавати підтримку, а також визнання за досягнення результатів.

Загалом, важливо підходити до управління персоналом з урахуванням потреб і можливостей працівників для забезпечення успішного та задовільного професійного розвитку [22, с. 75].

Відомо, що кожен працівник, приходячи в організацію, бажає чітко розуміти, які конкретно вимоги щодо його роботи. Тим не менш, у багатьох випадках менеджери можуть представляти це лише у формі офіційних документів та загальних словесних інструкцій, надаючи обмежений контекст

щодо суті роботи та закликаючи до звертання у разі питань.

Система управління за цілями вимагає від менеджера активної участі у задоволенні базової потреби співробітника – розуміння, як його робота співвідноситься з цілями відділу і компанії в цілому, який внесок він робить у загальний результат.

Професійний розвиток також передбачає важливі етапи, такі як участь у встановленні цілей роботи. Це може вимагати діалогу між керівником та підлеглим, оскільки менеджер повинен враховувати стратегічні цілі та терміни, а працівник повинен мати можливість внести інформацію та участь у формулюванні цілей.

Оцінка власної діяльності є ще однією важливою потребою працівника, яку можна задовольнити шляхом встановлення стандартів продуктивності та якості роботи. Це також сприяє внутрішній мотивації та розвитку персоналу.

Потреба в отриманні допомоги від керівника може виникнути в контексті досягнення стандартів та цілей роботи. Це вимагає ефективного комунікаційного процесу між керівником і підлеглим.

Винагороди, як матеріальні, так і моральні, є ще однією важливою потребою працівника. Управління по цілях сприяє стимулюванню внутрішньої мотивації персоналу, сприяючи їх психологічному розвитку та забезпечуючи сприятливе корпоративне середовище [27, с. 449].

Організації, такі як АО «Джей Ті Інтерншнл Компані Україна», використовують форму «Діалог», яка включає бізнес-цілі та особисті цілі співробітника, які регулярно оцінюються та обговорюються між менеджером і підлеглим. Це сприяє взаєморозвитку та досягненню результатів, що відповідають стратегічним цілям компанії.

Пропонується розширити існуючу форму «Діалог» шляхом введення норм контролю та розміщення її на сайті компанії з обмеженим доступом для власника, його менеджера та вищого керівництва. Щомісячно менеджер додає коментарі до своїх цілей на наступний місяць та вказує статус їх досягнення за попередній місяць. На кінець кожного кварталу керівник перевіряє дані та надає

зворотний зв'язок. З другого кварталу менеджер проводить проміжне оцінювання, а на кінець року – підсумкову оцінку за статусом виконання робіт та досягнень за цілями.

Ця система контролю сприяє правильному орієнтуванню менеджера протягом року, а електронний формат дозволяє звертатися до неї у будь-який момент для самооцінки та коментування виконаної роботи. Вона є важливим інструментом у розвитку персоналу, відстеженні рівня мотивації та особистого росту кожного підлеглого, особливо у випадках, коли вони працюють віддалено [39, с. 62].

Отже, система управління по цілях враховує всі передумови для успішного розвитку менеджерів. Вона побудована як сукупність управлінських процедур, створюючи цикл поліпшення трудової діяльності. Враховуючи ці аспекти, можна зазначити, що кар'єра менеджера залежить від його власного підходу до розвитку та підтримки, яку отримує він від підприємства. Кар'єра визначає задоволеність працею, матеріальне благополуччя та особистий розвиток, і вона завжди взаємодіє з різноманітними факторами та обставинами.

Висновки до 3 розділу

Узагальнююче викладене можемо сформулювати наступні напрями удосконалення управління кар'єрою на ТзОВ «ЯРА ПЛЮС»:

1. Впровадження форми «Діалог» та системи контролю. Запропоновано розширити існуючу форму «Діалог» для фіксації цілей та проміжних оцінок. Розміщення цієї форми на сайті компанії з обмеженим доступом, що полегшить звітність та забезпечить прозорість.

2. Щомісячний та щоквартальний контроль. Менеджер має можливість щомісяця додавати коментарі та вказувати статус досягнення цілей на наступний місяць. Керівник проводить щоквартальне оцінювання, надаючи зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно коригувати шлях розвитку.

3. Електронний формат та доступність в будь-який час. Збереження форми «Діалог» в електронному вигляді дозволяє легко звертатися до неї в будь-який момент. Це особливо корисно для віддалених працівників, які можуть з легкістю оцінювати власні досягнення та залишати коментарі.

4. Посилання на кар'єрний розвиток. Зазначено, що успішна кар'єра залежить від двох факторів: бажання самого менеджера побудувати свою кар'єру та підтримка підприємства. Зауважено, що взаємодія із системою управління по цілях враховує передумови для успішного розвитку.

5. Важливість психологічного розвитку персоналу. Відзначено, що система стимулює внутрішні винагороди та сприяє психологічному зростанню персоналу. Визначено, що діалог з цілями, система зворотного зв'язку та система винагород є ключовими елементами психологічного розвитку працівників.

6. Ключові аспекти успішної кар'єри. Зроблено акцент на тому, що кар'єра визначає задоволеність працею, матеріальне благополуччя та особистий розвиток. Висновок, що підготовка менеджера та підтримка компанією є критичними факторами у побудові успішної кар'єри.

Загалом, впровадження системи управління кар'єрою на ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» має потенціал покращити якість роботи, мотивацію персоналу та забезпечити ефективний розвиток кожного менеджера.

ВИСНОВКИ

Об'єктом управління кар'єрою є кадрові потоки, а суб'єктом - працівники служби управління персоналом. Основні завдання управління діловою кар'єрою включають підвищення ефективності використання персоналу, зростання задоволеності персоналу кар'єрою та роботою, зниження рівня кадрових ризиків, підвищення лояльності персоналу, протидію кар'єрним застоям та кризам, а також сприяння професійному становленню та розвитку працівників.

Управління кар'єрою повинно ґрунтуватися на принципах безперервності, осмисленості, оперативності, маневреності, ефективності, науковості, об'єктивності, контролю, багатоваріантності та професіоналізму. Ці принципи визначають систематичний і цілеспрямований характер управління кар'єрою персоналу, спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Визначенню підсистем управління діловою кар'єрою повинно передувати обґрунтування теоретичних засад логістичного підходу, де кадрові потоки є основними елементами. Кадрові потоки, включаючи вхідні, вихідні, внутрішні та зовнішні, можуть бути оптимізовані для підвищення ефективності управління діловою кар'єрою персоналу.

Представлена структура системи управління діловою кар'єрою є актуальною в умовах потокового характеру HR-процесів і має універсальний характер, що дозволяє її застосовувати в різних галузях виробництва і послуг.

Те, ким стає людина, визначається не лише зовнішніми обставинами, але й особистісними рисами самої особистості. Індивідуальні професійні вподобання та типи кар'єр можна розглядати як спроби особистості реалізувати свою «Я-концепцію», що формується внаслідок власної оцінки своїх здібностей та можливостей.

Аналіз ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» вказує на деякі значущі аспекти його діяльності. Загальна характеристика підприємства вказує на його стабільність на ринку послуг і високий рівень кваліфікації персоналу. При цьому важливою

складовою успіху є систематичне використання елементів маркетингу та увага до потреб споживачів.

У сфері кадрового потенціалу ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» володіє сильними сторонами, такими як високий рівень кваліфікації персоналу, висока якість обслуговування та ефективна організаційна структура. Проте, слабкі сторони, такі як застарілі технології, низький рівень іміджу та неефективна система збуту, потребують уваги та вдосконалення для подальшого розвитку підприємства.

Щодо системи розвитку персоналу, важливо враховувати необхідність впровадження стратегічних підходів для підтримки стабільного росту. Аналіз показав, що існуючі програми можуть бути оптимізовані для підвищення ефективності управління персоналом. Пропозиції щодо вдосконалення включають в себе увагу до потреб персоналу, розвиток сучасних методів обслуговування та підвищення конкурентоздатності.

ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» володіє певними перевагами та можливостями для подальшого розвитку. Здатність ефективно вдосконалювати кадровий потенціал і систему управління персоналом буде визначальним чинником для досягнення успіху та стабільного розвитку на ринку.

Узагальнююче викладене можемо сформулювати наступні напрями удосконалення управління кар'єрою на ТзОВ «ЯРА ПЛЮС»:

1. Впровадження форми «Діалог» та системи контролю. Запропоновано розширити існуючу форму «Діалог» для фіксації цілей та проміжних оцінок. Розміщення цієї форми на сайті компанії з обмеженим доступом, що полегшить звітність та забезпечить прозорість.

2. Щомісячний та щоквартальний контроль. Менеджер має можливість щомісяця додавати коментарі та вказувати статус досягнення цілей на наступний місяць. Керівник проводить щоквартальне оцінювання, надаючи зворотний зв'язок, що дозволяє оперативно коригувати шлях розвитку.

3. Електронний формат та доступність в будь-який час. Збереження форми «Діалог» в електронному вигляді дозволяє легко звертатися до неї в будь-який

момент. Це особливо корисно для віддалених працівників, які можуть з легкістю оцінювати власні досягнення та залишати коментарі.

4. Посилання на кар'єрний розвиток. Зазначено, що успішна кар'єра залежить від двох факторів: бажання самого менеджера побудувати свою кар'єру та підтримка підприємства. Зауважено, що взаємодія із системою управління по цілях враховує передумови для успішного розвитку.

5. Важливість психологічного розвитку персоналу. Відзначено, що система стимулює внутрішні винагороди та сприяє психологічному зростанню персоналу. Визначено, що діалог з цілями, система зворотного зв'язку та система винагород є ключовими елементами психологічного розвитку працівників.

6. Ключові аспекти успішної кар'єри. Зроблено акцент на тому, що кар'єра визначає задоволеність працею, матеріальне благополуччя та особистий розвиток. Висновок, що підготовка менеджера та підтримка компанією є критичними факторами у побудові успішної кар'єри.

Загалом, впровадження системи управління кар'єрою на ТзОВ «ЯРА ПЛЮС» має потенціал покращити якість роботи, мотивацію персоналу та забезпечити ефективний розвиток кожного менеджера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.В. Організація управління кар'єрою персоналу на підприємстві. ADVANCES OF SCIENCE: Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněná Můstek – Ukraine, Kyiv: MCNIP. 2019. С. 15-24.
2. Андріїв Н. М. Розроблення стратегії управління персоналом компанії та інструменти її реалізації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 102-107.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
4. Банникова Е.Б., Михайльова Е.Г. Потенціал організаційної культури в управлінні людськими ресурсами міжнародних компаній: монографія. Харків: Вид-во НУА, 2019. 232 с.
5. Басюк Т. П. Обґрунтування управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства як соціально-економічної системи. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 7-8. С. 122-130.
6. Білорус О.Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. Київ: Знання, 2022. 244 с.
7. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем впровадження HRтехнологій підприємства. Науково-технічний збірник. 2019. № 111. С. 267–272.
8. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 2. С. 33–39.
9. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018. № 3. С. 72-78.

10. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.
11. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персоналтехнологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1 (33) С. 33–42.
12. Гакова М. В. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 95-103.
13. Денисенко М. П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємництва: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2019. 464 с.
14. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRK_2019_2_18.
15. Діденко Є. В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 "Економіка" за освіт. програмою "Економічна кібернетика". Харків: ХНУРЕ, 2019. 191 с.
16. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 8. С. 540-562.
17. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
18. Жиренкова Є.С., Воржакова Ю.П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29460>

- 19.Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка, 2020. № 2.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>.
- 20.Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". Маріуполь : ПДТУ, 2019. 205 с.
- 21.Карамушка Л. М., Карамушка Т. В. Тренінгова програма "Професійна кар'єра та психологічне здоров'я освітнього персоналу". Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 4. С. 36-45.
- 22.Кичко І. І., Мотузна Л. С. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 74-77.
- 23.Ковальчук К.В., Сарбаш Л.Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2018. С. 145–149.
- 24.Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. Київ : вид-во КНЕУ, 2020. 188 с.
- 25.Коцур А. С., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. Суть та значення hr-аналітики в стратегічному управлінні персоналом. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2020. С. 91–94.
- 26.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. Київ: видавництво "Академвидав", 2023. 416 с.
- 27.Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка 66 та суспільство: Мукачівський державний університет, 2018. Вип.14. С. 448-456.
- 28.Мішина С. В., Мішин О. Ю.. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_32

29. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_24
30. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Тернопіль :ТНЕУ. 2014. 288 с.
31. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Савченко І.Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія /за ред. Н.Є.Муромець. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 190 с.
32. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2021. Вип. 1. С. 137-141.
33. Никифорак В.А., Мельник О.І., Белінська Ю.О. Коучинг як інструмент управління персоналом. Ефективна економіка. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf
34. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
35. Овчарук О.М. Методичні підходи до оцінки ефективності системи стимулювання та мотивації персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. № 52. С. 104-109.
36. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2. С. 86-91.
37. Офіційний сайт ТзОВ «ЯРА ПЛЮС». URL: <https://yara-plus.com.ua/>.
38. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 154-158.
39. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. С.61-67.
40. Подухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. Кадровик України. 2019. № 9. URL: <https://>

profpressa.com/articles/kouching-iak-efektivnii-instrument-dliadosiagnenniatsilei-ta-rozvitku-personalu.

- 41.Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
- 42.Рарок О. В. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019. № 12(2). С. 483-486.
- 43.Рибидайло А. А., Прокопенко О. С., Турейчук А. М., Руденська Г. В. Ключові показники ефективності управління персоналом збройних сил. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. Київ, 2019. № 1 (65). С. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2019-1-65/65-74>.
- 44.Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
- 45.Руденко О. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навч. посіб. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс» 2019. 133 с.
- 46.Сазонова Т.О., Єріна В.В. Роль психологічних методів управління у формуванні ефективної діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1. С. 103–109.
- 47.Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. Випуск 22. С. 539-543.
- 48.Семикіна М. В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія; Центральноукр. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
- 49.Скляренко А. О. Аналіз підходів до визначення змісту поняття самоменеджменту. Інноваційна педагогіка. 2019. Випуск 10. Т. 3. С. 80-84.

50. Смолинець І. Б., Левків Г. Я.. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94-100.
51. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. 2022. Вип. 51. С. 50-62.
52. Статистична та фінансова звітність ТзОВ «ЯРА ПЛЮС».
53. Столярук Х.С. Електронна освіта як інструмент розвитку кар'єрної компетентності. Цифрова економіка: зб. мат. II Національної наук. -метод. конф., 17–18 жовтня 2019 р., м. Київ. К.: КНЕУ, 2019. С. 416-418.
54. Столярук Х.С. Кар'єрний консалтинг: становлення та розвиток в Україні. Бізнесінформ. Харків: 2020. №2. С. 428-436.
55. Танасюк І. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310-315.
56. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 155–163.
57. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі впровадження HRтехнологій на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. № 24 (4). С. 389–396.
58. Філіппов В. Ю. Вплив моделі розвитку національної соціально-економічної системи на моделей управління розвитком підприємництва: ключові функціональні та структурні зміни. Економічні інновації. 2020. Т. 22, Вип. 2. С. 112-121.
59. Чиж В. І. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. Modern economics. 2021. № 26. С. 160-166.
60. Чуйко О. М. Гендер і кар'єра : навч. посіб. ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника". Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2019. 363 с

61. Шатілова О. С. Західні теорії кар'єрного розвитку. Збірник наукових праць «Теорія і практика сучасної психології». 2019. Вип. №4. с.151–156. URL: <http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/>.
62. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
63. Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_37.
64. Шушпанов Д. Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93.
65. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. Економічний форум. 2021. Випуск 2. С. 117-121. URL: http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/211.
66. Яковенко І. В., Петряєв І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції: 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/13050>.
67. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. Quality Access to Success, 2019. Vol. 20, No. 172. October 2019, pp. 3-12.
68. Lucia Barbosa, Flavia Cavazotte, Rodrigo Alan Dunzer. The interactive effects of organizational and leadership career management support on job satisfaction and turnover intention. Journal: The International Journal of Human Resource Management. 2019. V 30 (10). P. 1583-1603.
69. Vladimirovich, T. O. (2021). Neural Network Models and Methods in the Tasks of Personnel Development Management in Companies. Process Management and Scientific Developments, p. 20.