

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**ІВАНОВОЇ ВАЛЕНТИНИ ІВАНІВНИ**

**2022 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

# НУБІП України

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/96 : 658

**ПОГОДЖЕНО** **ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Декан гуманітарно-педагогічного факультету

Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

І.М. Савицька

С.О. Кубицький

(підпис)

(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління діловою кар'єрою підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Управління персоналом»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

**Гарант освітньої програми**

кандидат педагогічних наук, професор

Кубицький С. О.

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

кандидат педагогічних наук, професор

Михайліченко М.В.

(підпис)

**Виконала**

Іванова В.І.

(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

КИЇВ – 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та освітніх  
технологій

к. пед. н., професор  
(підпис)

С.О. Кубицький

«    » 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТЦІ

Івановій Валентині Іванівні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Управління діловою кар'єрою підприємства»  
затверджена наказом ректора НУБіП України від «14» червня 2021р. № 932 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

15.11.2022

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація ПП «Меблева фабрика «Елегант» Тернопільської області; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти розвитку персоналу підприємства.
2. Діагностика системи управління розвитком персоналу ПП «Меблева фабрика «Елегант».
3. Напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу ПП «Меблева фабрика «Елегант».

Дата видачі завдання «    » 20\_\_ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи  
(підпис)

Михайліченко М.В.

Завдання прийняла до виконання  
(підпис)

Іванова В.І.

НУБіП України

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи  
 «Управління діловою кар'єрою підприємства»  
 здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти  
 гуманітарно-педагогічного факультету  
 спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»  
 Національного університету біоресурсів і природокористування України  
 Іванової Валентини Іванівни

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 6 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел включає 77 найменувань.

В першому розділі визначено сутність понять «кар'єра», «ділова кар'єра», «управління діловою кар'єрою», «планування ділової кар'єри», «професійне просування»; досліджено механізм управління діловою кар'єрою персоналу; визначено етапи процесу управління діловою кар'єрою.

В другому розділі проаналізовано діяльність підприємства, його організаційну структуру та особливості діяльності; розглянуто основні положення кадрової політики підприємства; досліджено структуру та рух персоналу підприємства; проаналізовано особливості управління кар'єрою персоналу на підприємстві.

В третьому розділі запропоновані методи щодо покращення управління діловою кар'єрою працівників на підприємстві; розглянуто зарубіжний досвід та сучасні технології вдосконалення процесу управління персоналом на підприємстві, зокрема, управління діловою кар'єрою.

**Ключові слова:** кар'єра, ділова кар'єра, управління діловою кар'єрою, планування кар'єри, просування персоналу, управління розвитком персоналу.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Сутність і значення ділової кар'єри персоналу підприємства.....	9
1.2. Управління діловою кар'єрою як частина системи управління персоналом.....	18
1.3. Механізм і процес управління діловою кар'єрою.....	27
Висновки до першого розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «Меблева фабрика «Елегант».....	38
2.2. Кадрова політика ПП «Меблева фабрика «Елегант».....	46
2.3. Аналіз системи управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві ПП «Меблева фабрика «Елегант».....	54
Висновки до другого розділу.....	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
3.1. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу.....	62
3.2. Заходи щодо покращення системи управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві.....	74
Висновки до третього розділу.....	81
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

НУВБІП України

## ВСТУП

# НУБІП України

**Актуальність теми.** В ринкових умовах сьогодні грамотне, а головне правильне управління персоналом та його розвиток є джерелом успіху компанії. Від персоналу і його діяльності залежать прибутковість, імідж персоналу та бренд роботодавця. Персонал є найважливішим ресурсом будь-якого суспільства, будь-якої країни та будь-якої компанії. На підприємствах створюються спеціальні методи і системи управління професійним розвитком кар'єри, підготовки резерву менеджерів.

# НУБІП України

Формування постійного штату працівників, підвищення задоволеності персоналу власною кар'єрою, роботою на підприємстві, формування у персоналу почуття турботи з боку адміністрації про своє майбутнє – це, по-перше, переваги використання суб'єктами господарювання функції управління діловою кар'єрою, по-друге – гарантія високого рівня кадрової безпеки.

# НУБІП України

Ринок праці динамічно розвивається, тому управління діловою кар'єрою має здійснюватися на основі новітніх підходів, які враховують високу професійну мобільність робочої сили. Рационально орієнтоване управління кар'єрою з позицій індивідуального підходу допоможе суттєво знизити

# НУБІП України

невизначеність, некомпетентність і відсталість систем підприємства, запровадити інноваційні підходи для стимулювання подальшого ефективного функціонування підприємства.

# НУБІП України

Актуальність проблеми виявляється в тому, що все цінне, чим володіє або може мати людина, а саме її здатність до професійної діяльності, ефективно використовується для досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів особистості.

# НУБІП України

Управління діловою кар'єрою – досить багатогранний та складний процес, що має широке поле для більш детального його дослідження, особливо у вітчизняній літературі. Основні вчення аналізу організації управління кар'єрою були закладені в західній науці. Серед зарубіжних дослідників слід виділити таких учених: В. Андерсона, Томаса Крама, Дейвіда Тейлора, М.

# НУБІП України

Альберта, Е. Воутілайнена, К. Кирша, С. Коційна, М. Мескона, М. Пітере, Т. Сангалайнена, Р. Хізріча та ін.; серед вітчизняних – Балабанова Л. В., Сардак О. В., Єськов О. Л., Літис Т. П., Кисельова О. В., Никифороенко В. П., Артеменко Л. П., Грачов М., Гриньова В. М., Довгань Л. Є., Кібанов А. Я., Кім М. Н., Оучі У. Г., Пономаренко В. С., Пушкар О.І. та інші.

Проте в зазначених джерелах спостерігається недостатнє висвітлення практичних проблем із побудови системи управління кар'єрним розвитком персоналу на підприємствах. Необхідною є консолідація існуючих методичних положень щодо визначення технології формування, подальшої побудови, розвитку й оцінки економічної та соціальної ефективності системи управління кар'єрою в організації, чому присвячується дане дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління діловою кар'єрою на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності.

Досягнення даної мети здійснюється через вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність ділової кар'єри персоналу підприємства;
- розглянути управління діловою кар'єрою як частину системи управління персоналом;
- охарактеризувати механізм і процес управління діловою кар'єрою;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- охарактеризувати стан та основні положення кадрової політики на підприємстві;
- проаналізувати систему управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві;
- ознайомитися із зарубіжним досвідом управління кар'єрою персоналу;
- запропонувати заходи щодо покращення системи управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою кар'єрою на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів управління діловою кар'єрою на підприємстві. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПП «Меблева фабрика «Елегант» Тернопільської області.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, систематизація та узагальнення, метод індукції та дедукції, графічний метод, опитування та власні спостереження.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ПП «Меблева фабрика «Елегант» Тернопільської області, а також результати опитувань та власних спостережень.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в удосконаленні процесу інтеграції модульного навчання в систему управління діловою кар'єрою на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення процесу управління діловою кар'єрою на підприємстві, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 82 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 6 таблиць і 5 рисунків. Список використаних джерел включає 77 найменувань.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

# НУБІП УКРАЇНИ

### 1.1. Сутність і значення ділової кар'єри персоналу підприємства

Успіх компанії на ринку багато в чому залежить від ефективності використання людських ресурсів, адже саме раціональне використання трудового потенціалу визначає ефективність діяльності організації, яка

проявляється у високоефективному використанні та розвитку матеріальних засобів виробництва, задоволенні потреб та очікувань споживачів [16].

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку особливої актуальності набувають проблеми управління персоналом. Людські ресурси все

більше визначаються не кількісними, а якісними характеристиками, тому курс

на зміцнення всієї системи управління персоналом тісно пов'язаний з

кардинальним вирішенням проблем підбору, підготовки та раціонального використання персоналу, проблемі просування персоналу по службі зокрема [29].

В умовах сучасного ринку зростає значення регулювання внутрішнього

ринку праці, різноманітних видів переміщення працівників, яке здійснюється за допомогою кадрового планування та виступає альтернативою стихійному переміщенню. Планування переміщення працівників забезпечує раціональне

використання трудового потенціалу робочої сили, створює умови для

самореалізації особистості через досягнення певного рівня кар'єри [37].

Протягом життя людина прагне до особистісного зростання. Не менш важливий професійний ріст, яке реалізується в її діловій кар'єрі. Тому

важливим завданням кожного керівника є правильна організація власної

кар'єри та кар'єри своїх співробітників, а також формування злагодженої

команди для ефективної роботи для досягнення поставлених цілей [23].

Персонал є найважливішим ресурсом будь-якого суспільства, будь-якої країни та будь-якої організації. Тому одним із найважливіших показників

ефективності діяльності будь-якої організації є професіоналізм і ділові якості її персоналу. Не дарма в західних економічно розвинених країнах, коли говорять про управління персоналом, мають на увазі саме «людські ресурси». В Україні ж в період становлення ринкових відносин висувається потреба не в «кадрах», а саме в «людських ресурсах». Проте досить поширеною є практика неефективного використання людських ресурсів [43].

Поступове просування особистості, що супроводжується зростанням професійних навичок, соціальної ролі, статусу та розміру винагороди, називається діловою кар'єрою [46].

З повсякденної вжитку у науковий обіг увійшов термін «кар'єра» (від французького «carrière» - «карета» та італійського «camera» - «біг, життєвий шлях»). У загальному розумінні це означає успішне просування у сфері громадської, службової, наукової та іншої діяльності [12].

З точки зору змісту поняття кар'єри в діяльності організації підходи відрізняються. Дослідження показують, що в деяких випадках кар'єра розуміється як частина життя людини, яка тісно пов'язана з трудовою діяльністю. Таке розуміння змісту поняття «кар'єра» базується на розгляді його з професійної точки зору, а саме тих видів робіт, які виконувала людина протягом життя [15].

Успівають також точки зору, згідно з якими кар'єра розуміється як сенс життя людини. Прихильники цієї точки зору вважають, що визначальним у всіх вчинках людини є усвідомлення нею сенсу життя. Такий підхід може бути реалізований у процесі реалізації рішень у таких сферах, як освітні, духовні, соціальні, економічні цінності людини, що складають сенс її життя. Вважається, що вибір професії з додаванням її особистісних рис і якостей, притаманних конкретній людині, створить основу для її кар'єрного росту, самореалізації, наповнення життя змістом [22].

Вважається, що ділова кар'єра пов'язана з успіхом у діловому житті людини. Дослідження показують, що не у всіх випадках ділова кар'єра розглядається як поступове проходження службових рівнів [12].

Існує точка зору, відповідно до якої під кар'єрою розуміють певний рід діяльності, заняття. Прикладом такого розуміння кар'єри є кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, воєнна кар'єра та ін. [39].

У вітчизняній літературі поняття «кар'єра» часто ототожнюють з поняттям «ділова кар'єра». Однак за змістом це різні поняття. Кар'єра може бути як діловою (професійною), так і соціальною. Кар'єра - це процес зміни ролей, позицій, статусів і положення в суспільстві відповідно до обраної стратегії або обставин, здійснюваний для забезпечення успіху в будь-якому виді діяльності за певним критерієм або їх сукупністю. Таке розуміння кар'єри поєднує в собі цільовий, функціональний, процесний і структурний підходи [50].

Визначення поняття «ділова кар'єра» доцільно також сформулювати на основі поєднання різноманітних підходів, однак з урахуванням того, що ділова кар'єра – це лише вид кар'єри. Тобто поняття «ділова кар'єра» є вузьким порівняно з поняттям «кар'єра». Виходячи з наступних міркувань, під діловою кар'єрою слід розуміти процес зміни ролей, позицій, статусів відповідно до обраної стратегії чи сукупності обставин, що здійснюється для забезпечення успіху в професійній діяльності за певним критерієм або їх сукупністю [55].

Аналіз вітчизняних наукових джерел у сфері менеджменту свідчить про те, що ділова кар'єра стала предметом дослідження багатьох відомих учених. Аналізуючи різні визначення кар'єри, представлені в їхніх наукових роботах, можна зробити наступні узагальнення:

- 1) кар'єра тісно пов'язана як з індивідуальною, так і з соціальною природою людини;
- 2) кар'єра пов'язана і є вираженням трудової і творчої діяльності людей;
- 3) кар'єра корелює із соціальною мобільністю особистості;
- 4) у будь-якій соціальній ієрархії (виробничій, майновій, соціальній, адміністративній тощо) є кар'єрна складова;
- 5) кар'єра охоплює досягнення успіху в широкому спектрі сфер людської діяльності: науковій, службовій, громадській,

6) у всіх визначеннях терміна є ознака успіху: «успішний прогрес», «шлях до успіху», а також результат досягнення успіху;

7) кар'єру можна розуміти і як процес, і як результат цього процесу [33].

Ділова кар'єра персоналу може здійснюватися в різних формах. У зв'язку з цим доцільним є створення науково обгрунтованої типології ділової кар'єри, яка б стала основою для формування системи управління діловою кар'єрою [31].

Розроблена вченими типологія ділової кар'єри наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Класифікація ділової кар'єри

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
	Ступінчата (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
За часовою ознакою	Епізодична	Підвищення в посаді через значний проміжок часу
	Реальна	Фактична кар'єра працівника
	Перспективна	Майбутні кар'єрні плани і очікування
	Авантюрна	Досягнення різними способами, в тому числі нечесними владні збагачення
За способом досягнення	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
	Позапланова	Зростання в незапланованому напрямі, сфері діяльності

Джерело: [38]

Вважається, що побудова ефективної кар'єри в організації є можливою при взаємодії названих вище видів кар'єри.

У науковій літературі з питань управління персоналом зустрічаються різні підходи до класифікації видів кар'єри. Більшість авторів поділяють кар'єру на професійну і посадову. Цей підхід до класифікації є універсальним, оскільки може бути застосований у будь-якій сфері діяльності та галузі економіки. Професійна кар'єра – це становлення працівника як фахівця, його професійне визнання та розвиток. Посадова кар'єра пов'язана зі зростанням в посаді [48].

Успішність ділової кар'єри визначається внутрішньою задоволеністю людини своєю працею, відчуттям значущості власних професійних досягнень, ступенем реалізації особистого інтелектуального, творчого потенціалу і професійним визнанням [65].

Ділова кар'єра є результатом взаємодії трьох груп факторів:

- 1) особистості самої людини;
- 2) професійного середовища, в якій людина працює і розвивається;
- 3) позаробочого середовища, в якій людина живе і відпочиває [62].

Особистість робітника. Кожна унікальна людина поєднує в собі професійні та особистісні якості. Рівень професійної компетентності

визначається здібностями особи, набутими знаннями, уміннями та досвідом, необхідними для виконання певного виду діяльності, а також особистими якостями. Серед особистісних якостей найважливішими є темперамент, характер, емоційно-вольова складова, світогляд. Стиль поведінки людини в процесі роботи багато в чому залежить від особистих якостей - як він приймає рішення, взаємодіє з керівництвом і колегами, розподіляє час і т. д.. Також не можна недооцінювати роль, яку відіграє здоров'я в кар'єрі людини - погане здоров'я не дають людині повноцінно реалізувати себе [37].

Здібні, активні, працьовиті люди, які отримали хорошу освіту і затребувану професію, мають більше шансів зробити успішну кар'єру, ніж ті, хто не наділений таким «стартовим капіталом».

Важливою характеристикою особистості є мотивація, тобто внутрішня спонуканість людини до досягнення суб'єктивно значущих цілей. Мотивація визначає, як людина розпоряджається своїми здібностями, енергією, творчістю [30].

Професійне середовище. Професійна діяльність повинна передусім забезпечувати матеріальні потреби людини.

Професійна діяльність насамперед формується організацією, в якій працює людина (але не обмежується нею). Організація через стратегію, забезпеченість матеріальними та фінансовими ресурсами, особливості своєї функціональної структури та управління, систему оцінки та оплати праці створює умови для реалізації творчого та інтелектуального потенціалу її працівників. Навіть талановиті працівники можуть мало чого досягти, якщо в організації просто немає ресурсів для реалізації їхніх бачень або якщо керівництво не підтримує та не цінує їхніх зусиль [11].

Позаробоче середовище. Людина живе не тільки роботою. Для багатьох робота – це засіб заробітку, який необхідний для того, щоб забезпечити сім'ю, цікаво відпочити, зберегти здоров'я і взагалі все те, що приносить людині радість і задоволення поза роботою. Часто серед факторів цієї групи найбільше значення мають сімейні стосунки. Варіанти впливу сім'ї на розвиток кар'єри

можуть бути прямо протилежними - від повної відмови від власної кар'єри на благо інших до відмови від створення сім'ї, якщо сімейні обов'язки загрожують кар'єрному росту. Як правило, в позаробочому середовищі людина не задовольняє своїх матеріальних потреб. Проте позаробоче середовище, не менше професійного, містить потенційні можливості для задоволення потреб найвищого рівня – досягнення, творчості, самореалізації. Здібності, особистісні якості, творчий потенціал персоналу задіяні не лише на роботі, а й в інших сферах життя – сім'ї, хобі, громадському житті тощо [24].

Робота належить до частини компетенцій працівника - знань, умінь і навичок, які мають цінність лише по відношенню до роботи, яку виконує особа. Якщо розглядати взаємодію описаних груп факторів системно, то стає очевидним, що людина з притаманним їй рівнем професійно-особистісних якостей є водночас невід'ємною частиною професійного середовища та позатрудової сфери з якими він перебуває в постійній взаємодії. Мотивація визначає, в якій сфері людина реалізує свої потреби найвищого рівня - на роботі чи поза нею, і як вона розподіляє свої ресурси - зусилля, енергію, час, увагу, інтелектуальний і творчий потенціал між цими сферами [32].

До оцінки ділової кар'єри людини можна ставитися по-різному: по-перше, з позиції оточення працівника - людей, які судять про його кар'єру за власними уявленнями; по-друге, з позиції самого працівника, тобто як суб'єктивно усвідомлене ставлення до свого становища в професійному плані, до свого статусу, досягнутого рівня на ієрархічній кар'єрній драбині. При цьому вибір пріоритетів здійснюється працівником з урахуванням власних життєвих цілей, ціннісних орієнтацій. Тому службовець порівнює свою кар'єру не тільки зі службовим і професійним просуванням, а й з життєвими цілями [41].

Потреба людини, її життєва мета і, звичайно ж, мета ділової кар'єри різняться в часових проміжках. Кожна людина тією чи іншою мірою планує свою кар'єру, своє майбутнє, орієнтуючись на потреби, здібності, реальну оцінку існуючих соціально-економічних умов з метою реалізації власних очікувань і бажань. Зрозуміло, що невід'ємною частиною управління розвитком

персоналу є сприяння працівникові в досягненні життєвих цілей як важливої умови мотивації його поведінки у трудовій діяльності [27].

Кожна людина планує майбутнє, враховуючи власні потреби та соціально-економічні умови. Немає нічого дивного в тому, що вона хоче знати перспективи професійного зростання і можливості професійного розвитку в тій чи іншій організації. В іншому випадку мотивація поведінки стає слабкою, людина не працює в повну силу, не намагається підвищувати кваліфікацію і сприймає організацію як місце, де можна почекати деякий час, перш ніж перейти на нову, більш перспективну роботу. Працівник повинен зіставити свої ділові якості з тими вимогами, які пред'являє до нього організація, робота. Від цього залежить успіх усієї кар'єри [2].

Метою останнього не можна вважати сферу діяльності, певну роботу, посаду, місце на кар'єрних сходах. Він має глибший зміст. Мета кар'єри втілюється в тому, чому людина хотіла б мати саме цю роботу, зайняти певне місце в ієрархічній драбині посад. Кар'єрні цілі змінюються з віком і підвищенням кваліфікації. Правильна самооцінка власних умінь і ділових якостей передбачає пізнання себе, своїх сил, можливостей і недоліків. Тільки за цієї умови можна правильно поставити кар'єрну мету [25].

Ділова кар'єра працівників, урахування їх потенційних можливостей багато в чому залежить від структури управління в організації, соціальної ієрархії, а також морально-етичних норм та інших чинників. До основних передумов ділової кар'єри належать:

- рівень та якість освіти, зокрема спеціальної;
- умови первинної соціалізації індивіда;
- стаж роботи і набутий досвід [45].

Деякі вчені об'єднують чинники кар'єри в чотири групи:

- соціально-професійні (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи, професійні здібності);
- особистісні якості (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні властивості);



- випадкові (вдальний збіг обставин); – демографічні (стать, вік, антропометричні дані) [52]

Головне у виборі шляхів просування ділової кар'єри людини є розуміння того, що на нього впливають не просто фактори та сама особистість, а способи їх взаємодії [12].

Керівники або служба управління персоналом повинні вміти ідентифікувати потреби співробітника, а працівник повинен мати чітке уявлення про наявні та потенційні можливості, їх визначення в майбутньому.

Тому ділова кар'єра та просування по службі повинні будуватися на спільній участі обох сторін та їх спільній відповідальності за власну організацію цього процесу [3].

Результати досліджень науковців і практиків у галузі побудови ділової кар'єри свідчать про існування такої проблеми в цій сфері, як проблема невідомості перспективи працівника в діяльності організації, у його діловій кар'єрі.

Вважається, що наявність цієї проблеми може свідчити про недостатню роботу з персоналом на рівні компанії, що потребує уваги до необхідності планування та моніторингу кар'єри в організації [22].

Підсумовуючи підходи до визначення сутності поняття «кар'єра», розглядаючи її види, зазначимо, що процес побудови кар'єри в сучасних умовах є досить складним і залежить від великої сукупності факторів.

Ефективному аналізу цих факторів сприяє прийнята в кожному конкретному випадку класифікація, обрана відповідно до мети аналізу. Кількість класифікацій професій у науковій літературі досить велика.

Важливе значення серед таких факторів мають індивідуальні особливості людини, суб'єктивно наближаються до кар'єри та кар'єрного росту; визначається його відношенням до мотивації. Мотивувати людину на кар'єрний ріст можна, розуміючи її прагнення і бажання.

## 1.2. Управління діловою кар'єрою як частина системи управління персоналом

Характерною рисою управління сучасним підприємством є визнання зростання ролі людського фактора у виробничій системі та розробка нових форм і методів управління персоналом, насамперед на рівні підприємств і фірм. Організації створюють спеціальні методи і системи для управління професійним розвитком, кар'єрою, підготовки резерву працівників [18].

У сучасних реаліях важливо не тільки використовувати працю персоналу для задоволення потреб організації, але й створити всі умови для його професійного та кар'єрного розвитку, успішно керувати кар'єрою персоналу, щоб потім успішно використовувати для розвитку підприємства. Суть управління кар'єрою персоналу полягає в тому, щоб все цінне, чим володіє або може мати людина в організації, а саме його здатність до професійної діяльності, ефективно використовувалося для досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів особистості. Тому важливо вміти успішно управляти кар'єрою персоналу, тобто зробити це управління ефективним для підприємства [42].

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою організації з планування, організації, мотивації та контролю кар'єрного росту персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також з урахуванням цілей, потреб, можливостей та соціально-економічних умов організації [35].

Як правило, на підприємствах, де відсутнє управління кар'єрою, у працівників дуже слабка мотивація на результат і розвиток, персонал не використовує всі свої професійні навички та ресурси, не прагне підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень. Це пов'язано з тим, що працівники не бачать зацікавленості в собі з боку керівництва і сприймають роботу на такому підприємстві як тимчасову. Таке ставлення персоналу до роботи невидимо роботодавцю, тому підприємству важливо створити всі умови для успішного

ведення ділової кар'єри свого персоналу, адже це підвищує відданість працівників організації, знижує плінність кадрів і створює необхідні умови для повного розкриття всіх талантів і здібностей персоналу [53].

Формування ринкової філософії менеджменту зумовлює необхідність удосконалення системи управління кар'єрою в менеджменті персоналу. Запровадження системи управління кар'єрою персоналу є досить новим трендом для українського менеджменту, а його самостійність зумовлена низкою чинників [60].

По-перше, сучасні макроекономічні процеси, такі, як: зміна форм власності, економічна й інвестиційна криза, посилення світових інтеграційних процесів, розвиток міжнародних господарських зв'язків, структурні зрушення в економіці й інші ведуть до скорочення сукупного попиту на робочу силу, зміни професійно-кваліфікаційної структури сукупної робочої сили, підвищення вимог до конкурентоспроможності працівників [67].

По-друге, істотним чинником, що визначає потребу в управлінні кар'єрним зростанням персоналу на сучасних підприємствах, є динаміка зовнішнього середовища. Жорстка ринкова конкуренція, законодавче регулювання кадрової роботи з боку держави у вигляді встановлення рівних можливостей при виборі професії, форми професійної підготовки, місця роботи орієнтують працедавця на пошук для кожного працівника такого робочого місця, де останній своєю працею створив би споживну вартість, що володіє більшою мірною вартістю, ніж вартість його праці [6].

По-третє, дія внутрішніх чинників, таких, як: зростаюча складність виробничої діяльності підприємств, розвиток техніки і технологій, зміни в стратегії розвитку підприємства, створення нової інформаційної технології, підвищення витрат на робочу силу у вартості продукції і послуг змушує працедавців піклуватися про забезпечення постійної відповідності рівня професійної компетентності працівників вимогам ринку, що розвивається [7].

По-четверте, необхідність управління кар'єрою визначається встановленням і розвитком управлінських традицій та культури на підприємстві,

пов'язаних із зростаючою роллю особи працівника, знанням його мотивації, установок, умінням їх формувати відповідно до мети підприємства [35].

Загальні цілі управління кар'єрою полягають у тому, щоб:

- забезпечити потреби організації в конкурентоспроможному персоналі;
- надати можливість усім категоріям персоналу проходити неперервне професійне навчання з таким розрахунком, щоб працівники були здатні працювати на тому рівні відповідальності в організації, який вони можуть досягти відповідно до своїх інтересів, мотивів, ціннісних орієнтацій, здібностей, стану здоров'я;

- сприяти професійно-кваліфікаційному просуванню робітників і фахівців з вищою освітою, плануванню їхньої кар'єри;
- сформувати дієвий резерв керівників для забезпечення наступності та стабільності управління організацією [49].

Ділова кар'єра працівника хоч і є його особистою справою, але певною мірою залежить від дій сторонніх осіб, наприклад адміністрації підприємства. Відповідно до цього можна стверджувати, що на шляху кар'єрного росту працівника можуть виникати як суто сприятливі можливості, так і перешкоди об'єктивного характеру, які прийнято називати проблемами. Останнє, у свою чергу, може знизити мотивацію працівників до підвищення кваліфікації, продуктивності праці та кар'єрного зростання як такого [71].

Отже, розглянемо більш детально основні проблеми управління діловою кар'єрою працівника.

Однією з найважливіших проблем, які можуть виникнути при плануванні працівником своєї кар'єри, є відсутність кваліфікованих керівників, здатних чітко сформулювати виробничі завдання як для колективу в цілому, так і для окремих працівників, зокрема, виконання яких дозволило б кожного з учасників повністю розкрити його творчий потенціал

Такий стан речей можна пояснити використанням керівником колективу ліберального стилю керівництва або його різновидів демократично-ліберального або ліберально-анархістського, що в кінцевому результаті

призводить до послаблення дисципліни в колективі і, як наслідок, зниження кінцевої ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства [69].

Алгоритм відносно простий: керівник прямо чи опосередковано ухиляється від виконання посадових обов'язків, у результаті чого його функції перебирає найбільш «компетентний» член трудового колективу, під «наполегливим» керівництвом якого продовжується робота по дестабілізації діяльності підприємства. За таких умов найбільш цілеспрямовані та творчі члени трудового колективу починають залишати його, переходячи, наприклад, на роботу до конкурентів, послаблюючи тим самим і без того розхитаний колектив [73].

Колектив, який залишився без ініціативного центру, починає стрімко слабшати, відмовляючись виконувати раніше звичні для нього завдання, приймаючись за більш легкі. Якщо до цього додати те, що керівник такого колективу практично не втручатиметься в управління ним на всіх етапах цього процесу, а його функції виконуватиме заступник чи самовисуванець від трудового колективу, то деградація професійних якостей працівників продовжується, оскільки вони відчуватимуть відсутність будь-якого контролю.

Якщо така ситуація триватиме й надалі, а інституційний менеджмент не втрутиться, то трудовий колектив опиниться на межі розвалу, а підприємство – на межі банкрутства. Вирішенням цієї проблеми є заміна керівництва структурним підрозділом з паралельним набором нових працівників [56].

Відносно довгострокова ситуація такого характеру в певній галузі сприятиме відтоку більш кваліфікованих працівників до інших організацій та за кордон [65].

До переліку проблем слід додати ймовірність відсутності належного матеріального заохочення працівників, які систематично підвищують свій професійний рівень шляхом використання зовнішніх та внутрішніх форм професійного навчання, у тому числі здобуття спеціальної освіти відповідно до характеру праці, яка виконується. Ця проблема недостатньо суперева і, по суті, не сприяє відтоку кадрів, але в той же час може істотно знизити самооцінку

співробітника і, відповідно, його мотивацію до більш продуктивної праці. Істотно погіршити і доповнити стан справ може наявність певної зрівнялівки в оплаті праці, яка нівелює працівників до рівня рядових технічних виконавців, частково пригнічує їхню ініціативу, дає зрозуміти, що всі спроби вдосконалити себе як працівника чи окремі сторони діяльності підприємства залишаться непоміченим керівництвом [72].

Якщо паралельно з цим керівництво використовує різновиди ліберального стилю з матеріальним і моральним стимулюванням працівників, які мають середні та низькі показники продуктивності праці, то може початися відтік кадрів [54].

Проте продовження належної практики морального та матеріального заохочення лише сприятиме виникненню виробничих конфліктів та ще більшому розшаруванню колективу на бажаючих працювати та «працювати» на зарди відзначення. У такому колективі, поряд із «чесною» оплатою праці, процвітатимуть неформальні комунікації, в яких працівники, які дійсно бажають працювати на розвиток підприємства, розглядатимуться як зайвий елемент, від якого за будь-яких умов варто відмовитися. Тобто вирівнювання оплати праці є способом створення проблемного колективу з відповідними наслідками для результатів виробничо-господарської діяльності підприємства [40].

Справедливо сказати, що кожен керівник підбирає персонал відповідно до власних орієнтирів: команда професіоналів, яка здатна розвивати підприємство, або натовп невдах, які хочуть лише підвищити зарплату за мінімальних витрат [26].

Суттєвою перешкодою в управлінні діловою кар'єрою працівників підприємства при розробці відповідного плану є відсутність у працівників бажання вдосконалювати свої професійні якості, підвищувати професійний рівень, набувати нових знань, умінь і навичок. Звичайно, жодні виховні чи мотиваційні заходи з такими працівниками не будуть ефективними. Як варіант,

їх можуть перевести на посади, що вимагають меншої кваліфікації і, відповідно, менш оплачуваних, або поради змінити роботу [47].

Але скільки б робіт не змінив працівник, його інтелектуальна та емоційна сутність залишиться незмінною, оскільки попередній етап його ділової кар'єри формувався під впливом негативних мотиваційних факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх, а на етапі становлення - у працівника, відповідно, не було бажання змінити своє ставлення до виконання службових обов'язків [12].

Помилковим є твердження, що будь-якого працівника можна перевиховати як силами керівництва підприємства, так і спільно з представниками трудового колективу. Але на практиці це залишається лише твердженням, не підкріпленим жодними варіантами, оскільки людська сутність працівника незмінна і не підлягає перевихованню. Природно, як варіант можна використовувати адміністративні та економічні важелі дії, але ефект від їх застосування буде короткочасним, а іноді після завершення їх дії рівень ефективності повернеться на початкове положення [58].

Дані проблеми, виникаючи як по одній, так і у сукупності, сприяють розхитуванню внутрішньо організаційної дисципліни, понижуючи в цілому ефективність загальної результативності виробничо-господарської діяльності підприємства і потребують розроблення як суто заходів індивідуального впливу на працівників колективу, так і комплексу регулювання професійної активності персоналу, в цілому. Відповідні заходи повинні мати як комплексний характер, націлений на професійний розвиток всіх учасників трудового колективу без персоналізації конкретних їх елементів, так і адресність, що проявляється у індивідуальному заохоченні і відзначенні працівників, що систематично підвищують свій професійний рівень [66].

З метою підвищення лояльності персоналу до компанії її вищого керівництва доцільно сформувати систему управління діловою кар'єрою персоналу [61].

Цьому процесу повинно передувати уточнення понятійного апарату, а саме, таких понять як «кар'єра», «ділова кар'єра», «управління», «управління діловою кар'єрою», «система управління діловою кар'єрою» [71].

Понятійний апарат, що використовується в рамках формування системи управління діловою кар'єрою персоналу, наведено на рис. 1.1.

Ділова кар'єра – процес зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

Управління – процес вибору і застосування форм, методів, інструментів впливу на керовані об'єкти задля досягнення поставленої мети.

Управління діловою кар'єрою – процес вибору і застосування форм, методів, інструментів впливу на кар'єрний процес персоналу з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Система – сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих і взаємообумовлених елементів, що формують єдину цілісність.

Система управління діловою кар'єрою – сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих і взаємообумовлених підсистем, призначена для забезпечення ефективного управлінського впливу на кар'єрний процес персоналу з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Рис. 1.1. Понятійний апарат з питань формування системи управління діловою кар'єрою персоналу

Джерело: [71]

Об'єктом управління діловою кар'єрою є кадрові потоки.

Суб'єктом управління – працівники служби управління персоналом [51].

Завданнями управління діловою кар'єрою є:

- 1) підвищення ефективності використання персоналу;
- 2) зростання задоволеності персоналу кар'єрою та роботою на підприємстві;
- 3) зниження рівня кадрових ризиків, носіями яких є працівники, не задоволені кар'єрним ростом;
- 4) підвищення лояльності персоналу до підприємства;



5) протидія кар'єрному застою та кризам;

6) сприяння професійному становленню та розвитку працівників [28].

Управління діловою кар'єрою має базуватися на таких принципах:

1) безперервність. Управління діловою кар'єрою повинно здійснюватися на постійній основі, щоб персонал не втрачав почуття турботи з боку керівництва, задоволеності кар'єрою;

2) осмисленість. Будь-які кар'єрні дії з боку керівництва повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до пріоритетних цілей підприємства;

3) оперативність. Управління кар'єрою повинно здійснюватися своєчасно з метою запобігання криз кар'єри та незадоволеності роботою на підприємстві;

4) маневреність. Менеджери з персоналу повинні продумувати кар'єрний шлях співробітників через поєднання горизонтального і вертикального просування;

5) ефективність. Економічні вигоди від управління діловою кар'єрою повинні перевищувати витрати на впровадження управлінських процедур;

6) науковості. Управління діловою кар'єрою має здійснюватися на основі науково-обґрунтованих підходів;

7) об'єктивність. Передбачає врахування всіх позитивних і негативних моментів прийняття тих чи інших кар'єрних рішень та прийняття справедливих рішень щодо просування по службі;

8) контроль, який полягає у здійсненні постійного контролю за ходом процесу управління діловою кар'єрою;

9) багатоваріантність. Полягає в розробці альтернативних варіантів розвитку кар'єри працівників;

10) професіоналізм. Він передбачає наявність спеціального навчання персоналу, який реалізує процедури управління діловою кар'єрою [19].

Управління кар'єрою персоналу повинно ґрунтуватися на стратегічному, програмно-цільовому, комплексному та індивідуальному підходах.

Стратегічний підхід. Управління кар'єрою має стратегічний характер, оскільки характеризується орієнтацією на майбутнє, орієнтацією на довгострокові перспективи та цілі. Тому воно повинно базуватися на стратегічному підході, тобто передбачати наявність в організації єдиної ціннісної орієнтації, яка б визначала порядок і зміст рішень щодо розвитку персоналу, а також була пов'язана з іншими сферами діяльності організації. У сучасній теорії управління персоналом вже утвердився термін «стратегія кар'єри» [13].

Програмно-цільовий підхід. Формуючи систему управління кар'єрою, багато організацій вважають навчання і розвиток персоналу невід'ємною частиною своєї бізнес-культури. Цей акцент має на меті замінити стару точку зору, яка сприймала навчання як окреме від роботи, як фізично (це відбувалося поза робочим місцем), так і концептуально (люди мали навчитися, перш ніж вони могли щось зробити). Новий підхід підкреслює, що і дії, і навчання відбуваються одночасно як частина нормального робочого процесу. Однак підвищений робочий тиск, особливо на лінійних керівників, створює складну напругу, коли ті самі лідери мають намір взяти на себе ініціативу в наданні можливостей для навчання та розвитку.

Оскільки люди в організаціях стикаються з тим, як найкраще впроваджувати цей новий підхід до навчання та розвитку, вони також стикаються з зникненням старого трудового договору, заснованого на взаємній довірі, яка забезпечувала безпеку роботи та просування по службі. Натомість, організації часто підкреслюють, що робота нікого вже не є безпечною і пропонують нову кар'єру, часто підкреслюючи, що майбутнє працевлаштування залежить від поточної роботи [10].

Комплексний підхід. Залучаючи, утримуючи та розвиваючи свою робочу силу, організація досягає стійкості, необхідної для виживання в дедалі більш неспокійному середовищі. Кінцевим результатом успішних практик розвитку кар'єри є те, що організація краще адаптується та виживає в конкурентному діловому кліматі, а також краще готова до майбутніх викликів. Тому успішна

практика кар'єрного розвитку має на меті надати організації конкурентні переваги у залученні, утриманні та розвитку кращих людей [4].

Індивідуальний підхід. В той час, як багато з нових, індивідуально спрямованих, ініціатив були вперше введені, їх часто розглядали як позитивний спосіб мотивування працівників. Відповідно організації говорили про своїх співробітників як про ключовий ресурс, пропозиція розвитку розглядалася як один із способів максимізації потенціалу всього персоналу [19].

Отже, можна зробити висновок про те, що управління кар'єрою представляє собою ключові функції в трудовій діяльності працівника: стимулює ріст трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику зайняти вище соціальне положення, сприяє зростанню продуктивності праці. Управління кар'єрою організації є одним з ключових етапів кадрової роботи та регулювання трудових ресурсів, що є спрямованим на виокремлення стратегії та етапів розвитку.

Кінцевим результатом успішної практики розвитку кар'єри є те, що організація має кращі можливості для адаптації та виживання в конкурентному бізнес-кліматі та краще оснащена для майбутнього. Тому успішна практика кар'єрного розвитку має на меті надати організації конкурентні переваги у залученні, утриманні та розвитку кращих людей.

Результат ефективного управління діловою кар'єрою – досягнення відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття та використання здібностей людини.

### 1.3. Механізм і процес управління діловою кар'єрою

Управління діловою кар'єрою - заходи, що здійснюються службою персоналу підприємства з планування, організації, мотивації та контролю кар'єрного росту працівників, виходячи із цілей, потреб і можливостей організації й самого працівника [5].

Управління кар'єрою працівників певною мірою є закономірним продовженням і результатом усієї діяльності/служби управління персоналом. Цей процес починається вже на нашому етапі, під час якого претендентам необхідно надати повну підтверджуючу інформацію про можливості та перспективи роботи в компанії. Продумана та організована програма підготовки та підвищення кваліфікації працівників обумовлює реалізацію планів по побудові кар'єри: підвищення в посади, переміщення й т.п. [57].

Заходи щодо управління діловою кар'єрою:

- підвищують відданість працівника інтересам організації;
- підвищують продуктивність праці;
- зменшують плинність кадрів;
- більш повно розкриває здатності людини [66].

Управління кар'єрою має бути системним, що в свою чергу передбачає наявність певної сукупності компонентів, які тісно взаємопов'язані, узгоджені між собою, служать одній меті та утворюють єдину цілісність, яка має властивості, не притаманні кожній складовій окремо. Такими складовими є: система, механізм і процес управління кар'єрою [71].

Механізм управління кар'єрою персоналу – це сукупність засобів впливу та кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації, реалізацію її кар'єрної стратегії [8].

Механізм управління кар'єрою на підприємстві повинен включати комплекс організаційно-розпорядчих, соціально-психологічних, економічних і моральних засобів і методів дії на розвиток та просування працівника. У рамках цього механізму комплексно повинні застосовуватися такі прийоми, як закріплення умов, вимог до розвитку та просування працівників у посадових інструкціях, статуті підприємства; створення корпоративної культури, яка заохочує прагнення до кар'єри як самовираження всередині організації та неприйняття кар'єризму як орієнтацію на просування заради отримання додаткових вигод (зовнішні атрибути влади, привілеї) за всяку ціну, як до

зневаги етичних норм; матеріальне і грошове стимулювання кар'єрного руху [51].

Процес управління кар'єрою має бути результатом взаємодії системи та механізму та включати послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, відбору та просування персоналу в межах організаційного простору: постановку цілей, аналіз фактичної ситуації, визначення проблем (розбіжність між бажаним і реальним), планування і здійснення заходів щодо їх конструктивного вирішення [42].

Процес управління діловою кар'єрою – це послідовність дій, які необхідно виконати для формування управлінського впливу, що включає визначення мети управління кар'єрою персоналу та інструментів її планомірної реалізації [19].

Порівнюючи тенденції розвитку досліджуваного питання в західній та вітчизняній практиці, можна сказати, що проблема управління діловою кар'єрою ще не до кінця вивчена та розроблена. Проте західні колеги активніше використовують управлінські інструменти, розробляють власні методики та програми управління кар'єрою колективу. Вітчизняні компанії переймають досвід західних фірм, адаптуючи його до українських умов.

Метою кар'єрної стратегії є забезпечення стійкості кар'єрного процесу. При здійсненні індивідуального просування використовуються принципи безперервності, осмисленості, швидкості, маневреності, економічності, помітності [19]. Характеристика цих принципів наведена у табл. 1.2.

Названі принципи кар'єрного процесу є одночасно і принципами кар'єрної практики. Ці принципи мають стратегічний характер, тому що спрямовані на просування працівника у майбутнє.

Таблиця 1.2

## Характеристика принципів кар'єрного процесу

Принципи	Характеристика
Безперервності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жодна досягнута ціль у процесі кар'єрного зростання не може вважатися остаточною або слугувати приводом для зупинки.</li> <li>2. Відповідність займаній посаді або статусу зобов'язана підтверджуватися здійсненням посадових зобов'язань.</li> <li>3. Розвиток кар'єрного зростання може уповільнюватися або гальмуватися у зв'язку з проблемами, що виникли, або кризовою ситуацією.</li> </ol>
Осмислення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усі кар'єрні дії повинні бути чіткими цілеспрямованими та здійснюватися відповідно до конкретних та основних цілей.</li> <li>2. Кар'єрне переміщення повинно забезпечуватися оптимальністю вибору маршруту та тактичного плану його пересування.</li> <li>3. Важлива об'єктивна оцінка досягнутого стану, положення здібностей і можливостей переміщення до більш високих цілей.</li> </ol>
Швидкості	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидкість просування по кар'єрних сходинках підтверджується порівнянням із загальними діями.</li> <li>2. У будь-якому русі є лідерські та відстаючі позиції.</li> <li>3. Успіх кар'єри – це просування у групі лідерів.</li> <li>4. Кар'єрний рух командою вважається надійнішим.</li> </ol>
Маневреності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прямолінійне пересування можливе тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі не буває. Спроби рухатися тільки прямо на великій швидкості можуть викликати зіткнення з іншими або спровокувати аварійну ситуацію.</li> <li>2. Кар'єрна маневреність передбачає: пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу; «пропуск уперед» на загрозовий ділянку; «обхід бар'єру» без зміни маршруту; знання «обхідних» шляхів та їх використання з поверненням на основну лінію руху; рух «зигзагом» на крутому підйомі; вихід на інший службовий маршрут.</li> <li>3. Велі названі та інші способи маневру треба уміло використовувати як кар'єрне мистецтво.</li> </ol>
Економічності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На конкретному кар'єрному шляху виграв є спосіб діяльності, який дає найкращий результат за найменших витрат ресурсів.</li> <li>2. Кар'єрний шлях дуже довгий, і для багатьох це практично все життя.</li> <li>3. Треба уміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди порівнювати свої прагнення з реальними можливостями.</li> </ol>
Примітності	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Людина, що використовує вищезазначені принципи, рано або пізно буде поміченою.</li> <li>2. Талановиті люди завжди мають переваги в кар'єрі у зв'язку з неprimітністю.</li> <li>3. Чим ширше визнання людини і не треба у її праці, тим ширше її кар'єрне поле.</li> </ol>

Джерело: [28]

Становлення ділової кар'єри здійснюється поетапно. Існує шість взаємопов'язаних етапів, тривалість кожного з яких залежить від індивідуальних особливостей:

1) Доробочий попередній етап (до 25 років). Він охоплює навчання в загальноосвітній школі, навчання в середніх і вищих навчальних закладах, виробничу практику. У цей період людина може змінити кілька видів діяльності в пошуках тієї, яка їй найбільше підходить.

2) Етап адаптації, затвердження (до 30 років). Це період оволодіння набутою професією, набуття досвіду та навичок. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає потреба в самостійності. За цей час спеціалісти проявляють себе і організація бачить їх кар'єрні перспективи, або з часом співробітники переходять на іншу роботу в ту чи іншу організацію.

Проте досягнення ними незалежності супроводжується певними психологічними та професійними проблемами. На цьому етапі втрачають перспективу ті, хто не має необхідних професійних навичок для творчої та самостійної роботи. Успішне подолання етапу затвердження є дуже важливим для майбутньої кар'єри [43].

3) Етап просування по службі (до 45 років). У цей період відбувається процес зростання, все більше проявляється самостійність у роботі, прагнення довести свою конкурентоспроможність в обраній сфері діяльності. Фахівці на цій стадії стають наставниками тих, хто перебуває на початковій робочій стадії, розширюють сферу інтересів за межами організації. Фахівці зосереджуються на навчанні та співпраці з іншими, демонструючи відповідальність за роботу інших.

На цій стадії також можливі відчутні психологічні стреси, тому деякі особи, які не справляються з новими вимогами, можуть повернутися до попередньої стадії. Інші намагаються якомога довше залишатися на етапі підвищення, докладати надзвичайних зусиль для стабілізації своїх досягнень. Повага і самореалізація стають їхніми найважливішими потребами. На особистісному рівні у них часто є «мигетський» період, ознаками якого є



прагнення прилучитися до культурних надбань, оскільки психологічні та фінансові потреби вже задоволені [49].

4) Етап збереження (до 60 років) характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів. Настає високий рівень підвищення кваліфікації, знань, навичок, майстерності. Людина досягає вершин незалежності та самовираження. На цьому етапі професіонали зосереджуються на формуванні стратегії розвитку підприємства, довгостроковому плануванні, виконуючи ролі менеджерів, підприємців і збирачів ідей. Їхній головний обов'язок – виявлення та просування кар'єри своїх послідовників, взаємодія з важливими діями в інших організаціях та набір персоналу. Професіонали на цьому етапі впливають на діяльність організації такими методами, як генерація ідей, підбір персоналу та організаційні зміни.

5) Завершальний етап (60-65 років). Пошук заміни, підготовка до пенсії.

Особи, які закінчили одну кар'єру, можуть переходити на іншу. Пенсіонери реалізуються в діяльності, яку не могли реалізувати під час роботи. Загалом пенсійний вік можна присвятити задоволенню психологічних потреб, у тому числі потреби передачі життєвого досвіду. Тому багато організацій залишають своїх колишніх керівників вищої ланки на пенсії консультантами, почесними

президентами [60].

Усіують два основних методи управління кар'єрою – це планування і реалізація (розвиток) кар'єри.

Організація роботи із планування й реалізації (управління) кар'єри працівників включає:

- ознайомлення працівників з наявними у фірмі можливостями просування у вигляді програм навчання й консультацій по індивідуальних планах підвищення кваліфікації;

- регулярне інформування й консультування щодо можливостей, які відкриваються у фірмі, навчання й вакантних місць;

- розробку програм підтримки й психологічного консультування, що протидіють кризам кар'єри;



- переміщення працівників за трьома напрямками: просування вгору по шаблях кваліфікаційного або службового росту;
- горизонтальне переміщення (ротація);
- зниження [71].

Планування і контроль ділової кар'єри полягає в тому, що з моменту прийняття працівника на роботу до можливого звільнення необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне переміщення працівника по системі посад і робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої найближчі і віддалені перспективи, але і те, яких результатів він повинен досягти, щоб розраховувати на підвищення [77].

В основі планування кар'єри лежать наступні методи, які виявляють тісний зв'язок між кар'єрою та трудовою діяльністю.

1. Методика, спрямована на уточнення цінностей. Вона дає змогу встановити основне коло життєвих і трудових інтересів, до яких належать престиж, місце розташування підприємства, наявність напружених ситуацій, заохочення до розумової праці, владу.

2. Методика розкриття ступеня задоволеності роботою. Вона орієнтована на надання працівнику інформації про наявність кількох видів діяльності, які дають йому відчуття задоволення, та визначення на цій основі одного виду діяльності щодо певного співробітника з урахуванням інтересів компанії.

3. Методи розвитку особистості та значущості роботи. Методика спрямована на здатність людини оцінити значущість окремих частин роботи.

При цьому передбачається професійний розвиток, походження деяких труднощів, нові можливості для співробітника, відчуття причетності до важливої процесу [36].

Планування кар'єри дає змогу забезпечити:

- реалізацію бажань підлеглих із погляду становлення їхніх можливостей та професійного зростання;
- безперервне надходження кваліфікаційних професіоналів, які стають професійним резервом;

- більш результативне використання здібностей працівника у певний проміжок часу та в перспективі;

- впевненість трудового колективу у власних можливостях та силах;

- формування кадрового резерву на підвищення в межах посади та підприємства;

- уважний підхід керівництва до трудового колективу [59].

Планування кар'єри є однією з функцій відділу кадрів організації. Це визначення майбутнього розвитку співробітника, етапів досягнення намічених

цілей і просування по службі. При плануванні кар'єри потенційні можливості та

здібності працівника порівнюються з вимогами організації, її стратегіями, планами розвитку [69].

У ході планування розробляється програма (план) професійного і службового зростання кожного співробітника організації. Складається

професіограма (кар'єрограма), в якій фіксується перелік посад для поступового розвитку працівника та шлях (термін), який він повинен пройти, щоб отримати

необхідні знання, досвід, оволодіння необхідними навичками не тільки для ефективного роботи на цій посаді, а також для навчання просування на вищу

посаду [36].



Рис. 1.2. Процес планування кар'єри в організації

Джерело: [77]

Плануванням кар'єри працівника займаються: сам працівник; менеджер по персоналу; лінійний менеджер. Кожен з них передбачає для конкретного працівника заходи щодо планування його кар'єри (рис. 1.2).

У діяльності служби управління персоналом по управлінню кар'єрою працівників відбувається найбільш гармонічне сполучення інтересів і цілей фірми (гарантування вкладень у підготовку працівників, забезпечення їхньої лояльності інтересам фірми, зменшення плинності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами й цілями самих працівників (задоволення потреб у самоповазі і визначення, у досягненні незалежності). Це дозволяє формувати продуктивність і ставлення до них. Тому робота з управління та планування кар'єри базується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування та зростання [65].

Кожен процес в організації необхідно оцінювати з точки зору його ефективності, і управління кар'єрою не є винятком.

Останнім кроком в управлінні діловою кар'єрою працівника має бути оцінка ефективності цього процесу. Оцінити ефективність управління діловою кар'єрою працівника можна за такими показниками: підвищення ефективності управління підприємством; підвищення продуктивності; зниження плинності кадрів; відповідність стосунків співробітників, приведених на ключові посади ззовні, з тими, хто «доріс» до такої посади у відносинах організації; робота над новими проектами як фактор створення атмосфери інновацій в організації [12].

Таким чином, управління кар'єрою членів команди є важливою складовою управління персоналом. А ефективне управління персоналом в сучасних умовах є однією з найважливіших умов досягнення успіху як трудового колективу, так і підприємства в цілому. При цьому керівництво відповідає не тільки за підвищення трудової активності персоналу, а й за планування його професійного зростання як резерву на майбутнє. Працівник повинен брати активну участь у створенні і реалізації умов для максимального використання його трудового і соціального потенціалу.

Слід зазначити, що необхідний системний підхід до управління кар'єрою співробітників, що включає мотивацію, постійний моніторинг потреб персоналу, корпоративної культури тощо. На сучасному етапі персонал є найважливішим видом ресурсу, доступним будь-якій організації. Таким чином, витрати (управлінські, інтелектуальні, матеріальні) на його розвиток є інвестиціями в стабільне та успішне майбутнє компанії.

### Висновок до першого розділу

Таким чином, підбиваючи підсумки дослідженню теоретичних аспектів управління діловою кар'єрою персоналу підприємства, можна відзначити, що успішність ділової кар'єри визначається внутрішньою задоволеністю людини своєю працею, відчуттям значущості власних професійних досягнень, ступенем реалізації особистого інтелектуального, творчого потенціалу і професійним визнанням.

Управління кар'єрою персоналу є однією з основних складових елементів системи управління персоналом підприємства. За його допомогою на даному етапі науково-технічного та соціального прогресу суспільства здійснюється ефективне використання найціннішого ресурсу будь-якого підприємства та суспільства в цілому – ресурсу робочої сили працівників. Водночас управління кар'єрним просуванням персоналу підприємства є досить потужним засобом впливу на трудову поведінку працівників та забезпечення на цій основі успішного вирішення різноманітних завдань підприємства – економічних, соціальних, виробничих, технологічних тощо.

Управління діловою кар'єрою виконує важливі функції в управлінні персоналом на підприємстві та в трудовій діяльності працівника. Управління кар'єрою повинне бути одним з найважливіших напрямків в кадровій роботі та в управлінні персоналом на підприємстві, адже це дозволяє розвивати персонал та досягати ефективного управління в організації, що дозволяє організації бути

конкурентоспроможною та створити міцний колектив, який зробить все для розвитку своєї організації.

Управління кар'єрою повинно бути системним, що в свою чергу передбачає наявність певної сукупності компонентів, які тісно взаємопов'язані, узгоджені між собою, слугують одній цілі і утворюють єдину цілісність, яка володіє властивостями, що не притаманні кожному компоненту окремо. Такими компонентами є: система, механізм і процес управління кар'єрою.

Порівнюючи тенденції розвитку досліджуваної галузі в західній і вітчизняній практиці, можна сказати, що загалом проблема управління діловою кар'єрою ще не до кінця вивчена і розроблена. Однак західні колеги більш активно використовують інструменти управління, розробляють власні методики і програми управління кар'єрою колективу. Вітчизняні компанії переймають досвід західних фірм, адаптуючи його до українських умов.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП

#### «Меблева фабрика «Елегант»

Фабрика меблів «Елегант» є виробником меблів з 1999 року. Вона започаткувала своє виробництво меблів у невеликих приміщеннях, невеликим колективом молодих і талановитих людей. Завдяки наполегливій праці, незважаючи на певні труднощі в налагодженні роботи, впровадженню оригінальних, сучасних, зручних моделей та постійному підвищенню якості меблів, фірма отримала визнання споживача та неодноразово нагороджувалася дипломами.

Приватне підприємство «Меблева фабрика» «Елегант» знаходиться за адресою: 48201, Тернопільська область, Гусятинський район, смт. Гусятин, вул. Б. Лепкого, 41 а.

Інформація про ПП «Меблева фабрика «Елегант» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Основна інформація про ПП «Меблева фабрика «Елегант»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО МЕБЛЕВА ФАБРИКА ЕЛЕГАНТ
Скорочена назва	ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «ЕЛЕГАНТ»»
Дата реєстрації	15.04.2011 (17 років 5 місяців)
Організаційно-правова форма	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	37363496
Уповноважені особи	БУЯЧОК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА
Розмір статутного капіталу	1000 грн

Джерело: створено автором на основі інформації про підприємство [63]

ПП «Меблева фабрика» «Елегант» утворилося внаслідок скликання Зборів Засновників. Голова Зборів Буйчок Володимир Мирославович висунув

пропозицію про створення ПП «Меблева фабрика» «Елегант». Як результат Зборів, було схвалено заснувати дане підприємство 15.04.2011 року.

Підприємство засноване фізичними особами, а саме: Буячок Володимир Мирославович; Буячок Надія Михайлівна; Буячок Оксана Володимирівна; Буячок Тарас Володимирович.

Засновник підприємства зобов'язаний дотримуватись положень статуту; виконувати свої зобов'язання перед підприємством, у тому числі вносити внески у розмірі та у строки, передбачені статутом; нести відповідальність за невиконання або неналежне виконання прийнятих рішень і зобов'язань;

надавати підприємству інформацію, документи, необхідні для розробки окремих питань діяльності підприємства; організовувати свою виробничо-комерційну діяльність з урахуванням інтересів підприємства; не розголошувати конфіденційну інформацію про діяльність підприємства; вносити додаткові внески у розмірі, порядку та порядку, встановлених рішеннями засновників; своїми діями сприяти діяльності підприємства; виконувати свої обов'язки згідно з цим статутом.

Підприємство є юридичною особою і має самостійний баланс, розрахунковий й інші рахунки в установах банків України та за її межами, печатки, штампи, бланки зі своїм найменуванням, власний товарний знак.

Майно підприємства відповідно до законодавства України, статуту та укладених угод належить засновникам.

ПП «Меблева фабрика» «Елегант» у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами України, Законом України «Про господарські товариства», чинним законодавством України та Статутом.

Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на вироблену продукцію, послуги та необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку. ПП «Меблева фабрика» «Елегант» самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва. Реалізація продукції здійснюється за цінами і тарифами, що

встановлюються самостійно або на договірній основі, у випадках передбачених законодавством України – за державними регульованими цінами.

Фірма сплачує платежі в бюджет згідно чинного законодавства України.

Порядок використання доходу, що залишається після сплати податків та інших платежів в бюджет визначають Збори Засновників фірми. Підприємство самостійно визначає фонд оплати праці в порядку і розмірах, що не суперечать чинному законодавству.

ПП «Меблева фабрика» «Елегант» сплачує єдиний податок, а також збір за забруднення, збір за спецводокористування, податок на доходи найманих працівників.

Управління підприємством здійснює директор – Буячок Надія Михайлівна. Вона вирішує всі питання, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Зборів Засновників. Органом контролю є Ревізійна комісія. Загальновідомо, що місія фірми являє собою філософію організації, її цінності, вірування і переконання, які покладені в основу її діяльності. Розробка місії – завдання вищої управлінської ланки.

Директор ПП «Меблева фабрика» «Елегант»: без доручення діє від імені підприємства, у тому числі представляє його інтереси і здійснює угоди; розпоряджається майном суспільства в межах визначених статутом і законодавством; видає накази про призначення на посади працівників підприємства, про їх переведення і звільнення, застосовує заходи заохочення і накладає дисциплінарні стягнення.

У підпорядкуванні директора знаходяться головний бухгалтер, виробничий цех, відділ постачання. Організаційна структура управління ПП «Меблева фабрика» «Елегант» представлена на рисунку 2.1.



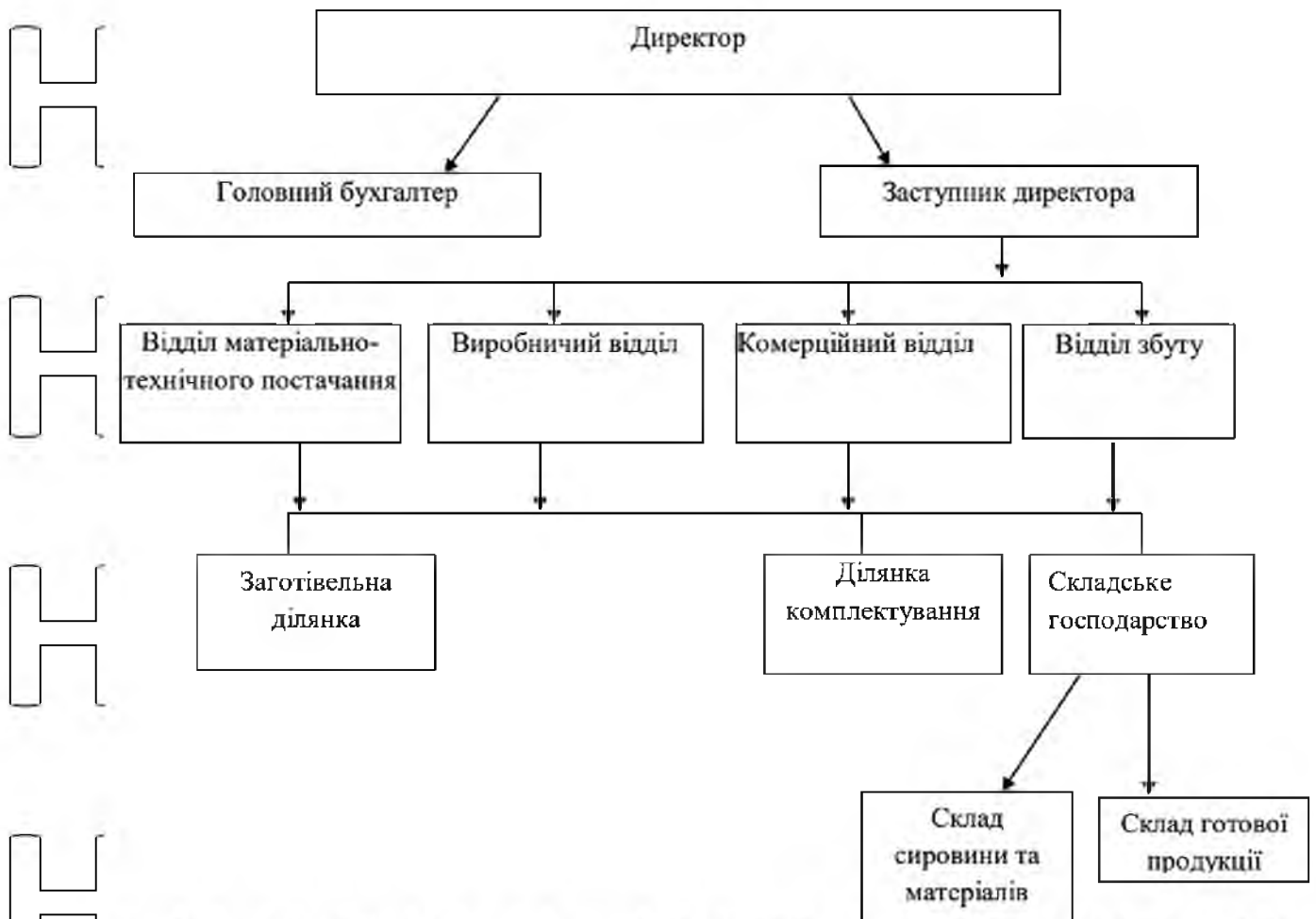


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПП «Меблева фабрика» «Елегант»

Джерело: [63]

Заступник директора ПП «Меблева фабрика» «Елегант» складає поточні та перспективні плани розвитку підприємства, виконує поточні обов'язки директора за його відсутності, контролює роботу підрозділів підприємства.

Головний бухгалтер забезпечує раціональну організацію бухгалтерського обліку і звітності на основі прогресивних форм і методів обліку і контролю. Також організовує розрахунки з працівниками підприємства по заробітній платі, правильне нарахування та перерахування платежів до державного бюджету. Забезпечує своєчасне складання фінансової звітності.

Економічний відділ здійснює планово-економічну та кошторисно-договірну діяльність, а також здійснює роботу за напрямками:

- планування інвестиційної діяльності компанії;  
 - складання перспективних, річних та оперативних фінансових планів, доведення планових завдань до виконавців, організація їх виконання;

- аналіз виробничо-господарської діяльності та розробка пропозицій щодо реалізації ефективності праці;

- складання кошторисів використання коштів економічного стимулювання;

- контроль за виконанням договірних зобов'язань.

Відділ матеріально-технічного постачання ПП «Меблева фабрика

«Елегант» здійснює приймання та видачу деталей, конструкцій, обладнання, інструменту, спецодягу та інвентарю, планує використання товарно-матеріальних цінностей.

Виробничий відділ спрямовує, систематично контролює та регулює виробничу діяльність; забезпечує своєчасне введення в експлуатацію об'єктів і споруд, розробляє планові завдання; організовує та контролює роботу власної техніки та обладнання.

Основною виробничою ланкою підприємства є цех. У складі досліджуваного підприємства функціонують цехи: швейний, оббивний,

столярний, оздоблювальний та складський. У процесі виробництва використовуються деревообробні верстати провідних виробників, що забезпечує високу якість, надійність і довговічність меблів.

На ПП «Меблева фабрика «Елегант» повноправним керівником цеху є начальник цеху, підпорядкований директору. Начальники цехів керують впровадженням нового обладнання та передових технологічних процесів, стежать за виконанням і перевиконанням цехом плану виробництва за всіма показниками.

Начальник цеху керує і координує роботу виробничих дільниць цехів, відділень, поточкових підсобних допоміжних ліній. Керівництво виробничими дільницями цеху він здійснює через майстрів, що очолюють окремі дільниці.

Відділ збуту координує і контролює роботу менеджерів з продажу. Направляє працівників на підвищення рівня обслуговування клієнтів, стежить за формуванням клієнтської бази, розробляє маркетингову політику ПП «Меблева фабрика» «Елегант». Підприємство постійно працює над удосконаленням організації управлінської праці.

Місією підприємства є задоволення потреб споживачів у високоякісній мебельній продукції, а також виконання суміжних робіт та послуг.

Видами діяльності є ПП «Меблева фабрика» «Елегант»:

- Основний:

31.09 Виробництво інших меблів.

Інші:

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі;

13.92 Виробництво готових текстильних виробів, крім одягу;

46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям;

47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Якість меблів на підприємстві гарантується виробником, але крім цього, всі види сировини та матеріалів, комплектуючих деталей, що надходять на фабрику, проходять ретельний контроль якості фахівцями фабрики. Крім того, на підприємстві ведеться ретельний відбір постачальників матеріалів для виготовлення меблів.

Для виготовлення меблів фабрика використовує якісні екологічно чисті матеріали – деревину вищого гатунку, якісні тканини і надійну фурнітуру.

Постачальниками сировини для ПП «Меблева фабрика» «Елегант» є підприємства України, з якими укладені відповідні договори. Основними постачальниками тканини є ТОВ «Атінес», «Алекс»; паролону – ТЗОВ «АСАТ»; пружинних блоків – ТЗОВ «Тонус», ДСП – ТОВ «Айстра», фанери – ПП «Шик-Галичина».

Площа виробничих, побутових та адміністративних приміщень, складає 186 кв. м.

Компанія має власний сайт у мережі, де можна отримати детальну інформацію про фабрику, а 5 травня 2015 року відкрито інтернет-магазин, де можна швидко замовити меблевий виріб. В інтернет-магазині меблів [www.shop-elegant.com.ua](http://www.shop-elegant.com.ua) ви можете знайти різні варіанти стандартних наборів меблів.

Інтернет-магазин ПП «Меблева фабрика «Елегант» вже тривалий час представляє широкий асортимент меблів: м'які частини, м'які меблі - дивани, крісла, пуфи, а також меблі для барів, меблі для дітей, ліжка та м'які кутки. Вся

продукція представлена в різних кольорах, різних розмірах і оригінальному дизайні. Також існує безліч дизайнерських тумбочок, які привнесуть в

поміщення яскраві фарби домашнього затишку. В інтернет-магазині

представлені високоякісні двоспальні ліжка за доступною ціною та з доставкою додому. Крім того, меблі «Елегант» - це фабрика з продажу широкого асортименту класичного стилю меблів і моделей прихильників модерну.

Компанія пропонує величезний вибір меблів для домашнього затишку та сприятливої атмосфери.

ПП «Меблева фабрика «Елегант» намагається забезпечити споживачів товарами, необхідними для сім'ї для комфортного облаштування власної оселі.

Команда виробляє асортимент високоякісних диванів, а також асортимент різноманітних меблів. Компанія цінує довіру кожного клієнта, тому найголовніше для нього – якість продукції та прийнятна для покупців ціна.

Сегмент, який сьогодні дуже затребуваний, це дитячі меблі. Сприятлива домашня атмосфера завжди позитивно впливає на гарне виховання дітей та їх поведінку в майбутньому. Якісні дитячі меблі від меблевої фабрики «Елегант» допоможуть своїм споживачам якнайкраще облаштувати дитячу кімнату, що, в свою чергу, завжди позитивно позначається на їх психологічному та фізіологічному розвитку.

Фабрика виготовляє корпусні меблі та широкий асортимент м'яких меблів різних стилів для облаштування житла (рис. 2.2).

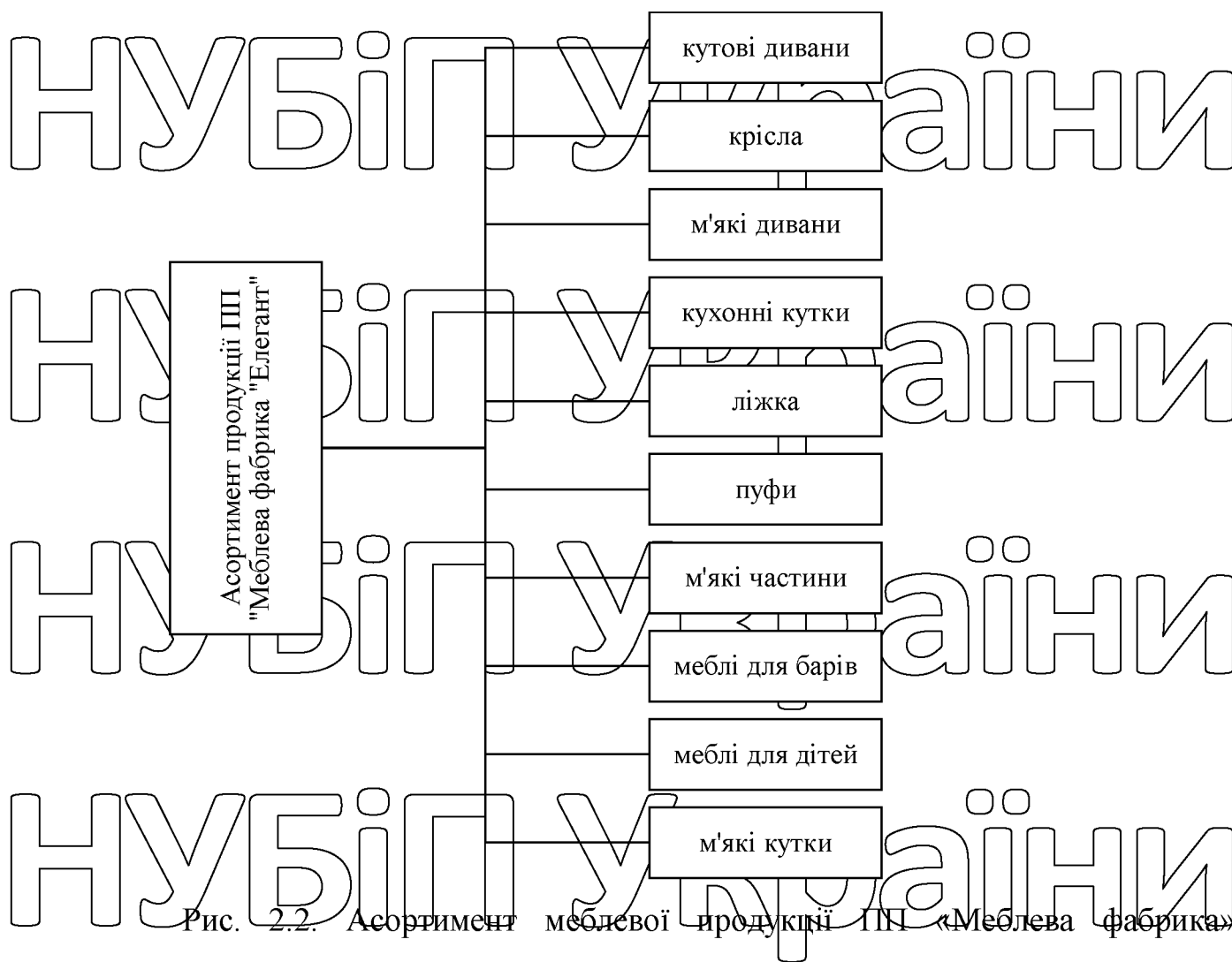


Рис. 2.2. Асортимент меблевої продукції ПП «Меблева фабрика»

«Елегант»

Джерело: створено автором на основі інформації про асортимент продукції підприємства

Продукція фабрики має гарантію на 2 роки. Середнім терміном експлуатації виробів фабрики є термін більше 10 років.

Для виготовлення меблів використовуються як вітчизняного, так і закордонного виробництва комплектуючі, які відповідають усім стандартам якості:

- тканини провідних постачальників (Apparel, Exim Textil, ДП Вілард (Artex), Мебель-Інтергарант, FIT, Prime Material та інші, які працюють з найкращими виробниками Європи, та проходять Тест Мартиндейла (метод дуже простий, беруть вовняну тканину і водять її за зразком досліджуваного

матеріалу по траєкторії вісімки, що дозволяє впливати на матеріал з усіх боків.

Кількість циклів за стандартом дорівнює 20 000);

- пінополіуретан (наповнювач) виробництва компанії «Асат»

беззаперечного лідера із виробництва еластичного пінополіуретана на території

України;

- деревина лише вищого гатунку із карпатських лісів;

- холофайбер (силіконові кульки) виготовлений на сучасному

устаткуванні із первинної – найвищої якості – сировини, на власному

виробництві;

- пружини типу «Бонель» використовуються від провідного виробника

ТОВ «Бусол» на території України.

Реалізація меблів здійснюється в основному через фірмові магазини в с.

Мамаївці (м. Чернівці) та смт. Гусятин, оптових замовників, а також через

широку мережу торгівлі переважно в Дніпропетровській, Луганській,

Донецькій, Львівській, Одеській, Полтавській областях, Києві і Криму. У

планах фабрики постійне розширення цих меж.

Повністю налагоджене сучасне інноваційне виробництво та прямі

поставки сировини і матеріалів є запорукою комфортного рівня цін на вироби

фабрики.

## 2.2. Кадрова політика ПП «Меблева фабрика «Елегант»

Людський капітал є найважливішим ресурсом будь-якої організації.

Розкриття його потенціалу вимагає спеціальних рішень залежно від

особливостей тих чи інших завдань. Співробітники організації як соціальної

системи формуються, видозмінюються і розвиваються відповідно до цілей

організації.

У сучасних умовах кадровим службам недостатньо, як це було раніше,

лише видавати накази про зарахування працівників і зберігати кадрові

відомості (трудові книжки), вони повинні поступово перетворюватися на

центри розвитку та реалізації стратегії організації праці, тобто здійснювати формування персоналу організації, розвиток співробітників, вдосконалення організації праці та її стимулювання, створення безпечних умов праці - накопичення передового міжнародного досвіду управління персоналом.

Розподіл управлінської праці на ПП «Меблева фабрика «Елегант» є об'єктивним процесом виокремлення її окремих видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. Фактично це спеціалізація робітників на виконанні окремих видів робіт.

В управлінні персоналом на ПП «Меблева фабрика «Елегант» простежується демократичний тип управління, оскільки кожен спеціаліст на своєму місці виконує певні функціональні обов'язки, має компетенцію та наділений певними повноваженнями у прийнятті рішень.

На підприємстві питання роботи з персоналом покладаються на заступника директора. Зокрема, основною функцією є організація роботи з укомплектування підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до цілей і профілю підприємства, формування та ведення банку даних про кількісний та якісний склад працівників підприємства.

кадрів, їх розвиток і рух. Він організовує розробку прогнозів, визначення поточних і перспективних потреб у персоналі та джерел їх задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами та службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування працівників підприємства про наявні вакансії,

використання засобів масової інформації для розміщення оголошень про роботу. Він здійснює роботу з підбору, добору кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей, контролює правильне використання працівників у підрозділах підприємства. Проводить систематичний аналіз кадрової роботи на підприємстві, розробляє пропозиції щодо її вдосконалення тощо.

Основними складовими кадрової політики ПП «Меблева фабрика «Елегант» є: політика найму, відбору та розстановки персоналу; політика

професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління кар'єрою; політика стимулювання; соціальна політика.

Кадрова політика переслідує головну мету забезпечити сьогодні і в майбутньому кожну посаду і робоче місце кадрами відповідної кваліфікації.

Головною його метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей ПП «Меблева фабрика «Елегант».

На підприємстві ПП «Меблева фабрика «Елегант» використовуються всі методи управління персоналом - адміністративно-правові, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративно-правові методи – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, які ґрунтуються на владних відносинах, дисципліні та системі адміністративно-правових стягнень. На НП «Меблева фабрика»

«Елегант» видаються накази, розпорядження, вказівки, інструкції та інші документи. Дисципліна є обов'язковою для всіх працівників НП «Меблева фабрика «Елегант», яка передбачає дотримання правил поведінки, визначених законодавством, колективними договорами, угодами, трудовими договорами та локальними нормативними актами організації. Трудовий розпорядок організації

визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Працівники ПП «Меблева фабрика «Елегант» притягуються до дисциплінарної відповідальності та покарання. Ця відповідальність може бути застосована лише до працівника, який порушив законодавство про працю, або не виконав, або неналежним чином виконував обов'язки, встановлені трудовим договором. Такому працівнику можуть бути зроблені зауваження, догана, сувора догана, а директор може прийняти рішення про пониження в посаді такого працівника або просто звільнити його.

Для дотримання працівниками трудової дисципліни директор ПП «Меблева фабрика «Елегант» запровадив правила внутрішнього розпорядку, з якими повинен ознайомитись кожен працівник.



Однією з особливостей адміністративного методу ПП «Меблева фабрика «Елегант» є розпорядчий вплив, спрямований на досягнення цілей управління. Шляхом прямого адміністративного регулювання дотримуються вимоги внутрішніх нормативних документів, а також підтримуються задані параметри системи контролю. Розпорядчі дії керівництва Приватного підприємства «Меблева фабрика «Елегант» виражаються через накази, розпорядження, вказівки, вказівки, нормування праці тощо. Інструктування та координація праці розглядаються як методи управління, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Таким чином, аналіз застосовуваних на ПП «Меблева фабрика «Елегант» адміністративних методів управління персоналом позитивно впливає на персонал досліджуваного підприємства.

Економічні методи більшою мірою представлені матеріальним стимулюванням праці працівників. Здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітної плати, премій), компенсацій і пільг.

Серед методів економічного впливу на персонал ПП «Меблева фабрика «Елегант» провідне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці та її процесом, відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації.

Система оплати праці на ПП «Меблева фабрика» «Елегант» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці», іншими нормативно-правовими актами, Генеральною та Галузевою угодою.

На ПП «Меблева фабрика» «Елегант» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. За погодинно-преміальною системою оплати праці заробіток працівнику нараховується не тільки за відпрацьований час, але й за досягнення певних кількісних і якісних показників.

Важливе значення для оцінки якості трудового життя має вид і розмір винагороди, які пропонує ПП «Меблева фабрика «Елегант». Крім заробітної плати ПП «Меблева фабрика «Елегант» надає своїм працівникам різноманітні

додаткові пільги. Традиційний підхід до надання додаткових пільг полягає в тому, що всі працівники одного рівня мають однакові пільги. Однак при цьому не враховуються відмінності між людьми. Однак не всі працівники оцінюють такі переваги.

Величина додаткових пільг залежить від таких факторів, як вік, сімейний стан, розмір сім'ї тощо. Так, наприклад, люди з великими сім'ями зазвичай дуже стурбовані розміром пільгового медичного обслуговування та страхування життя, люди похилого віку - пільгами, що надаються при виході на пенсію, молодим працівникам - про негайне отримання готівки. На підприємстві ПП

«Меблева фабрика» практикується преміювання працівників «Елегант» при досягненні ними найвищих результатів роботи.

Крім адміністративних та економічних методів управління персоналом, ПП «Меблева фабрика «Елегант» застосовує соціально-психологічні методи.

Під цими методами розуміються конкретні способи впливу на особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах. На ПП «Меблева фабрика «Елегант» застосовуються такі соціально-психологічні методи управління персоналом:

- постановка чітких і досяжних цілей перед співробітниками;
- інформування працівників про діяльність ПП «Меблева фабрика «Елегант»;
- увага безпосереднього керівника до думки працівників;
- суспільне визнання успіхів працівників у їх праці;
- проведення корпоративних заходів;
- санітарно-гігієнічні умови праці;
- режим роботи;
- можливість кар'єрного росту;
- можливість підвищення кваліфікації;
- зміст роботи.

Трудові відносини працівників ТОВ «Меблева фабрика «Елегант» оформлюються трудовими договорами та колективним договором. Форми

участі працівників в управлінні підприємством можна розділити на дві групи: формальні та неформальні.

Формальна участь передбачає участь через колективний договір та типові правила внутрішнього трудового розпорядку, які визначають права та обов'язки персоналу при втручанні в діяльність підприємства на строк від одного до трьох років, зміни та доповнення до них можуть вноситися за взаємною ініціативою та домовленістю сторін.

Неформальна участь проявляється в контактах між працівниками та їхніми безпосередніми керівниками, які в свою чергу передають пропозиції та рекомендації вищому керівництву.

Для аналізу організації управлінської праці необхідно розглянути структуру персоналу за категоріями працівників, проаналізувати динаміку руху кадрів.

Структура персоналу організації - це сукупність усіх працівників підприємства, які забезпечують виконання його функцій. Це основний ресурс компанії, від використання якого залежить ефективність діяльності компанії. Персонал є найважливішою частиною організації і має складну взаємопов'язану структуру.

Проаналізуємо структуру персоналу ПП «Меблева фабрика» «Елегант» по категоріям працівників за 2019-2021 рр., що представлена в таблиці 2.2.

На підставі розрахованих показників видно, що загальна чисельність персоналу по відносному відхиленню зменшилась за період з 2019 р. по 2021 р. на 2,1 % (середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 1 особу).

Чисельність службовців збільшилася в 2020 році на 2 особи порівняно з 2019 роком, а в 2021 році знову склала 11 осіб.

Чисельність робітників зменшилася в 2021 році і склала 35 осіб.

Якщо детальніше проаналізувати категорію службовців, то в ній сталося зменшення кількості фахівців на 1 особу в 2021 році порівняно з 2019 роком і збільшення кількості інших службовців на 1 особу в 2021 році порівняно з 2019

роком. Чисельність керівників протягом досліджуваних років залишилася незмінною.

# НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 2.2

Структура персоналу ПП «Меблева фабрика» «Елегант» по категоріям

працівників за 2019-2021 рр.

Категорії працівників	2019, чол.	Питома вага, %	2020, чол.	Питома вага, %	2021, чол.	Питома вага, %	Відносне відхилення, % 2021 до 2019
Службовці	11	23,4	13	27,7	11	23,9	0
в тому числі:							
керівники	2	4,3	2	4,3	2	4,4	0
фахівці	5	10,6	6	12,8	4	8,7	-20
інші службовці	4	8,5	5	10,6	5	10,9	25
Робітники	36	76,6	34	72,3	35	76,1	-2,3
Всього працівників	47	100	47	100	46	100	-2,1

Джерело: створено автором на основі інформації про структуру персоналу підприємства

Найбільша питома вага у структурі персоналу в 2021 році припадає на робітників і складає 76,1 %; питома вага службовців в 2021 році в структурі персоналу складає 23,9 %.

Потреба в трудових ресурсах на підприємстві розраховується щорічно і у міру визначення нестачі необхідної чисельності персоналу підприємство робить додатковий набір працівників.

Важливою умовою зростання продуктивності та ефективності праці є стабільність кадрового складу. Зміна складу працівників за віком, стажем роботи та освітою зумовлена рухом робочої сили. Найважливішим об'єктом аналізу є рух робочої сили та її динаміка. Зміна чисельності працівників, пов'язана з їх прийняттям і звільненням незалежно від причин вибуття і джерел поповнення, називається плинністю робочої сили.

Для оцінки забезпеченості ПП «Меблева фабрика» «Елегант» трудовими ресурсами проаналізуємо рух робочої сили (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху робочої сили ПП «Меблева фабрика» «Елегант» за 2019-2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2021 від 2019, %
1. Середньоблікова чисельність працівників, гол.	47	47	46	-2,13
2. Прийнято на роботу	8	5	4	-50
3. Вибуло	6	3	3	-50
4. Кількість звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	6	3	3	-50
5. Коефіцієнт обороту по прийняттю (р.2/р.1)	0,23	0,14	0,10	-52,17
6. Коефіцієнт зі звільнення (р.3/р.1)	0,13	0,09	0,04	-69,23
7. Коефіцієнт плинності кадрів (р.4/р.1)	0,13	0,09	0,04	-69,23

Джерело: створено автор на основі інформації про рух персоналу на підприємстві

На підставі даних таблиці 2.3 можна зробити наступні висновки. Число прийнятих працівників на роботу в ПП «Меблева фабрика» «Елегант» в 2021 році зменшилось на 50 % порівняно з 2019 роком. Аналогічна тенденція прослідковується і щодо вибулих працівників на підприємстві.

Коефіцієнт обороту по прийнятих працівниках в 2021 році зменшився на 52,17 % порівняно з 2019 роком. Коефіцієнти зі звільнення та плинності кадрів зменшилися за аналогічний період на 69, 23 %.

В цілому показники руху робочої сили ПП «Меблева фабрика» «Елегант» за 2019-2021 рр. знаходяться в межах норми. Можна говорити про позитивні тенденції в забезпеченні організації трудовими ресурсами і стабільній роботі організації в цілому.

### 2.3. Аналіз системи управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві ТП «Меблева фабрика «Елегант»

Від ефективності функціонування служби управління персоналом залежить підготовка якісного персоналу, здатного продуктивно працювати, зміна культури управління організацією, що є запорукою досягнення належного успіху. Без мотивації кваліфікованих працівників жодне підприємство не створить добре функціонуючу систему виробництва, маркетингу та фінансів.

Управління кадровою політикою є основним напрямком діяльності будь-якої компанії та основним джерелом її довгострокового розвитку.

Оцінку управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві ТП «Меблева фабрика «Елегант» проведемо на основі характеристики системи управління професійно-особистісним розвитком персоналу, яка сформована на підприємстві.

Метою розвитку персоналу на ТП «Меблева фабрика «Елегант» є формування ефективної системи професійної підготовки керівників та робітників, здатної підвищувати рівень професіоналізму та нарощувати компетентність персоналу підприємства шляхом забезпечення безперервності його освіти відповідно до вимог підприємства, а також індивідуальних потреб.

ТП «Меблева фабрика «Елегант» має невелику кількість працівників, тому управління їх діловою кар'єрою зводиться до формування кадрової програми, створеної керівництвом підприємства.

Основними напрямками програми розвитку персоналу на підприємстві з розвитку персоналу є, перш за все, підвищення кваліфікації персоналу, яка містить плани перепідготовки, підготовки, плани по навчанню. Основні з них:

- первинна підготовка;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації поза підприємством;
- підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
- співпраця з навчальними закладами;
- атестація.

Значна роль в ПП «Меблева фабрика «Елегант» відводиться підготовці нових працівників (учнів) в межах виробництва.

Для досягнення мети реалізуються наступні завдання.

- укомплектування структурних підрозділів підприємства кадрами відповідної кваліфікації з урахуванням перспектив його розвитку;

- організація та контроль за функціонуванням системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників, спеціалістів і службовців, робітників;

- формування кадрового резерву, молодих спеціалістів відповідно до програм розвитку, включаючи навчання на семінарах, тренінгах, курсах та в інститутах підвищення кваліфікації, стажування.

ПП «Меблева фабрика «Елегант» забезпечене кадрами, якісний склад яких за освітою, кваліфікацією та іншими показниками відповідає вимогам підприємства, що дозволяє досягти встановлені цілі. Але для підтримки

помірної плінності кадрів на підприємстві та враховуючи вимоги сьогодення, які пов'язані з бурхливим розвитком науково-технічного прогресу та конкуренцією, обов'язковою вимогою є постійний розвиток кадрів.

У ПП «Меблева фабрика «Елегант» здійснюється професійне навчання персоналу, спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, є безперервним і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення і поглиблення знань, умінь і навичок, відповідно до вимог виробництва.

У ПП «Меблева фабрика «Елегант» для підвищення кваліфікації працівників:

- визначають види, форми і методи професійного навчання працівників;
- організовують професійне навчання працівників;

- добирають педагогічні кадри та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;

- ведуть первинний та статистичний облік чисельності працівників, у тому числі тих, що пройшли професійне навчання;

- здійснюють підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві або в навчальних закладах (один раз на п'ять років);  
 - аналізують результати атестації та проводять заходи щодо підвищення професійного рівня працівників.

Порядком організації професійного навчання займається заступник директора. Фабрика також укладає договори на навчання з навчальними закладами різних рівнів акредитації. Для підготовки працівників робітничих професій – з професійно-технічними училищами та професійними ліцеями; для підготовки керівників та фахівців – з ВНЗ України.

Загальна кількість осіб, які 2021 року навчалися безпосередньо на виробництві, збільшилась на 3 особи порівняно із 2020 роком. Кількість працівників, які 2021 року пройшли перепідготовку зросла на 2 особи порівняно із 2020 роком. Тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Аналіз стану підвищення кваліфікації працівників показав, що кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві 2021 року, складає 5 осіб, що порівняно з 2020 роком на 1 особу більше. Також спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на виробництві. Проте за сьогоденних ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – удосконаленою.

Результатом підвищення кваліфікації працівника на ЛП «Меблева фабрика «Елегант» є його професійно-кваліфікаційне підвищення, що є ефективним заходом управління трудовою кар'єрою працівників.

Професійно-кваліфікаційне підвищення працівників ЛП «Меблева фабрика «Елегант» - це сукупність форм, методів і засобів організації навчання і переміщення працівників від простих до складних робіт, від низького до високого ступенів професійної кваліфікації з урахуванням інтересів працівника і потреб виробництва.



Крім того, професійно-кваліфікаційне підвищення кваліфікації працівників ПП «Меблева фабрика «Елегант» вирішує наступні завдання:

- формування стабільного штату робітників на підприємстві;
- підвищення ефективності використання трудового та освітнього потенціалу;

- надання можливості працівникам у майбутньому підвищити кваліфікацію або оволодіти іншою перспективною професією;

- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих працівниках за рахунок внутрішніх джерел.

У ПП «Меблева фабрика «Елегант» виділяють наступні напрямки професійно-кваліфікаційного розвитку працівників:

- внутрішньо-професійний: підвищення кваліфікації в межах своєї професії та розряду (розряду, класу) шляхом оволодіння суміжними операціями та прийомами, розширення сфери обслуговування та оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційної категорії, категорії, класу; оволодіння декількома суміжними професіями;

- міжпрофесійний: зміна робітниками професії з метою оволодіння новою, більш змістовною і складною; перехід на роботу за іншою професією з приблизно таким же рівнем кваліфікації з метою поліпшення умов праці та збереження здоров'я працівника; загальна робітнича підготовка

Для інформаційного забезпечення професійно-кваліфікаційного просування використовується «Особова картка». Вона повинна містити дані про професійно-кваліфікаційне просування робітника, його професійне навчання, результати профвідбору, пов'язані з просуванням. На кожного робітника, якого запропоновано на просування, служба управління персоналу веде «Контрольний листок кандидата на професійно-кваліфікаційне просування», в якому відображається трудова кар'єра робітника.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців в ПП «Меблева фабрика «Елегант» здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними

обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо на базі вищих навчальних закладів шляхом участі у семінарах, тренінгах, курсах за обраними напрямками.

Також однією з форм підвищення кваліфікації персоналу ПП «Меблева фабрика «Елегант», який має вищу освіту, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації, є систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта).

Керівник ПП «Меблева фабрика «Елегант» є людиною прогресивних поглядів, а тому приділяє цьому питанню велику увагу. Він сам постійно самовдосконалюється і зібрав команду менеджерів, які систематично самостійно навчаються, маючи індивідуальний план розвитку (особисті цілі). В процесі саморозвитку менеджери ПП «Меблева фабрика «Елегант» вивчають передовий вітчизняний та зарубіжний досвід в сфері трудової діяльності, новітніх досягнень науки і техніки, проблем менеджменту, маркетингу, ринкової економіки, права, соціології та інших. Самоосвіта в ПП «Меблева фабрика «Елегант» проводиться шляхом самостійного вивчення керівниками, фахівцями спеціальної літератури (науково-технічної, економічної тощо), ознайомлення з передовим досвідом роботи підприємств галузі.

Значна увага на ПП «Меблева фабрика «Елегант» приділяється також соціальному розвитку персоналу. Соціальний розвиток персоналу компанії спрямований на:

- удосконалення соціальної структури трудового колективу з метою поступового подолання розбіжностей між соціальними групами працівників, зближення їх за характером і змістом праці і досягнення на цій основі більшої соціальної однорідності;

- удосконалення професійно-кваліфікаційної структури кадрів з метою збільшення частки праці кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, зростання їх загальноосвітнього та культурного рівнів;

- підвищення освітнього та професійного рівня молоді, жінок та осіб передпенсійного віку;

- скорочення обсягів ручної, некваліфікованої та низькокваліфікованої праці та стабілізація на цій основі кадрового складу організації та зниження плинності робочої сили.

Таким чином, можна вважати, що в ПП «Меблева фабрика «Елегант» сформована і діє система розвитку персоналу, яка має необхідні елементи.

Проте в ході дослідження встановлено, що існують також певні недоліки в ній: відсутність у ПП «Меблева фабрика «Елегант», що займався б розвитком

персоналу, суттєво знижує ефективність роботи з професійного навчання працівників, їх виробничої адаптації та професійно-кваліфікаційного

просування, проведення атестації персоналу і формування резерву керівників; планування підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців в

ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» здійснюється формально: фактичні терміни, тривалість і місце проведення підвищення кваліфікації і

перепідготовки дуже часто не відповідають запланованим. Не приділяється необхідна увага плануванню трудової кар'єри; просування працівників по

службі і ротацию персоналу здійснюється несистемно, не розробляються робочі навчальні плани і програми професійного навчання працівників; низький рівень

стимулювання професійного зростання працівників; атестація працівників проводиться тільки за необхідності, а не за заздалегідь розробленим планом;

відсутнє належне стимулювання професійного розвитку працівників підприємства.

НУБІП України

## Висновок до другого розділу

Отже, ПП «Меблева фабрика «Елегант» представляє широкий асортимент меблів. Якість меблів на підприємстві гарантується виробником, але крім цього, всі види сировини та матеріалів, комплектуючих деталей, що надходять на фабрику, проходять ретельний контроль якості фахівцями фабрики. Крім того, на підприємстві ведеться ретельний відбір постачальників матеріалів для виготовлення меблів.

Місією підприємства є задоволення потреб споживачів у високоякісній мебельній продукції, а також виконання суміжних робіт та послуг.

В управлінні персоналом на ПП «Меблева фабрика» «Елегант» простежується демократичний тип управління, оскільки кожен фахівець на своєму місці виконує визначені йому функціональні обов'язки, володіє компетентністю і наділений певними повноваженнями в ухваленні рішень. На підприємстві питання роботи з кадрами покладені на заступника директора.

Основними складовими кадрової політики ПП «Меблева фабрика» «Елегант» є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості, політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

В цілому показники руху робочої сили ПП «Меблева фабрика» «Елегант» за 2019-2021 рр. знаходяться в межах норми. Можна говорити про позитивні тенденції в забезпеченні організації трудовими ресурсами і стабільній роботі організації в цілому.

Потреба в трудових ресурсах на підприємстві розраховується щорічно і у міру визначення нестачі необхідної чисельності персоналу підприємство робить додатковий набір працівників.

ПП «Меблева фабрика «Елегант» має малу чисельність працівників, через що управління їх діловою кар'єрою обмежується формуванням кадрової програми, що створюється керівництвом підприємства.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників в ПП «Меблева фабрика «Елегант» представляє собою сукупність форм, методів і засобів організації навчання та переміщення робітників від простої до складаної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника і потреб виробництва.

Таким чином, можна вважати, що в ПП «Меблева фабрика «Елегант» сформована і діє система розвитку персоналу, яка має необхідні елементи. Проте в ході дослідження встановлено певні недоліки її функціонування.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу

У всьому світі йде пошук більш оптимальних моделей управління. Досвід багатьох компаній показав, що інвестиції в нове обладнання не призводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховувати «людський фактор», тобто якщо відразу не вкладати величезні капіталовкладення в навчання персоналу, створення кадрового резерву, впровадження новітніх принципів організації праці. Для управлінського рівня, крім того, необхідно створити нову виробничу культуру, що включає принципи групової роботи (виробничої діяльності), реорганізувати підготовку та підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резерв кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, стимулювання ініціативи та участі в процесі прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів [62].

У практиці управління персоналом останніх років чітко простежується зв'язка різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. Це процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом у цьому процесі стало засвоєння ідей системного підходу, розробка різноманітних моделей організації, як системи, яка не тільки функціонує, а й розвивається, на основі чого сформувався новий підхід в управлінні персоналом [70].

Починаючи з 60-х років 19 століття на японських підприємствах почали поширюватися такі поняття, як «планування кар'єри персоналу» і «управління кар'єрою персоналу», які розглядалися в першу чергу через цінності, характерні для цього явища. На відміну від Сполучених Штатів, у Японії основними цінностями є гармонія та узгодженість [75].

Якщо говорити про процес управління кар'єрою персоналу на підприємствах Японії, то для них характерним є довічне наймання, яке можна розглядати як організаційну форму планування кар'єрного просування працівників підприємства [8].

На японських підприємствах, коли працівник приходять на підприємство влаштуватися на роботу, його цікавить не те, яку посаду він обійме, його цікавить кар'єрний розвиток. Цю ситуацію розуміють як працівник, так і керівник, який повинен підтримувати планування та розвиток кар'єри всього персоналу підприємства [44].

Необхідно відзначити особливість призначення працівника на ту чи іншу посаду. Це робиться з урахуванням терміну експлуатації підприємства.

Що стосується японських підприємств, то працівники рівні й одягнені в однакову форму. Така ситуація є позитивною стороною управління персоналом японського підприємства, оскільки сприяє рівноправності персоналу, що позитивно впливає на його діяльність [70].

Практично всі керівні посади займають люди компанії. Після працевлаштування людина планує працювати на цьому підприємстві до пенсії.

Існуюча система довічного найму на японських підприємствах значною мірою впливає на підвищення залученості персоналу та можливість утримання робочої сили.

Планування розвитку кар'єри персоналу на підприємствах Японії починається, коли співробітнику виповнюється 36 років, тобто працівник має досвід роботи і добре відомий керівництву підприємства. Тому планування і кар'єрний розвиток персоналу залежить від якості персоналу, тобто від його кваліфікації. Персонал японських компаній має можливість вивчати 5-6 спеціальностей, що сприяє розвитку персоналу та впливає на підвищення його продуктивності [8].

Основними критеріями, на підставі яких проводиться оцінка персоналу на японських підприємствах, є: професійні знання, активність, здатність до

планування, рішучість, почуття відповідальності, вміння керувати, швидкість у роботі та ін..

За результатами оцінки персоналу робляться висновки про кар'єрне просування працівників, встановлення кожному працівнику посадового окладу, необхідність підвищення кваліфікації [44].

Наприклад, у корпорації «Mitsubishi Heavy Industries» оцінка персоналу проводиться один раз на рік. Після чого, на основі результатів оцінки, виділяють тих співробітників, які показали досить високі результати праці порівняно з плановими показниками. Як свідчить практика, у корпорації

«Mitsubishi Heavy Industries» після кожної оцінки персоналу таких співробітників виділяють близько 10% від усього персоналу підприємства. Далі співробітники, які відзначились, проходять «панельне інтерв'ю», під час якого присутнє вище керівництво корпорації. Результати вказаного інтерв'ю дають можливість вирішити питання про підвищення по посаді [75].

Плануванням кар'єри тих співробітників, які не відзначились під час оцінки, надалі займається служба персоналу, яка щорічно проводить оцінку персоналу підприємства. За результатами оцінювання персоналу складаються завдання, які давали би змогу працівнику краще виконувати свої обов'язки, ніж

у минулому році

Методами мотивації кар'єрного просування персоналу на японських підприємств є:

- зростання заробітної плати один раз в рік;
- виплату премій два рази в рік;
- просування по службі на основі досягнень та набутих знань [76].

Основним методом японської системи мотивації є ієрархія рангів, яка передбачає залежність кваліфікації працівника підприємства від займаної посади, тобто, чим вищий рівень освіти та кваліфікації працівника, тим вищий ранг [8].

Таким чином, на кар'єрний розвиток персоналу підприємств Японії впливає стаж, вік та кваліфікація. Основною формою планування кар'єри



персоналу є система довічного найму, що передбачає співпрацю працівника протягом його трудового життя лише з одним підприємством.

Досвід управління кар'єрою в США показує, що головними цінностями суспільства є індивідуалізм, конкуренція і свобода. Що стосується планування кар'єри персоналу, то на підприємствах США створюються центри кар'єри, які надають допомогу персоналу шляхом консультацій і переконують його в необхідності планування і розвитку кар'єри. Основним пріоритетом функціонування центрів кар'єри є вивчення кар'єрних очікувань персоналу [70].

У Сполучених Штатах зарплати їхніх працівників на підприємствах є таємницею. Це пояснюється тим, що власник підприємства сам вирішує, яку заробітну плату отримує той чи інший працівник і яку міру цінності кожен працівник має на підприємстві, тобто це головна винагорода за виконану роботу.

Для того, щоб працівник підприємства досяг позитивного результату у своїй трудовій діяльності, він повинен виконувати свою роботу краще за всіх. Тому на підприємствах США персонал оцінюють за результатами виконаної роботи [44].

Керівництво американських підприємств розглядає конкуренцію як засіб заохочення підлеглих до просування по кар'єрі, оскільки чим нижча посада, тим більше місць, а чим вища посада, тим менше місць. Коли працівник підприємства у своїй трудовій діяльності досягає найвищого рівня, тобто вершини в розвитку своєї кар'єри, він досягає високої прибутковості та продуктивності праці [6].

Керівництво американських підприємств вважає, що можна було б винагороджувати всіх, хто добре справлявся зі своєю роботою, але це не ефективний спосіб, оскільки не створюються умови для конкуренції, за яких можливе ефективне стимулювання працівників, тобто лише під час конкуренції. чи можете ви досягти кращої продуктивності. Це пов'язано з тим,

що кількість нагород обмежена, тому кожен буде прагнути отримати нагороду [64].

Конкуренція виступає як основний фактор мотивації працівників у США до кар'єрного просування. Проте конкуренція має свої недоліки, а саме:

- під час конкуренції на перший план ставиться будь-яким способом перемогти суперника. Ефективність праці, за даної умови, стає менш важливою, ніж змагання;

- працівник підприємства не розголошує інформацію іншим працівникам та шукає найраціональніші шляхи для того, щоб ефективно виконати певне завдання;

- морально-психологічний клімат на підприємстві передбачає існування недовіри між працівниками та керівниками;

- за умов конкуренції працівника цікавить суперник. Він шукає методи, якими можна помститись супернику за програв, тобто відбувається замкнене коло. «конкуренція – недовіра – образа – помста»;

- за умовами конкуренції є переможець і той, хто програв. Тому існує певна залежність того працівника, який отримав поразку, від переможця. Така залежність умовна, тобто вона виражається тільки відчуттями того, хто

- програв, основними умовами конкуренції є обережність та конформизм. Суперники обирають таку тактику поведінки, яка передбачає обережність. Це зумовлено тим, що якщо працівник підприємства майже дійшов до найвищої

- точки і все ж таки отримав поразку, то в такому випадку він отримає покарання. Гасло конкуренції «основне це виграти, при цьому нічого не витратити» [76].

Аналізуючи конкуренцію між працівниками на підприємствах США, слід зазначити, що оптимальний варіант для виграшу – це виконувати накази керівництва, не приймати швидкі та ефективні рішення. При конкуренції

головне бути як всі, залежати від керівництва. Дана тенденція має недолік, адже стає перепорою для розвитку новаторства у трудовій діяльності працівників.

Дослідження конкуренції на підприємствах США показали, що надмірна конкуренція має негативний вплив на підприємство та спричиняє ситуацію, за якої працівник заради своєї користі може знехтувати цілями діяльності підприємства [70].

Недоліки управління кар'єрою персоналу підприємств США полягають у тому, що корпорації функціонують таким чином, що працівник сприймає іншого працівника як суперника, а також помітне зниження цінності працівника в системі управління, тобто не чітко визначено місце людського фактора в управлінні підприємством.

Позитивною стороною управління кар'єрою персоналу на підприємствах США є наявність приватних консалтингових компаній, які надають послуги з планування та управління кар'єрою. Великої популярності набуло проведення семінарів з управління кар'єрою персоналу підприємства.

Країною, яка характеризується високим рівнем життя порівняно з іншими країнами, є Швеція. Однією з головних відмінностей у розвитку кар'єри працівника в Швеції, на відміну від інших країн, є те, що працівник має можливість навчатися і працювати одночасно. Ця тенденція позитивно впливає на розвиток професійних здібностей, навичок та кар'єру працівників, що, у свою чергу, сприяє підвищенню їх кваліфікації та, відповідно, покращенню функціонування всього підприємства [70].

Керівництво більшості машинобудівних підприємств Швеції надає великого значення професійному та кваліфікаційному розвитку персоналу.

Тому витрачають на це великі гроші. Компанії у Швеції також можуть розраховувати на грант для підвищення кваліфікації співробітників від Управління ринку праці.

Великі підприємства, які успішно працюють в ринкових умовах, планують кар'єру свого персоналу в залежності від особистих якостей. Для керівників, які вже займають керівні посади, для них на підприємствах розробляється індивідуальна програма розвитку [64].

Останнім часом на підприємствах Швеції використовується програма «б сїґма», учасникам якої гарантується кар'єрне просування не пізніше ніж через два роки, але за умови належного виконання своїх обов'язків.

На підприємствах Швеції широкого вжитку набув принцип, який передбачає мотивацію працівника і який стверджує, що будь-яка особа повинна мати можливість використовувати набуті знання та досвід для реалізації своїх цілей. Враховуючи вказаний принцип, необхідно сказати, що у Швеції, порівняно з іншими країнами, найвищий рівень доходів працівників [76].

Обов'язковими умовами, що сприяють кар'єрному розвитку працівників на шведських підприємствах є: забезпечення їхнього матеріального благополуччя та створення соціальних гарантій. Вказані умови сприяють формуванню соціального статусу працівників, тому головним завданням керівництва підприємств Швеції є запобігання проблемам матеріального забезпечення працівників, а у разі їх виникнення, сприяння швидкому розв'язанню [57].

Отже, система менеджменту Швеції передбачає стрімкий розвиток кар'єри працівників підприємства. Це виражено через соціальну спрямованість, визнання пріоритетності людського фактора у забезпеченні ефективного функціонування фірми. Керівники шведських підприємств дбають про своїх працівників. Вони забезпечують їм високу заробітну плату, соціальне забезпечення, безпечні умови праці, тобто дбати про своїх підлеглих це є найголовніше завдання керівництва фірм.

Планування кар'єри персоналу розроблено на всіх підприємствах Франції. Прикладом може бути французька компанія Renault, де планування кар'єри працівників відбувається на основі Положення про планування кар'єри. Влаштуваючись на роботу, кожна людина знає свій можливий розвиток. Тому для кожного працівника складається індивідуальний план розвитку кар'єри.

Для цього необхідно зібрати інформацію про працівника. Далі, після року роботи на підприємстві, керівник надає інформацію про кожного працівника [44].

Основними питаннями, які цікавлять службу розвитку персоналу, є:

- оцінка роботи кожного співробітника;
- визначення позитивних і негативних сторін роботи;
- визначення напрямку роботи [74].

Для кожного працівника складається план кар'єрного зростання. У ньому зазначаються: прізвище, ім'я, по батькові, посада, підрозділ, ступінь розвитку працівника, знання, якими повинна володіти особа. Просування по службі на підприємствах здійснюється за вислугу років.

Мотивація персоналу французьких підприємств зумовлена високою заробітною платою, преміями, надбавками та матеріальною допомогою [75].

Так, для французьких підприємств характерно приділяти значну увагу кар'єрному просуванню персоналу. Про це свідчать заходи щодо мотивації праці персоналу, розробка Положення про планування кар'єри, що передбачає створення індивідуальних планів розвитку кар'єри персоналу.

Планування кар'єри персоналу на німецьких підприємствах включає три рівні розвитку кар'єри персоналу: вертикальний, горизонтальний і високопрофесійний. Цим питанням на підприємствах займається служба управління персоналом, яка складає плани розвитку кожного працівника підприємства.

Крім індивідуальних планів розвитку кар'єри, підприємство розробляє плани заміщення посад на кілька років вперед [19].

Однією з основних функцій функціонування компаній у Німеччині є консалтинг. Раніше це вважалося непотрібним, але в сучасних економічних умовах це явище стрімко поширюється, адже саме консультування дозволяє планувати і розвивати кар'єру співробітників, підвищує самооцінку співробітників, сприяє зміцненню впевненості в собі, а це, у свою чергу, істотно впливає на продуктивність службовець [44].

Стосовно умов, які створені на підприємствах Німеччини для розвитку кар'єри працівників, то головними з них є такі:

- під час виконання певної роботи працівнику надається можливість самоствійності та самореалізації;

– на успішне та швидке просування сходами кар'єрної піраміди та отримання фінансової винагороди впливають результати роботи працівника, тобто на підприємствах проводять оцінювання внеску кожного працівника у функціонування фірми;

– надання всіх необхідних умов для творчого розвитку особистості;

– кожен працівник має можливість брати участь у прийнятті рішень. Це створює сприятливі передумови для набуття досвіду, знань та навичок;

– існування взаємоповаги між колегами [70].

Вказані вище умови ефективно впливають на розвиток кар'єри працівника лише за умови дисципліни, кваліфікації персоналу та використання сучасної техніки та технології.

Що ж до мотивації персоналу з метою його стрімкого кар'єрного розвитку, то на підприємствах Німеччини використовуються такі методи:

страхування життя, страхування здоров'я та безкоштовні обіди. В окремих випадках може надаватися мобільний телефон та автомобіль [74].

Що ж до системи кар'єрного просування працівників підприємств, то вона відбувається на основі двох принципів: послідовне підвищення з нижчої до вищої посади та підвищення професійної компетентності.

Охарактеризована система управління кар'єрою у Німеччині передбачає акцентування уваги на особливостях своєрідного характеру та менталітету німців.

В Англії людина може надіятись тільки на власні сили та плідну і зосереджену роботу. Вказані умови є характерними ознаками британського розуму.

Плануванням кар'єри персоналу на підприємствах Англії займаються кар'єрні агентства. Вони надають допомогу при складанні індивідуальних планів розвитку кар'єри, визначають для людини сферу діяльності та можливі місця роботи [64].

Відмінністю кар'єрних агентств від кар'єрних центрів у США є те, що кар'єрні центри працюють в межах однієї компанії, а кар'єрні агентства

допомагають у плануванні кар'єри, співпрацюючи з багатьма підприємствами. Працівник, який влаштувався на роботу, не сплачує грошову винагороду кар'єрному агентству. Це робить компанія, яка його працевлаштовує [70].

На практиці існують випадки, коли працівник дуже стрімко розвиває свою кар'єру, а підприємство немає можливості забезпечити даний розвиток. У

даному випадку проводять співбесіду з людиною та за взаємною згодою розробляють кар'єрний план розвитку даного працівника, але до певного періоду. Після того, як підприємство не зможе забезпечувати кар'єрне

зростання, працівник може звільнитися та має можливість працювати на іншому підприємстві, яке зможе забезпечити його кар'єрне просування.

На підприємствах Англії створюється певне «ядро» постійних працівників високої кваліфікації. Також характерною ознакою для підприємств є те, що у разі необхідності для роботи можуть залучатись тимчасові працівники [75].

Якщо розглядати роботу, яку виконують постійні та тимчасові працівники, то слід зазначити, що між ними існує відмінність, адже постійні працівники займаються питаннями, які передбачають участь у прибутках підприємства, навчання, а також просування службовими сходами, тобто планують та створюють умови для розвитку своєї кар'єри.

Таким чином, постійні працівники виконують запланований комплекс робіт. Що стосується тимчасових працівників, то необхідно зазначити, що їхня підготовка відбувається за допомогою короткострокових курсів, тобто вони мають перевагу перед постійними працівниками – це неповна зайнятість [76].

Керівництво англійських підприємств переконане в тому, що необхідно скорочувати чисельність постійних працівників, однак при цьому вони не забувають і про продуктивність праці, тобто вони створюють умови для забезпечення високої якості продукції, набуття та передачі виробничого досвіду.

У цілому для мотивації персоналу на підприємствах Англії використовують такі заходи: зростання заробітної плати, виплата надбавок,

премій, доплат, пенсійне та медичне страхування. Проте, вказані методи мотивації використовуються лише для постійних працівників підприємств [23].

Таким чином, у Великобританії розвиток кар'єри працівників підприємств відбувається під впливом національних традицій та розвитку синдикалізму у країні. Досить важливими перешкодами для розвитку англійської моделі планування та розвитку професійного просування персоналу є принципи створення профспілок та традиційний корпоративізм. Кар'єрне просування персоналу підприємств відзначається жорсткістю. Можливості переходу з одного відділу в інший дуже обмежені.

Основні аспекти системи управління кар'єрою персоналу на підприємствах США, Японії, Німеччині, Швеції, Великобританії та Франції представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Особливості зарубіжного досвіду управління кар'єрою персоналу підприємств

Країна	Планування кар'єри персоналу	Мотивація кар'єрного просування персоналу
США	Створюються кар'єрні центри, проводяться консультації. Співробітники кар'єрних центрів беруть участь у корпоративних святах	Надаються премії та надбавки. Відбувається змагання між персоналом. Конкуренція є основним методом мотивації
Японія	Кар'єрний розвиток персоналу залежить від його кваліфікації, терміну служби на підприємстві. Діє форма планування – довічний найм. Планування кар'єри працівника відбувається у 36 років	Зростання зарплати 1 раз на рік, 1 квітня, виплата премій 2 рази на рік. Основа мотивації – ієрархія рангів, просування по службі на основі знань, досягнень
Німеччина	Складають індивідуальні плани та плани по заміщенню посад на декілька років вперед. Існує три рівні розвитку кар'єри: вертикальний, горизонтальний і вузькопрофесійний	Можливість до самореалізації, співпраця між колективом, можливість приймати рішення, страхування життя, безкоштовні обіди, надання у користування автомобіля
Швеція	Розробляють програму індивідуального розвитку працівника. Використовується програма «6 сігма», учасникам якої гарантується кар'єрний ріст через 2 роки	Зростання заробітної плати, виплата премій, надбавок, допомог, соціальне та пенсійне забезпечення
Англія	Існують кар'єрні агенства, які допомагають у пошуках роботи, плануванні кар'єрного розвитку. На підприємствах складаються індивідуальні плани розвитку кар'єри персоналу	Мотивація застосовується лише для постійних працівників у вигляді зростання заробітної плати, безкоштовного навчання, медичного та пенсійного страхування
Франція	Планування кар'єри персоналу відбувається на основі Положення про планування кар'єри. Складається індивідуальний план розвитку кар'єри персоналу	Мотивують персонал за рахунок зростання заробітної плати, виплати премій та надбавок грошових допомог

Джерело: [70]



Таким чином, спільними рисами управління кар'єрою персоналу для вищезгаданих країн є:

- наявність особистих цінностей суспільства, характерних для конкретної країни;

- можливість кар'єрного росту співробітників підприємств;

- здійснення планування кар'єри персоналу та моніторинг його розвитку в межах підприємства;

- обов'язкове оцінювання працівників;

- проведення мотиваційних заходів для персоналу підприємств з метою

сприяння швидкому кар'єрному розвитку персоналу. Як правило, це здійснюється шляхом зростання заробітної плати, виплати премій і доплат, надбавок, участі працівників у прибутках підприємства, медичного та пенсійного страхування.

У всіх країнах велика увага приділяється плануванню кар'єри персоналу підприємства. З цією метою розробляються індивідуальні кадрові плани та програми розвитку кар'єри, створюються консультаційні центри та агентства, які допомагають співробітникам у плануванні та розвитку кар'єри.

Що стосується мотивації персоналу, то в усіх країнах використовуються мотиваційні заходи. Це зростання заробітної плати, виплата премій, надбавок, грошового забезпечення, можливість самореалізації, пенсійне та медичне забезпечення. Всі ці методи позитивно впливають на кар'єрний розвиток персоналу підприємства.

Сьогодні постійно потребує змін та адаптації до них. Переважаючим фактором впливу на організацію бізнесу та досягнення його орієнтирів є ефективно управління персоналом. Досвід вітчизняних підприємств у цьому питанні не є гнучким та особистісно орієнтованим, тому доцільно вивчати досвід інших країн у питанні управління персоналом та його діловою кар'єрою на підприємстві, починаючи з його адаптації з урахуванням психічних та організаційних характеристики, забезпечать високу ефективність підприємницького сектору в Україні.

### 3.2. Заходи щодо покращення системи управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві

В ході дослідження системи професійного та особистісного розвитку персоналу ПП «Меблева фабрика «Елегант» було визначено, що професійний розвиток персоналу є одним із найважливіших її аспектів і є процесом впливу на працівників через професійне навчання під час роботи на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових, більш складних завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та можливостей.

Необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу ПП «Меблева фабрика «Елегант» зумовлена наступними факторами:

- впровадження нової техніки, технологій, виробництво модернізованої, нової продукції, зростання комунікаційних можливостей;
- для підприємства ефективніше підвищувати віддачу від наявних працівників на основі їх постійного розвитку, ніж залучати нових працівників;
- вихід на висококонкурентний ринок.

Належний рівень професійної підготовки персоналу на виробництві ПП «Меблева фабрика «Елегант» має забезпечуватися впровадженням у навчальний процес на підприємстві такого інноваційного методу навчання, як модульне. Основна перевага модульного професійного навчання порівняно з традиційним є скорочення тривалості навчання вдвічі при зменшенні витрат у 2-2,5 рази. Для цього підприємству необхідно налагодити взаємодію з регіональним центром модульного навчання, центром зайнятості, професійно-технічними навчальними закладами [21].

Перевагами модульної технології професійного навчання для працівників

ПП «Меблева фабрика «Елегант» будуть:

- можливість скорочення терміну навчання при високій його якості, що забезпечує мотивацію працівників до процесу навчання,

- забезпечення індивідуального навчання персоналу безпосередньо на виробництві;

- орієнтація на кінцевий результат навчання;

- можливість ротаційного формування складу навчальних груп;

- врахування раніше набутих учнями знань і трудових навичок;

- високий рівень адаптації до потреб роботодавців [1].

Складовим елементом професійного розвитку в ПП «Меблева фабрика «Елегант» є кар'єра, яку визначають як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в трудовому житті працівника.

Таким чином, в ПП «Меблева фабрика «Елегант» необхідно розвивати кар'єру працівників за трьома основними напрямками:

1) вертикальний - просування на вищий рівень в ієрархії;

2) горизонтальний - переміщення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до праці, а отже підвищує мотивацію до трудової діяльності. Це може бути перехід в іншу функціональну сферу діяльності, розширення або ускладнення завдань на поточній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, управління різними програмами);

3) проникнення – рух, офіційно не закріплений у структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає завоювання авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця та особистості [16].

Крім того, просування працівників на підприємстві має стати частиною системи управління кар'єрою працівників ПП «Меблева фабрика «Елегант», яку підприємство має сформувати.

Комплексна система управління кар'єрою складається із взаємопов'язаних цілей, функцій, методів, принципів, структур. Призначення системи управління кар'єрою відповідає цілям управління персоналом, але паралельно з цим має власну специфіку. Цілі системи управління процесом кар'єри на ПП «Меблева фабрика «Елегант» повинні включати:

- формування, розвиток і раціональне використання кар'єрного потенціалу кожного працівника;

- забезпечення постійного професійного зростання працівників;

- досягнення взаєморозуміння працівниками колективу;

- створення сприятливих умов для розвитку персоналу [35].

Відповідно до цілей, основними функціями системи управління процесом кар'єри ПП «Меблева фабрика «Елегант» повинні бути:

- вивчення питань, пов'язаних із потребами керівників; - планування розвитку кар'єри персоналу;

- організація навчального процесу, оцінювання, адаптація працівників;

- створення сприятливих умов для кар'єрного самоменеджменту та самомаркетингу;

- регулювання кар'єри працівників, попередження кризових ситуацій [51].

Ефективність функціонування системи управління кар'єрою ПП «Меблева фабрика «Елегант» може бути досягнута шляхом інтеграції та поєднання їх із загальними кадровими технологіями, такими як цільове управління, навчання, управління адаптацією та профорієнтація.

Реалізація цілей, функцій і технологій управління кар'єрним процесом

ПП «Меблева фабрика «Елегант» повинна базуватися на певних принципах:

- колегіальність прийняття професійних рішень;

- поєднання організаційних цілей та інтересів менеджерів;

- постійний розвиток і просування персоналу;

- прозорість процесу оцінювання працівників;

- ефективність розвитку, відбору та просування працівників [60].

Кадрова кар'єрна політика в ПП «Меблева фабрика «Елегант» повинна бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб підприємства в працівниках в потрібний час і в потрібному місці. Важливим засобом розробки

і реалізації цієї політики є планування кар'єри. Для планування кар'єри необхідно розробити офіційну програму, моделі просування персоналу, які б

визначати перспективу його зростання за певних умов і допомагати кожному працівнику розкрити свої здібності.

Плани розвитку кар'єри повинні:

- надається регулярно;
- бути відкритим для всіх працівників;
- якщо їх оцінка свідчить про необхідність змін, бути виправленою [59].

Управління діловою кар'єрою співробітників і всім процесом кар'єри є складною і багатогранною діяльністю. Кар'єрні можливості формуються з

навчальних програм і консультаційних послуг, що детально описують

подальше планування кар'єри. Ці програми не потребують великих фінансових витрат.

На даний час для ПП «Меблева фабрика «Елегант» доцільно використовувати неформальні форми консультування працівників щодо розвитку кар'єри.

З цією метою управлінський персонал повинен надавати консультаційні послуги працівникам, які бажають оцінити свої здібності та інтереси. Процес консультації може стосуватися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливим фактором у визначенні кар'єрних очікувань. Консультація

керівника має бути частиною оцінки роботи працівника. Однією з ознак ефективною оцінки ефективності є те, що вона містить інформацію, яка не тільки дозволяє співробітникам зрозуміти, як вони працюють, але й визначити

цілі, яких вони можуть досягти в майбутньому, тим самим викликаючи інтерес до планів просування. Керівник повинен бути готовий надати підлеглим інформацію про потреби та можливості конкретних напрямків роботи всередині підприємства [59].

Для ПП «Меблева фабрика «Елегант» також доцільним буде запропонувати використання автоматизованої системи для управління

персоналом на підприємстві, зокрема, управління діловою кар'єрою персоналу. Такою системою може бути ERP-система IT-Enterprise. Вона відноситься до

вітчизняних систем, які зорієнтовані на проведення комплексної автоматизації діяльності підприємств чи їх груп [17].

Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система IT-Enterprise, відображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Завдання управління персоналом, які ефективно дозволяє вирішувати ERP-система IT-Enterprise

Джерело: [9]

Рішення в області управління персоналом, які дозволяє приймати «IT-Enterprise», забезпечать здійснення різноманітних управлінських дій з розвитку персоналу компанії. Вони включатимуть низку таких інструментів, якими можна скористатися:

а) управління компетенціями. Він передбачає управління професіями співробітників і їх компетенціями відповідно до цілей і стратегічних планів розвитку компанії.

При цьому реалізуються такі основні функції:

- розробка профілю посади, який характеризується певним набором компетенцій відповідно до цілей і стратегічних планів розвитку компанії, а також існуючих вимог до кваліфікації співробітників;

- контроль відповідності кандидатів і персоналу профілю посад.

Проводиться шляхом анкетування (тестування) персоналу за відповідними напрямками конкретного профілю;

- формування даних, що містять результати оцінки відповідності профілю посад для наявних працівників та кандидатів на посаду;

- проведення відбору «потрібних» претендентів на конкретну посаду за профілем посади;

- здійснення планування переліку заходів, що сприяють підвищенню рівня компетентності працівників відповідно до наявних результатів відповідності профілю посади. Також одночасно здійснюється формування планів навчання, курсів тощо [14].

б) управління навчанням персоналу. Планування підготовки, а також перепідготовки персоналу, моніторинг та аналіз результатів передбачає:

- формування навчальних програм, їх груп, навчальних циклів;

- проведення відбору викладачів, а також даних про наявність викладачів, які працюють у сторонніх організаціях;

- ведення обліку відвідувань, а також результатів роботи працівників під час атестації, навчальних занять;

- формування даних про стан підвищення кваліфікації, досягнутого в результаті навчання [34].

При цьому працівники ФП «Меблева фабрика «Елегант» можуть самостійно аналізувати плани та програми навчання, а також подавати заявки на цікаві для них курси.

в) опитування. Завдяки своєчасному визначенню рівня кваліфікації, набутих умінь, знань та їх порівняння з вимогами до займаної посади можна найбільш раціонально здійснити розстановку кадрів, підвищити ефективність

використання трудових ресурсів рядового. Підприємство «Меблева фабрика «Елегант». Завдяки цьому рішенням стає можливою розробка тестів та анкет, за допомогою яких буде проведено опитування співробітників або кандидатів і визначено кінцеві результати [1].

г) управління кадровим резервом. Використання раніше сформованого оперативного та перспективного кадрового резерву забезпечить ПП «Меблева фабрика «Елегант»:

- можливість оперативного пошуку осіб, найбільш придатних для заміни під час відсутності працівників, зокрема, під час їх перебування у відпустці, на лікарняному чи у разі їх звільнення;

- оптимальне планування кар'єри працівників;

- проведення своєчасної ротатії кадрів [9].

Використання ERP-системи IT-Enterprise забезпечить ПП «Меблева фабрика «Елегант» можливість швидкого доступу до різноманітної інформації про кадровий резерв, а саме:

- дані про отриману освіту та підвищення кваліфікації;

- стаж роботи, дані про попередні місця роботи, а також причини і мотиви, що призвели до звільнення з попередніх місць роботи;

- відомості про склад сім'ї, наявність родичів, присвоєння почесних звань тощо;

- дані про планову посаду та працівників, заміщення яких можливе [21].

Серед переваг використання цієї автоматизованої системи:

- розробка оптимальної програми розвитку потенціалу працівників;

- прояв працівниками підприємства прихованих професійних можливостей;

- виявлення перспективних кадрів;

- підвищення мотивації праці;

- утримання цінних працівників;

- підвищення зацікавленості працівників у професійному зростанні [34].



Запропоновані заходи можуть створити основу для функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. У майбутньому система кар'єри підприємства та методи її стимулювання будуть додатково вдосконалюватися на основі вивчення потреб та інтересів працівників. Загалом, слід сказати, що система кар'єрного консультування дуже допомагає керівнику підприємства у розумінні системи заохочення працівників та коригуванні методів та систем стимулювання.

Отже, добре розроблена система управління діловою кар'єрою підприємства може допомогти працівникам визначити власні потреби в просуванні по службі, надати інформацію про внутрішні можливості кар'єрного зростання компанії та інтегрувати потреби та цілі працівників з цілями організації. Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, що для компанії дуже дорого обходяться.

### Висновок до третього розділу

Удосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу в українських організаціях має базуватися на широкому використанні зарубіжного досвіду. Перш за все, мова йде про використання керівниками фірм і компаній зарубіжного прогресивного досвіду використання окремих методів або способів ефективного управління кар'єрою колективу.

Плануванню кар'єри персоналу підприємства приділяється значна увага у всіх країнах. Для цього розробляються індивідуальні плани персоналу та програми розвитку кар'єри, створюються консультативні центри та агентства, які допомагають персоналу у плануванні та розвитку кар'єри.

Досвід вітчизняних підприємств у цьому питанні не є гнучким та особисто-орієнтованим, тому доцільно вивчати досвід інших країн у питанні управління персоналом та його ділової кар'єрою на підприємстві, оскільки його адаптація з урахуванням ментальних та організаційних особливостей забезпечить високу ефективність бізнес-сектора в Україні.

Для вдосконалення управління діловою кар'єрою на ТП «Меблева фабрика «Елегант» було запропоновано вдосконалити систему розвитку персоналу, розробити систему управління кар'єрою працівників з розробкою планів просування персоналу по службі; використовувати автоматизовані системи для підвищення ефективності управління персоналом, зокрема управління їх кар'єрою.

Плани розвитку кар'єри створюються для підвищення зацікавленості працівників в підвищенні власного професійного рівня і успішного подальшого просування по службі, забезпечуючи взаємозв'язок між їх особистісними цілями і загальнокорпоративними завданнями підприємства.

Запропоновані заходи можуть створити основу для функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. У майбутньому система кар'єри підприємства та методи її стимулювання будуть додатково вдосконалюватися на основі вивчення потреб та інтересів працівників. Добре розроблена система управління діловою кар'єрою підприємства може допомогти працівникам визначити власні потреби в просуванні по службі, надати інформацію про внутрішні можливості кар'єрного зростання компанії та інтегрувати потреби та цілі працівників з цілями організації. Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, що для компанії дуже дорого обходяться.

## ВИСНОВОК

Отже, в ході дослідження було розглянуто теоретичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві.

Розвиток кар'єри працівника є однією з головних функцій управління персоналом будь-якого підприємства.

Ділова кар'єра працівника є невід'ємним елементом кадрової політики будь-якого підприємства і у більш вузькому значенні, не маючи галузевої належності, розуміється як його поступове просування у певному виді діяльності.

Значення ділової кар'єри для працівника визначається реальною можливістю реалізації поставлених ним цілей на різних етапах його життя. Для підприємства ж ділова кар'єра його співробітників розглядається як джерело отримання високопрофесійних кадрів, що мають бажання і здібності продуктивно працювати.

Більшість авторів поділяють кар'єру на професійну і посадову. Цей підхід до класифікації є універсальним, оскільки може бути застосований у будь-якій сфері діяльності та галузі економіки. Професійна кар'єра – це становлення працівника як фахівця, його професійне визнання та розвиток. Посадова кар'єра пов'язана зі зростанням в посаді.

Успішність ділової кар'єри визначається внутрішньою задоволеністю людини своєю працею, відчуттям значущості власних професійних досягнень, ступенем реалізації особистого інтелектуального, творчого потенціалу і професійним визнанням.

Управління діловою кар'єрою – це комплекс заходів, що проводяться кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з їх цілей, потреб, можливостей, здібностей і схильностей, а також враховуючі цілі, потреби, можливості і соціально-економічні умови організації.

Управління кар'єрою повинно бути системним, що в свою чергу передбачає наявність певної сукупності компонентів, які тісно взаємопов'язані, узгоджені між собою, слугують одній цілі і утворюють єдину цілісність, яка володіє властивостями, що не притаманні кожному компоненту окремо. Такими компонентами є: система, механізм і процес управління кар'єрою.

Управління кар'єрою членів колективу є важливим складником менеджменту персоналу. А ефективне управління персоналом у сучасних умовах – одна з найважливіших умов досягнення успіху як для трудового колективу, так і для підприємства загалом.

Дослідження теми магістерській роботі проводилося на прикладі ПП «Меблева фабрика «Елегант». Підприємство представляє широкий асортимент меблів. Якість меблів на підприємстві гарантується виробником, але крім цього, всі види сировини та матеріалів, комплектуючих деталей, що надходять на фабрику, проходять ретельний контроль якості фахівцями фабрики. Крім того, на підприємстві ведеться ретельний відбір постачальників матеріалів для виготовлення меблів.

Місією підприємства є задоволення потреб споживачів у високоякісній мебельній продукції, а також виконання суміжних робіт та послуг.

Реалізація меблів здійснюється в основному через фірмові магазини в с. Мамаївці (м. Чернівці) та смт. Гусятин, оптових замовників, а також через широку мережу торгівлі переважно в Дніпропетровській, Луганській, Донецькій, Львівській, Одеській, Полтавській областях, Києві і Криму. У планах фабрики постійне розширення цих меж.

Розподіл управлінської праці в ПП «Меблева фабрика» «Елегант» є об'єктивним процесом відособлення окремих його видів в самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників. По суті, це спеціалізація працівників на виконанні окремих видів робіт. В управлінні

персоналом на ПП «Меблева фабрика» «Елегант» простежується демократичний тип управління, оскільки кожен фахівець на своєму місці

виконує визначені йому функціональні обов'язки, володіє компетентністю і наділений певними повноваженнями в ухваленні рішень.

На підприємстві питання роботи з кадрами покладені на заступника директора.

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей ПП «Меблева фабрика» «Елегант».

На підприємстві ПП «Меблева фабрика» «Елегант» застосовуються усі методи управління персоналом – адміністративно-правові, економічні і соціально-психологічні.

Трудові стосунки працівників ПП «Меблева фабрика» «Елегант» оформлені трудовими контрактами і колективним договором. Форми участі працівників в управлінні підприємством можна розділити на дві групи: формальні і неформальні.

Найбільша питома вага у структурі персоналу в 2021 році припадає на робітників і складає 76,1 %; питома вага службовців в 2021 році в структурі персоналу складає 23,9 %.

Показники руху робочої сили ПП «Меблева фабрика» «Елегант» за 2019-2021 рр. знаходяться в межах норми. Можна говорити про позитивні тенденції в забезпеченні організації трудовими ресурсами і стабільній роботі організації в цілому.

Потреба в трудових ресурсах на підприємстві розраховується щорічно і у міру визначення нестачі необхідної чисельності персоналу підприємство робить додатковий набір працівників.

ПП «Меблева фабрика «Елегант» має малу чисельність працівників, через що управління їх діловою кар'єрою обмежується формуванням кадрової програми, що створюється керівництвом підприємства.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників в ПП «Меблева фабрика «Елегант» представляє собою сукупність форм, методів і засобів

організації навчання та переміщення робітників від простої до складаної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника і потреб виробництва.

Таким чином, можна вважати, що в ПП «Меблева фабрика «Елегант» сформована і діє система розвитку персоналу, яка має необхідні елементи.

Проте в ході дослідження встановлено, що існують також певні недоліки в ній: відсутність у ПП «Меблева фабрика «Елегант» працівника, що займався б розвитком персоналу; планування підвищення кваліфікації і перепідготовки

керівників та фахівців здійснюється формально: фактичні терміни, тривалість і

місце проведення підвищення кваліфікації і перепідготовки дуже часто не

відповідають запланованим; не приділяється необхідна увага плануванню

трудої кар'єри; просування працівників по службі і ротацию персоналу

здійснюється несистемно; не розробляються робочі навчальні плани і програми

професійного навчання працівників; низький рівень стимулювання

професійного зростання працівників; атестація працівників проводиться тільки

за необхідності, а не за заздалегідь розробленим планом; відсутнє належне

стимулювання професійного розвитку працівників підприємства.

Для вдосконалення управління діловою кар'єрою на ПП «Меблева

фабрика «Елегант» було запропоновано вдосконалити систему розвитку

персоналу; розробити систему управління кар'єрою працівників з розробкою

планів просування персоналу по службі; використовувати автоматизовані

системи для підвищення ефективності управління персоналом, зокрема

управління їх кар'єрою.

Запропоновані заходи можуть створити основу для функціонування

системи управління кар'єрою на підприємстві. У майбутньому система кар'єри

підприємства та методи її стимулювання будуть додатково вдосконалюватися

на основі вивчення потреб та інтересів працівників. Добре розроблена система

управління діловою кар'єрою підприємства може допомогти працівникам

визначити власні потреби в просуванні по службі, надати інформацію про

внутрішні можливості кар'єрного зростання компанії та інтегрувати потреби та

цілі працівників з цілями організації. Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, що для компанії дуже дорого обходяться.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Лозан Б. О., Ткачук А. П. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах.

Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 18. Ч. С. 6-9.

2. Білоконенко В.І. Організація праці: конспект лекцій X.: Вид. ХНЕУ, 2014. – 136 с.

3. Бабіна І.І. Роль мотивації в управлінні діловою кар'єрою персоналу.

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. № 12. С. 19-22.  
URL: [https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/11/MV\\_12\\_2015.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/11/MV_12_2015.pdf)

4. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. 2014. № 6. С. 73–75.

5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 468 с

6. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

7. Балановська Т. І., Михайличенко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

8. Балановська Т.І. Досвід підготовки кадрів в Японії. Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК: 36. наук. пр. – К.: НАУ, 2008. – С. 46-52.

9. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації. Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів). ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.



10. Богашко О. Л. Методологічні підходи до оцінки інтелектуального та людського капіталів. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». Випуск 1. – Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2017. – С. 134–140.

11. Борданова Л. С. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.

12. Борисенко О.М. Кар'єра як процес професійного становлення та розвитку індивіда. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. - 2015. - Випуск 2. - С. 23-32.

13. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНУ», 2020. 212 с.

14. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. Modern Economics. - 2019. - № 14. - С. 39-43. - URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06).

15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шванова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 502 с.

16. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2014. 276 с.

17. Гафіяк А.М. ERP-системи: переваги та недоліки. Тези 71-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. 2019. Т. 1. С. 377–378. URL: <http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/5888>

18. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. Економічний аналіз: зб. наук. праць, 2014. Том 15. № 3. С. 12–20.

19. Гриньова В.М., Новікова М.М., Небилиця О.А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2013. 180 с.

20. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К. : Знання, 2011. - 390с.

21. Грیشнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. №2 / С. 52–57

22. Грیشнова, О. А. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. Україна: аспекти праці. 2005.– №4. – С. 45-49.

23. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 194–198.

24. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, Г.С. Колот, Г.С. Сухов. – К.: КНЕУ, 2014. – 666 с

25. Дашченко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 4 / С. 424–432.

26. Дворак, Ю. Управління кар'єрними процесами на підприємстві. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. – К.: НУХТ, 2014. – Ч. 3. – С. 183-185.

27. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

28. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21, №6. С. 117–215.

29. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

30. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», – 2015. – 232 с.

31. Занора В. О. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників // В. О. Занора, С. В. Драч // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 5-1 (05), 2016. С. 89-92.

32. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту, Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.

33. Іванцевичі Д.М. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. К.: Справа, 2017. - 246 с.

34. Карпусь Я.В. Переваги та недоліки впровадження ERP-систем для підвищення ефективності діяльності підприємства. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти : праці Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 22 квітня 2016 р. Харків, 2016. С. 554–559.

35. Кичко І. І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 4 (47). – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. – С. 74 – 77.

36. Кларін М.В. Планування розвитку кар'єри. Кадри. – 2000. - № 2. – С. 14-19.

37. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. Економічні науки. — 2007. — Вип. 5 — С. 24—28.

38. Коломієць Ю. В., Фомова О. А. Сучасні тенденції управління діловою кар'єрою персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3 (212). Т. 2. С. 86–89.

39. Костенко, А.Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. - Суми : СумДУ, 2015. - С. 429-430.

40. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.

41. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с

42. Кузьмін О. Е. Сучасний менеджмент: навчальний посібник. – Львів: Центр Європи, 2015. – 51 с.

43. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посібник.. Академвидав, 2012. – 296 с

44. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf20>.

45. Літинська В. А. Мотивація кар'єри персоналу підприємства. Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, 16 квіт. 2020 р. - Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. – С. 204-

207.

46. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах : монографія. Київ. 2015. 279

47. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2018.

48. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.

49. Матросов О. Д., Дюжев В. Г., Матросова В. О., Погорелов І. М., Гармаш С. В., Кондратенко Н. О. Управління персоналом: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний технічний ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Вид. 2-ге, доп. та перероб. Х.: НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.

50. Михайличенко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2017. 323 с.

51. Мішина С. В. Економічна сутність поняття «кар'єра». Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 155 –159.

52. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2.

53. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ; МОН України, ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 326 с.

54. Мостенська Т.Л. Менеджмент. Підручник. – [ 2-ге видання.] - К.: КондорВидавництво, 2012. – 758 с.

55. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Т-во «Знання», КОО, 2018. 435 с

56. Нагаєв В.М., Кондратюк Н.В. Управління персоналом: практикум. Харків: «Стильна типографія», 2018. 220 с.

57. Невмержицька С. М., Себта Г.В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. Інфраструктура ринку. 2017. №14. С. 232-236.

58. Нісцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник – К.: 2016. – 388 с.

59. Нісфоян, С. С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: монографія; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький, 2020. – 268 с.

60. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

61. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. 2010. – № 14. – С. 41.

62. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник /С.У. Олійник; Нар. Укр. ккад. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с

63. Офіційний сайт ПП «Меблева фабрика «Елегант». URL:

<http://www.meblielegant.com.ua/about-us-ua>

64. Погромська І.В., Ляшук Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону.

2010.

URL:

<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20103/1/Pogroms%27ka%20%D0%86.%20V%2C%20Ljashok%20N.%20Ju.pdf>

65. Поляков В. А. Технологія кар'єри: ЕКО, 2007- № 6. – С. 17-21.

66. Поспелова Т.В. Організація управління кар'єрою на підприємстві:

автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01.

Донецька державна академія управління. Луганськ, 2003. 19 с.

67. Пуховська Л. М. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник; Київ : ІІТО НАПНУ, 2015. – 176 с

68. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний

посібник/Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

69. Резнік С.Д. Управління особистою кар'єрою. Навчальний посібник.

М.: Логос, 2005. – 11

70. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування

стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2006. Вип. 9. С. 132-138

71. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою. Навч. посібник. – К.:

Центр учбової літератури, 2007. – 176 с.

72. Чернушкіна, О.О. Мотиваційні засади професійного розвитку

персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 2. – С. 85-90.

73. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні

конкурентоспроможності підприємства. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7(26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3-11.

74. Харчук А. А. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства. Харк. нац. акад. миськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.

75. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(08). 2018. с. 94-99.

URL: [http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/20.pdf](http://rev.kpi.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf)

76. Юрчишин В. Зарубіжний досвід управління персоналом. Економічні науки. — 2007. — Вип. 5 — С. 24—28.

77. Яковенко Я. Ю. Планування кар'єри та професійного розвитку в економічній сфері: формування системи управління. Вісник Національного

технічного університету "ХПІ". Економічні науки: зб. наук. пр. — Харків : НТУ "ХПІ", 2020. — № 3 (5). — С. 106-109.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України