



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.
Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ
МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС УКРАЇНА»

Студентки 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент»
Семушиної Ірини Володимирівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Даниленко Наталія Борисівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

Начальник відділу кадрів
ПрАТ «СК «Євроінс Україна»
Карпельюк Галина Миколаївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

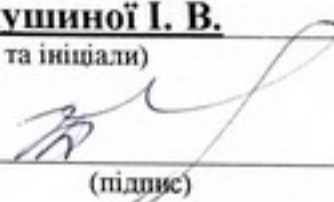
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ
МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ
СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС УКРАЇНА»

Студентки Семущиної І. В. групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Даниленко Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

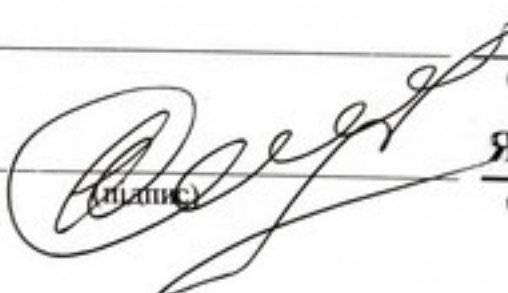
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о.завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

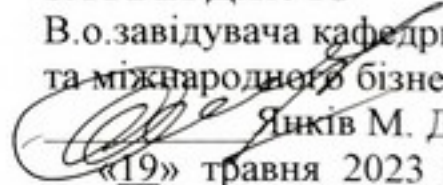
«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ Магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу.


Яків М. Д.
«19» травня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТЦІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Семушиній Ірині Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС УКРАЇНА»**

Керівник роботи: **Даниленко Наталія Борисівна**

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис. 1.1 – 1.6 і Табл.1.1-1.7– ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ПІДПРИЄМСТВІ

Рис. 2.1-1.14 і Табл. 2.1. – 2.9 – ОРГАНІЗАЦІЙНО ЕКОНОМІЧНА
ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ
МЕНЕДЖЕРА В ПРАТ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС УКРАЇНА»

Рис.3.1-3.11 і табл. 3.1-3.9 – ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ
УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ
АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС
УКРАЇНА»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень- червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студентка

Семушина
(підпис)

Семушина І. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Даниленко
(підпис)

Даниленко Н. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Семушина І. В. «Вдосконалення процесу управління трудовою кар'єрою менеджера в Приватному акціонерному товаристві «СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС Україна» – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 113 сторінок, включаючи 23 таблиць, 31 рисунок.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи трудової кар'єри менеджера та ефективності управління нею, описано зміст і значення кар'єри менеджера в підприємстві та чинники що на неї впливають. Систематизовано погляди вчених на поняття ділової кар'єри, з'ясовано суть, характерні риси, відмінності, переваги та недоліки різних видів кар'єрного зростання. Виокремлено мотиваційні чинники за горизонтального і вертикального просування працівників кар'єрними сходами.

На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи удосконалення управління трудової кар'єри менеджера та її впливу на ефективність роботи підприємства.

Ключові слова: кар'єра менеджера, кар'єра, управління діловою кар'єрою, проект ділової кар'єри, службове просування, види кар'єрного зростання.

ANNOTATION

Iryna Semushyna. "Improving the process of managing the career of a manager in the private joint-stock company "EUROINS Ukraine INSURANCE COMPANY" - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management" (management of organizations and administration)". Lviv, 2024.

The volume of work is 113 pages, including 23 tables, 31 figures.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of a manager's career and the effectiveness of its management, describes the content and significance of a manager's career in an enterprise and the factors affecting it. The views of scientists on the concept of business career are systematized, the essence, characteristic features, differences, advantages and disadvantages of various types of career growth are clarified. The motivational factors for the horizontal and vertical promotion of employees on the career ladder are singled out.

On the basis of the conducted research, the ways of improving the management of the manager's career and its impact on the efficiency of the enterprise are substantiated.

Keywords: manager's career, career, business career management, business career project, promotion, types of career growth.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ	
ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Сутність і значення трудової кар'єри менеджера у підприємстві.....	12
1.2 Види та класифікація кар'єр менеджерів за ознаками.....	32
1.3 Методика наукового дослідження процесу управління трудовою кар'єрою менеджера.....	38
Висновки до I розділу.....	41
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА	
ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В	
ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ СТРАХОВА КОМПАНІЯ	
«ЄВРОІНС УКРАЇНА».....	44
2.1 Загальна організаційна характеристика страхової компанії.....	44
2.2 Аналіз фінансово-господарського стану Товариства.....	53
2.3 Аналіз системи управління діловою кар'єрою менеджера в ПрАТ «СК	
«Євроінс Україна»	60
Висновки до II розділу.....	73
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ	
ТОВАРИСТВІ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС УКРАЇНА».....	
3.1 Основні рекомендації щодо управління процесом трудової кар'єри сучасного менеджера	75
3.2 Планування управління трудовою кар'єрою менеджера	85
3.3 Загальна модель управління трудовою кар'єрою менеджера	94
Висновки до III розділу.....	100
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Чинники успіху підприємств на ринку стали умовами виживання підприємств, які в свою чергу зумовлені діяльністю їх співробітників. Суть сучасного підходу до управління трудовою кар'єрою менеджера полягає в забезпеченні умов адаптації людини у підприємстві, до змін зовнішнього середовища, зумовлених економічними перетвореннями.

Відношення людини до свого майбутнього пов'язане з роботою, а для того, хто бажає орієнтуватися в життєвому вирі, а не плити за течією, необхідне управління трудовою кар'єрою та індивідуальне планування, усвідомлене сприйняття майбутнього, встановлення орієнтирів або, принаймні, бачення бажаного майбутнього і можливих шляхів його досягнення при русі по службовим сходам. Кар'єра не є неперервним рухом тільки вгору по ієрархічних рівнях. Можна, наприклад, бути засновником свого підприємства, але не займати в ньому найвищу управлінську посаду, а можна зробити кар'єру менеджера не досягши вершини ієрархічних сходів. Кар'єрою менеджера називається послідовність зміни посад по щаблях ієрархії посад.

На сьогодні менеджеру належить провідне місце у виконанні завдань управління у підприємстві. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу чи підприємства в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він вибирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх вирішення, це – людина, яка професійно здійснює функції управління у ринковій системі взаємостосунків.

Кар'єра кожного керівника унікальна і далеко не завжди планується на тривалу перспективу. Однак планувати кар'єру необхідно. Специфіка сучасної кар'єри в підприємстві полягає в її зацікавленості у успіхах як вирішальному чиннику свого власного, в зв'язку з тим керівництво разом з вами або навіть за вас планує вашу кар'єру. Але в цьому випадку залишається актуальним індивідуальне планування кар'єри.

Зробити кар'єру - значить реалізувати своє покликання, добитися престижного положення в підприємстві, де ви працюєте, або роботи в престижному підприємстві. У більшості випадків кар'єру пов'язують з прагненням отримувати високий рівень доходу.

Підсумки роботи менеджера залежать не тільки від діяльності очолюваного ним колективу, а також і від підприємства власної праці. Процес підприємства праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Процес управління трудовою кар'єрою менеджера обумовлений відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві.

Праця менеджера бере участь у створенні матеріальних цінностей через організацію праці інших працівників. Предметом праці менеджера і спеціаліста є не матеріальні елементи виробництва, як у працівників виробництва, а інформація.

Менеджер має бути самостійним, ініціативним, здатним до творчого мислення, готовим до розумного ризику та прийняття рішень. Специфіка праці менеджера полягає, передусім, в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він розв'язує самостійно, за потребою впливаючи на людей, які мають безпосередньо реалізовувати ці завдання. Характер праці менеджера визначається тим, що він реалізує провідну функцію керівника. При цьому перед ним постає завдання – інтегрувати систему керування в єдине ціле, координувати дії її ланок. Управління складається з виконання різних функцій, але система управління лише тоді постає системою, коли всі її функції та ланки взаємозалежні.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. На сьогодні для менеджерів процес управління трудовою кар'єрою та його планування є актуальними. Планувати процес управління трудовою кар'єрою менеджера необхідно так само, як і всі інші види діяльності підприємства та його ресурси. Воно покликане забезпечити раціональне використання

найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах менеджера. Планування як складова частина раціональної підприємства процесу управління трудовою кар'єрою менеджера означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Головна перевага планування роботи полягає в тому, що воно приводить до значної економії часу в цілому. Тому дане дослідження вважаємо актуальним для дослідження процесу управління трудовою кар'єрою менеджера.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Кожен менеджер відповідно до умов які складаються на ринку праці вибирає ті елементи менеджменту, що на його погляд краще всього підходять до конкретної ситуації, є найбільш доцільними для успішної роботи при досягненні цілі підприємства. У зв'язку з цим постає питання щодо процесу управління трудовою кар'єрою менеджера самовдосконаленням, переорієнтацією мислення, про формування вмінь та навичок оцінювати свою власну діяльність та у вірно вибраному напрямку визначати перспективи росту.

Вагомі розробки стосовно практичних, теоретичних та методичних аспектів ділової кар'єри мають такі дослідники, як Д. Аширов, А. Єгоров (запропоновано оптимальні підходи щодо плануванні кар'єри), О. Грішнова (уточнено поняття «кар'єра» та її види), М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова (вдосконалено підходи до управління діловою кар'єрою), В. Данюк, А. Колот, Г. Суков (розроблено програму трудової кар'єри працівника), І. Дахно (вдосконалено стратегію і тактику службової кар'єри та багато інших. В сучасних наукових публікаціях з проблем процесу управління трудовою кар'єрою менеджера на підприємствах значна увага приділяється розвитку підприємства праці в Україні як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Об'єкт дослідження. Організація та вдосконалення процесу управління трудовою кар'єрою менеджера на прикладі Приватного акціонерного товариства Страхова компанія «Євроінс Україна».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення процесу управління трудовою кар'єрою менеджера та її удосконалення.

Мета роботи та завдання. Мета роботи полягає в теоретичному узагальненні терміна «кар'єра» в сучасній теорії управління; визначити і теоретично обґрунтувати значущість поняття управління та вдосконалення трудової кар'єри менеджера на сьогоднішній день в визначенні змісту менеджменту кар'єри менеджера; оцінці типів управління кар'єрою; аналізі ринку праці й обґрунтуванні практичних рекомендації щодо вдосконалення процесу управління кар'єрою серед українських підприємств; обґрунтування особливостей формування менеджера як професійного керівника підприємства та планування його кар'єри.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі: основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо.

Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації і методичні матеріали, наукові праці учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні дослідження, аналіз та абстрагування інформації та аналітичні розрахунки автора.

Новизна роботи полягає у розробці основних рекомендацій щодо управління трудовою кар'єрою сучасного менеджера; узагальнено підходи до тлумачення поняття «кар'єра» та запропоновано авторський підхід до трактування цього поняття, згідно з котрим кар'єру менеджера доцільно розглядати як поетапне просування за службовою ієрархією відповідно до зростання їхнього практичного досвіду та професійних, ділових і особистісних рис систематизовано класифікаційні ознаки та види кар'єри персоналу, а також визначено фактори, що мають найбільший вплив на кар'єру менеджера; описано

основні критерії планування трудової кар'єри менеджера; описано основні поради та рекомендації, визначено чинники впливу на управління трудовою кар'єрою менеджера; описано порядок управління трудовою кар'єрою менеджера; розроблено загальну модель рекомендованого управління трудовою кар'єрою менеджера; запропоновано науково-методичний підхід до управління кар'єрою менеджера, котрий передбачає визначення системи управління нею як сукупність планування.

Перспектива подальших наукових досліджень в окресленому напрямі полягає в розробленні дієвого механізму управління кар'єрою менеджера в досліджуваному підприємстві.

Практична значущість роботи полягає у можливості на підставі отриманих результатів управління трудовою кар'єрою менеджера в ПрАТ «СК «Євроінс Україна».

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо. Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації і методичні матеріали Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

Інформаційною базою для дослідження послуговували наукові праці провідних українських і закордонних учених в області кадрової політики підприємства, управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності; статистично-звітна документація бази дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність і значення трудової кар'єри менеджера у підприємстві

Ринок праці України сьогодні переживає не найкращі часи. Саме тому на сьогодні роботодавцю необхідно вміти аналізувати та зіставляти ситуацію на ринку праці з потребами власного підприємства у відповідних кадрах, аби забезпечити ефективний та економічний процес найму менеджерів та менеджменту їх кар'єри.

Сьогодні в умовах глобалізації та жорсткої конкуренції у процесі виробництва зростає роль людини як менеджера. Потенціал робітників стає невід'ємним фактором зростання будь-якого підприємства. Саме тому найуспішніші підприємства світу, приділяють чимало часу на створення, просування та утримання конкурентної переваги власного персоналу.

В широкому розумінні кар'єра - це успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення популярності, слави тощо. Кар'єра являє собою результат усвідомленої позиції і поведінки людини в трудовій діяльності, пов'язаний з посадовим чи професійним ростом.

У нашому ж повсякденному розумінні кар'єра асоціюється з успішним просуванням по службі, переведенням на більш вищу і більш оплачувану за попередню посаду. Кар'єра в загальному – це професійний шлях до успіху по службових сходинках, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві. У соціальній психології і психології професійної діяльності кар'єра розглядається як індивідуальна послідовність поведінки, пов'язаної з досвідом і активністю у роботі впродовж усього життя [22]. Наведені визначення вказують на те, що існує три основних підходи до визначення змісту поняття «кадровий потенціал», які проаналізовані на рисунку 1.1.

Управлінський підхід

- сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, володіють певною кваліфікацією і необхідні для виконання конкретних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку.

Економічний підхід

- сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також які перебувають на балансі (що входять до штатного складу), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, догляд за дитиною тощо).

Кадровий підхід

- основний (штатний, постійний), кваліфікований склад працівників.

Рис. 1.1. Основні підходи до визначення змісту поняття «кадровий потенціал»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [32]

Проте доцільним вважається використання певного комплексного підходу, згідно якого кадровий потенціал можливо описати як еволюційну, інтегральну особливу характеристику наявних та перспективних можливостей і здібностей працівників, які визначають у комплексі ресурсів праці, та сукупності цих характеристик, котрі можуть бути реалізовані у процесі праці.

Кар'єрне зростання як процес, що досліджується науковцями та практиками, отримав широке трактування як розвиток кадрового потенціалу. Так, В. Данюк визначає кар'єру як успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності.

Кар'єра – це швидке, успішне, прогресивне просування обраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі або матеріальної вигоди власними силами за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей (див.табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика та зміст поняття «кар'єра» вченими, які досліджували це поняття*

Вчені, які досліджували поняття, рік	Зміст поняття «кар'єра»	Системоутворююча ознака
В. Данюк, 2013	успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності	Посадове просування працівника
О. Грішнова, 2011	швидке, успішне, прогресивне просування вибраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей.	Швидке просування трудовим шляхом
М. Виноградський, 2009	індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи й усієї трудової діяльності людини	Зміна позиції та поведінки
Д. Аширов, 2003	послідовність посад, котрі займає працівник протягом життя	Послідовність посад
Т. Базаров, 2002	результат усвідомленої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаний із посадовим чи професійним зростанням	Результат позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [27]

Під час вибору шляху просування працівника кар'єрними сходами необхідно розуміти, що очікуваного результату можна домогтися лише за взаємодії кадрової служби і самого працівника. Своєю чергою, працівник повинен мати на меті не лише задоволення власних потреб, а й розвиток підприємства, поліпшення її фінансового стану тощо.

Планування трудової кар'єри працівників допомагає підприємству забезпечити власні потреби в конкурентному персоналі, створити якісний кадровий резерв. Підприємство надає можливість персоналу проходити безперервне професійне навчання, що сприяє професійно-кваліфікаційному просуванню.

Просування здійснюється у межах заміщення посад. Переміщення працівника може здійснюватися горизонтально (ротація) та вертикально (посадове зростання).

Ротація – переміщення працівника з однієї посади на рівнозначну іншу посаду в межах одного рівня. Може відбуватися у разі переведення в інший підрозділ підприємства або за зміни посадових обов’язків без зміни посади.

Посадове зростання – це заміщення посади вищого рівня порівняно з раніше займаною.

Переміщення працівника по кар’єрних сходах безпосередньо впливає на мотивацію його трудової діяльності, і навпаки, мотиваційні чинники спонукають прагнення працюючих до кар’єрного зростання (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив мотиваційних чинників на кар’єру менеджера*

Види кар’єрного зростання	Мотиваційний чинник	Інструменти впливу
Горизонтальне зростання	Матеріальна мотивація	Збільшення рівня заробітної плати; збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці; отримання бонусів і премій
	Трудова мотивація	Санітарно-гігієнічні, психологічні та естетичні умови праці; організація робочого місця
Вертикальне зростання	Матеріальна мотивація	Збільшення рівня заробітної плати; збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці; отримання бонусів і премій
	Статусна мотивація	Вища посада; престижність роботи; отримання влади; розширення повноважень

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [21]

Ділова кар’єра, її інтерпретація у майбутньому мають індивідуальний характер. Одні працівники є пасивним і незацікавленими у власному розвитку, а інші мають бажання досягти максимальних висот. Завданням кадрової служби є виокремлення робітників, які мають бажання, потенціал, схильність до саморозвитку та управлінської діяльності. Кар’єрна позиція людини складається з поєднання багатьох чинників, наприклад розміру заробітної плати, престижності професії і сфери діяльності загалом, можливості мати

владу тощо. Головним джерелом заміщення посад є посадове зростання від нижчих до вищих посад. Посади вищого управлінського персоналу зазвичай заміщуються за конкурсом.

Засоби матеріальної та трудової мотивації, такі як збільшення рівня заробітної плати, збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці, отримання бонусів і премій, санітарно-гігієнічні, психологічні та естетичні умови праці, організація робочого місця, спонукають горизонтальне просування кар'єрними сходами працівника, а з боку працівника – підвищення рівня знань, умінь і навичок.

Кар'єрограма для робітника – це наочне зображення того, що має відбуватися з людиною на різних етапах кар'єри. Зазвичай кар'єрограма складається з: переліку посад від нижчої до вищої, які можливо зайняти в процесі трудової діяльності; переліку необхідної освіти, кваліфікації та її підвищення, підготовки і перепідготовки, які є необхідними для зайняття певної посади, зайняття самоосвітою із зазначенням термінів проходження кожного виду навчання.

Плануванням кар'єри доцільно займатися у комплексі менеджера з персоналу, працівнику і безпосередньому керівнику конкретного працівника.

Початковим етапом під час планування кар'єри має бути довгострокове і поточне планування діяльності підприємства, зокрема його структурних підрозділів. Потім необхідно з числа працівників підприємства, в яких виявлено здатність до управлінської діяльності й у яких наявний рівень кваліфікації, сформувати кадровий резерв менеджерів для просування по роботі.

Система управління кар'єрним процесом повинна включати комплекс взаємозалежних цілей, функцій, технологій, принципів управління діловою кар'єрою. Досягнення цілей і виконання поставлених завдань повинно рівномірно розподілятися на спеціаліста з управління персоналом та безпосереднього керівника. Завдання спеціаліста з управління персоналом полягає у координуванні діяльності, консультаціях, зниженні можливості

суб'єктивної оцінки працівника під час прийняття рішення щодо просування або інших переміщень.

Для побудови успішної кар'єри менеджер повинен володіти відповідними якостями. (див.табл.1.3)

Таблиця 1.3

Оціночні якості менеджерів, які за ростом професійної кар'єри*

Групи за ознаками якостей	Складові групи
Моральні якості	Готовність підкорити особисті інтереси інтересам обов'язку. Чесність. Принциповість. Здоровий глузд, уміння узгоджувати свої дії з умовами дійсності. Зовнішність, манери, охайність, ввічливість.
Організаційні здібності	Уміння мобілізувати колектив. Характер відносин з підлеглими. Взаємовідносини з вищим керівництвом. Уміння планувати та розподіляти роботу між підлеглими, направляти її, координувати та контролювати. Вимогливість, уміння підтримувати дисципліну та відстоювати ділові інтереси. Здатність направляти та вчити підлеглих. Авторитет. Уміння і бажання брати на себе відповідальність. Оперативність у прийнятті рішень. Турбота про підлеглих.
Ділові якості	Знання техніки та технології. Знання економіки. Знання підприємства роботи персоналу. Знання підприємства виробництва. Знання менеджменту підприємства. Знання маркетингу. Знання менеджменту персоналу. Почуття перспективи у розвитку підприємства. Уміння і бажання вибирати нові методи технології, знаходити шляхи до підвищення ефективності виробництва. Знання інформаційних технологій та ПЕОМ. Налагодження взаємовідносин з іншими сферами зовнішнього середовища підприємства. Підприємливість і схильність до розвитку.
Результати роботи очолюваної підприємства	Виконання планових завдань. Ритмічність виконання програмних питань. Плинність персоналу. Кількість порушень трудової та виробничої дисципліни. Якість продукції. Запровадження інновацій та новітніх технологій. Ефективність використання ресурсів. Прибутковість.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [22]

Для підприємства основою планування кар'єри є кар'єрограма. Кар'єрограма для підприємства – це документ, який має складатися на декілька років уперед і містить інформацію про зобов'язання керівництва щодо вертикального і горизонтального просування

З економічної точки зору, кар'єра – послідовність позицій, займаних особистістю у майновій ієрархії і вимірюваних рівнем доходу, який приносить

та чи інша діяльність; із соціологічної точки зору, кар'єра – послідовність ролей, виконуваних особистістю, коли природа, характер кожної ролі, спосіб виконання і ситуація, в якій ця роль виконується, має деяке відношення до характеру попередньої і наступної ролі, відображаючи соціальну мобільність людини; з психологічної точки зору, кар'єра також розглядається як серія виконуваних особистістю ролей, вибір яких і успіх в їх виконанні детерміновані частково установками, інтересами, цінностями, потребами, а частково попереднім досвідом та очікуваннями в майбутньому.

Посадове зростання - зміна посадового статусу людини, його соціальної ролі, ступеня і простору посадового авторитету. Професійне зростання - зростання професійних знань, умінь і навичок, визнання професійним співтовариством результатів його праці, авторитету в конкретному виді професійної діяльності.

Ділова кар'єра - поступове просування менеджера, пов'язане з ростом професійних навичок, статусу, соціальної ролі і розміру винагороди.

Трудова кар'єра - послідовність займаних робочих місць в ієрархічній системі трудової діяльності, а також процес переміщення працівника з нижчестоящих позицій на вищі.

Складність кар'єри визначається обумовленістю безліччю чинників впливу, перш за все, пов'язаних з особливостями менеджера працівника, що будує кар'єру, і кар'єрного середовища, особливостями і рівнем розвитку суспільства, в якому діють людина і організація.

Професійна кар'єра – це активні дії працівника до досягнення успіхів у професійній діяльності. Цей тип кар'єри тісно пов'язаний з професійним зростанням і майстерністю, і характеризується не стільки самою метою, скільки рухом до цієї мети. Вдалою кар'єра виявляється в тому разі, коли людина заздалегідь не просто знає, чого вона хоче, але й навіщо їй це потрібно, і що вона буде робити, досягнувши мети. Умовно якості кар'єрного успіху менеджера зображено на рисунку 1.2 [26].

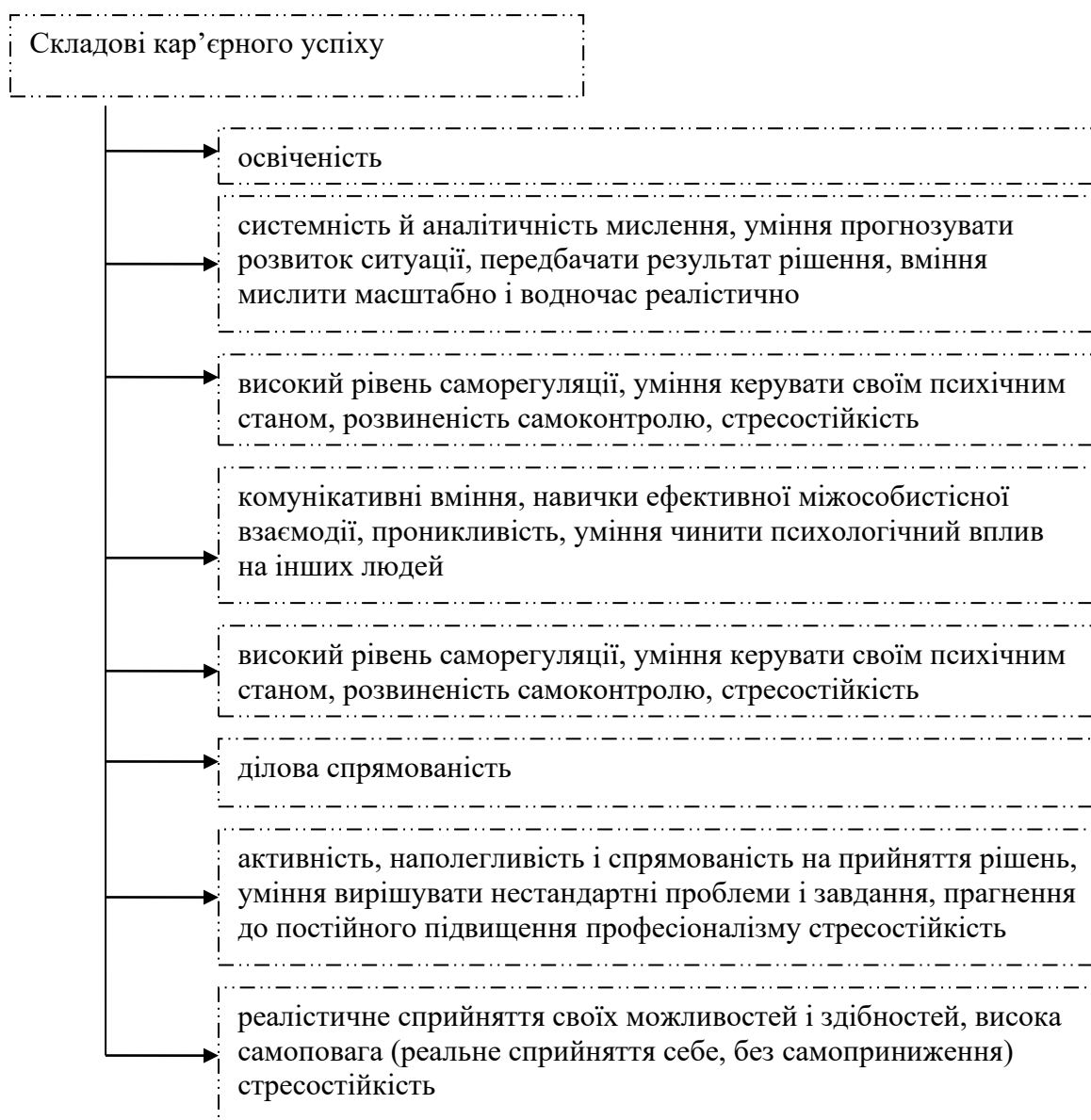


Рис. 1.2. Складові якості кар'єрного успіху у професії менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [24]

Кар'єра – це процес руху на шляху оволодіння певними цінностями, благами, які дістають визнання в суспільстві чи підприємства. Ними є: посадові ступені; ступені кваліфікаційних сходів і пов'язані з ними навички та знання людей за рівнем майстерності; рівні ієрархії; ступені влади як міри впливу в підприємства (участь у прийнятті важливих рішень, наближеність до керівництва); ранги, що відображають величину внеску працівника в розвиток підприємства (вислуга років, унікальні раціональні пропозиції, вирішальні для підприємства), його положення в колективі; рівні матеріальної винагороди, доходу (рівень заробітної плати й різноманітність соціальних пільг) [49].

Поряд із поняттям «управління трудовою кар'єрою» використовується подібне словосполучення «розвиток трудової кар'єри». Говорячи про відмінні особливості, слід звернути увагу на те, що під час виділення загальної мети та суб'єктів, які приймають участь у її досягненні, межі між поняттями стираються.

В інших ситуаціях «управління трудовою кар'єрою» застосовується у чітко окресленому формальному середовищі і, як правило, пов'язане з плануванням професійної діяльності менеджера, тобто це сукупність заходів, спрямованих на якісну зміну змісту праці, пов'язаних із професійним, соціальним і особистим розвитком працівника.

А поняття «розвиток кар'єри» передбачає якісний ріст менеджера протягом усієї трудової діяльності без наявності певної стратегії.

Професійний кар'єрний ріст фахівців залежить від багатьох чинників, зокрема:

- складності й інтенсивності праці, здоров'я, умов праці, соціально-економічних умов в підприємства, рівня корпоративної культури в ній;
- сприятливого режиму праці, підприємства перерв для відпочинку протягом робочого дня (див рис. 1.3).



Рис. 1.3. Чинники впливу на професійний кар'єрний ріст менеджерів *

* Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [12]

Зміст менеджменту кар'єри виражається у вирішенні трьох основних питань.

По-перше, формулювання головних компонентів кар'єри (завдання, функції, обов'язки і права менеджера), що відповідають місії та стратегії розвитку підприємства.

По-друге, навчання (підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів) і мотивація персоналу.

І останнє питання, що стосується змісту менеджменту кар'єри - це розподіл менеджерів у трудовій діяльності задля використання потенціалу кожного з них найкращим чином.

Цілі розвитку кар'єри полягають декількох аспектах:

- професія або посада мають відповідати самооцінці і моральному задоволенню, а сама робота відповідати цінностям, переконанням та бажанням людини;

- робота повинна здійснюватись в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я та дозволяють організувати гарний відпочинок;

- умови роботи мають посилювати та розвивати можливості людини; робота повинна мати творчу компоненту і дозволяти досягнути певного ступеня незалежності;

- оплата праці має бути високою;

- робота повинна давати можливість продовжувати активне навчання та перебувати у балансі з особистим життям.

Залежно від рівня зміст менеджменту кар'єри менеджера ділиться на індивідуальний та організаційний [7]. На організаційному рівні відбувається розроблення вищим керівництвом (директор, Н-департамент та інші) кар'єрної політики і стратегії підприємства, після чого менеджери середньої ланки переходять до реалізації поставлених завдань.

На індивідуальному рівні за планування та розвиток власної кар'єри відповідає сам працівник, який обирає засоби досягнення цілей винятково у власній професійній діяльності (див.табл.1. 4).

Таблиця 1. 4

Зміст кар'єри менеджера залежно від рівня управління*

Рівень	Суб'єкти	Планування	Розвиток
Організаційний рівень	Вище керівництво, менеджери лінійних та функціональних підрозділів	Визначення напрямів розвитку і контролю за персоналом	Створення відповідних умов для розвитку персоналу, його навчання та професійне просування
Індивідуальний рівень	Працівник	Визначення кар'єрних цілей і засобів їх досягнення	Оволодіння відповідними навичками, знаннями та досвідом. Професійна орієнтація

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [32]

Незважаючи на те, що такий підхід передбачає власний розвиток у сфері управління, саме менеджери лінійних та функціональних підрозділів є відповідальними за самовираження персоналу як задоволення найвищої потреби людини.

Таким чином, менеджмент кар'єри є ефективним тоді, коли він повною мірою задовольняє вимоги підприємства у відповідних менеджерах та враховує професійні потреби конкретного працівника.

Спираючись на порівняльну характеристику типів управління кар'єрою менеджера, очевидно, що вибір одного з стилів має свої переваги та недоліки, про те на сьогодні немає підприємства, що може використовувати той чи інший тип у чистому вигляді.

У всіх випадках індивідуальне планування кар'єри означає розробку власних дій по досягненню індивідуально усвідомлених професійних і трудових позицій, а так само поведінки, направленої на їх досягнення.

Характеристики успішної діяльності при плануванні кар'єрного росту менеджера зображена на рисунку 1.4 тоді як рушійні мотиви кар'єри менеджера зображено на рисунку 1.5.

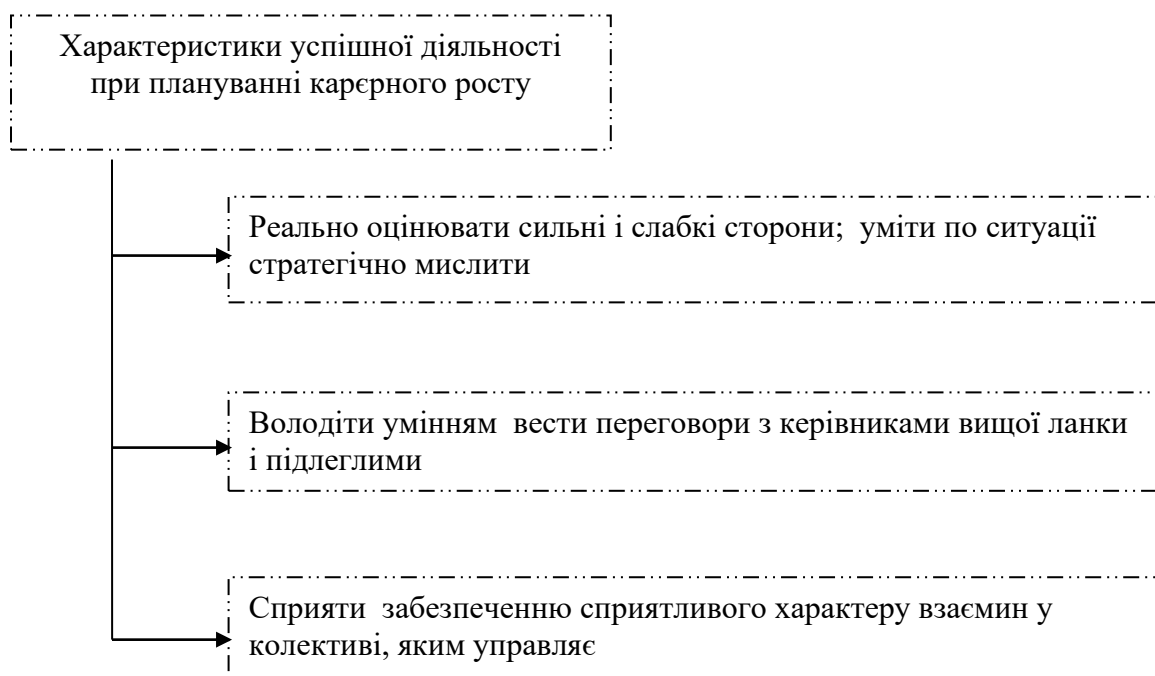


Рис. 1.4. Складові характеристики успішної діяльності при кар'єрному рості менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [42]

Щоб успішно спланувати кар'єру, треба покладатися в основному на свої власні сили, знання і самоконтроль. В умовах економічно складного часу зробити такий вибір не легко. У цьому випадку необхідно використати аналогічні ситуації що складаються в інших підприємствах.

Управління кар'єрою менеджера дає людині мотиви, мету, розвиває здібності, очікування, які можуть бути реалізовані.

Для кожної людини успішна кар'єра розуміється по-своєму, носить суб'єктивний характер.

Планування кар'єри означає попереднє осмислення в майбутньому посад і вимог до них. Воно є частиною системного розвитку менеджера, тому і сама кар'єра носить системний характер.

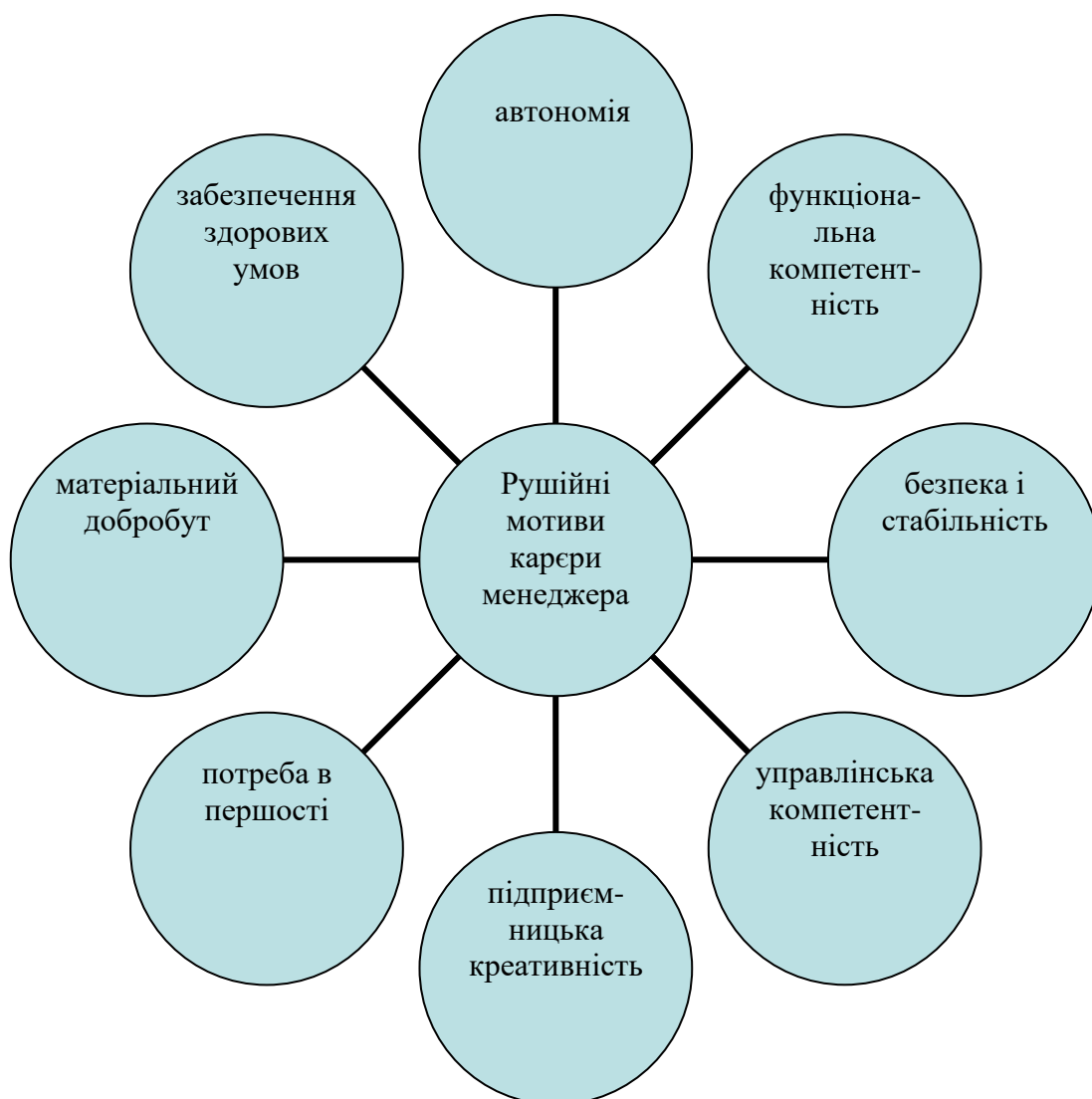


Рис. 1.5. Основні рушійні мотиви кар'єри менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [33]

Сучасна структура розвитку трудової кар'єри менеджера як виробничої системи включає шість основних позицій:

«Простір переміщень». Мова йде про можливість кар'єри з боку підприємства шляхом «постановок» посад і їх зайнятості, що залежить від організаційних структур, штатних розкладів і форм самої кар'єри.

Причини і основи для переміщень. Мова йде про можливість заняття вакансій, про виникнення самих вакансій, що з'являються при звільненні посад, а так само при створенні певних обставин навколо ще зайнятих посад.

Напрямку переміщень. Існує три напрями: вертикальне, горизонтальне (ротація) і горизонтальне, але в перспективну проектну групу.

Профілі переміщень. Вони виникають у разі стабільності займаної позиції і характерні для великих підприємств зі стабільною ієрархією і досить численними гомогенними (однорідними) посадами. Кар'єра тут визначається тільки положенням на ієрархічних сходах, тобто це варіант вертикального переміщення, але із збереженням профілю обов'язків. На малих підприємствах він не можливий.

Частота переміщень і швидкість просування. Мова йде про професійну кар'єру, наприклад від менеджера до головного менеджера. Вона визначається часом перебування співробітників на своїх посадах і залежить передусім від бар'єрів, які існують між рівнем ієрархії, а так само від функціональних розмежуванні між суміжними областями робіт.

Рівень активності підприємства при розв'язанні питань кар'єри співробітників передбачає проведення заходів з метою активізації всіх основних характеристик кар'єри як однієї з систем розвитку співробітників. Ця позиція залежить від правового регулювання, розмірів підприємства і динаміки його розвитку [15].

Успіх у кар'єрі можна розглядати і з точки зору просування усередині підприємства від однієї посади до іншої, більш високої, і з точки зору ступеня оволодіння певною професією, складовими її навичками і знаннями, і з точки зору отримання особливого визнання керівництва.

Чинниками успішної кар'єри менеджера можуть бути випадок, що надає людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку; можливості, створювані соціально-економічним статусом сім'ї (освіта, зв'язки); гарне знання своїх сильних і слабких сторін; чітке планування.

Для кращого розуміння сутності кар'єри важливо визначити її мету та цілі.

Як свідчить аналіз наукової літератури, кар'єра передбачає [6]:

- відповідність виду діяльності чи займаної посади самооцінці працівника, а отже, його моральне задоволення;
- умови праці, які підсилюватимуть можливості людини та сприятимуть їх розвитку;
- високу оцінку праці або можливість отримання чималих побічних доходів;
- можливість продовжувати навчання, займатися вихованням дітей і домашнім господарством;
- творчий характер роботи та можливість досягти певного рівня незалежності;
- розташування місця роботи в території, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я й дають змогу організувати дозвілля.

Отже, можна стверджувати, що основою управління кар'єрою є програма її розвитку, яка містить:

- способи виявлення працівників із великим потенціалом з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових рис, рівня досягнень;
- стимули для створення індивідуальних планів кар'єрного зростання;
- методи поєднання кар'єри з результатами оцінювання діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку працівників;
- організацію ефективної системи підвищення кваліфікації [73].

Таким чином, головним завданням ефективного управління кар'єрою є забезпечення взаємодії всіх її видів, що передбачає виконання конкретних кроків, а саме:

- пов'язати цілі закладу вищої освіти та окремого працівника планувати кар'єру конкретного працівника з урахуванням його потреб і ситуації;
- забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;
- підвищувати якість планування кар'єри;
- визначити шляхи просування, що дають змогу задовольнити кількісні та якісні потреби підприємства в персоналі.

Для глибшого розуміння теоретичних засад управління кар'єрою доцільно визначити її види в розрізі сучасних класифікаційних ознак. У науковій літературі види кар'єри розрізняють за досить широким переліком класифікаційних ознак (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікаційні ознаки та види кар'єри персоналу*

Ознаки	Види кар'єри
За середовищем вивчення	Професійна кар'єра. Внутрішньоорганізаційна кар'єра. Спеціалізована кар'єра працівника. Неспеціалізована кар'єра
За напрямком руху працівника у структурі підприємства	Вертикальна кар'єра персоналу. Горизонтальна кар'єра працівників
За приналежністю до визначеної сфери професійної діяльності	Кар'єра менеджера. Кар'єра юриста. Кар'єра вчителя та ін.
За характером змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху	Впливова кар'єра. Кваліфікаційна кар'єра. Статусна кар'єра. Монетарна (кар'єра доходу)
За характером напрямку процесу	Лінійна кар'єра. Нелінійна кар'єра
За ступенем стійкості	Стійка кар'єра. Нестійка кар'єра
За ступенем неперервності	Перервна кар'єра. Неперервна кар'єра
За можливістю здійснення	Потенційна кар'єра. Дійсна кар'єра
За часом проходження ступенів кар'єри	Нормальна кар'єра. Стрімка кар'єра. Призупинена кар'єра. Згасаюча кар'єра. Монотонна кар'єра
За стабільністю перебігу	Безперервна кар'єра. Епізодична кар'єра
За часовою ознакою	Реальна кар'єра. Перспективна кар'єра
За етапами кар'єрного процесу	Кар'єра становлення. Інтенсивна кар'єра. Кар'єра збереження. Згасаюча кар'єра

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [43]

Так, ряд науковців виокремлює: об'єктивні фактори, тобто пов'язані з науково-технічними й соціально- економічними умовами; суб'єктивні фактори, що пов'язані з перебудовою інтересів працівника, зміною його орієнтації та безпосередньо ухваленням рішення про зміну місця; характерологічні фактори, пов'язані зі стійкими властивостями особи, її підготовленістю і схильністю до зміни діяльності [4; 6].

Інші науковці об'єднують фактори кар'єри в чотири групи: соціально- професійні (загальні та спеціальні знання, кваліфікація, виробничі успіхи,

професійні здібності); особисті (працездатність, трудова й соціальна активність, орієнтації та установки, соціально-психологічні риси); випадкові (вдалий збіг обставин, походження, добрі взаємини з керівництвом); демографічні (стать, вік, природні здібності тощо) [7].

Будь-яка кар'єра робиться менеджером заради чогось, і, таким чином, має свої рушійні мотиви, які з роками змінюються. Відштовхуючись від них, люди роблять активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. До таких мотивів належать наступні.

Автономія. Людиною рухає прагнення до незалежності, можливості робити все по-своєму, у межах підприємства у неї є висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими всі змушені рахуватись.

Функціональна компетентність. Людина прагне бути найкращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього вона орієнтується на професійний ріст, а посадове просування розглядає крізь призму професійного розвитку.

Безпека і стабільність. Діяльністю працівників управляє прагнення зберегти і зміцнити своє становище в підприємстві, тому в якості основного завдання вони розглядають отримання посади, що дає відповідні гарантії.

Управлінська компетентність. Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням по службових сходах.

Підприємницька креативність. Людськими керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри - набуття необхідних для цього влади і свободи, які надає відповідна посада.

Потреба в першості. Людина прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, «обійти» своїх колег.

Стиль життя. Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби менеджера й родини, наприклад отримати цікаву, достатньо високо оплачувану роботу, надає свободу пересування, розпорядження своїм часом і т.п. Якщо у людини немає сім'ї, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, різноманітність.

Матеріальний добробут. Людське бажання отримати посаду, пов'язану з високою заробітною платою чи іншими формами винагороди.

Забезпечення здорових умов. Працівником рухає прагнення досягти посади, яка передбачає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах. Види ділової кар'єри можна представити у вигляді схеми (див. рис. 1.6).

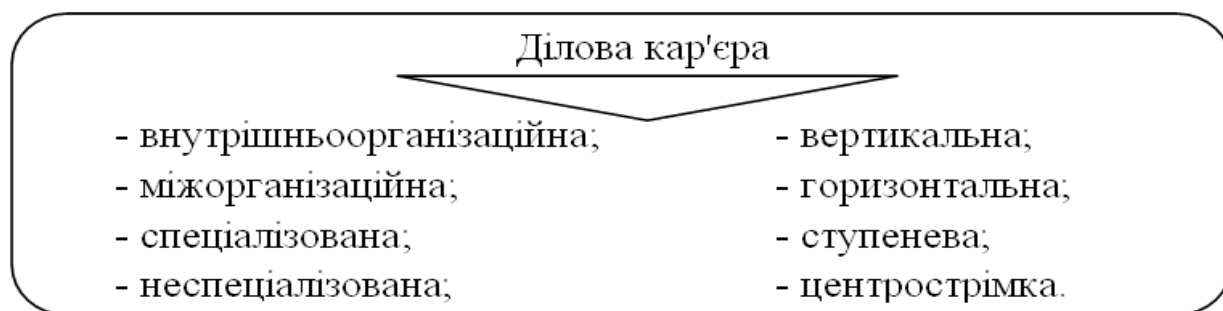


Рис. 1.6. Види ділової кар'єри менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [52]

Якщо ж вважати, що кар'єра є поступовим проходженням і зміною професійного статусу працівника, то ми отримаємо звичне нам розуміння її сутності, основні етапи якої зазначені на (див.рис. 1.7).

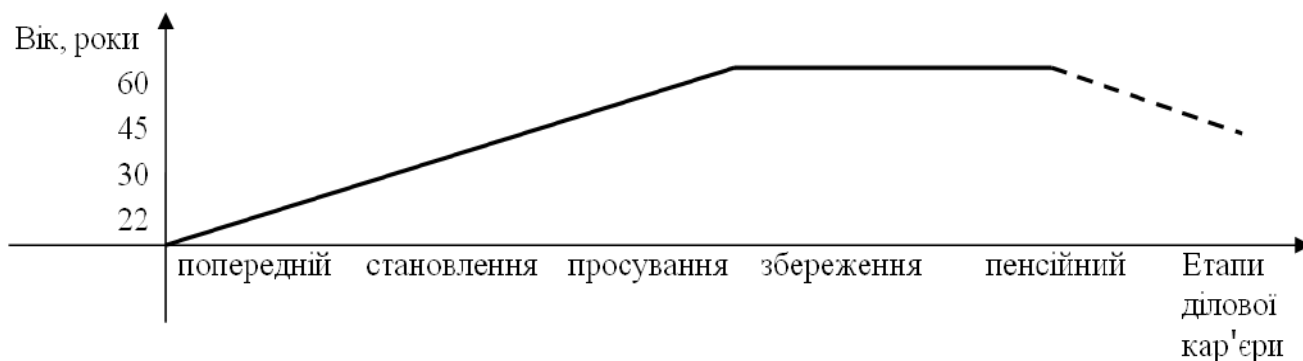


Рис. 1.7. Етапи ділової кар'єри менеджера*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [42]

Найбільш значущими етапами для працівника є становлення і просування. Дані етапи кар'єри (див. рис. 1.7) можуть асоціюватися із етапами людського життя, цілями на кожному з яких є: попередній (соціалізація, здобуття освіти); становлення (освоєння професії, формування рівня кваліфікації, отримання достойної оплати праці); просування (службове просування, підвищення кваліфікації, зростання рівня оплати праці); збереження (підготовка до пенсії, збереження рівня оплати праці); пенсійний (інші види діяльності і джерела доходу).

Зазначені цілі реалізуються поступово, по мірі того, як відбувається професійне зростання працівника, зміна і перегляд ним власних цінностей.

Етапи кар'єри - це окремі моменти, стадії процесу переміщення працівника на чергові позиції в ієрархії робочих місць.

Людина в процесі своєї кар'єри проходить через різні, але взаємозалежні етапи, найпростіша версія яких охоплює чотири стадії:

- попередня стадія (відвідування школи, інших учбових закладів);
- первісна стадія (переходи з однієї роботи на іншу);
- стадія стабільної роботи (зі збереженням тієї самої роботи);
- стадія відставки (припинення активної роботи).

Ділова кар'єра менеджера, хоча і є його особистою справою, але у певній мірі залежить від дій сторонніх осіб таких, зокрема, як адміністрація підприємства, що вже зазначалося раніше.

У відповідності до цього можна стверджувати, що на шляху кар'єрного зростання працівника можуть виникнути як суто сприятливі можливості, так і перешкоди об'єктивного характеру, які прийнято називати проблемами. Останні, в свою чергу, можуть понижувати мотивацію працівників щодо підвищення кваліфікаційного рівня, продуктивності праці і кар'єрного зростання як такого.

Кожний із етапів (стадій) кар'єри пов'язаний з реалізацією різних потреб працівника (див.табл. 1.6) [32].

Етапи кар'єри менеджера і потреби*

Етапи кар'єри	Вік, років	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізичні й матеріальні потреби
Попередній	до 25	Навчання, іспит на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого спеціаліста або керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	до 45	Просування службовими щаблями, набуття нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації	Зростання. Самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	до 60	Пік удосконалення кваліфікації фахівця чи керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок заслуженої поваги	Підвищення рівня оплати праці та інтересу до інших джерел доходу
Завершення	після 60	Підготовка до виходу на пенсію. Підготовка своєї зміни, а також нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці та підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65	Новий вид діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [42]

Не існує ідеального варіанта кар'єри: для кожного він свій, і лише людина обирає його, виходячи зі своїх пріоритетів та цінностей на даний момент.

Отже, зважаючи на існуючі проблеми в системі управління діловою кар'єрою працівників підприємства можна запропонувати як варіанти їх вирішення розроблення комплексних заходів, спрямованих на створення

достатнього мотиваційного рівня зацікавленості працівників як у покращенні результативності своєї праці, так і у підвищенні власного професійного рівня, досягти чого можна за рахунок використання як внутрішніх, так і зовнішніх форм професійного навчання персоналу. Мотиваційними чинниками при цьому можна вважати премії, додаткові оплачувані відпустки із збереженням середнього рівня заробітної плати, покращення санітарно-побутових умов працівників, підвищення у службовій ієрархії.

1.2 Види та класифікація кар'єр менеджерів за ознаками

Виходячи з орієнтації менеджера на певний тип управління кар'єрою, використовуються різні «кар'єр-технології» – це засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують досягнення цілей підприємства, її ефективне функціонування [52], які можна умовно розділити на три групи (див.табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика типів управління кар'єрою*

Характеристика	Тип управління кар'єрою		
	Рольовий	Соціальний	Індивідуальний
Владні повноваження	Лінійні та функціональні менеджери	Вище керівництво	Працівник
Мета	Оптимізація соціально-професійних аспектів під час побудови кар'єри	Оптимізація адміністративних аспектів кар'єри	Досягнення особистих професійних цілей
Об'єкт	Особистість як професіонал	Група працівників як єдине ціле	Потенціал працівника
Предмет	Професійні навички, досвід, знання та вміння	Стандарти поведінки і комунікації	Особисті навички, знання та вміння
Сильні сторони	Поєднує адміністративні методи управління кар'єрою з професійним розвитком працівника	Автоматизує кар'єрні процеси, формує конкурентні відносини серед працівників	Полегшує працю менеджера, формує самостійність у підлеглих
Слабкі сторони	Потребує багато зусиль та грошових коштів на реалізацію	Стримується індивідуальна ініціатива	Працівник може втратити мотивацію

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [22]

До першої групи належать кар'єрні технології, що спрямовані на оптимізацію інформаційних потоків в підприємстві. Обмін інформацією між працівниками, наприклад, можливо встановити шляхом регулярного проведення зборів, корпоративних заходів, під час підприємства підвищення рівня кваліфікації працівників, а також за рахунок використання сучасних технологій (створення корпоративної Інтернет-мережі, бази даних тощо).

Вертикальна кар'єра - вид кар'єри, за якого відбувається підйом на більш високу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Горизонтальна кар'єра - вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, розширення і ускладнення завдань або зміну службової ролі в рамках одного рівня структурної ієрархії, супроводжувані збільшенням оплати праці.

Ступінчаста кар'єра - поєднує елементи вертикальної та горизонтальної кар'єри.

Спеціалізована кар'єра – проходження працівником різних етапів професійної діяльності в рамках однієї професії (організація може бути як однією, так і змінюватись).

Неспеціалізована кар'єра - різні етапи професійного шляху працівник проходить в якості фахівця, що володіє різними професіями, спеціальностями (організація може бути як однією, так і змінюватись). Така форма розвитку кар'єри характерна для Японії.

Прихована (доцентрова) кар'єра - передбачає рух до ядра, до керівництва організацією; доступна обмеженому колу працівників, як правило, зі значними діловими зв'язками поза організацією.

Кар'єра-блискавка - стрімкий шлях до успіху, видного становища в суспільстві за надзвичайно короткий час.

Корпоративна кар'єра - орієнтація на стабільність, дохід, роботу у великих організаціях, вертикальне зростання (прагнення керівних позицій).

Професійна кар'єра - орієнтація на професійний розвиток, зміст роботи, горизонтальне зростання.

Статична кар'єра - орієнтація на стабільність, затишок, умови праці. Цей тип стає популярнішим під час кризи або як варіант вичікувальної позиції.

Творча кар'єра - орієнтація створення нового, пошук і захопленість своєю справою, генерацію ідей. Така кар'єра часто переходить у підприємницьку.

Підприємницька кар'єра - орієнтація на реалізацію ідей, зростання статусу та добробуту, прагнення до незалежності від зовнішніх чинників.

Паралельна кар'єра - орієнтація на диференціацію професії та доходів. Дуже часто паралельну кар'єру використовують на стику професій або ж на стику професія-хобі для плавних кар'єрних переходів.

Мікс-кар'єра - поєднання кількох типів кар'єри.

Починається ділова кар'єра менеджера з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє кар'єрне майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею. На практиці існують різні варіанти кар'єри, які базуються на чотирьох основних моделях:

«Трамплін» (див.рис. 1.6) - широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службових сходах, поступового зростання його потенціалу знань, досвіду і кваліфікації, відповідно змінюються займані посади на більш складні і краще оплачувані.

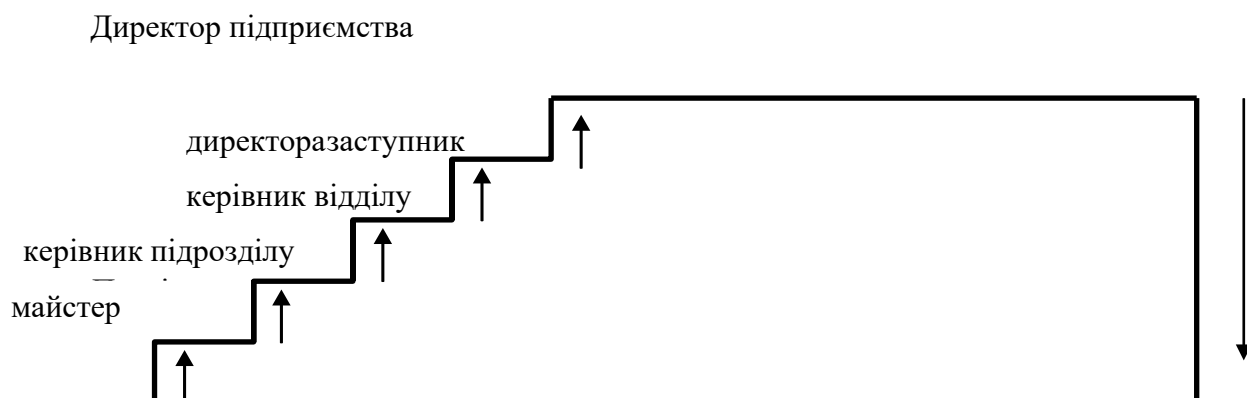


Рис. 1.6. Модель кар'єри «Трамплін»*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць економічних вчених [22]

На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду і намагається втриматися на ній протягом тривалого періоду, потім відбувається своєрідний стрибок з трампліну у вигляді відходу на пенсію.

«Драбина» («сходи») - кожна ступінь являє собою певну посаду, яку працівник займає фіксований час (не більше 5 років), з ростом кваліфікації, творчого потенціалу і виробничого досвіду фахівець піднімається по службових сходах. Верхнього рівня службової кар'єри працівник досягає в період максимального потенціалу (накопичений великий досвід, набута висока кваліфікація, широта кругозору, професійні вміння і знання). Після заняття верхньої посади починається планомірний спуск по службовим сходам з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях і керівництво великим колективом

«Змія» - передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із зайняттям кожної нетривалий час (1-2 роки), після чого він займає більш високу посаду на більш високому рівні. Головна перевага моделі - можливість вивчити всі функції діяльності та управління, що стане в нагоді на вищестоящій посаді.

«Роздоріжжя» - по закінченню певного періоду роботи проводиться атестація (комплексна оцінка персоналу), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або підвищення чи зниження працівника. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини, характерна для спільних підприємств.

Важливо зрозуміти, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри менеджера. В умовах сучасного менеджменту персоналу і реальної дійсності організацій необхідна системна кар'єра. На підприємствах і державних службах відсутня так звана підсистема управління кар'єрою. Немає відповідної методичної бази, а також загальноприйнятих понять про кар'єру. Все це вимагає наукових психологічних розробок як в плані теорії, так і в сфері практичного застосування знань [7].

З кар'єрою пов'язані будь-які переміщення персоналу. Не всі з них можна запланувати (наприклад, при наявності ситуаційно обумовлених чинників). Уявлення ж про кар'єру постійно зазнають змін, дозволяючи окремим людям осмислювати свій професійний розвиток, порівнюючи власний теперішній і минулий досвід, реально оцінювати свої можливості у майбутньому. Саме тому вивчення розвитку кар'єри означає вивчення індивіда, що розвивається у постійно змінних і складних умовах середовища, під впливом соціальної ситуації.

В підприємствах психології пропонуються такі спеціальні принципи кар'єри:

- безперервність кар'єрного просування з допомогою розвитку потенціалу менеджера;
- кар'єрне просування колективом чи професійною групою;
- співрозмірність швидкості просування по кар'єрних сходах з визнанням менеджера з боку співробітників;
- неупередженість оцінки менеджера і досягнутих позицій його професійної майстерності;
- мобільність, раціональність, здатність до авантюризму, ризику, самоактуалізації, особистісного росту і творчості у професійній діяльності.

З професійною поведінкою тісно пов'язане таке поняття, як задоволеність кар'єрою. Існує низка чинників, які сприяють її прояву. Серед них є такі:

- ступінь запиту професійних навичок і знань менеджера;
- ступінь відповідності планів підприємства і самого співробітника відносно його професійного росту та майстерності;
- ступінь упевненості співробітника у своєму майбутньому кар'єрному просуванні, розвитку потенційних креативних здібностей у професійній діяльності;
- задоволеність співробітника оплатою своєї праці;

– задоволеність співробітника оцінкою своєї праці при висуванні на інші посади.

Дослідження в галузі кар'єри дозволяють диференціювати кар'єру на три основні стадії: ранню, середню і зрілу.

Рання стадія кар'єри виражається у тому, що основні завдання працівника полягають у з'ясуванні рівня своїх професійних здібностей, вимог підприємства та перспектив. Для людини важливо проявити у роботі свій професіоналізм, майстерність, рівень кар'єрного росту і стати фахівцем.

Середня: людина прагне працювати самостійно, стати більш помітною, трудитися ефективно, самоактуалізуватися максимально в інтересах підприємства.

Зріла : проявляється у креативній самоактуалізації, особистісно-творчій зрілості; спостерігається прагнення досягнути максимального результату і вдосконалити свій досвід та майстерність. Виникає необхідність працювати більш ефективно, йти на ризик, розвиваючи свій творчий потенціал, для збереження свого запиту на ринку праці і професійної конкурентоздатності.

Кар'єрні досягнення людини багато в чому залежать від рівня його особистісного професійного розвитку. Тут мають значення такі аспекти, як:

- кваліфікація - рівень підготовленості до якогось виду праці;
- мотивація - і як елемент здійснюючого керівником переконання і керівництва до дії, і як самомотивація, яка безпосередньо пов'язана з головними цінностями людини і не завжди стосується реалій підприємства;
- соціалізація - стосується в першу чергу неформальної культури даного підприємства (неписані правила і ритуали), що може стати перешкодою для розвитку менеджера. Існує ризик отримати негативну оцінку з боку керівництва чи колег за прояв ініціативи, яка може становити загрозу становищу представників підприємства;
- реалізація - безпосередньо пов'язана з аспектом соціалізації. Задуми, що передбачають переміни, не зустрічають належної підтримки.

Таким чином, підприємство визначає межі дії своїх співробітників і створює проблеми для їхнього кар'єрного росту.

1.3 Методика наукового дослідження процесу управління трудовою кар'єрою менеджера

Вибудовуючи методологічну базу для наукового дослідження, слід уточнити основні поняття (метод, методика, методологія та ін.). Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання природи і суспільства. Методологія наукового дослідження дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ.

В свою чергу вищенаведене вимагає уточнення окремих теоретичних положень, особливо застосування методів та прийомів дослідження. Звідси, теоретичною і методологічною основою проведених автором досліджень є діалектичний метод пізнання економічних процесів і явищ, принципи системності і послідовності у пізнанні об'єктивних законів суспільного розвитку, фундаментальні теоретичні роботи та прикладні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування теоретичних основ ринкових відносин і практичних засад.

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопросуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Діалектичний метод пізнання заміняє спеціальних методів науки а є їх методологічною основою і знаряддям пізнання. Діалектика розглядає всі явища

не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, в переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі суперечностей, боротьбі нового із старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються передумови багатоваріантності вирішення конкретних проблем і вибору кращого варіанта.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ життя, які відбуваються в підприємствах.

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується дана методологія через систему різних методів дослідження.

Основою методології, використаної в процесі дослідження, було застосування діалектичних підходів до явищ, що вивчалися, згідно з якими всі сторони їх життя, як єдиного організму, розглядались у взаємодії, взаємозв'язку, в процесі розвитку, відкидання старих і виникнення нових форм зв'язку. Діалектичний метод дозволив проілюструвати розвиток об'єкта дослідження і спрогнозувати його тенденції та перспективи.

При вивченні досліджуваних питань в даному підприємстві ми використовували такі методи і прийоми дослідження: аналіз, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний, математичний.

Логічне – це абстрактне, теоретично-послідовне викладення процесу розвитку особистих селянських господарств, як явищ, яке в даному випадку, досить органічно поєднується з історичною його послідовністю хоча в практиці досліджень нерідко мають місце випадки, коли вони не збігаються. Логічний

спосіб пізнання економічної системи, окремих її елементів у період досягнення повної зрілості найбільш розвинених форм.

Аналіз – це розкладання предмету чи явища на складові частини з метою детального вивчення кожної частини окремо та дослідження всього зв'язку між ними. Аналіз є одним з головних найбільш розповсюджених прийомів наукового пізнання. Головне його завдання полягає в тому, щоб викрити глибинні процеси, характерні риси і особливості в тих чи інших ланках і галузях виробництва.

Аналіз підприємства базується на співставленні результатів роботи і впливаючих на них чинників. Для цього цифровий матеріал обробляють і приводять в систему різних показників: натуральних (га, ц, кг), вартісних (грн) і відносних (%).

Основним критерієм аналізу є порівняння показників підприємства за ряд років в динаміці за ряд останніх років, а також фактичних (звітних показників) з плановими показниками того чи іншого підприємства і успішних підприємств, які працюють в рівних природно - економічних умовах і досягли кращих результатів. Вихідними даними для аналізу діяльності підприємства є показники річних і квартальних звітів, первинного бухгалтерського обліку.

Однак сам по собі аналіз не досліджує всієї проблеми, не дає повної відповіді на поставлені завдання перед дослідженням. Він обов'язково повинен бути доповнений синтезом, який характеризується з'єднанням окремих частин об'єкту в єдине ціле і розглядає їх в єдиному цілому. Без аналізу не може бути синтезу, як і без синтезу неможливо проаналізувати і досягнути повного пізнання складних явищ природи і суспільства.

Монографічний метод – це детальне вивчення досвіду роботи типових передових підприємств різних форм власності. Застосування даного дослідження дає можливість правильно вирішити ряд організаційних питань. Передові господарства відображають найближчі перспективи розвитку виробництва, а тому їх форми і методи роботи служать прикладом для

більшості господарств, розташованих в подібних природно - економічних умовах.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних, які дозволяють встановити вплив тих чи інших чинників на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

Висновки до I розділу

Поняття професійної кар'єри менеджера в сучасних умовах розглядається як професійний шлях до успіху по службових сходинках, до престижного соціального і професійного статусу і положення в суспільстві. Кар'єру не можна пов'язувати тільки з роботою, доречно сказати також і про кар'єру як рід занять, діяльності.

Професійна кар'єра менеджера в сучасних умовах має свої рушійні мотиви, відштовхуючись від яких працівник приймає активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. Професійна кар'єра – це активні дії працівника до досягнення певних успіхів у професійній діяльності щодо професійного зростання та професіоналізму.

Варто зазначити, що успішність кар'єри менеджера визначається не тільки матеріальними цінностями, але й духовними цінностями. Вдалою кар'єра стає тоді, коли людина заздалегідь не просто знає, чого вона хоче досягти, але й навіщо їй це потрібно, і що вона буде надалі робити, досягнувши мети. Кар'єру класифікують за різними підходами, розрізняючи такі її види: внутрішньорганізаційна, міжорганізаційна; спеціалізована, неспеціалізована; вертикальна, горизонтальна, ступенева та скрита.

Професійний кар'єрний ріст менеджера залежить від багатьох чинників, зокрема: складності й інтенсивності праці, здоров'я, умов праці, соціально-економічних умов в підприємства, рівня корпоративної культури в ній;

сприятливого режиму праці, підприємства перерв для відпочинку протягом робочого дня і т.д.

Проблеми динаміки розвитку професійної кар'єри сучасного менеджера пов'язані з не достатнім розвитком її кар'єрних орієнтацій щодо активної професійної самоактуалізації, усвідомлення особливостей власного особистісного і професійного потенціалу, необхідності усвідомленого враховування ступеня відповідності цих особливостей вимогам обраної професійної діяльності, цілеспрямованого розвитку якостей та задатків, необхідних для того чи іншого виду професійної діяльності. Врахування вибору механізмів і динаміки розвитку професійної кар'єри щодо професійної мотивації та забезпечення конкурентоздатності фахівця на ринку праці теж істотно впливає на розвиток професійної кар'єри менеджера.

Учені наголошують, що умовою формування професійної самосвідомості є не тільки самопізнання окремих сторін менеджера та її діяльності, але й розширення професійно-психологічних знань суб'єкта праці, формування потреб, мотивації, готовності до розвитку і вдосконалення.

Процес кар'єрного розвитку сучасного менеджера є варіативним процесом формування і розвитку конкурентоздатного фахівця, фахівця, який має динамічно-позитивне ставлення до обраної професії і відповідний рівень сформованості професійної самосвідомості щодо усвідомлення себе як майбутнього суб'єкта праці та динаміки власного професійного розвитку. Основою цих процесів є розвиток самопізнання майбутніми фахівцями професійних, особистісних якостей та аналізу сучасних соціально-економічних вимог, формування цілісної системи професійно – орієнтованих цілей і мотивів, відповідного рівня компетентності фахівця у тій чи іншій галузі діяльності,

Поняття кар'єра розглядається як професійний шлях до успіху по службових сходинках, до престижного соціального і професійного статусу і положення в суспільстві. Кар'єру не можна пов'язувати тільки з роботою, доречно сказати також і про кар'єру як рід занять, діяльності. Кар'єра має свої

рушійні мотиви, відштовхуючись від яких працівник приймає активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. Професійна кар'єра – це активні дії працівника до досягнення певних успіхів у професійній діяльності щодо професійного зростання та професіоналізму. Вдалою кар'єра стає тоді, коли людина заздалегідь не просто знає, чого вона хоче досягти, але й навіщо.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ КАР'ЄРОЮ МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС УКРАЇНА»

2.1 Загальна організаційна характеристика страхової компанії

Страхова галузь є важливою частиною ринку фінансових послуг, якій притаманне певне економічно-правове забезпечення, який є другим за рівнем капіталізації. При цьому страховий ринок тісно пов'язаний із фінансовим ринком, зокрема в частині розміщення страхових резервів у надійні й прибуткові фінансові інструменти [6].

Пріоритетними для страхових компаній залишаються такі сегменти як автострахування і страхування життя. У першому випадку позначається зростання продажів нових авто, в тому числі і за програмами кредитування, до яких, як правило, оформляють ще й КАСКО. У другому — зростання побоювань за своє здоров'я: покупка поліса коштує відносно недорого, але дозволяє отримувати якісну медичну допомогу, що особливо актуально в поточних умовах.

Однак слід зазначити, що український ринок страхування увійшов в десятку активних та динамічних по розвитку ринків світу. Сукупність форм страхового захисту від фінансового ризику є широкою і включає в себе страхування від ризику втрати прибутку, страхування інвестицій, страхування кредитів, страхування від інших фінансових втрат.

В розвинених країнах страхові компанії є активними учасниками фінансового ринку, їхня роль у інвестиційному та кредитному процесах є вагомим, а інші суб'єкти фінансового ринку все ширше використовують страхові послуги [57].

В сучасних умовах на процес ведення бізнесу впливають кризові явища, пов'язані з пандемією COVID-19 і як наслідок економічна криза 2020 року, яка і сьогодні продовжує помірно впливати на діяльність страховиків. Показники страхових премій страховиків, що звітуються до Національного банку, зберегли тенденцію до зростання, проте приріст скоротився удвічі: з +20% (2021/2020) до +12% (2022/2021) [37].

Страховий ринок є складовою фінансового ринку, де об'єктом купівлі-продажу є страховий захист, формується попит і пропозиція на нього, а сукупність всіх його суб'єктів функціонує в системі економічних, фінансових, договірних, інформаційно-консультаційних відносин та необхідністю страхової послуги і виникають між ними на всіх етапах її надання [6]. Ринок страхових послуг є другим за рівнем капіталізації серед інших небанківських фінансових ринків. В Україні створено конкурентне середовище. сприятливе для розвитку ринку страхових послуг, де страховий ринок покидають щороку декілька не конкурентоспроможних страховиків і одночасно включаються нові страхові компанії до Державного реєстру .

Проведемо аналіз зміни кількості страхових компаній на фінансовому ринку України та їх динаміку за період 2020-2022 р. р. (див. табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості страхових компаній в Україні за 2020- 2022р.р*

Показники	IV кв. 2020 р.	IV кв. 2021 р.	I кв. 2022 р.	I кв. 2023р.
Кількість зареєстрованих страховиків	281	233	225	208
з них: компанії зі страхування життя	30	23	22	20

*Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації статистичних даних

Виходячи з даних таблиці 2.1 розглянемо динаміку страхових компаній, де станом на I кв. 2023 р. кількість становила 208, у т. ч.: компанії зі страхування життя – 20 компанії, тоді як станом на IV кв. 2020 р. – 281 компанії, у тому числі СК «life» – 30 компанії. Так, кількість страхових

компаній продовжує тенденцію до зменшення, так у 2023 році кількість компаній зменшилася з порівняно з 2020 роком на 73 страхові компанії, а порівняно з 2022 роком зменшилася на 2 компанії.

Розглянемо, яка тенденція розвитку страхових ринків України після зміни регулятора на НБУ у 2020- 2022 році (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка кількості страхових компаній після зміни регулятора
в Україні за період 2020-2022 роки***

Кількість страховиків	01.07.2020		01.01.2021		25.05.2022	
	ДРФУ	ліцензіати	ДРФУ	ліцензіати	ДРФУ	ліцензіати
Всього, з них:	215	209	210 (-5)	199 (-10)	191 (-24)	190 (-19)
non-life	195	190	190 (-5)	180 (-10)	172 (-23)	173 (-19)
life	20	19	20	19	19 (-1)	19

*Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації статистичних даних

Виходячи з даних таблиці 2.2. станом на 01.01.2021 в Державному реєстрі фінансових установ (ДРФУ) обліковувалось 210 страховиків, з них 20 - компанії зі страхування життя. За період 01.07.2020-01.01.2022року НБУ анулював ліцензії 9 страховикам, які здійснювали діяльність у сегменті non-life за їх заявами. Важливо зазначити, що страхові компанії, яким анульовано ліцензії, підтвердили відсутність страхових зобов'язань та діючих договорів страхування/ перестрахування на дату подання до НБУ заяви про анулювання ліцензій.

Страхова компанія Приватне акціонерне товариство страхова компанія «Євроінс Україна» – це сучасна страхова компанія, яка пропонує повний спектр страхових послуг. На українському ринку страхування вона входить до числа провідних страховиків у всіх сегментах. Вони будують співпрацю із партнерами у формі постійного спілкування, аргументації пропозицій, що виводить відносини на більш зрозумілий та якісний рівень.

Страхова компанія створена з метою здійснення підприємницької діяльності у сфері страхування з метою отримання прибутку в інтересах Товариства та акціонерів Товариства.

Страхова компанія – це складна система, і тому для її аналізу використовується системний підхід, у якому організація розглядається як сукупність закономірно пов'язаних між собою підсистем. Основними напрямками діяльності страхової компанії в сучасних умовах господарювання має бути орієнтація на потреби клієнта, підвищення якості страхових послуг, концентрація зусиль на управлінні персоналом, формуванні корпоративної культури та традицій, створенні дієвої системи мотивації персоналу. Виходячи з цих принципів аналізу страхової компанії, її можна розглядати як сукупність таких основних підсистем: методології та розроблення нових страхових продуктів, продажу страхових продуктів, регіонального розвитку, фінансів, урегулювання збитків

У 2008 році змінили структуру акціонерів, та увійшли до складу німецького холдингу Talanx International AG під оновленим брендом HDI Страхування. Завдяки новим власникам з Німеччини значно поліпшили операційну дисципліну та почали застосовувати сучасні європейські страхові практики. У 2016 році відбулась ще одна зміна власника. Права на акції HDI Страхування перейшли до однієї з найбільших незалежних європейських страхових груп – EUROINS INSURANCE GROUP (EIG), також назва компанії змінилась на Євроінс Україна. З цього часу експертиза команди Євроінс посилена завдяки багаторічному досвіду EIG на європейському ринку. У 2017 році прийнято Стратегію Євроінс, яка передбачає активну діяльність в усіх секторах українського страхового ринку. Для цього була зібрана суперкоманда професіоналів, побудована розгалужена регіональна мережа. Компанія має всі умови для повного та швидкого виконання договірних зобов'язань, здійснення контролю всього процесу взаємодії з клієнтом.

У 2021 році Євроінс підтвердила позиції одного із лідерів ринку автострахування, посівши 7-е місце за кількістю реалізованих полісів ОСЦПВ. Понад чверть мільйона клієнтів довірили компанії страхування своєї відповідальності. Це не дивно, адже Євроінс повністю відповідає встановленим

стандартам обслуговування клієнтів. У щоквартальному рейтингу діяльності – «Світлофор», компанія отримує зелене світло від МТСБУ. Також Євроінс приєдналась до НАСУ – найбільшого об'єднання ключових платоспроможних страховиків України, яке впроваджує високі стандарти діяльності на ринку. Компанія запустила повний цикл онлайн-продажу найбільш популярних продуктів: ОСЦПВ, КАСКО, туристичного страхування. Активно розвивається добровільне медичне страхування (ДМС). Клієнтам пропонуються індивідуальні програми та готові рішення, у тому числі з покриттям COVID-19.

Впевнена позиція ПрАТ «СК «Євроінс Україна на страховому ринку підтверджується оцінками національних професійних рейтингів, зокрема, українським представництвом міжнародного рейтингового агентства Standard Rating (Лондон) присвоєно рейтинг uaAA, що свідчить про високий рівень фінансової стійкості в порівнянні з іншими українськими страховими компаніями.

Клієнтами ПрАТ «СК «Євроінс Україна є більше 1,5 тисяч підприємств, установ та організацій, а також громадяни України.

Діяльність товариства здійснюється згідно із законодавством України, а також у відповідності до даного статуту. Підприємство є юридичною особою по законодавству України, має відокремлене майно, самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки у банківських установах, фірмові бланки, знаки для товарів і послуг, фірмове (комерційне) найменування (позначення) та інші атрибути, необхідні для здійснення своєї діяльності, кутовий та інші штампи, круглу печатку (печатки) зі своїм найменуванням або зі своїм найменуванням та гербом.

Метою діяльності товариства є здійснення всіх передбачених законодавством видів страхування та перестрахування, як обов'язкового, так і добровільного та іншої діяльності, пов'язаної із страховими операціями, для одержання прибутку.

Предметом діяльності є страхування, перестрахування і фінансова діяльність, пов'язана з формуванням, розміщенням страхових резервів та їх управлінням. Відповідно до цілей, визначених цим статутом, товариство здійснює інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством України.

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які скликаються не рідше одного разу на рік та повинні бути проведені не пізніше 30 квітня року наступного за звітним роком. Позачергові загальні збори скликаються Наглядовою радою.



Рис. 2.1. Органи управління ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: складено автором на основі інформації з досліджуваного підприємства та власних спостережень

До виключної компетенції Загальних зборів Товариства належать такі питання: визначення основних напрямів діяльності Товариства і затвердження планів та звітів про їх виконання; внесення змін до Статуту Товариства; прийняття рішення про анулювання викуплених Товариством акцій; прийняття рішення про зміну типу Товариства; прийняття рішення про розміщення акцій; прийняття рішення про збільшення Статутного капіталу Товариства; прийняття рішення про зменшення Статутного капіталу Товариства; прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій; з затвердження регламенту Загальних зборів, положень про Наглядову раду, Правління та Ревізійну комісію (ревізора) Товариства, а також внесення змін до них; затвердження інших внутрішніх документів товариства, якщо інше не передбачено Статутом Товариства; і т.д.

Наглядова рада товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції визначеної цим Статутом контролює та регулює діяльність Правління Товариства. Порядок роботи, виплати винагороди, вимоги до членів та їх відповідальність встановлюються цим Статутом та Положенням про Наглядову Раду, яке є внутрішнім нормативним документом Товариства, який затверджується Загальними зборами. Кількісний склад Наглядової ради встановлюється Загальними зборами. Члени Наглядової ради товариства обираються Загальними зборами з числа фізичних осіб, які мають повну дієздатність, строком на 3 роки. Повноваження члена Наглядової ради дійсні з моменту його обрання рішенням Загальних зборів товариства. Член Наглядової ради здійснює свої повноваження на підставі відповідного рішення Загальних зборів про його обрання та договору з товариством. Від імені товариства договір підписує особа, уповноважена Загальними зборами акціонерів.

Виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління. До компетенції Правління належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів та Наглядової ради. За рішенням Загальних зборів або Наглядової ради Правлінню можуть бути делеговані повноваження, які належать до компетенції Загальних зборів або Наглядової ради, окрім питань, що віднесені до виключної компетенції.

Правління підзвітне Загальним зборам та Наглядовій раді й виконує рішення Загальних зборів та Наглядової ради, а також представляє товариство по всіх питаннях його діяльності в порядку та з урахуванням обмежень, передбачених цим Статутом.

Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства Загальні збори обирають Ревізійну комісію (ревізора). Ревізійна

комісія (ревізор) обирається Загальними зборами з числа фізичних осіб, які мають цивільну дієздатність.

Порядок формування Ревізійної комісії, а також вимоги до кандидатів та членів Ревізійної комісії (ревізора) встановлюються у Положенні про Ревізійну комісію (ревізора) Товариства. Строк повноважень членів Ревізійної комісії (ревізора) складає три роки. Не можуть бути членами Ревізійної комісії (ревізором): член Наглядової ради; член Правління; корпоративний секретар; особа, яка не має повної цивільної дієздатності; члени інших органів товариства.

Для кожного клієнта компанія протягом багатьох років залишається висококваліфікованим радником з фінансового планування і надійним партнером з убезпечення життя. UPSK надає на вибір вдосконалені програми добровільного медичного страхування, які доповнені унікальними програмами страхування - «Турбота 24/7 корпоратив », «Турбота 24/7 для кожного» і «Турбота 24/7 +» [23].

Переваги медичного страхування от СК UPSK: отримання можливості індивідуального наповнення програми медичного страхування відповідно розміру бюджету і специфіки діяльності; доступ до професійної допомоги «доктор on-line» 24/7 – швидка та якісна організація медичної допомоги відповідного рівня в зручний час; психологічна підтримка і подальших дій під час емоційної перегрузки; допомога в формуванні сімейної аптечки; підтримка та допомога у випадку нестандартних та складних ситуацій, пов'язаних із здоров'ям; кваліфіковані рекомендації відносно профілактичних мір по взаємодії коронавірусу та його ускладнень; попередження та своєчасне виявлення проблем, пов'язаних із здоров'ям (проведення профілактичних заходів - профілактичних оглядів, медичних скринінгів, оздоровлень, вакцинацій, імунізацій).

Встановлено, що основним завданням компанії є забезпечити застрахованим особам доступ до якісних медичних послуг та побудувати систему страхування, в центрі якого знаходиться людина та його сім'я.

Для даної компанії характерна лінійно-функціональна організаційна структура в розрізі відділів – маркетингу, фінансів та персоналу, де формується ієрархія служб, а результати роботи оцінюються відповідними показниками.

Керівником підприємства є Ніколов Янко Георгієв (див.табл.2.2).

Таблиця 2.2

Інформація про органи управління ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

Орган управління	Структура	Персональний склад
Правління	Голова та члени Правління	НІКОЛОВ ЯНКО ГЕОРГІЄВ ЯКОВЕНКО АНДРІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ КУЗЬМЕНКО ЛЮДМИЛА СЕРГІЙВНА
Наглядова Рада	Голова та члени Наглядової ради	НІКОЛОВ ЯНКО ГЕОРГІЄВ ЯКОВЕНКО АНДРІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ КУЗЬМЕНКО ЛЮДМИЛА СЕРГІЙВНА
Ревізор	Одноосібний	Дмитренко Людмила Володимирівна

*Джерело: складено автором на основі інформації з підприємства

Розглянемо графічно динаміку та тренд середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ "СК "ЄВРОІНС УКРАЇНА" за 2019-2022 р.р (див рис.2.2)

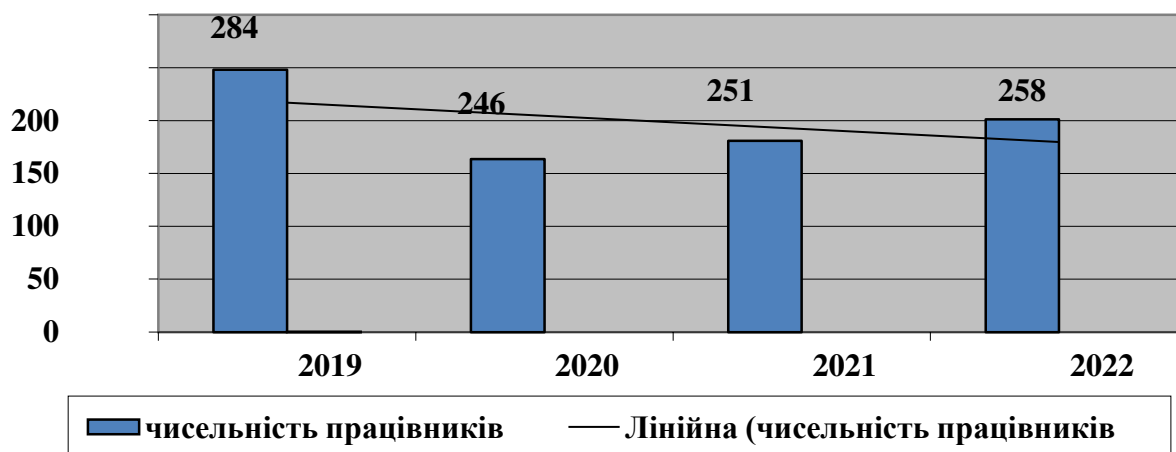


Рис. 2.2. Динаміка та тренд середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «СК «Євроінс Україна» за 2019-2022 роки*

*Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Слід відмітити позитивну динаміку до зростання обсягу середньооблікової чисельності персоналу, а саме чисельність, яка у 2019 році

складала 284 чол. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 4 осіб. У 2022 році кількість працівників становила 258 чол. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 5 осіб (зовнішні сумісники - 2 особи), що є позитивним. Даний тренд показує ефективність управління, що пов'язано з витратами на стимулювання співробітників, що сприяє кваліфікації персоналу, і як наслідок підвищення якості надання страхових послуг, що позитивно впливає на розвиток страхового бізнесу, і як наслідок збільшення продажу страхових продуктів, що сприяє збільшенню чистих страхових премій, що позитивно впливає на отримання прибутку.

2.2 Аналіз фінансово-господарського стану Товариства

ПрАТ «СК «Євроінс Україна» діє на принципах самоокупності та самофінансування, повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, за виконання зобов'язань перед замовниками, постачальниками та споживачами, публічними та приватними установами, бюджетом.

Річний план економічної, господарської, соціальної та фінансової діяльності може затверджуватися Загальними зборами акціонерів або Наглядовою Радою. Товариство укладає договори з державними, спільними та приватними підприємствами, державними та громадським організаціями, а також громадянами.

Товариство при виборі предмету договору, визначенні зобов'язань або інших умов господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України.

Усі акції товариства є простими іменними. Зміна розміру Статутного капіталу проводиться за рішенням Загальних зборів акціонерів Товариства. Збільшення Статутного капіталу Товариства здійснюється шляхом додаткового випуску акцій або збільшення номінальної вартості акцій у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Збільшення Статутного капіталу Товариства із залученням додаткових внесків здійснюється шляхом розміщення додаткових акцій. Збільшення Статутного капіталу Товариства без залучення додаткових внесків здійснюється шляхом підвищення номінальної вартості акцій. Збільшення Статутного капіталу Товариства у разі наявності викуплених Товариством акцій не допускається.

Обов'язковою умовою збільшення Статутного капіталу Товариством є відповідність його розміру після його збільшення вимогам, передбаченим чинним законодавством стосовно розміру Статутного капіталу.

Статутний капітал зменшується шляхом зменшення номінальної вартості акцій або шляхом анулювання раніше викуплених Товариством акцій та зменшення їх загальної кількості у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Зменшення Товариством Статутного капіталу нижче встановленого законом розміру не допускається.

Збільшення Статутного капіталу Товариства здійснюється шляхом додаткового випуску акцій або збільшення номінальної вартості акцій у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Таблиця 2.3

**Статутний капітал приватного акціонерного товариства ПрАТ «СК
«Євроінс Україна»***

Акції товариства (за категоріями і типами)	Загальна номінальна вартість акцій (грн)	Частка акцій у статутному капіталі (%)
Акціонерне товариство Євроінс Іншуринс Груп (Болгарія) (ХРИСТОВ ВЕЛІСЛАВ МІЛКОВ)	6 731 595 525	92.62
Приватне акціонерне товариство "Європейське туристичне страхування"	417 758 600	7,38

*Джерело: Побудовано на основі статистичної звітності

Резервний капітал створюється для покриття збитків, а також для збільшення статутного капіталу, погашення заборгованості у разі ліквідації товариства тощо.

Його розмір становить не менше 15 відсотків статутного капіталу.

Резервний капітал формується шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку або за рахунок нерозподіленого прибутку відповідно до рішення Загальних зборів.

До досягнення встановленого цим статутом розміру резервного капіталу, розмір щорічних відрахувань до нього не може бути меншим ніж 5 відсотків від суми чистого прибутку товариства за рік. Основні фінансові показники розраховані в таблицях 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4

Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

Показники	Роки		
	2022	2021	2020
Чистий прибуток, грн	16 352 000	-4 446 000	37 548 000
Активи, грн	977 182 000	574 361 000	433 234 000
Зобов'язання, грн	183 142 000	88 879 000 грн	303 562 000

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

В залежності від виду діяльності розрізняють фінансові результати від звичайної діяльності та фінансові результати від надзвичайної діяльності. Формування фінансових результатів від різних видів діяльності проводиться шляхом співставлення доходів і витрат за цими видами діяльності.

Таблиця 2.5

Основні фінансові показники ПрАТ «СК «Євроінс Україна» у 2022р.*

Фінансові показники	Величина показника, млн. грн
Активи	69,8
Статутний фонд	39
Власний капітал	40
Страхові резерви	26
Страхові платежі	68

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Фінансова звітність товариства складається в національній валюті України. Фінансова звітність товариства, а також інші фінансові документи для звіту складаються у відповідності до законодавства України.

Прибуток від звичайної діяльності розраховується як при плануванні так і за результатами господарської діяльності за відповідний звітний період. Планування прибутку є складовою частиною фінансового планування. Від того, наскільки достовірно буде визначена величина планового прибутку, буде залежати надалі процес фінансового планування, інвестиційної діяльності, формування оборотних активів тощо.



Рис. 2.3. Портфель страхових премій страхової компанії ПрАТ «СК «Євроінс Україна» у 2022 році*

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Структура капіталу не є сталою за якісним складом і змінюється протягом року залежно від багатьох факторів, зокрема від якості активів, використання прибутку, політики щодо забезпечення приросту капітальної бази тощо.

Частка власного капіталу у сукупних ресурсах є досить значною (див.табл.2.6).

Таблиця 2.6

Формування власного капіталу ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

Стаття	Статутний капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Разом
Залишок на початок року, (тис.грн)	40000,0	-	27,0	40027,0
Скоригований залишок на початок року, (тис.грн)	40000,0	110,2	27,0	40137,2
Чистий прибуток (збиток) за звітний період, (тис.грн)	-	-	(-29801,1)	(-29801,1)
Разом змін в капіталі, (тис.грн)	-	-	(-29801,1)	(-29801,1)
Залишок на кінець року, (тис.грн)	40000,0	110,2	(-29774,1)	10336,1

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Суть фінансової діяльності підприємства полягає у виникненні грошових відносин, пов'язаних із неперервним кругообігом коштів у формах витрачання ресурсів, одержання доходів, їх використання, а також з приводу відносин із постачальниками, державними органами та ін. (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансові результати ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

Стаття	2021 рік	2022 рік	Звітний рік до базисного
I. Фінансові результати			
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	37900,8	27265,6	72
Страхові відшкодування	17208,2	16677,6	94
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20692,6	10588,0	90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт)	5210,9	779,6	90
Валовий прибуток	15481,7	9808,4	60
Інші операційні доходи	5201,8	4364,8	82
Адміністративні витрати	17804,4	6844,9	94
Витрати на збут	12053,3	3725,2	108
Інші операційні витрати	8514,5	7032,4	87
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	17688,7	3429,3	76
Інші фінансові доходи	2263,1	767,0	77
Інші доходи	22600,9	15401,2	86
Інші витрати	35292,0	15401,2	71
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: збиток	28116,7	2662,3	78
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1657,3	1114,4	68
Фінансові результати від звичайної діяльності:	29774,0	3776,7	79

Продовження таблиці 2.7

збиток			
Надзвичайні: витрати	27,1	-	
Податки з надзвичайного прибутку	29801,1	3776,7	79
Чистий: збиток			
II. Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	1007,5	441,6	140
Витрати на оплату праці	3443,0	1987,9	85
Відрахування на соціальні заходи	1364,1	734,1	130
Амортизація	375,5	92,1	104
Інші операційні витрати	37393,1	15126,4	67
Разом	43583,1	18382,1	111

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

До власних ресурсів належать фонди, які створюються для забезпечення фінансової сталості і господарської діяльності, а також прибуток поточного і минулого років.

Доход є основним фінансовим показником і результатом діяльності суб'єктів, забезпечує значну потребу в фінансових ресурсах. Тому для успішного ведення господарства підприємства в умовах ринку необхідно здійснювати планування, облік і аналіз розподілу прибутку. Надходження доходів страхової компанії за кварталами 2022 року показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Формування доходів страхової компанії ПрАТ «СК «Євроінс Україна» у 2022 році, (тис. грн)*

Показники	Усього	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Страхові платежі (премії, внески), усього	459823	7718,4	9896,6	12224,7	16142,9
від філій	17034	5945,5	3745,2	4007,1	3336,3
від страхувальників – фізичних осіб	32140	5712,9	7154,5	7841,5	11430,6
від перестраховальників	1753	391,0	447,9	482,6	431,7
Частки страхових платежів (премій, внесків), належні перестраховикам	1332	413,7	506,0	212,5	199,8
Резерви незароблених премій та залишки страхових платежів з державного обов'язкового страхування на початок звітного періоду	X	14525,7	13662,5	14067,3	15956,7
Резерви незароблених премій та залишки страхових платежів з державного обов'язкового страхування на кінець звітного періоду	X	13662,5	14067,3	15956,7	20186,2

Продовження таблиці 2.8

Частка перестраховиків у резервах незароблених премій на початок звітного періоду	X	1471,9	1055,0	1276,1	515,9
Частка перестраховиків у резервах незароблених премій на кінець звітного періоду	X	1055,0	1276,1	515,9	382,6
Дохід від реалізації послуг з видів страхування, інших, ніж страхування життя (зароблені страхові платежі)	37901	7751,0	9206,9	9362,6	11580,3
Суми, що повертаються із технічних резервів, інших, ніж резерви незароблених премій	1379	0	0	1379,1	0
Частки страхових виплат і відшкодувань, компенсовані перестраховиками	151	0	0	0	151,2
Суми, що отримуються в результаті реалізації переданого страхувальником або іншою особою права вимоги до особи, відповідальної за заподіяні збитки	146	0	0	0	146,6
Інші операційні доходи	904	30,4	31,4	39,6	802,6
Фінансові доходи	263	236,8	198,0	33,5	1194,8

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Для досягнення своєї основної мети – максимізація прибутку – підприємство повинно понести певну суму витрат. Ці витрати спрямовуються на формування і використання усіх видів ресурсів.

Вартісна форма оцінювання витрат є вирішальною в процесі визначення ефективності виробничої діяльності підприємства. Витрати страхової компанії протягом року зображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Витрати страхової компанії ПрАТ «СК «Євроінс Україна»
у 2022 році, (тис.грн)***

Показники	Усього	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
Страхові виплати та страхові відшкодування	17208,2	3017,1	4996,2	3281,4	5913,5
Операційні витрати, інші та надзвичайні витрати					
Відрахування у технічні резерви, інші, ніж резерви незароблених премій	7442,3	3376,4	1627,0	0	2438,9
Відрахування у централізовані страхові резервні фонди	217,6	75,3	128,0	126,8	(-112,5)

Продовження таблиці 2.9

Витрати, пов'язані з регулюванням страхових випадків (ліквідаційні витрати), які сталися у звітному періоді	1057,2	171,8	184,3	1410,7	(-709,6)
у тому числі на оплату судових затрат	40,9	0	0	0	40,9
на оплату експертних (оцінних) робіт	501,2	80,7	59,8	594,4	(-233,7)
на оплату послуг установ асістансу*	692,0	91,1	124,5	816,3	(-339,9)
Інші адміністративні витрати	17804,0	1930,6	472,8	9773,9	5626,7
Інші витрати на збут послуг	12053,3	1529,4	1461,6	5984,9	3077,4
Інші операційні витрати	6387,4	0,8	0	0	6386,6
Інші витрати	35292,0	-	3837,1	3567,2	27887,7
Надзвичайні витрати	27,1	-	-	-	27,1
Фінансові результати звичайної діяльності та надзвичайних подій (до оподаткування)					
Результат основної діяльності	-17688,7	-2320,0	368,4	-9796,4	-5940,7
Результат фінансових операцій	2263,1	236,8	198,0	633,5	1194,8
Результат іншої звичайної діяльності	-12691,1	0	(-25,2)	(-299,9)	-12366,0
Результат надзвичайних подій	(-27,1)	0	0	0	(-27,1)
Податки на прибуток від звичайної діяльності та на прибуток від надзвичайних подій					
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1657,3	286,4	95,3	35,8	039,8
Прибуток	45,9	0	245,9	0	0
Збиток	-30047,0	-2369,6	0	-9498,6	-18178,8

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства

Непрозорі схеми, брак контролю і фінансової звітності, нераціональні форми використання резервів значною кількістю страхові компанії є передумовами перекручування функцій страхових накопичень, формування віртуальних обсягів статутних фондів і резервів. Рівень страхових виплат (відношення сплачених відшкодувань до нарахованих премій) складає 7,8 %, що свідчить про високу надійність компанії.

У 2022 р. компанія зробила 121 563 виплати застрахованим фізичним і юридичним особам. Найбільше виплачено страхових виплат клієнтам по страхуванню транспорту.

2.3 Аналіз системи управління діловою кар'єрою менеджера в ПрАТ «СК «Євроінс Україна»

Динамічний розвиток ринку страхових послуг України, зростаюча конкуренція серед страхових компаній, величезний потенціал ринку – все це на

даний час вимагає від керівників страхових компаній створення і застосування більш ефективної і прогресивної системи управління. Разом з тим, на сьогодні в Україні не існує чітких розроблених підходів до системи стратегічного управління в страховій компанії.

До структури страхового ринку відносять: страхові продукти (послуги за конкретними видами договорів страхування); систему підприємства продажів страхових полісів та формування попиту на страхові продукти; гнучку систему тарифів (ціни, пільги, знижки, націнки, штрафи, пеня тощо); власну інфраструктуру страховика (агентства, контори, філіали, представництва, канали комерційного зв'язку); матеріальні та фінансові ресурси, що визначають становище страховика; людські ресурси страхової компанії; фінансове становище страхової компанії та довіру до неї з боку фінансових інститутів; ліквідність страхового фонду.

Розглянемо детальніше деякі із цих елементів які ведуться в підприємстві. Страхові продукти – специфічні послуги, що пропонуються на страховому ринку. Ціна їх відображається у страховому тарифі. Формується вона на основі конкуренції при порівнянні попиту і пропозиції. Нижня межа ціни визначається умовами рівноваги між надходженнями платежів до страхового фонду та виплатою страхового відшкодування і страхових сум, верхня – потребами страховика.

Ціна послуги конкретного страховика залежить від величини і структури його страхового портфеля, якості інвестиційної діяльності, величини управлінських витрат та очікуваного прибутку. Якщо ціна його страхової послуги виявиться надмірно високою, страховик може опинитися у не вигідному становищі порівняно зі своїм конкурентом і втратити клієнтів.

Купівля-продаж страхових послуг оформляється страховим договором, а підтвердженням цього акту є страхове свідоцтво (поліс), виданий покупцеві (страхувальнику) продавцем (страховиком).

Перелік видів страхування страховою компанією є асортиментом страхового ринку. Система підприємства продажу страхових полісів: безпосередньо у представництвах та агентствах страхових компаній; через страхових агентів; через альтернативну мережу розповсюдження; комбіновані форми.

Основними цілями менеджера в страховій компанії ПрАТ «СК «Євроінс Україна»:

- задоволеність споживачів, встановлення та підтримка постійного взаємозв'язку із споживачами з метою вивчення та забезпечення їх поточних та майбутніх потреб і очікувань;
- освоєння нових конкурентоспроможних видів послуг, що відповідають вимогам та очікуванням споживачів;
- впровадження прогресивних технологій у даній сфері, вдосконалення виробничих процесів з метою підвищення якості послуг підприємства.

Менеджмент страхової компанії є одним з важливих внутрішніх факторів, що впливають на результативність діяльності компанії. Для страховика важливо правильно і оптимально ефективно налагодити організацію систем і процесів в рамках окремих функцій страхового менеджменту.

Дослідження фінансової підсистеми страхової підприємства є важливою складовою внутрішнього аналізу.

Персонал страхової компанії являє собою основну складову її діяльності, індивідуальні особливості персоналу страхової компанії (особистісні характеристики, соціально-психологічні установки) його кваліфікація і мотивація – це саме ті фактори, які визначають поведінку працівників в підприємства, а отже, і результати діяльності страхової компанії.

До складових, на які страховик може впливати, належать:

- ринковий попит;
- конкуренція;
- ноу-хау страхових послуг тощо;

– інфраструктура страхового ринку (правове і нормативне забезпечення, інформаційна та аудиторська мережа, наукове обслуговування, кадри, система підприємства професійної освіти, наукове обслуговування, професійна етика і мова).

Взаємозв'язок мети і завдань побудови кар'єри менеджера страховиків представлені на рисунку 2.5.



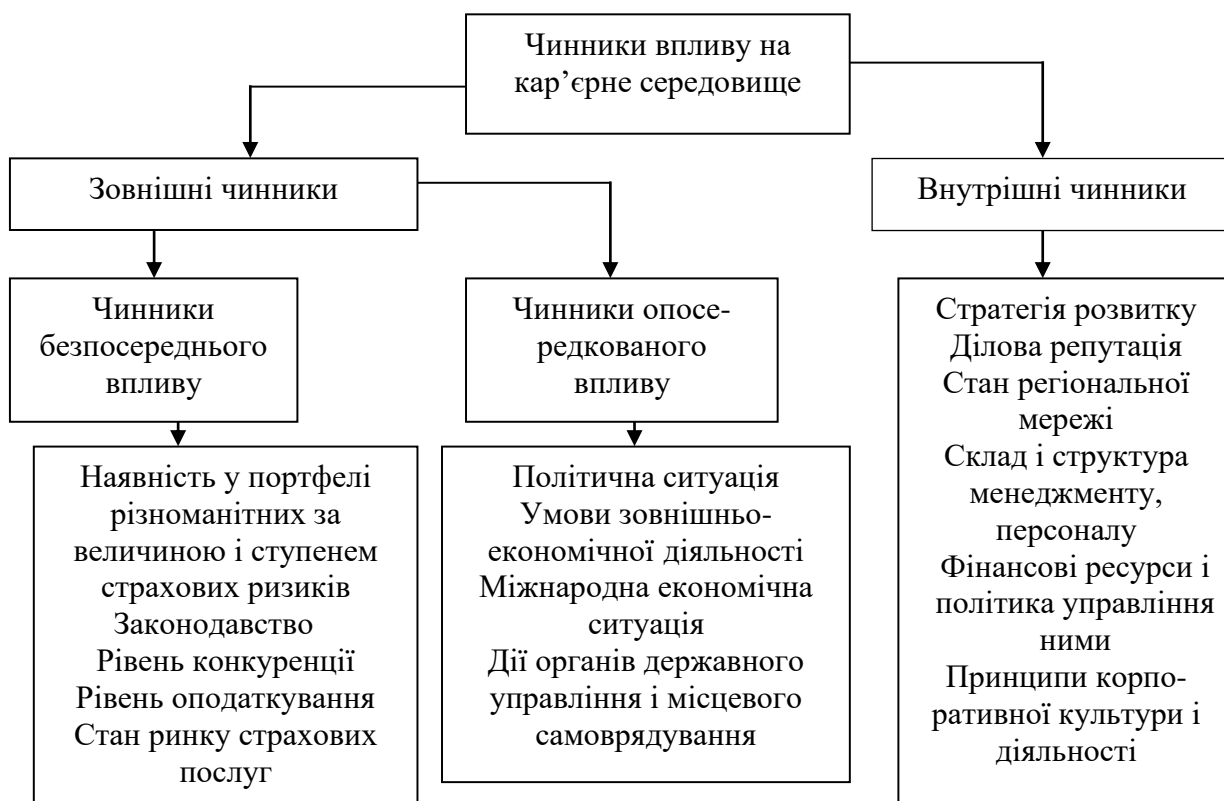
Рис. 2.5. Завдання фінансової підсистеми ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі вивчення праць українських вчених та власних спостережень

В підприємстві необхідно домогтися ефективного функціонування апарату управління страховика. Керівництву компанії необхідно забезпечити більш повно координацію дій окремих працівників у реалізації спільних цілей і стратегії розвитку страхування, для чого необхідно провести чіткий розподіл

функцій і завдань між окремими працівниками та визначити способи взаємозв'язку між ними.

До складових, на які страховик впливати не може, входять: чисельність населення, його вікова та статева структури; сезонні міграції; купівельна спроможність населення і т. ін. На кар'єрне середовище компанії впливає ряд чинників (див. рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Чинники впливу на кар'єрне середовище страхової компанії
ПрАТ «СК «Євроінс Україна»***

*Джерело: Побудовано на основі вивчення праць вчених та статистичної звітності та опрацьованої літератури

Страховий ринок – це відкрита система, здатна до розширення та звуження, залежна як від загальної економічної ситуації в країні, так і від активності страховика. Аналіз зовнішнього середовища страхової компанії проводимо за допомогою оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Навчання працівника є необхідною умовою його професійного розвитку і здійснюється у відповідності до його особистих потреб і потреб підприємства.

Найважливішим і найбільш доцільним видом навчання, що поєднує теоретичну і практичну підготовку менеджера, є тренінг, що дозволяє відразу виявити та закріпити на практиці отримані знання. Окрім того, тренінг є дієвим інструментом формування атмосфери довіри та співробітництва між колегами колективу. Тобто тренінг є видом навчання, що забезпечує ефективну реалізацію творчих можливостей учасників трудового колективу і допомагає переглянути систему цінностей, що склалися в ньому.

Тренінг, як форма міжособистісного групового спілкування, надає безліч можливостей працівникам для розвитку ініціативи, творчості, креативного мислення, а також налагодження зручних та товариських відносин та росту кар'єри. Такий метод навчання робить його цікавим та продуктивним для всіх його учасників. Негативні чинники впливу на формування кар'єрного середовища зображено на рисунку 2.7.

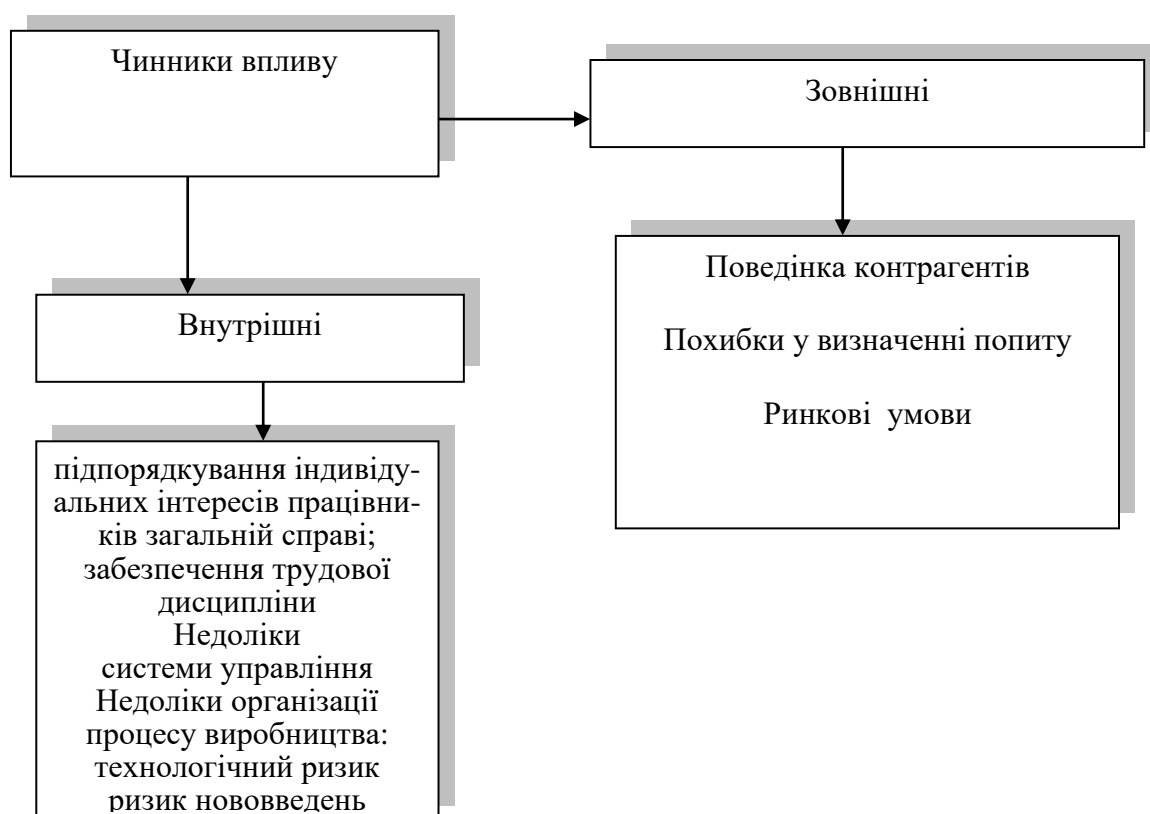


Рис. 2.7. Негативні чинники впливу на формування кар'єри менеджера середовища ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства та розробок вчених

Культурні фактори, які впливають на роботу страхової компанії певним чином включають культурне середовище, що являє собою певні соціальні інститути та інші сили, які впливають на основні цінності, переконання, переваги та уподобання споживачів.

Обсяг страхової премії, як і ризикова надбавка, обчислюється з урахуванням платоспроможності орендаря. З огляду на трудність довготермінового прогнозування фінансового стану орендарів страхові заклади виявляють помірну стриманість при укладанні договорів страхування лізингових операцій. Схему взаємозв'язків між учасниками таких кредитно-страхових відносин унаочнює рисунок 2.8.

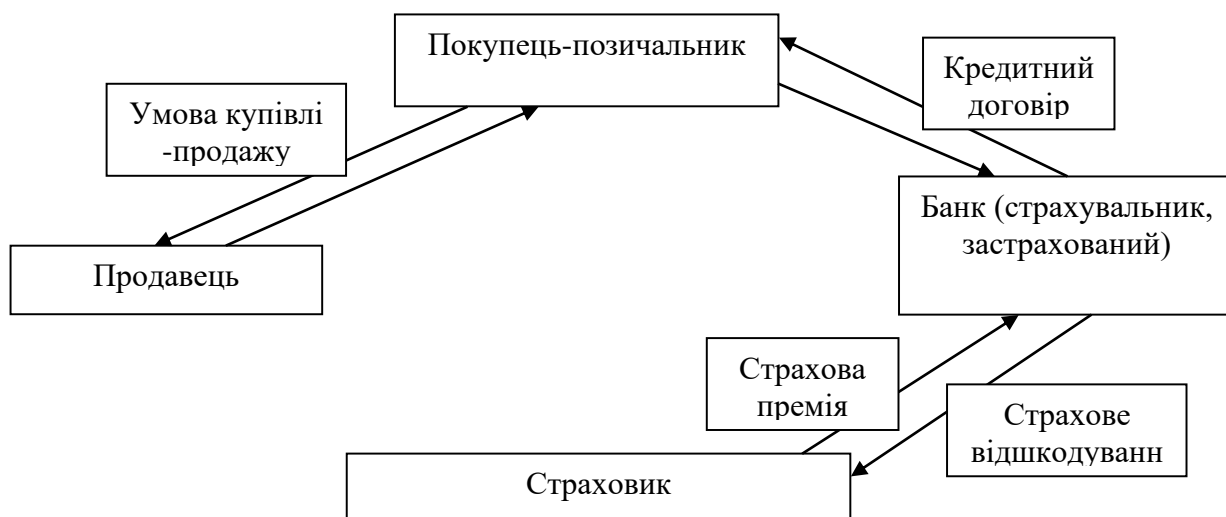


Рис. 2.8. Взаємозв'язки між учасниками кредитно-страхових відносин в ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства та розробок вчених

Система управління діловою кар'єрою ПрАТ «СК «Євроінс Україна», як інших аналогічних суб'єктів господарювання, складається з керуючої і керованої підсистеми, які прийнято називати самостійними, а іноді і взаємопроникними системами.

Керуюча система представлена двома рівнями менеджменту: інституційним і середньої ланки.

Керована система – решта працівників підприємства, які не займають керуючих посад.

ПрАТ «СК «Євроінс Україна» має малу чисельність працівників, через що управління їх діловою кар’єрою обмежується заходами у вигляді тренінгів, що проводяться за ініціативи адміністрації.

З метою покращення мотивації і, відповідно, професійної активності працівників даного підприємства, доцільно впровадити їх якісне навчання. Це, в свою, чергу дозволить зменшити плинність кадрів, надасть можливість краще розпоряджатись робочим часом, підвищить рівень обслуговування споживачів і якість контактів з контрагентами, а також створить умови для виявлення майбутніх лідерів в колективі для заміни існуючих з часом, що, в кінцевому підсумку, підвищить конкурентоспроможність даного суб’єкту господарювання.

Основні завдання системи управління трудовою кар’єрою кадрового потенціалу в ПрАТ «СК «Євроінс Україна» наведені на рис. 2.9.

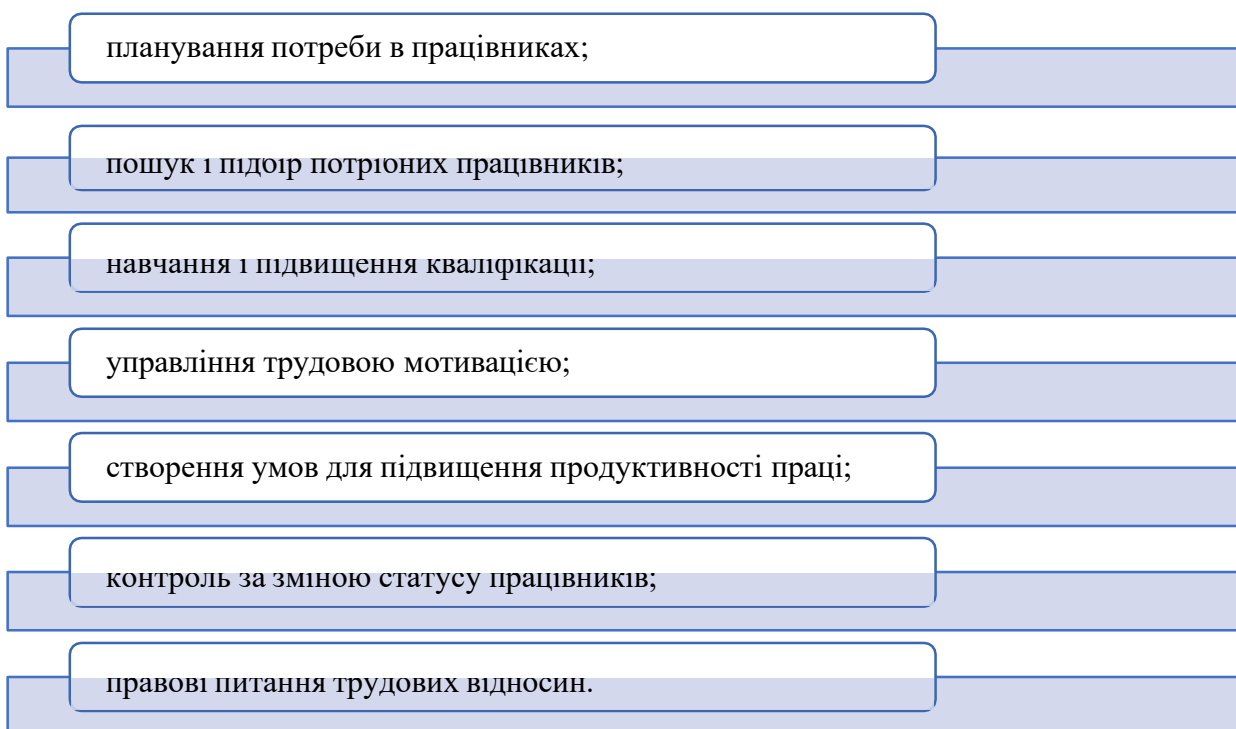


Рис. 2.9. Задачі системи управління кадровим потенціалом в ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства та розробок вчених

Система управління ПрАТ «СК «Євроінс Україна», в якій тренінг виконує роль мотиватора до підвищення трудової активності працівників і, відповідно, забезпечує зростання якості праці і кінцевого результату його виробничо господарської діяльності – прибутку. Аналіз системи управління діловою кар'єрою персоналу ПрАТ «СК «Євроінс Україна».

Уся робота з управління кадровим потенціалом зосереджена в руках кадрового відділу під керівництвом начальника відділу. Начальник відділу при виконанні своїх безпосередніх обов'язків в повній мірі підконтрольний та підзвітний директору. В якості безпосереднього керівника відділу в обов'язки начальника кадрової служби входить ефективне забезпечення підприємства, функціонування системи управління персоналом - планування, набір, навчання, розвиток, оцінка персоналу; управління співробітниками відділу по роботі з персоналом. Для керівних посад головне значення мають навички налагодження відносин, сумісність кандидата з іншими керівниками та з підлеглими. Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам наведено на рисунку 2.10.

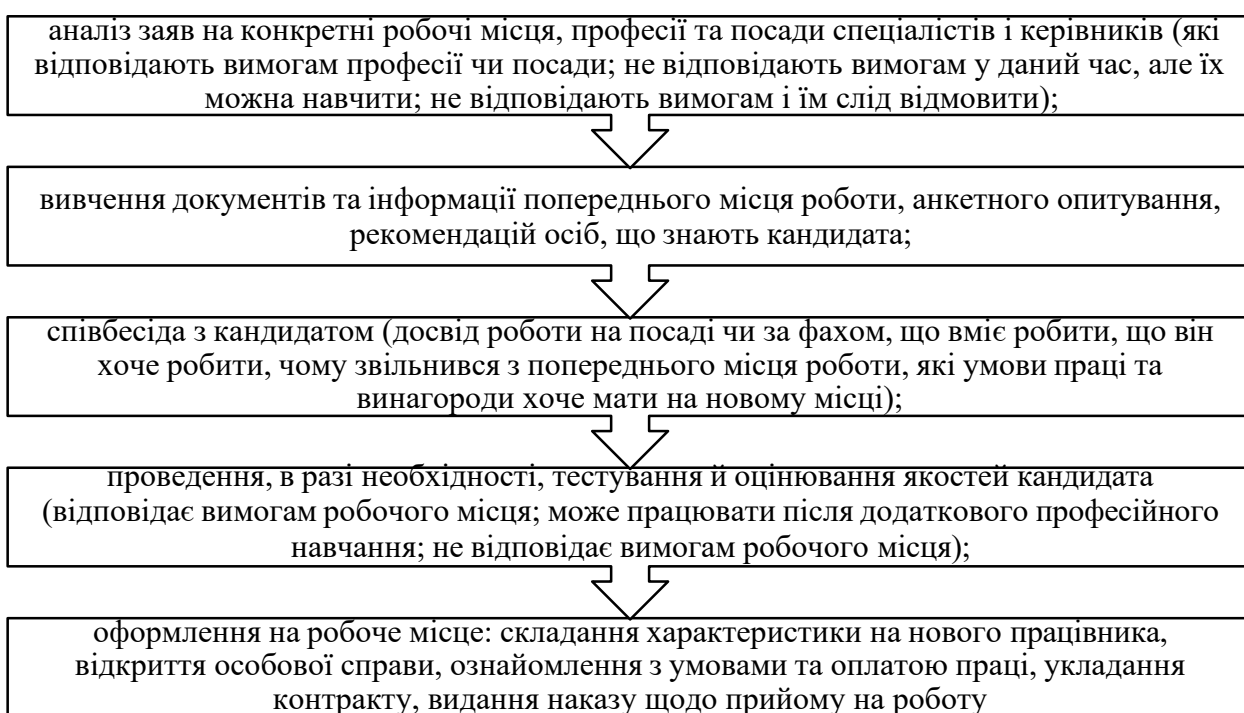


Рис. 2.10. Процес підбору кандидатів в ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі статистичної звітності підприємства та розробок вчених

Реалізація планів з персоналу здійснює підбір, прийом, переміщення або скорочення працівників. Методологія цих процедур визначена Інструкцією про порядок підбору, прийому, руху і обліку персоналу.

Обов'язковою умовою прийому або переміщення працівників є відповідність професійних компетенцій співробітників, що визначаються за результатами тестування і співбесіди. Прийом, переміщення, звільнення певних співробітників здійснюється на підставі наказів по особовому складу.

Відбір кадрів передбачає постійну роботу не тільки з пошуку працівників, придатних за своїми якостями до професійної діяльності, але їх подальшу підготовку та підвищення кваліфікації.

Керівник підприємства часто проводить тренінги для працівників підприємства та організовує їх навчання в бізнес-центрах та центрах управління персоналом. У першому кварталі 2021 року проводилися тренінги в Центрі управління персоналом для менеджера зі збуту, менеджера з кадрів, продавців і консультантів-продавців.

Розглянемо тренінги, що проходили працівники на кожній посаді. Менеджер зі збуту.

Основним завданням цього тренінгу є встановлення правильного алгоритму для представників компаній та клієнтів та ефективного використання часу на збільшення продаж, розвиток професійного мислення.

Для того, щоб оцінити, наскільки ефективною є діюча система управління персоналом в ПрАТ «СК «Євроінс Україна», було проведено анкетування серед співробітників підприємства.

Дана методика дозволяє з'ясувати справжню ситуацію на підприємстві, а також виявити очікування і бажання співробітників щодо зміни ситуації в підприємства та їх трудової діяльності.

Отже, ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею представлений на рисунку 2.11.



Рис. 2.11. Ступінь задоволення співробітників підприємства заробітною платнею в ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі статистичного опитування працівників та аналізу даних

Отже, 62% співробітників задоволені своєю заробітною платнею. У той же час, 12% співробітників абсолютно не задоволені оплатою, 26% опитаних не відповіли на питання, вибравши відповідь «Важко відповісти», що можна інтерпретувати як невпевнені позиції співробітників з приводу цього питання.

Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою представлений на рисунку 2.12.



Рис. 2.12. Ступінь задоволення співробітників підприємства своєю роботою в ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі статистичного опитування працівників та аналізу даних

Отже, ступінь задоволеності роботою у співробітників знаходиться на досить високому рівні.

Повне задоволення своєю роботою відзначають 22% співробітників. «Швидше так, ніж ні» – так відповіли 30% співробітників, «швидше ні, ніж так» - 22%.

Повне незадоволення відзначається у 6% опитаних, 20% не змогли відповісти на поставлене запитання.

21% опитаних співробітників відповіли, що «ні за що не підуть з цієї роботи» (див.рис. 2.13).



Рис. 2.13. Ступінь прихильності працівників ПрАТ «СК «Євроінс Україна» до своєї роботи*

*Джерело: Розраховано на основі статистичного опитування працівників та аналізу даних

У той же час, необхідно відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

Вибір найбільш ефективних методів мотивації співробітників ПрАТ. «СК «Євроінс Україна», представлений на рисунку 2.14.

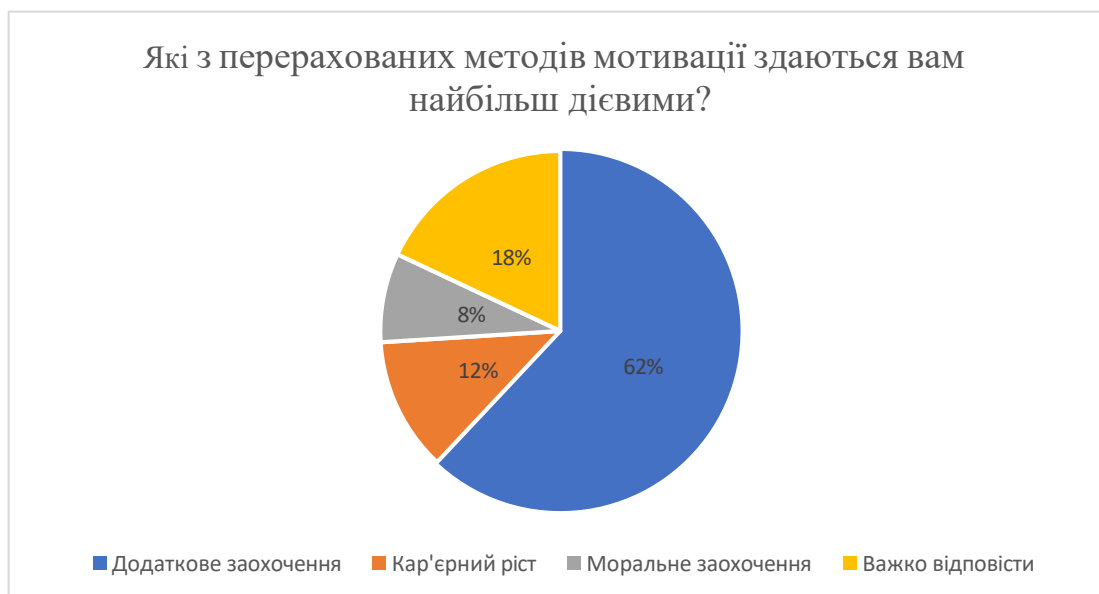


Рис. 2.14. Найбільш дієві заходи мотивації для співробітників ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: Розраховано на основі статистичного опитування працівників та аналізу даних

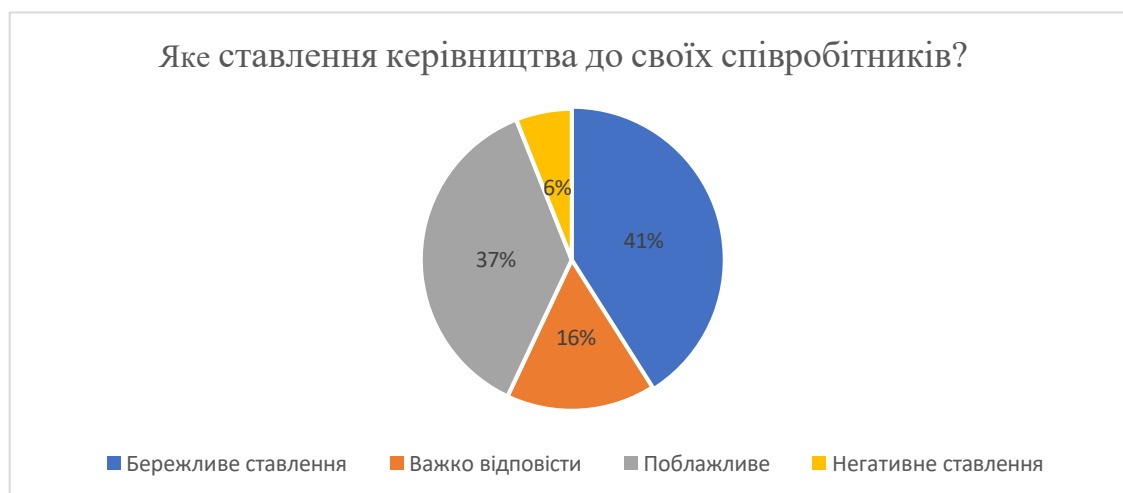


Рис. 2.15. Ставлення керівництва ПрАТ «СК «Євроінс Україна» до своїх співробітників*

*Джерело: Розраховано на основі статистичного опитування працівників та аналізу даних

Можна резюмувати, що ставлення більшої частини співробітників ПрАТ «СК «Євроінс Україна» до роботи і підприємства в цілому сприятливе. Спостерігається досить висока задоволеність від роботи. Необхідно, також,

відзначити тривожну тенденцію, так як 57% опитаних готові звільнитися з даного підприємства, якщо їм зустрінеться більш підходящий варіант.

На підприємстві періодично проводяться тренінги на яких менеджери здобувають такі навички: створення іміджу професіоналів та представників компаній; ведення діалогу з клієнтами; підготовки презентації товарів та послуг відповідно до потреб споживачів; визначення психологічного типу співрозмовника та побудування алгоритму переговорного процесу; аргументів, сумнівів та протидії з клієнтами; заохочення клієнтів приймати позитивні рішення; забезпечення правильного виконання замовлень; встановлення стосунків з клієнтами, партнерами і колегами; комплексного аналізу процесу продажів.

На заняттях менеджери учасники можуть отримали необхідну базову підготовку та сучасні навички технології роботи з працівниками компанії, зрозуміти помилки, які виникали раніше.

Висновки до II розділу

Враховуючи вищезгадане та досвід роботи страхової компанії ПрАТ «СК «Євроінс Україна», яка відноситься до компаній-лідерів страхового ринку в Україні, слід зазначити, що організація внутрішнього управління є об'єктивним процесом для при бажанні бути лідером ринку та забезпечити ефективне управління бізнес-процесами і прибутковістю.

Клієнтами ПрАТ «СК «Євроінс Україна» є більше 1,5 тисяч підприємств, установ та організацій, а також громадяни України в квітні 2021 року у відбулись збори акціонерів двох всеукраїнських страхових компаній – товариства з додатковою відповідальністю “Страхова компанія “Укоопгарант” та ПрАТ «СК «Євроінс Україна».

ПрАТ «СК «Євроінс Україна» діє на принципах самоокупності та самофінансування, повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, за виконання зобов'язань перед замовниками, постачальниками та

споживачами, публічними та приватними установами, бюджетом. Статутний капітал товариства сформований за рахунок внесків засновників (акціонерів).

Підготовка якісного персоналу, що здатний продуктивно працювати і зміна культури управління підприємства, залежать від ефективності функціонування служби управління кадрами, що є запорукою досягнення відповідного успіху. Без мотивації кваліфікованих співробітників жодне підприємство не створить добре працюючу систему виробництва, маркетингу і фінансів. Управління кадровою політикою є важливою сферою діяльності будь-якого підприємства і головним джерелом його тривалого розвитку

В результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість управління діловою кар'єрою персоналу підприємства, задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ МЕНЕДЖЕРА В ПРИВАТНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ СТРАХОВА КОМПАНІЯ «ЄВРОІНС УКРАЇНА»

3.1 Основні рекомендації щодо управління процесом трудової кар'єри сучасного менеджера

У своєму найбільш універсальному визначенні, як вже зазначалось вище, кар'єра - невід'ємна частина життєдіяльності кожного менеджера, що хоче добитися успіху у своєму самоствердженні.

Кар'єрне зростання менеджера – це всі методи і дії, котрі він може застосувати для досягнення поставлених цілей. Щоб правильно організувати своє кар'єрне зростання, подолати труднощі на своєму шляху, потрібно навчитися розподіляти свої сили і час, уміти вибирати вірні цілі, ставити перед собою реальні завдання і багато що інше.

З організаційної точки зору кар'єра розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанта майбутньої діяльності, виходячи з можливостей, які перед нею відкриваються, подолання розбіжностей між реальним і бажаним у її посадовому становищі. Оскільки ці рішення часто приймаються за умов браку інформації, суб'єктивної оцінки себе та обставин, нестачі часу або емоційної нестабільності, вони далеко не завжди можуть бути послідовними, раціональними, цілеспрямованими, та й взагалі виправданими.

Кар'єра у своєму реальному здійсненні може бути динамічною, пов'язаною зі зміною робочих місць, і статичною, котра здійснюється на одному місці та на одній посаді шляхом професійного зростання. Вона буває вертикальною, яка передбачає посадове зростання, і горизонтальною, яка проходить в межах одного рівня управління, однак зі зміною занять, інколи професії. Суміщення двох цих підходів може породжувати «східчасту» кар'єру.

Тому успіх у кар'єрі менеджера можна розглядати як з точки зору просування від однієї посади до іншої, більш високої, так і з точки зору ступеня оволодіння певною професією, навичками та знаннями, які її складають.

Уважне спостереження за роботою менеджера дозволяє говорити про те, що для даремної витрати часу границь практично немає. Нестача часу не дозволяє успішно справлятися з покладеними обов'язками, приводить до перенапруженості в процесі роботи. Слова “у нас немає часу”, часто повторювані деякими менеджерами, є яскравим показником недостатнього уміння управління своїм робочим часом і недостатньо ефективної підприємства праці.

Дослідження причин втрат робочого часу показують, що основними з них є наступні:

- зайві ступені і ланки апарату управління приводять до ускладнення системи документообігу і зниженню оперативності управління. Істотну шкоду наносять диспропорції в чисельності керівних і допоміжних працівників, що приводить до виконання не властивих їм функцій;
- порушення послідовності виконання процедур управління, особливо при прийнятті рішень, що знижує ефективність управління;
- нечітка організація виконання прийнятих рішень приводить до дублювання, втратам часу;
- багато часу непродуктивно витрачається на зайву звітність;
- як інші причини втрат робочого часу можна вказати такі, як порушення трудової і технологічної дисципліни, значна кількість погана підготовлених нарад, неотримання з інших відділів і служб відомостей у встановлений термін, низьку якість отриманих документів і т.п.

Для підбору в підприємстві успішних менеджерів які будуть спроможними зробити успішну кар'єру необхідно формувати кадрову політику, яку слід здійснювати у декілька етапів. Кожний етап вимагає виконання певних чітких дій для досягнення конкретної цілі. Етапи наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендовані етапи формування проведення кадрової політики на підприємстві*

Етапи	Ціль роботи з персоналом	Заходи
Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком підприємства.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку підприємства. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації.	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників. 3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації.	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [31]

При розробці кадрової стратегії враховуються місія, цілі та стратегія розвитку підприємства, а кожен менеджер планує розвиток своєї кар'єри. Вона пов'язується на функціональному рівні зі стратегією розвитку підприємства, та реалізується як діяльність менеджера з управління в межах внутрішньо-організаційного управління та відносин між працівниками та менеджером у вигляді кадрової політики через кадрову роботу, яка відбувається щоденно.

Тому удосконалення процесу управління трудовою кар'єрою менеджера припускає як раціоналізацію всіх управлінських робіт, так і підвищення продуктивності праці менеджера. Цього можна домогтися шляхом

удосконалювання оперативного управління, інформаційного забезпечення і діловодства, чіткого визначення функцій менеджера, планування особистої його праці, створення нормальних умов праці і відпочинку [7].



Рис. 3.1. Чинники, що впливають на процес управління кар'єрою менеджера в підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Стилі підприємства праці сучасного менеджера залежать від стилів керівництва, тому розглянемо організацію праці кваліфікованого менеджера через призму стилів сучасного менеджменту. Стиль керівництва, який характеризує менеджера, залежить від обсягу делегування повноважень, використовуваних типів влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань підприємством тощо. Розглянемо види стилів сучасного менеджера і механізми їхнього застосування більш повно.

Залежно від рівня зміст менеджменту кар'єри ділиться на індивідуальний та організаційний [71]. На організаційному рівні відбувається розроблення вищим керівництвом кар'єрної політики і стратегії підприємства, після чого менеджери середньої ланки переходять до реалізації поставлених завдань. На індивідуальному рівні за планування та розвиток власної кар'єри відповідає сам працівник, який обирає засоби досягнення цілей винятково у власній професійній діяльності (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Зміст менеджменту кар'єри залежно від рівня управління*

Рівень	Суб'єкти	Планування	Розвиток
Організаційний рівень	Вище керівництво, менеджери лінійних та функціональних підрозділів	Визначення напрямів розвитку і контролю за персоналом	Створення відповідних умов для розвитку персоналу, його навчання та професійне просування
Індивідуальний рівень	Працівник	Визначення кар'єрних цілей і засобів їх досягнення	Оволодіння відповідними навичками, знаннями та досвідом. Професійна орієнтація

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Таким чином, менеджмент кар'єри є ефективним тоді, коли він повною мірою задовольняє вимоги підприємства у відповідних кадрах та враховує професійні потреби конкретного працівника.

На підставі вищезазначених стилів управління можна виділити та рекомендувати менеджерам три типи поведінки менеджера під час управління кар'єрою: рольовий, соціальний та індивідуальний [54].

Рольовий стиль, за аналогією є з демократичним стилем управління, передбачає використання більшою мірою інструментів узгодження планів, аніж інструментів примусу.

Соціальний – спрямований на регламентацію процесу менеджменту кар'єри. А індивідуальний стиль, подібно до ліберального стилю управління, передбачає самоуправління. Узагальнивши все вищесказане, розглянемо сильні і слабкі сторони кожного з типів управління кар'єрою в підприємстві (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика рекомендованих типів управління кар'єрою менеджера*

Характеристика Тип	Рольовий	Соціальний	Індивідуальний
Владні повноваження	Лінійні та функціональні менеджери	Вище керівництво	Працівник
Мета	Оптимізація соціально-професійних аспектів під час побудови кар'єри	Оптимізація адміністративних аспектів кар'єри	Досягнення особистих професійних цілей
Об'єкт	Особистість як професіонал	Група працівників як єдине ціле	Потенціал працівника
Предмет	Професійні навички, досвід, знання та вміння	Стандарти поведінки і комунікації	Особисті навички, знання та вміння
Сильні сторони	Поеднує адміністративні методи управління кар'єрою з професійним розвитком працівника	Автоматизує кар'єрні процеси, формує конкурентні відносини серед працівників	Полегшує працю менеджера, формує самостійність у підлеглих
Слабкі сторони	Потребує багато зусиль та грошових коштів на реалізацію	Стримується індивідуальна ініціатива	Працівник може втратити мотивацію

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Таким чином, спираючись на порівняльну характеристику типів управління кар'єрою, очевидно, що кожен із запропонованих стилів має свої переваги та недоліки. Вибір одного з яких засновується виходячи з наявної системи управління персоналом загалом. Більше того, сьогодні немає компанії, що може використовувати той чи інший тип у чистому вигляді.

Виходячи з орієнтації менеджера на певний тип управління кар'єрою, використовуються різні «кар'єр-технології» – це засоби управління кількісними та якісними характеристиками менеджерів, що забезпечують досягнення цілей підприємства, їх ефективне функціонування.

Реалізація системи управління кар'єрою менеджера передбачає, з одного боку, професійний розвиток співробітника, тобто набуття ним бажаного досвіду, кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення

кваліфікації, а з другого – послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для виконання обов’язків на цільовій посаді.

Підсумовуючи викладене, слід наголосити, що розроблення дієвої системи управління кар’єрою менеджера є актуальним. Зокрема, дослідження теоретико-методичних засад такого управління дає підстави стверджувати, що кар’єру менеджера доцільно розглядати як поетапне просування працівників за службовою ієрархією в міру набуття ними практичного досвіду та розвитку професійних, ділових і особистісних рис. На рисунку 3.2 схематично зображено систему управління кар’єрою менеджерів.

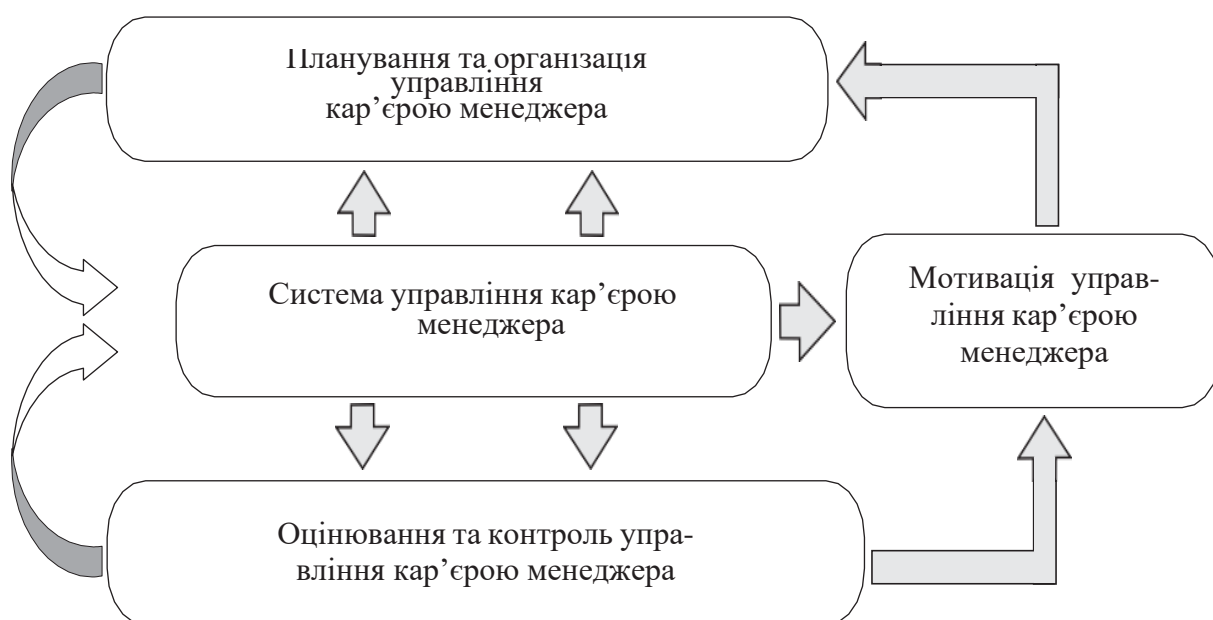


Рис. 3.2. Система управління кар’єрою менеджера в ПрАТ «СК «Євроінс Україна»*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Організація праці менеджера повинна передбачати планомірне горизонтальне і вертикальне сходження працівника в підприємства за системою посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття його в організацію і закінчуючи ймовірним звільненням. Організація розглядається як потужний механізм, що розвивається з дотриманням відповідних принципів.

Треба зазначити, що люди вибирають конкретний вид діяльності (виробничий або невиробничий, розумовий або фізичний), усвідомлено ставлячи перед собою конкретні цілі. Людські ресурси є конкурентним багатством будь-якої підприємства. Тому суб'єкт управління повинен надавати всі можливості для реалізації цілей персоналу, створювати умови для його кар'єрного розвитку, втілення відповідних мотиваційних установок до праці.

Головними напрямками управління побудови кар'єри менеджера в сучасних економічних умовах є: визначення основних вимог до менеджера на основі прогнозу і перспективи розвитку підприємства; розробка комплексної системи управління роботою менеджера в підприємства; розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання менеджера на основі визначеної стратегії розвитку підприємства; вибір шляхів залучення, використання та збереження менеджерів, а також надання їм допомоги в разі звільнення; розвиток соціальних відносин в підприємства; визначення шляхів розвитку менеджера, навчання, підвищення кваліфікації; залучення менеджера підприємства до участі в управлінні; формування корпоративної культури підприємства [29].

Управління, організація, планування праці менеджера передбачає, перш за все, забезпечення здатності особистості до окреслення конкретних шляхів професійного зростання. В роботі запропоновано низку рекомендацій, які, необхідно виконувати в процесі управління кар'єрою менеджера підприємства: коли виникає проблема, слід вирішувати її негайно, якщо є у розпорядженні засоби, необхідні для її вирішення; навчитись організовувати роботу, делегувати відповідальність і здійснювати контроль; ніколи не намагайся звести рахунки зі своїми ворогами, тому що цим ти принесеш набагато більше шкоди собі, ніж їм; найважливіше в житті складається не в тому, щоб максимально використовувати свої успіхи, а вміння отримувати користь із втрат; якщо ти схильний до переживань через несправедливу критику, пам'ятай: вона часто є замаскованим компліментом.

Для кожного типу кар'єри існує початковий етап, який закладає фундамент всієї наступної кар'єри. У більшості випадків кар'єра починається з низів.

Тому тільки з часом людина стає незамінним професіоналом і виявляється поза конкуренцією. Вивчаючи успішні стратегії побудови кар'єри знаменитих людей, можна дати поради молоді з підприємства успішної кар'єри (див. рис. 3.3).

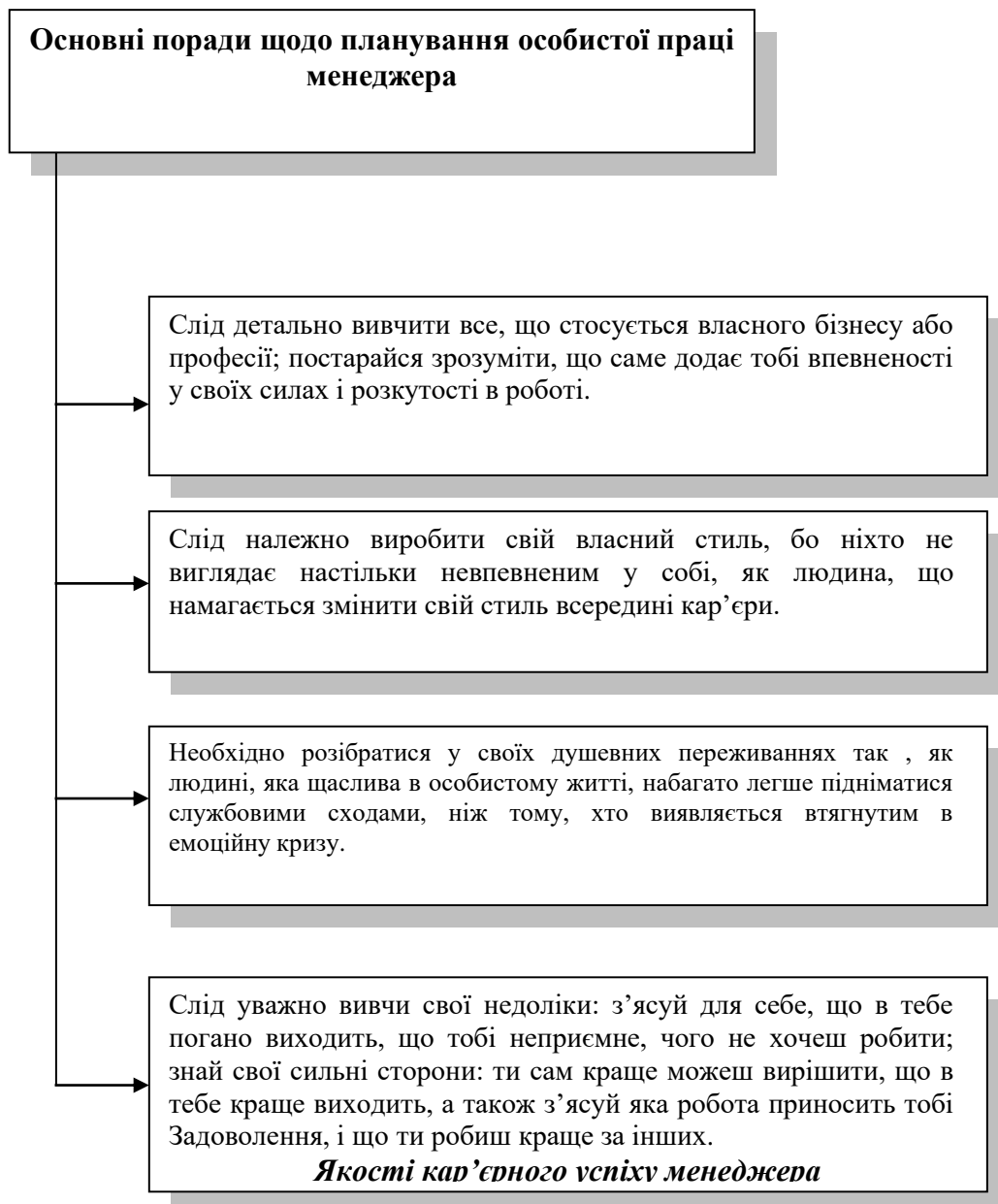


Рис. 3.3. Основні поради щодо управління кар'єрою менеджера в ПрАТ «СК «Євроінс Україна» *

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вчених [27]

Програма розвитку кар'єри менеджера повинна забезпечувати підвищення рівня зацікавленості працівників, виявлення осіб з високим потенціалом зростання, відображаючи наступні аспекти:

- способи виявлення співробітників з високим потенціалом зростання і службового підвищення, який характеризується не ступенем теперішньої підготовленості, а їх можливостями в довгостроковій перспективі, з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації;
- стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри;
- способи ув'язування кар'єри з результатами оцінками діяльності;
- шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей, кураторство);
- організація ефективної системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрями ротації;
- форми відповідальності менеджерів за розвиток підлеглих.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

За дослідженням Інституту Геллапа, у системі управління США виділяють п'ять основних вимог, що гарантують успіх у роботі будь-якого менеджера:

- здоровий глузд;
- знання справи;
- впевненість у своїх силах;
- високий загальний рівень розвитку;
- здатність доводити почату справу до кінця.

Ідеальна модель менеджера, яка характеризується відсотковим відношенням основних критеріїв щодо вимог до нього зображена в таблиці 3.4.

Для ефективного виконання своїх обов'язків менеджер має раціонально організувати свою роботу.

Таблиця 3.4

Рекомендована ідеальна психологічна модель менеджера в підприємстві*

Критерій	Питома вага, %
Гуманне відношення до робітників	100%
Дружні стосунки зі співробітниками	75%
Саморепрезентація (прагнення до того, щоб подобатися людям)	30%
Використання робітників у своїх інтересах	40%
Залежність від чого-небудь	20%
Уникати прийняття рішень	40%
Не сприймати альтернативних рішень	20%
Застосовувати адміністративний тиск	25%
Прагнення до мети, не дивлячись ні на що	30%
Незадоволеність одержуваними результатами	60%
Цілеспрямованість	100%
Одержувати задоволення від своєї роботи	100%

*Джерело: побудовано на основі вивчення праць вітчизняних вчених [54]

Наукова організація праці менеджера охоплює такі напрямки: раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між менеджером, його заступниками, іншими управлінськими працівниками; планування праці й нормування робочого часу менеджера; використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт; раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

3.2 Планування управління трудовою кар'єрою менеджера

Головним завданням управління трудовою кар'єрою менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі багатоманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюга, через які можна впливати на весь процес виробництва. Крім цього менеджер повинен правильно розподілити робочий час для рішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між

працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму своєї участі у виконанні завдань підприємства.

Планування успішної професійної кар'єри менеджера вимагає участі зацікавлених сторін, а саме:

- підприємства (дозволяє набути необхідної професійної майстерності, отримати інформацію про можливості просування по службі і використати ці можливості);
- керівника (керівник постійно контактує з менеджерами та інформує їх про зміну виробничих потреб і вплив цих змін на професійне зростання);
- менеджера (фахівець повинен визначити бажаний щабель досягнень у розвитку своєї професійної кар'єри, способи оцінки досягнутих результатів і скласти план можливих дій).

В основу планування кар'єри можуть бути покладені відповідні методики. Подібні методики планування професійної кар'єри менеджера повинні розроблятися на трьох основних операційних методиках. Серед них:

- методика уточнення професійних цінностей. Ця методика дозволяє визначити найважливіші життєві та трудові інтереси. Такі чинники, як престижність, розташування фірми, різноманітність, наявність стресових ситуацій, стимулювання інтелектуальної діяльності, влада розглядаються і класифікуються з точки зору їх значущості для менеджера та його професійної кар'єри;
- методика виявлення рівня задоволення професійною діяльністю. Ця методика розрахована на подання менеджером інформації про ті види професійної діяльності, що дають йому фахове задоволення. Менеджер також відповідає на запитання, мета яких – вияснити, чому той чи інший вид професійної діяльності дає йому задоволення. Кінцевий пункт – це визначення виду діяльності, котрій менеджер надає перевагу при здійсненні успішної професійної кар'єри;
- персональний професійний розвиток і значущість роботи. Це серія

методик, котрі менеджер може використати для оцінки важливості окремих елементів роботи. При цьому враховуються такі чинники, як професійне зростання, виникнення нових проблем, нові можливості, відчуття причетності до важливої справи тощо.

Треба мати на увазі, що багатьох менеджерів цілком задовольняє їх теперішня посада та вид виконуваної роботи. Таких менеджерів не слід орієнтувати на фахове зростання і професійну кар'єру. Однак вони повинні бути поінформовані про додаткові можливості на підприємстві, котрі їм можуть створюватися.

В управлінні кар'єрою менеджера відомий такий феномен, як «плато кар'єри». Плато – це точка в кар'єрі, коли імовірність подальшого просування вгору дуже мала. За цією точкою закінчується висхідна частина кар'єри.

Можна виділити такі основні характеристики чотирьох категорій працюючих в «плато кар'єри»:

- «грунтовні люди» – працівники високого професійного рівня, для яких «плато кар'єри» має солідну висоту і тому просування, скоріше всього, не передбачається;

- «застиглі» – менеджери з обмеженим професійним потенціалом для просування, вони працюють з віддачею, меншою ніж потрібна для фахового зростання і посадового просування;

- «зірки» – менеджери високого професійного рівня з можливостями для просування, що швидко реалізуються та йдуть одне за одним;

- «пришельці» – менеджери з високим професійним потенціалом для просування, у них сформованого «плато» немає, і вони можуть швидко професійно зростати.

Основні методи управління кар'єрою менеджера, які реалізуються за допомогою HRM-системи наведені на рисунку 3.4., на рисунку 3.5 зображено основні завдання, які вирішуються HRM-системою.

•Економічні

- └ матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна.

•Організаційно-розпорядчі

- └ підтримка дисципліни, покладання відповідальності, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій.

Соціально-психологічні

- мотивація, моральне заохочення, соціальне планування

Рис. 3.4. Основні методи управління кар'єрою менеджера, які реалізуються за допомогою HRM-системи*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Система дозволяє оцінити «якість» менеджера, спираючись на такі показники, як тривалість виконання певних обов'язків, загальний трудовий стаж або просто час роботи на компанію.

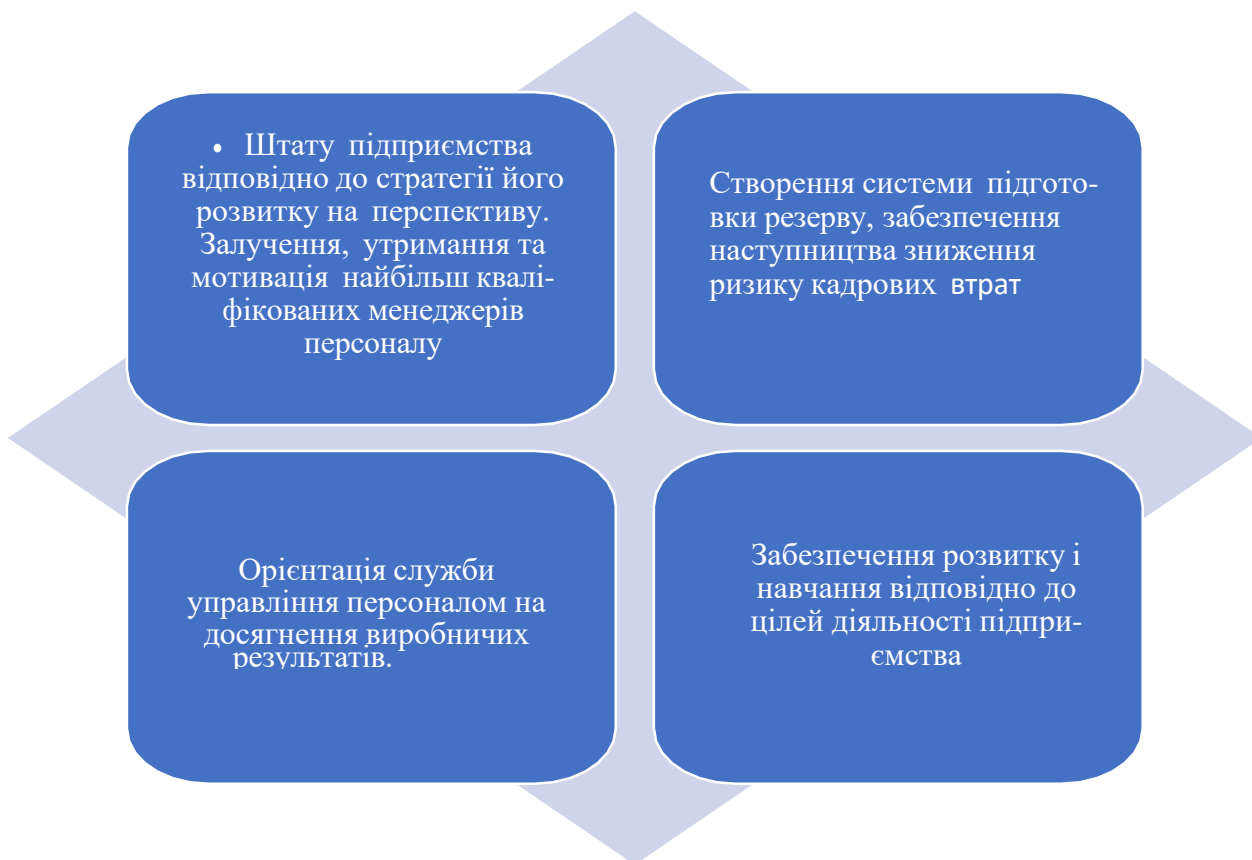


Рис. 3.5. Основні завдання, які вирішуються HRM-системою*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Склад таких показників визначається відповідно до потреб компанії [16].

При здійсненні індивідуального просування за кар'єрними сходами треба використовувати такі основні принципи, а саме – принципи безперервності, осмислення, швидкості, маневреності, економічності та примітності. Планування кар'єри є однією із функцій визначення майбутнього розвитку менеджера, етапів досягнення намічених цілей та посадового просування.

Плануванням кар'єри менеджера в більшості підприємств займається сам менеджер, і передбачає заходи щодо планування кар'єри. Сам менеджер повинен передбачати наступні заходи: первинне орієнтування менеджера в підприємстві; вибір структурного підрозділу для успішної професійної діяльності; успішного виконання роботи на призначеній посаді; оцінка перспектив і проектування професійного зростання; реалізація заходів зростання та успішного кар'єроздійснення.

Тобто планування кар'єри в підприємстві здійснюється шляхом порівняння особистих бажань у кар'єроздійсненні з можливостями їх реалізації доступними заходами в успішній кар'єрі.

Наступний важливий момент кар'єри – це рішення, що приймає підприємство про термін перебування на посаді. Більшість працівників проходять через важкий період переоцінки себе, хоча зовні їх кар'єра може виглядати досить добре. Задаються питання про правильність первинного вибору місця роботи, про рівень досягнень, оцінюється масштаб досягнутого і ступінь витрачених зусиль. Це й питання про майбутній шлях професійного розвитку, коли оцінюються перспективи продовження або зміни роду діяльності, виробляється стратегія дій на період професійного життя, що залишився, коли тривалість кожної стадії вже оцінюється невеликим часом.

Якщо менеджер змінює кар'єру, дані етапи можуть повторюватися. При цьому ті, хто має більш рішучий характер, продовжують кар'єру лінійних керівників, а менш рішучі, але більш вдумливі – штабних. Інші – освоюють

нові сфери діяльності і переходять до «горизонтальної кар'єри». Загалом, у віці 50-60 років в діловій кар'єрі настає етап зрілості.

Професійне та кар'єрне зростання позитивно впливають на менеджерів та їх розвиток, сприяють збільшенню показників ефективності управління, а також забезпечують наступність в управлінні.

З метою створення умов для професійного кар'єрного зростання менеджерів доцільно побудувати програму розвитку кар'єри, а це передбачає виконання низки завдань (див. рис. 3.6).

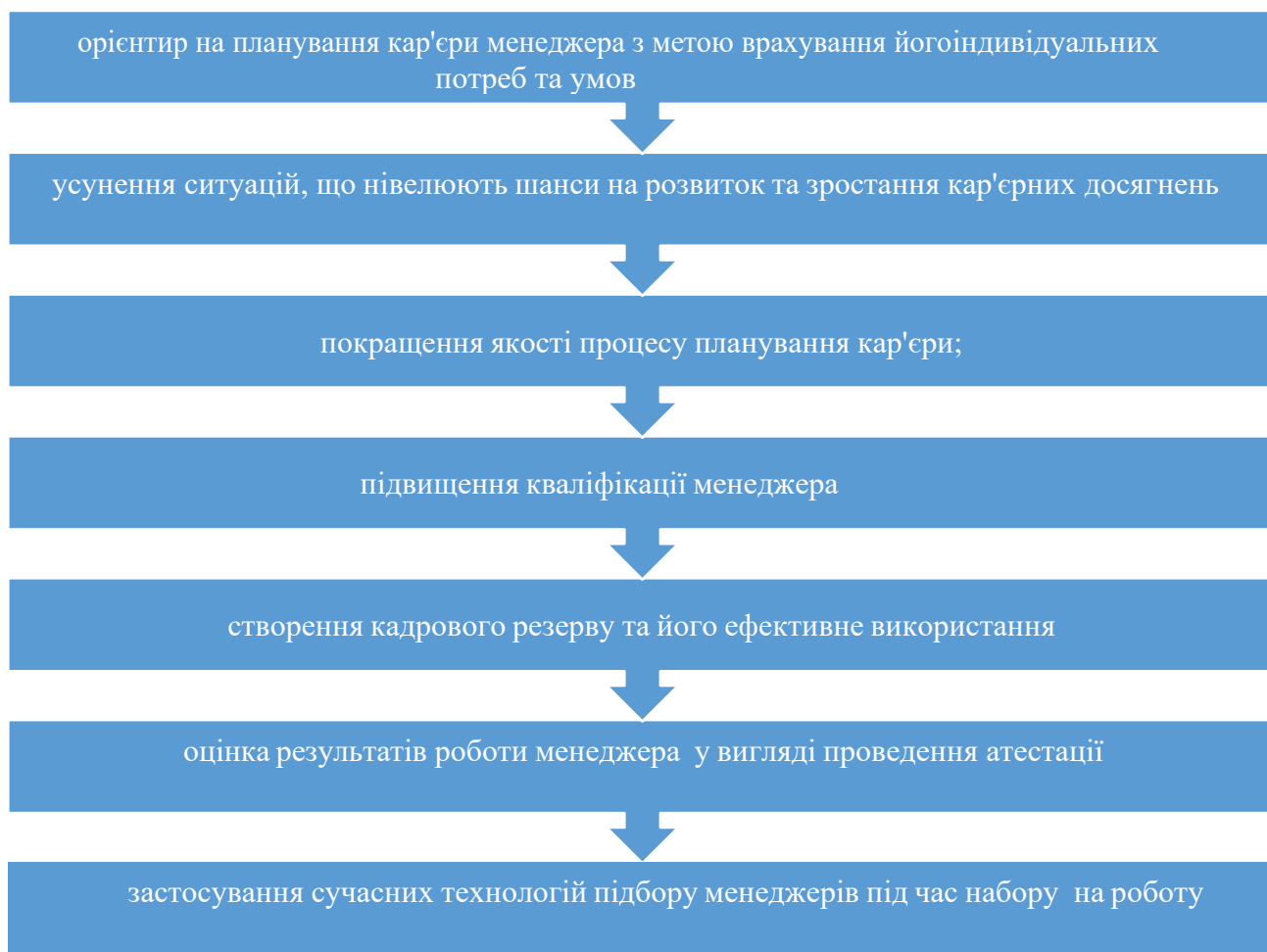


Рис. 3.6. Рекомендована програма розвитку кар'єри менеджера*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Отже, одним із першочергових завдань менеджера є планування професійної кар'єри. При розробці заходів планування кар'єри менеджера варто врахувати такі важливі особисті якості як: освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішньої мотивації.

Щоб процес професійного навчання та підвищення кваліфікації менеджера був ефективним, необхідно побудувати програму професійного навчання це передбачає виконання наступних завдань (див. рис. 3.7).

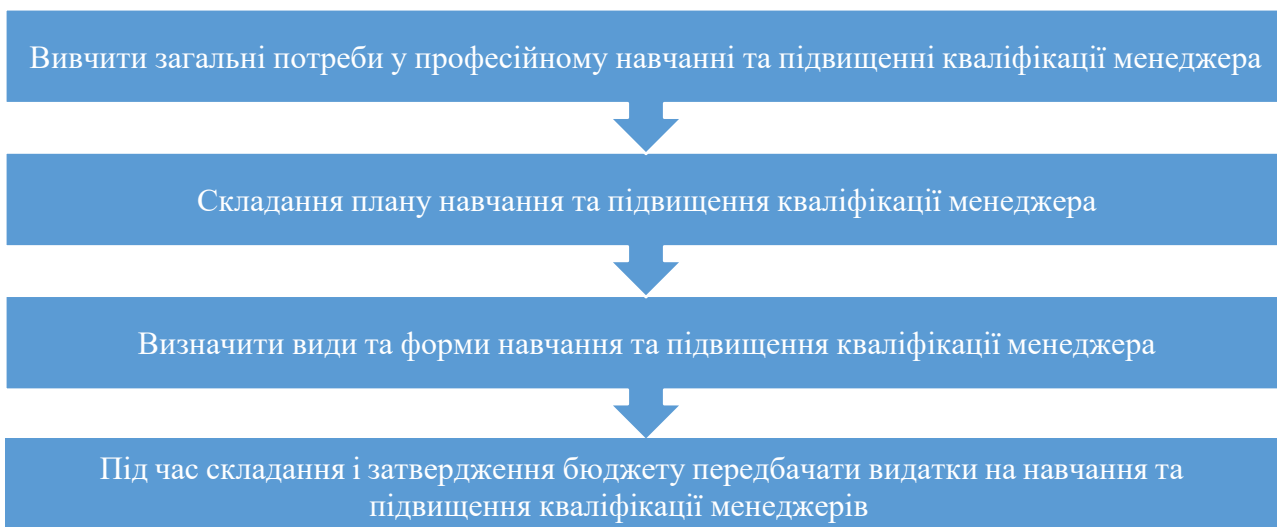


Рис. 3.7. Механізм безперервного кар'єрного навчання менеджера*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Реалізаційно-методичний комплекс, що кладеться в основу планування кар'єри дозволяє в основу планування професійної кар'єри успішного фахівця та реалізації особистісної фахової кар'єрограми покласти найбільш розроблені концептуальні та аналітичні (операційні) методики і привести їх до певної комплексної системи планування кар'єри менеджера. Доцільно поєднати для порівняння основні варіанти позиціонування успішного фахівця і його кар'єрного менеджера представлені у таблиці 3.6, з метою здійснення кар'єри [34].

Таблиця 3.6

Позиціонування успішного фахівця і кар'єрного менеджера у спланованому здійсненні професійної кар'єри*

n/n	Успішний фахівець	Кар'єрний менеджер
1.	Визначає головну мету професійної кар'єри та динаміку ціледосягнення, ставить творчі цілі.	Регламентує і систематизує шляхи та способи ціледосягнення, унормовує цільові завдання.
2.	Ставить проблемні питання і намагається конструктивно вирішити їх.	Зміряється з ситуацією, не задає «лишніх питань», пропонує варіанти.
3.	Делегує повноваження, діє самостійно і «децентралізовано».	Здійснює централізаційний контроль з боку підприємства і діє за регламентом.

Продовження таблиці 3.6

4.	Підтримує інновації і творчі підходи, активно шукає нові методи.	Підтримує стабільність, існуюче «статус-кво» та сплановані заходи
5.	Ризикує і проявляє підприємливість.	Оминає ризики, підстраховує і підтримує
6.	Проявляє солідарність з колегами, демонструє партнерство, комунікацію і взаємопідтримку.	Критикує, звинувачує, бачить негативну дію «людського фактору», намагається запобігти його негативній дії.
7.	Приймає конструктивні рішення, пов'язані зі змінами.	Виконує раніше прийняті рішення «за планом» і без змін.
8.	Активно впроваджує нововведення і зміни, діє рішуче і ризиково.	Здійснює спротив змінам і блокує ситуативні ризики.
9.	Намагається самостійно розібратись у складній ситуації, допомагає іншим і проявляє ініціативу.	Обмежується контролем, без команди не втручається у розв'язання виробничих проблем.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Фактори, які менеджер враховує при визначенні вірогідності досягнення успіху та перетворення його на «фактичний успіх» графічно можна зобразити наступним чином:



Рис. 3.8. Факторно-операційні мотиватори професійного успіху *

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Для ефективного управління підприємством менеджер повинен володіти знаннями сучасного менеджменту й мати здібності до управління колективом.

Знання сучасного менеджменту потрібні менеджерів для визначення власних підходів до підлеглих. Для ефективного управління підприємством в умовах сучасної ринкової економіки менеджер повинен відповідати таким вимогам і мати такі характеристики: стратегічне мислення, що дозволяє планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку ринків; здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість: характеризуються здатністю визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, виходячи з нових умов.

Як лідер команди менеджер несе відповідальність за її формування, підготовку її учасників. Він спонукає їх до ефективної спільної роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння. Ефективний менеджер який буде свою кар'єру повинен вміти:

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- працювати з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
- раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан; встановлювати ділові відносини з іншими менеджерами;
- володіти собою в будь-якій ситуації;

– вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: правильно планувати роботу, аналізувати ситуацію, проводити нараду, видавати розпорядження та ін.

Отже, розвинуті особистісні характеристики є обов'язковою рисою сучасного менеджера.

3.3 Загальна модель управління трудовою кар'єрою менеджера

Щоб ефективно управляти людьми, менеджер в першу чергу повинен опанувати наукою і мистецтвом управління самим собою. Персональний менеджмент допомагає менеджеру: раціонально організовувати свою працю і працю своїх підлеглих; реалізовувати професійні та життєві цілі; уникати стресових ситуацій; підвищувати працездатність; отримувати задоволення від виконуваної роботи.

Розумна самоорганізація дає менеджеру наступні переваги: виконання роботи з меншими витратами; краща організація особистої праці; менша завантаженість роботою; менше помилок при виконанні своїх функцій; ільше задоволення від роботи, велика мотивація праці; менше поспіху і стресу; зростання кваліфікації; кращі результати праці; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Досить поширеною є індивідуальна технологія використання робочого часу. Це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи в повсякденній діяльності, для того щоб оптимально і зі змістом використовувати свій час. Узагальнюючи різні «стратегічні комплекси» кар'єрного ціледосягнення можна виявити наступні основні типи «кар'єрних стратегій», котрі можна легко відобразити у відповідних професіограмах і

кар'єрограмах досягнення професійного успіху. Основні типи кар'єрних стратегій зображено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Основні типи кар'єрних стратегій, що складаються у
«стратегічні комплекси» кар'єрного ціледосягнення***

№	Типи кар'єрного процесу	Характеристика
1.	Прогресивний	Постійний розвиток уперед на вищу ступінь ієрархії. Кожна ступінь змін відрізняється від попередньої більш високим рівнем здібностей і можливостей життєдіяльності. Зміни процесу просування незворотні і направлені на майбутнє з врахуванням накопичених знань та досвіду.
2.	Регресивний	Відбувається зі спадами стану різної протяжності. Це рух кар'єрного процесу вниз при невідповідності здібностей та активності фахівця вимогам його статусу, структурних реорганізаціях управління або стану здоров'я, чи віку.
3.	Лінійний	Кар'єрні процеси розвиваються безперервною послідовністю (по лінії). Це процес поступового професійного зростання.
4.	Нелінійний	Кар'єрні процеси проходять стрибками або проривами після довгого періоду кількісного зростання. Це проходження за ступенями вгору або вниз, коли змінюється статус працівника.
5.	Спиральний	Кар'єрні процеси проходять з послідовним освоєнням посад при просуванні за ієрархічною градацією.
6.	Стагнаційний (застійний)	Це окремі випадки кар'єрних процесів, коли в них не відбувається суттєвих змін, і фахівець знаходиться у стані «застиглості».
7.	Інноваційний (випереджуючий)	Кар'єра спрямована на майбутнє і пов'язана з інноваційними «проривами». Стверджуються радикально нові способи професійної життєдіяльності.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Вибір того чи іншого «стратегічного шляху» у здійсненні може бути цілком закономірним, але й ситуативним. «Ситуативний комплекс» кар'єрної стратегії можуть формувати самі різні чинники: вибір кар'єрної «цільовим комплексом» – «цілепокладена кар'єра»; вибір з причин «професійної призначеності» і соціальної відповідальності – «професійно- детермінована кар'єра»; якщо мався усвідомлений та осмислений професійно-ціннісний вибір – «ціннісно-детермінована кар'єра». Але при всій варіативності вибору кар'єри всі внутрішні «фази реалізації» успішної кар'єри у стратегічному відношенні

достатньо чітко ідентифікуються при всіх професіотипах кар'єрного зросту. Так програмуючі фактори кар'єроздійснення за основними напрямками успішної професійної діяльності зображено на рисунку 3.9.



Рис. 3.9. Програмуючі фактори кар'єроздійснення за основними напрямками успішної професійної діяльності*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

При плануванні особистісної кар'єрограми принципи кар'єрної стратегії можна представити відповідним «комплексним функціоналом» з наступних основних принципів: безперервності кар'єрного зросту, семантичного осмислення «кар'єрного руху», швидкісної динаміки

кар'єрного просування, варіативної маневреності кар'єрного самоздійснення, розширення «кар'єрного поля» через професійне визнання. (див. табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Професійний контент принципів кар'єрної стратегії, що покладаються в основу планування успішної професійної кар'єри*

№	Принципи	Характеристика
1.	Безперервність кар'єрного зросту	1. Жодна з досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або стати приводом для зупинки. 2. Відповідність займаних посаді або статусу повинна підтверджуватись процесом реалізації службових чекань або вимог. 3. Просування по службі може уповільнюватися або перериватись у зв'язку з труднощами, що виникли, або кризовим характером ситуації.
2.	Семантичне осмислення кар'єрного руху	1. Будь-які кар'єрні дії повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до індивідуальних та загальних цілей. 2. Кар'єрний рух повинен забезпечувати оптимальність вибору маршруту та тактики його проходження. 3. Необхідна об'єктивна оцінка досягнутого положення, стану здібностей і можливостей руху до більш високих цілей.
3.	Швидкісна динаміка кар'єрного просування	1. Швидкість просування по службі підтверджується порівнянням із загальним рухом. 2. У будь-якому русі є лідери і відстаючі. 3. Успішна кар'єра – це просування у групі лідерів. 4. Кар'єрне просування командою вважається більш надійним.
4.	Варіативна маневреність кар'єрного саморозвитку	1. Прямолинійний рух можливий тільки на вільному шляху від інших рухів, а таких шляхів у кар'єрі практично не буває. Спроби рухатись тільки прямо на великій швидкості може викликати зіткнення з іншими або катастрофу. 2. Кар'єрний маневр передбачає: пом'якшення сили зіткнення за рахунок компромісу; «пропуск уперед» на загрозовий ділянці; «обхід бар'єру» без зміни маршруту; знання «обхідних» маршрутів.
5.	Економічність кар'єрного самоздійснення	1. На конкретному кар'єрному шляху виграє спосіб діяльності, котрий дає найкращий результат при найменших витратах ресурсів. 2. Кар'єрний шлях дуже довгий, і для багатьох – це практично все життя. 3. Треба уміло розподіляти сили на кар'єрному шляху, завжди співставляти свої прагнення з реальними можливостями, ефективно реалізовувати ці можливості.
6.	Розширення «кар'єрного поля» через професійне визнання	1. Фахівець, котрий використовує вищеназвані принципи рано або пізно буде поміченим, але чим раніше, тим краще. 2. Талановиті люди завжди мають невдачі у кар'єрі у зв'язку з непримітністю. 3. Чим шире визнання людини і потреба у її праці, тим ширше її «кар'єрне поле» і можливості самореалізації.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Загалом же взаємодію фахівця з підприємством, де він працює і намагається здійснити успішну професійну кар'єру, можна представити у такому процесі планування кар'єрного зросту (див. рис. 3. 10).

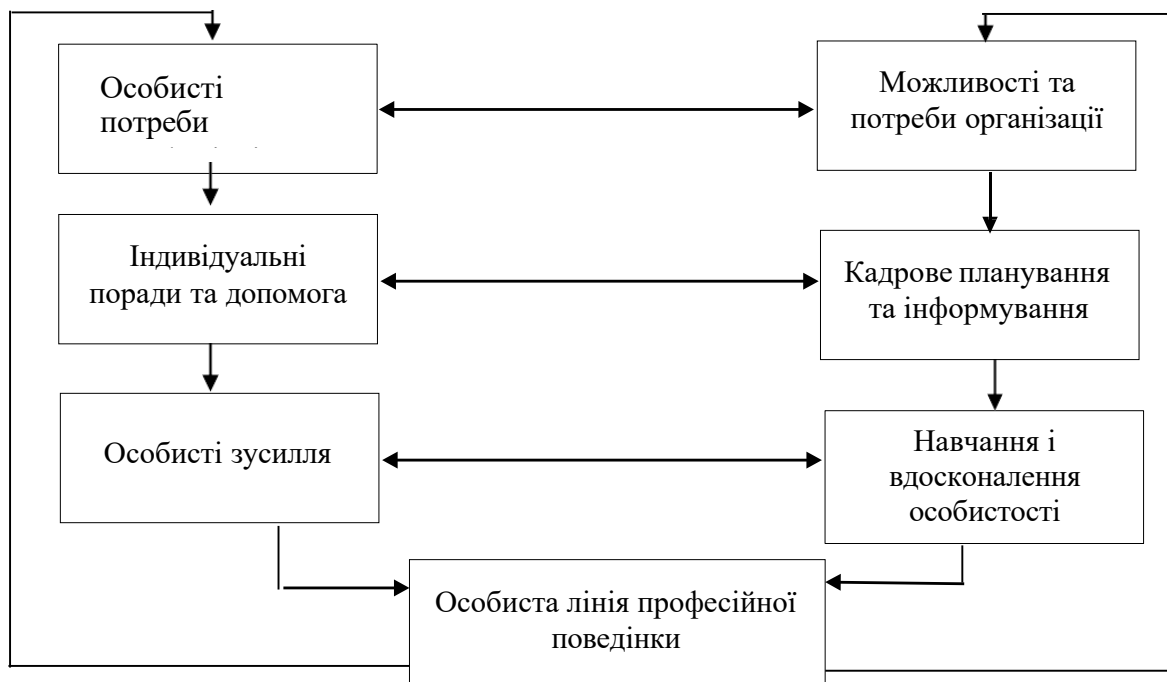


Рис. 3.10. Процес планування кар'єрного зросту*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Можна бачити, що при плануванні професійної кар'єри порівнюються потенційно, і можливості менеджерів та підприємства, їх сумісні потреби, практична реалізація професійних інтересів у процесі співробітництва та кар'єрного зросту фахівців, розвиток їх професійних здібностей за вимогами підприємства та виробничої стратегії підприємства у співпаданні з професійними планами успішних фахівців.

Вже не в загальнотиповому варіанті «для всіх», а в «поліваріантних можливостях» для конкретних спеціалістів, фахівців як окремих особистостей зі своїм специфічним «кар'єрним шляхом» професійної самореалізації і фахового кар'єроздійснення. Для цього необхідна розробка фахово-особистісних «кар'єрограм» професійної успішності, котрі дозволяють конкретно спланувати і реалізувати «кар'єрний шлях» успішного фахівця.

Тобто здійснити конкретне управління професійною кар'єрою в її оптимальному варіанті та за «успішним сценарієм». З метою розвитку успішної професійної діяльності, здійснення якої можна здійснити системно та оптимізувати у відповідному «кар'єрному процесі». Графічно його можна представити наступним чином (див. рис. 3. 11)[9].

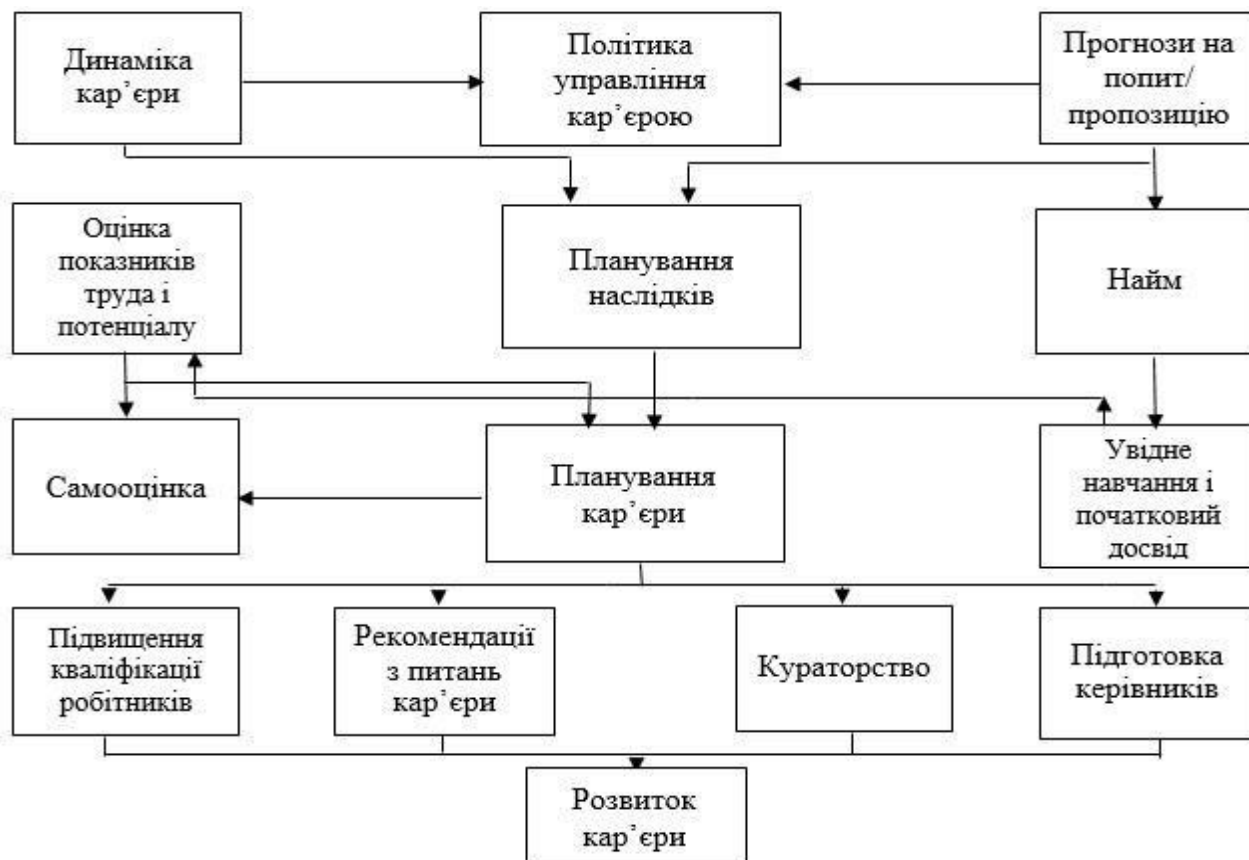


Рис. 3.11. Процес управління професійною кар'єрою у «взірцевому» підприємстві*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

За науковими розробками, для кращого розуміння та практичного здійснення «процесу управління кар'єрою» відповідно до «кар'єрограм професійної успішності» слід визначити поетапність розвитку.

Система управління кар'єрним процесом повинна включати комплекс взаємозалежних цілей, функцій, технологій, принципів управління діловою кар'єрою.

В додатку А розроблено типову професіограму для посади «Менеджер».

Висновки до III розділу

Планування кар'єри менеджера треба розглядати не тільки як складання порядку роботи потрібно проявити уміння і наполегливість у його виконанні.

Керуючи людьми менеджер повинен мати позитивний зв'язок із своїм персоналом. Він повинен бути лідером, щоб вести за собою підлеглих. А для цього необхідно мати авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції. Він повинен бути дипломатом, щоб налагоджувати стосунки, як з партнерами, так й із співробітниками для отримання максимального позитивного результату.

Менеджер повинен бути вихователем з високими моральними якостями. Він повинен бути новатором, який розуміє роль науково-технічних досягнень. Загалом, сучасний менеджер повинен бути справжньою людиною у вищому розумінні цього слова - володіти знаннями, культурою, мати рішучий характер та професійні здібності.

Головне менеджеріві це вибрати найприйнятніший стиль керівництва, поєднаний з його особистісними якостями. Маючи реальну владу, менеджера істотно впливає на трудовий колектив, а ще через нього – на характер і результати функціонування самого об'єкта.

Для менеджера є важливим складання проекту розвитку ділової кар'єри менеджера. Він може складатися з таких послідовних етапів:

- вступу (тут передусім визначаються основні поняття та терміни розвитку ділової кар'єри менеджера);
- складання графіку термінів виконання проекту з розвитку ділової кар'єри, зокрема необхідні процеси та терміни їх виконання, які в кінцевому підсумку призведуть до завершення всього проекту своєчасно;
- розрахунку вартості проекту, а саме необхідних ресурсів, які будуть використані в процесі виконання проекту;
- розроблення заходів, необхідних для високого рівня якості виконання проекту;

– управління керівниками, залученими до виконання проекту, зокрема організаційне планування, комплектація робочої групи з підготовки і виконання проекту, забезпечення злагодженої роботи виконавців проекту.

Отже, кар'єра – це складний теоретичний, практичний і методичний процес, для поліпшення якого необхідне вдосконалення процесу складання кар'єрограми.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Менеджер, який хоче працювати ефективно, повинен розуміти, що він досягне успіху лише за умови впорядкованості всього свого життя, раціонального розпорядку дня, ритму праці та відпочинку, підприємства робочого місця та дбайливого ставлення до своєї праці.

Менеджер повинен розставити пріоритети у вирішенні проблем і прийнятті рішень, тобто які завдання мають бути пріоритетними, а які – другорядними. Працездатність та кар'єрний ріст менеджера залежить від багатьох факторів, зокрема: складності та напруженості праці, стану здоров'я, умов праці, соціально-економічних умов в підприємстві, рівня корпоративної культури в ньому; сприятливому режимі праці, підприємства перерв для відпочинку протягом робочого дня. АРМ топ-менеджера розміщений в окремому кабінеті і складається з трьох функціональних зон: робочої зони, зони зустрічі та зони відпочинку.

В умовах конкретної підприємства кожен керівник чи менеджер має свої функції, передбачені посадовими інструкціями, але він має і загальні функції, незалежні від посади. Він: визначає цілі підприємства, вирішує, що необхідно для їх досягнення, забезпечує виконання поставлених цілей, ставить перед працівниками конкретні завдання; забезпечує відповідні стимули для співробітників і зв'язків всередині і поза командою; створює колектив підприємства, забезпечує злагодженість усіх його зв'язків; організовує та регулює виробничий процес, визначає види та обсяги робіт, термін їх виконання, розподіляє роботи між підрядниками; створює структуру управління підприємством, визначає основні правила, способи та методи управління командою; оцінює діяльність працівників підприємства, вирішує питання щодо доцільності їх використання; піклується про професійний та діловий розвиток підлеглих; аналізує результати діяльності підприємства, прогнозує його подальший розвиток; розробляє та реалізує маркетингову

концепцію розвитку підприємства; впроваджує інновації, забезпечує лідируючі позиції підприємства на ринку.

На сучасному етапі чи не найважливішим ресурсом підприємства вважається людина. Від якості та ефективності роботи персоналу залежить можливість компанії отримати відповідний високий чи низький прибуток. Тому важливо приділяти якомога більше уваги діяльності працівника в межах підприємства, а саме його кар'єрному зростанню.

Кар'єра - це успішне просування у сфері суспільної, службової, наукової чи виробничої діяльності, досягнення популярності, слави тощо. Кар'єра являє собою результат усвідомленої позиції і поведінки людини в трудовій діяльності, пов'язаний з посадовим чи професійним ростом, це професійний шлях до успіху по службових сходинках, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві.

Планування трудової кар'єри працівників допомагає підприємству забезпечити власні потреби в конкурентному персоналі, створити якісний кадровий резерв. Підприємство надає можливість персоналу проходити безперервне професійне навчання, що сприяє професійно-кваліфікаційному просуванню.

Переміщення працівника по кар'єрних сходах безпосередньо впливає на мотивацію його трудової діяльності, і навпаки, мотиваційні чинники спонукають прагнення працюючих до кар'єрного зростання

Сукупність заходів, спрямованих на якісну зміну змісту праці, пов'язаних із професійним, соціальним і особистим розвитком працівника, називається менеджментом кар'єри. Це поняття охоплює процеси розвитку і планування кар'єри персоналом. Основними інструментами менеджменту кар'єри є кар'єр-технології, що спрямовані на досягнення основної мети управління кар'єрою менеджера – зростити висококваліфікованого спеціаліста з високим рівнем емпатії, який буде продовжувати працювати в компанії та приносити їй дохід удвічі більший, ніж було витрачено на його навчання.

Головними проблемами розвитку менеджменту кар'єри серед підприємців можна вважати економічний стан країни, а також нерішучість роботодавців стосовно трансформації системи управління кадрами загалом. Рішенням може бути децентралізація компаній, надання більших повноважень співробітникам на всіх рівнях підприємства й акцент на вибудовуванні ефективної системи менеджменту кар'єри персоналу на всіх рівнях управління.

Таким чином, успішна реалізація менеджменту кар'єри передбачає розуміння мети діяльності підприємства, знання рівня компетенції співробітників, розвиток навиків персоналу та створення умов для управління лідерами, що є чинником успіху всієї компанії

На розвиток кар'єри суттєво впливають такі характеристики, як рівень інтелекту, спеціальні навички, знання, здібності, обізнаність, певні характеристики особистості та потреби людини.

Кожному потрібно планувати своє майбутнє та кар'єру відповідно до власних потреб та соціально-економічних умов роботи. Відповідна самооцінка своїх навичок та ділових характеристик включає розуміння себе, своїх сильних, слабких сторін та недоліків. Тільки в цьому випадку ви можете встановити правильні цілі кар'єри та правильно розставити пріоритети.

Ціль кар'єри не можна назвати сферою діяльності, роботою, посадою чи позицією на життєвих сходах. Вона має глибший зміст, що виявляється в тому, чому людина хоче зайнятися цією особливою роботою, займаючи певний щабель на ранговій сходинці.

Щоб керувати кар'єрою в процесі роботи, потрібно: розширити знання та набути нових навичок, підготуватися до майбутньої високооплачуваної посади, оцінити інших людей, які важливі для вашої кар'єри, пам'ятати, що все у житті змінюється, оцінити ці зміни, пам'ятати, що рішення щодо кар'єри майже завжди є компромісом між бажанням та реальністю, а також інтересами працівника та підприємства.

Загалом до чинників, які визначатимуть успіх кар'єри менеджерів, належать: здатність і бажання створювати результати; готовність і здатність брати на себе відповідальність і приймати рішення з відповідним рівнем ризику; готовність запускати процеси змін, керувати ними та використовувати їх в інтересах підприємства; готовність до співпраці; мистецтво швидкого прийняття рішень; вміння передбачати майбутнє; широкі перспективи; відчуття ситуації; уміння бачити загальне і виділяти найважливіше; довговічність; уміння керувати власною думкою та поглядами; повага до інших; здоровий глузд. Менеджер повинен надавати великого значення вмінню та бажанню досягати результату, тому що це головна мета менеджменту і це допомагає: втілення бажання в реальність забезпечує успіх, кар'єру кожному; створює матеріальні блага; виробляє активну життєву позицію; сприяє розвитку та самовдосконаленню; приносить задоволення і радісне сприйняття життя.

Керуючи людьми, менеджер повинен мати позитивні стосунки зі своїм персоналом. Треба бути лідером, щоб вести за собою підлеглих. А для цього потрібен авторитет, високий професіоналізм і позитивні дії. Треба бути дипломатом, щоб будувати відносини, як з партнерами, так і з співробітниками.

Менеджер повинен бути вихователем з високими моральними цінностями. Він має бути новатором, який розуміє роль науково-технічних досягнень. Найважливіше для керівника - вибрати найбільш прийнятний стиль керівництва в поєднанні з особистим потенціалом.

Основним критерієм успішного функціонування підприємства є гнучка адаптація до мінливих потреб ринку. Середовище, в якому працює підприємство, складається з групи активних суб'єктів, що діють за його межами, але вони впливають на стан та можливості служб, відповідальних за його маркетингову політику, і спрямовані на встановлення та підтримку ефективної співпраці з цільовими клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 236 с.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту : Практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с.
4. Баєва О. В., Ковальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Основи менеджменту: практикум : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 524 с.
5. Безсмертна В. В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економика и управление: Научно-практический журнал*. 2017. № 3. С. 48 – 53.
6. Білоус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. URL:http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf
7. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.
8. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.
9. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посібник для студентів вищ. навч. Київ : ЦУЛ, 2011. С. 77-80.
10. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник - 2-ге вид., випр. та допов. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 372 с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 501 с.
12. Виноградський М. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ. економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2012. 516 с.

13. Виноградський М., Виноградська А., Шканова О. Організація праці керівника : навчальний посібник; Київ. економ. ін-т менеджм. Київ : Кондор, 2013. 516 с.
14. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 317 с.
15. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
16. Головченко О. М. Формування механізму стабільного розвитку регіону : монографія. Одеса : Фенікс, 2010. 424 с.
17. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса, 2010. 37 с.
18. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
19. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 188 с.
20. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
21. Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства. Харків : ХНЕУ, 2013. 180 с.
22. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЕксОб, 2012. 384 с.
23. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах системи державного управління в Україні. URL: <file:///C:/Users/IRBIS/Downloads/194-Article%20Text-189-1-10-20200726.pdf>.

24. Економіка виробництва продукції в Україні : монографія [ред. П. Т. Саблук і В. І. Бойко]. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 340 с.
25. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник; Національна академія управління. Київ : Національна академія управління, 2010. 655 с.
26. Єсінова Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2011. 429 с.
27. Єщенко П. С. Сучасна економіка: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 325 с.
28. Живко З. Б. Управління змінами : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 252 с.
29. Завіновська Г. Економіка праці : навчальний посібник; М-во освіти України. КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2013. 298 с.
30. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування : навч. посіб. за заг. ред. А. В. Вакуленко. Київ : КНЕУ, 2010. 200 с.
31. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 392 с.
32. Іванова В. Керівник - професійний керівник : навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2010. 106 с.
33. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
34. Калина А. В. Менеджмент продуктивності : навч. посіб. Київ : МАУП, 2010. 232 с.
35. Калина А. Економіка праці : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів; МАУП. Київ, 2011. 268 с.
36. Керанчук, Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
37. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.

38. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2012. 485 с.
39. Коваленко М. А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон : Олди-плюс, 2010. 288 с.
40. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 224 с.
41. Конфліктологія : підручник для студентів вищих навчальних закладів [Герасіна Л. М., Панов М. І., Осіпова Н. П. та ін.]. Харків : Право, 2012. 320 с.
42. Краснокутська П. В. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КНЕУ, 2010. 502 с.
43. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2010. 260 с.
44. Крухмаль О. В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 43-51.
45. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 224 с.
46. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : Кондор, 2012. 252 с.
47. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 453 с.
48. Кудінова М. М., Меденець В. В., Жмурко Д. С. Лідерство як фактор ефективного управління організацією. *Сучасні управлінські процеси в національній економіці. Матеріали науково-практичної Інтернет-конференції*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016 С. 111–114.
49. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав., 2013. 416 с.

50. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Київ : Інтелект-Захід, 2010. 384 с.
51. Кузьмін О. Основи менеджменту: підручник. Київ : Либідь, 2011. 414 с.
52. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
53. Лутай Л. А. Дисциплінарні відносини: стратегія розвитку та механізм забезпечення : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. 377 с.
54. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 2012. 800 с.
55. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с. 209
56. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
57. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія підприємства : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2015. 360 с.
58. Махсма М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2005. 303 с.
59. Мельник Л. П. Психологія управління : курс лекцій. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : МАУП, 2010. 206 с.
60. Менеджмент : Ситуаційні вправи : навч. посіб. / упоряд.: О. І. Сидоренко, П. С. Редько. Київ : Навч. метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2012. 568 с.
61. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
62. Менеджмент та маркетинг інновацій. за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД "Університетська книга", 2010. 616 с.
63. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.

64. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. Київ : Наш формат, 2018. 408 с.
65. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Економічна сутність поняття «кар'єра». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 155–159.
66. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2015. № 15. С. 15–19.
67. Морозова М. Е. Організаційні засади управління професійною кар'єрою як процес розвитку. Теорія та методика управління освітою. 2011. Вип. 7. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf (дата звернення: 23.03.2022).
68. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2012. 453 с.
69. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
70. Непочатенко О. О., Боровик П. М., Бондаренко Н. В., Філіпова Т. О. Посилення впливу аналізу фінансової діяльності на процес управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. №3. С. 291-296.
71. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
72. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 362 с.
73. Орбан-Лембрик Л. Е. Основи психології управління : монографія. 2-ге вид., пер. і доп. Івано-Франківськ : „Плай”, 2010. 454 с.
74. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : посібник. 2-ге вид., пер. і доп. Київ : Академвидав, 2011. 608 с.
75. Орловська О. В. Формування та становлення системи менеджменту в Україні. *Науковий вісник НЛТУ: зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.3. С. 180-186.

76. Оробчук М. Г., Максимів Б. М., Марченко О. М. Організація і планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Видавничий центр імені Івана Франка, 2010. 335 с.
77. Осипов В. І. Економіка підприємства : [підруч.]. Одеса : Маяк, 2010. 720 с.
78. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. /за заг. ред. проф. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2017. 528 с.
79. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2013. 196 с.
80. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
81. Осовська Г. Основи менеджменту: підручник. 3-е вид., перероб. и доп. Київ : Кондор, 2010. 661 с.
82. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність : навч. посіб.; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Київ : Ліра-К. 2015. 80 с.
83. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
84. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
85. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
86. Робінс С., Девід А. ДеЧенцо. Основи менеджменту : учбовий посібник / пер. з англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2017. 671 с.
87. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
88. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.

89. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
90. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 608 с.
91. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
92. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
93. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

ДОДАТОК А

Професіограма «Менеджер»

Найменування професії – Менеджер

Домінуючий спосіб мислення: адаптація – координація, що дозволяє винайти декілька способів виходу з проблемної ситуації та вибрати оптимальний спосіб залежно від обставин.

Галузь базових знань – підприємництво, бізнес

Галузь базових знань № 1 та їх рівень: рівень 2 – знання з загальноосвітніх і фундаментальних предметів.

Галузь базових знань № 2 та їх рівень: рівень 2 – знання зі спеціальних предметів; рівень 3, високий (теоретичний)

Професійна область – фінансовий менеджмент, бухгалтерський облік середній (практичне використання) адміністрування (управління)

Міжособистісна взаємодія – часто за типом

«разом» Домінуючий інтерес – підприємницький 2

Додатковий інтерес – соціальний 3

Спосіб мислення – спосіб вирішення професійних завдань передбачає пристосування наявних загальних знань до умов, контексту ситуації, що змінюється.

Умови роботи – у приміщенні, мобільний

Рівні знань: високий – теоретичні знання; середній – практичне використання знань; низький – знання, отримане дослідним шляхом, навички.

1. Міжособистісна взаємодія часта за типом «разом»: означає, що людина прагне діяти разом з іншими людьми, для неї краще така робота, яка відбувається при постійних взаєминах з іншими. Тут перевага віддається виконанню загальної роботи «командою», маленькою спаяною групою. Така людина погоджується на деяку залежність від інших в роботі і не любить працювати поодиноці.

2. Підприємницький тип особи – винахідливий, рухомий, практичний, енергійний, ініціативний, азартний. Прагне до лідерства, любить бути повсюди на виду. Не любить занять, що вимагають посидючості, тривалої концентрації уваги. Добре справляється з роботою, що вимагає швидкого ухвалення рішення. Переважають словесні здібності. Контакти з людьми – численні. Вибирає професії комерсанта, підприємця, політика, страхового агента, менеджера.

3. Соціальний тип особи – активний, товариський, емоційний, чутливий. Володіє розвиненими словесними здібностями. Уміє встановлювати і підтримувати стосунки з людьми. Любить заняття, яким віддається перевага: навчання, інформування, обслуговування. Професії даного типу: менеджер, вчитель, вихователь, психолог, священнослужитель, соціальний працівник.

Якості, що перешкоджають ефективній професійній діяльності. Серед них: відсутність організаторських здібностей, боязнь невдачі, невпевненість в собі, невміння управляти собою, неорганізованість, недисциплінованість,

безініціативність, нездатність ухвалювати рішення, косність (невміння, небажання змінюватися, змінювати поведінку під впливом навколишнього середовища), схильність перекладати відповідальність на інших тощо.

Сфери застосування професійних знань: промислові фірми; сфера торгівлі (компанії з оптового і роздрібного продажу); сфера будівництва і добувної промисловості (агентства з продажу будинків, земельних ділянок, іншої нерухомості, нафтовидобувні і нафтопереробні компанії); транспортна сфера (компанії з логістики, автодоставки і автоперевезень); сфера медицини і охорони здоров'я (фармакологічні і фармацевтичні компанії); готельний і ресторанний бізнес; туристичні компанії; рекламні агентства і компанії; брокерські фірми.

Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності.
Серед них такі головні здібності:

- високорозвинені організаторські здібності, у тому числі такі якості, що передбачають цілеспрямованість, рішучість, творчий підхід тощо;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи;
- комунікативні здібності: уміння входити в контакт, налагоджувати взаємини, інтерактивність, комунікативна взаємодія;
- здатність вирішувати проблемні ситуації в короткі терміни;
- здатність управляти собою;
- добре розвинені аналітичні здібності;
- висока здатність впливати на оточуючих;
- високий рівень понятійного мислення.
- здатність керувати;

Особистісні якості, інтереси і схильності:

- уміння прогнозувати, передбачати ситуацію;
- уміння підкорятися вимогам, нормам підприємства;
- упевненість в собі, в ухвалених рішеннях;
- ерудованість;

- енергійність;
- прагнення до постійного особистісного зростання.
- чіткі особисті цілі (знає, чого хоче від своєї роботи).

