



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

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Дослідження та удосконалення процесу управління професійною кар'єрою
особистості в сучасних умовах в АТ «Житомирський маслозавод»**

Студентки 2 курсу, групи ММОА-21з
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Янчук Інни Василівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Думич Наталія Богданівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)
кандидат економічних наук, -
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____ **Тістик Ярослав Охрімович**
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

директор АТ «Житомирський маслозавод»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу
«Дослідження та удосконалення процесу управління професійною кар'єрою
особистості в сучасних умовах в АТ «Житомирський маслозавод»

Студентки Янчук І. В. групи ММОА-213
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Думич Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Тістик Я. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Янчук Інні Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Дослідження та удосконалення процесу управління професійною кар'єрою особистості в сучасних умовах в АТ «Житомирський маслозавод»**

Керівник роботи: **Думич Наталія Богданівна**

кандидат економічних наук

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

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року №65

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 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.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Рис. 1.1 – 1.5, табл. 1.1-1.2 – науково теоретичні основи професійної кар'єри особистості в сучасних умовах

Рис. 2.1 – 2.2 і табл. 2.1. – 2.15 – дослідження професійної кар'єри особистості в сучасних умовах

Рис.3.1-3.11 і табл. 3.1-3.4 – шляхи покращення ефективності управління трудовими ресурсами

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі
завдання:

30 травня 2024 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 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень- серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень- жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студентка

Янчук І. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Думич Н. Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Янчук І. В. Дослідження та удосконалення процесу управління професійною кар'єрою особистості в сучасних умовах в АТ «Житомирський маслозавод». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 111 сторінок, включаючи 18 таблиць, 11 рисунків.

Автором розглянуто розвиток професійної кар'єри фахівців в умовах ринкового середовища; досліджено загальні основи динаміки професійного зростання особистості; описати методику наукового дослідження професійної кар'єри особистості; надано загальну характеристику підприємства та середовища його функціонування; здійснено аналіз господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»; оцінено ефективність управління підприємством; окреслено методологічні підходи щодо розвитку професійної кар'єри на підприємстві; розроблено теоретичний і практичний аспект планування кар'єри особистості; охарактеризовано психолого-педагогічну підтримку особистості в розвитку професійної кар'єри; обґрунтовано вибір індивідуального стилю професійної кар'єри особистості в сучасних умовах.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: професійна кар'єра, управління персоналом, професійний розвиток, менеджмент, кадрова політика, ефективність, забезпечення розвитку персоналу.

ANNOTATION

Inna Yanchuk. Research and improvement of the process of managing the professional career of an individual in modern conditions at JSC "ZHYTOMYR BUTTER PLANT". Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty "Management (management of organizations and administration)". Lviv, 2025.

The volume of work is 111 pages, including 18 tables, 11 figures.

The author considered the development of the professional career of specialists in the conditions of the market environment; the general foundations of the dynamics of the professional growth of the individual were investigated; describe the methodology of scientific research of the professional career of an individual; a general description of the enterprise and its functioning environment is given; an analysis of the economic activity of JSC "ZHYTOMYR BUTTER PLANT " was carried out; the efficiency of enterprise management was assessed; methodological approaches to the development of a professional career at the enterprise are outlined; the theoretical and practical aspects of individual career planning are developed; the psychological and pedagogical support of the individual in the development of a

professional career is characterized; the choice of the individual style of the professional career of an individual in modern conditions is substantiated.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: professional career, personnel management, professional development, management, personnel policy, efficiency, ensuring personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ОСОБИСТОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	13
1.1 Розвиток професійної кар'єри фахівців в умовах ринкового середовища.....	13
1.2 Загальні основи динаміки професійного зростання особистості.....	26
1.3 Методика наукового дослідження професійної кар'єри особистості	32
Висновки до I розділу.....	35
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ОСОБИСТОСТІ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	38
2.1 Загальна характеристика АТ «Житомирський маслозавод».....	38
2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод».....	42
2.3 Оцінка ефективності управління підприємством.....	51
2.4 Методологічні підходи щодо розвитку професійної кар'єри на підприємстві.....	59
Висновки до II розділу.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ОСОБИСТОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	66
3.1 Теоретичний і практичний аспект планування кар'єри особистості.....	66
3.2 Психолого-педагогічна підтримка особистості в розвитку професійної кар'єри.....	78
3.3 Вибір індивідуального стилю професійної кар'єри особистості в сучасних умовах.....	88
Висновки до III розділу.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. Кар'єрний розвиток сучасної особистості відбувається в умовах інтенсивної технологічної трансформації та інформаційного насичення соціально-економічних процесів. Це зумовлює потребу у веденні професійної діяльності на основі безперервного вдосконалення знань і навичок, відповідно до вимог конкретного робочого середовища.

Працівники відіграють ключову роль у створенні продуктів і послуг, формуванні трудової культури, організаційного клімату та визначенні конкурентної позиції підприємства на ринку. Однак практика демонструє, що далеко не всі фахівці повною мірою усвідомлюють свої кар'єрні перспективи та можливості професійного зростання. Досить часто вони нерационально використовують власний особистісний і професійний потенціал, не враховуючи реальні здібності у виконанні певних видів роботи. Це підкреслює важливість дослідження психолого-педагогічних чинників кар'єрного розвитку особистості в контексті сучасних умов праці.

Проведене дослідження дало змогу виокремити низку актуальних проблем, що стосуються професійного розвитку та кар'єрного становлення молоді на сучасному ринку праці. Серед них можна відзначити недостатню поінформованість про особливості ринку праці, основні правила його функціонування та вимоги до професійної поведінки. Також виявлено слабе уявлення щодо ключових факторів професійного успіху, механізмів побудови ефективної кар'єри, а також прав і обов'язків працівника у сфері трудових відносин. Під час першого виходу на ринок праці молоді спеціалісти часто мають ідеалізовані уявлення про майбутню професію та кар'єрний шлях, які швидко руйнуються в реальних умовах. Це нерідко спричиняє складні соціально-психологічні стани, такі як тривожність і депресія, що негативно впливає на професійну комунікацію та формує почуття невпевненості у власному кар'єрному майбутньому. Крім того, спостерігається недостатня

готовність молодих фахівців до конкуренції та активної взаємодії з ринковим середовищем.

Аналіз результатів дослідження засвідчив, що майбутні професіонали не в повній мірі володіють навичками визначення власних кар'єрних маршрутів, застосування сучасних методик професійного зростання та ефективного використання їх у практичній діяльності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування у майбутніх фахівців чіткого розуміння умов і перспектив їхньої кар'єри в динамічному ринковому середовищі, а також розвитку відповідних кар'єрних орієнтирів, які відповідають викликам сучасності.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Питання вдосконалення професійного розвитку особистості, ефективного управління робочим часом та його планування є важливими для керівників будь-якого рівня. Менеджеру слід організовувати власний робочий час так само ретельно, як і всі інші процеси діяльності підприємства та використання його ресурсів. Це спрямовано на забезпечення раціонального розподілу одного з найцінніших ресурсів – часу. Чим детальніше сплановано робочий час, тим ефективніше він може бути використаний для досягнення як особистих, так і професійних цілей керівника. Планування та його вдосконалення як складові ефективної організації особистої праці менеджера включають підготовку до реалізації завдань і структурування часу. Основною перевагою планування діяльності у контексті розвитку професійної кар'єри є значна економія часу загалом. Саме тому це дослідження є актуальним.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Сучасні умови характеризуються високим рівнем конкуренції, що суттєво підвищує вимоги до якості товарів і послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність удосконалення управлінських процесів. Вирішення зазначених викликів неможливе без компетентних менеджерів, здатних до адаптації, які мають глибокі знання у сфері управління та спрямовані на розвиток професійної кар'єри особистості. Кожен керівник,

враховуючи специфіку підприємства, обирає ті методи вдосконалення професійної кар'єри, які, на його думку, є найбільш ефективними та доречними для досягнення стратегічних цілей організації. У цьому контексті особливо важливим є питання самовдосконалення, зміни підходів до мислення, формування навичок оцінки власної діяльності та правильного визначення перспектив професійного зростання. Отже, на сьогодні питання розвитку професійної кар'єри особистості є надзвичайно актуальним.

Дослідження проблеми в науковій літературі. Тема розвитку організації та вдосконалення професійної кар'єри особистості широко висвітлена у працях зарубіжних науковців, серед яких А. Маршал, Г. Форд, Ф. Гілберт, Ф. Тейлор та інші. Значний внесок у розробку цієї проблематики зробили автори таких теорій: психодинамічна модель вибору кар'єри (З. Фрейд, У. Мозер, Е. Бордін, А. Маслоу); концепція формування професійних інтересів (Е. Рое); теорія розвитку (Е. Шпрангер, Е. Гінцберг, У. Джейд, Д. Сьюпер); модель вибору кар'єри (Дж. Голланд); концепція особистісних характеристик (Холбрук, Уїклі, Кехель, Ламбінг, Д. Хант, Р. Осборн); теорія соціального навчання (Дж. Роттер); мотиваційна теорія кар'єри (Д. Вінтер, Д. Макклеланд). Процес становлення та розвитку особистості в контексті кар'єрного просування досліджували А. Деркач і С. Джанер'ян.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів цієї проблеми зробили українські науковці, серед яких П. Єрмаков, А. Маркова, Є. Молл, Т. Скрипкіна, Д. Сьюпер. Взаємозв'язок між професійним і особистісним розвитком розкривається у працях К. Абульханової-Славської, Н. Пряжникова, Є. Климова, Е. Зеєра, Є. Молла та інших.

Сучасні наукові публікації приділяють значну увагу вдосконаленню організації праці менеджера, розглядаючи це питання як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Серед вітчизняних дослідників, які займаються цією тематикою, варто виділити Д.П. Богиню, В.М. Данюка, О.А. Грішнову, А.М. Колота, Т.А. Костишину, М.Ю. Сандуленко, Т.В. Перепельчук.

Об'єкт дослідження. Визначення шляхів покращення та оптимізації професійного розвитку особистості в сучасних умовах.

Предмет дослідження. Дослідження охоплює теоретичні, методологічні та практичні засади вдосконалення професійної кар'єри особистості в умовах сучасного підприємства.

Мета роботи та завдання. Метою дослідження є обґрунтування та розробка підходів до вдосконалення професійної кар'єри особистості з урахуванням сучасних тенденцій.

Основними завданнями є:

- дослідити процес розвитку професійної кар'єри фахівців у сучасних умовах ринкової економіки;
- вивчити основні закономірності та чинники динаміки професійного становлення особистості;
- проаналізувати методику наукового дослідження кар'єрного шляху фахівця;
- надати загальну характеристику підприємства та специфіку його функціонування в ринковому середовищі;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- оцінити рівень ефективності управлінських рішень на підприємстві;
- визначити методологічні підходи до забезпечення розвитку кар'єрного зростання працівників;
- обґрунтувати теоретичні та практичні аспекти планування кар'єри особистості;
- проаналізувати особливості психолого-педагогічного супроводу розвитку професійної кар'єри;
- аргументувати вибір індивідуальної стратегії кар'єрного розвитку фахівця в умовах сучасного ринку праці.

Методи дослідження

У ході роботи передбачається застосування комплексу загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження. Методологічною основою слугують такі підходи: методи аналізу та синтезу, дедуктивний підхід, експертні оцінки,

техніко-економічний аналіз, системний підхід, а також статистичні методи обробки даних.

Інформаційна база дослідження

Основу інформаційного забезпечення становлять офіційні документи та методичні матеріали, наукові праці українських і зарубіжних дослідників, первинні статистичні дані щодо діяльності аналізованого підприємства, результати особистих досліджень та авторські розрахунки.

Наукова новизна

Наукова значущість роботи полягає у розробці теоретико-методичних основ удосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу, що сприятиме нейтралізації негативних тенденцій у збереженні та ефективному використанні трудового потенціалу підприємства. Запропоновано конкретні напрями оптимізації системи управління кар'єрою працівників.

Практична значущість отриманих результатів

Результати дослідження можуть бути використані у процесі вдосконалення механізмів управління професійним зростанням персоналу, зокрема, в АТ «Житомирський маслозавод».

Структура магістерської роботи

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 111 сторінок. Робота включає вступ, три розділи, що містять 18 таблиць та 11 рисунків, висновки, а також список використаних джерел, що нараховує 91 найменування.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ОСОБИСТОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Розвиток професійної кар'єри фахівців в умовах ринкового середовища

Кар'єра як феномен професійної діяльності відображає поступове просування особи по кар'єрних сходах у виробничій, соціальній або майновій сфері. Вона являє собою рух вперед у вибраному напрямку діяльності, спрямований на досягнення престижного статусу в суспільстві та високого рівня доходу.

Поняття "кар'єра" (від італ. **carriera** – дія, життєвий шлях) визначається як швидке та успішне просування в професійній, науковій, суспільній або іншій сфері, що супроводжується набуттям популярності, матеріального добробуту та суспільного визнання. У свою чергу, термін "кар'єра" (від франц. **carrière**) означає професійний шлях досягнення успіху, що виражається у підйомі по службовій ієрархії та здобутті високого соціального статусу. У контексті соціальної психології та психології професійної діяльності кар'єру розглядають як індивідуальну послідовність установок і поведінкових стратегій, що формуються на основі накопиченого досвіду та професійної активності людини впродовж усього її життя [42].

З позиції економіки кар'єра визначається як послідовна зміна позицій особистості в майновій ієрархії, що вимірюється рівнем доходу, отриманого від тієї чи іншої діяльності. Соціологічний підхід трактує кар'єру як зміну ролей, які виконує особа, де кожна наступна роль певним чином пов'язана з попередньою, демонструючи соціальну мобільність людини. З психологічного погляду, кар'єра є сукупністю ролей, які виконує особистість, вибір яких і рівень успішності їх реалізації зумовлені як індивідуальними інтересами, потребами, цінностями й установками, так і попереднім досвідом та очікуваннями щодо майбутнього.

Деякі науковці визначають кар'єру як мотивацію до досягнення успіху, самопізнання, професійного зростання, самореалізації, що супроводжується соціальним визнанням і відображається у поступовому просуванні по кар'єрних сходах [29].

Професійну кар'єру можна розглядати як процес поступового здобуття цінностей, матеріальних благ та суспільного визнання, що відбувається в межах конкретної організації чи галузі. Вона включає: просування по службовій ієрархії; кваліфікаційне зростання, що виражається у розрядах і рівнях майстерності; рангове підвищення, яке відображає внесок працівника в розвиток організації (враховуючи стаж роботи, впровадження інноваційних ідей, значущі рішення); розширення впливу та влади в організації (участь у стратегічних рішеннях, доступ до керівних структур); рівень матеріальної винагороди, що виражається в доходах [26].

Важливо зазначити, що ці фактори можуть оцінюватися як із суб'єктивної точки зору (самооцінка досягнень, відчуття власного успіху), так і через об'єктивну призму суспільного визнання (офіційне підвищення, збільшення заробітної плати тощо). Наприклад, людина може внутрішньо усвідомлювати зміни у своїй професійній діяльності, проте її кар'єрне зростання стане очевидним для оточуючих лише після формального підвищення її кваліфікаційного рівня чи посадового статусу.

Теорії професійного становлення особистості наголошують, що людина може бути як активним творцем власної кар'єри, так і її пасивним об'єктом, залежним від зовнішніх обставин. Нині існують різні підходи до класифікації кар'єрних стратегій, які ґрунтуються на певних критеріях. Виділяють об'єктивні та суб'єктивні критерії побудови кар'єри.

До об'єктивних критеріїв належать: кар'єрне просування, посадове зростання, кількість змін місць роботи та професійних напрямів.

Суб'єктивні критерії визначаються індивідуальним уявленням особи про свою кар'єру та її очікуваннями щодо майбутнього професійного розвитку [3].

Розвиток професійної кар'єри спеціалістів визначається низкою факторів,

серед яких можна виділити складність та інтенсивність виконуваних завдань, стан здоров'я працівника, умови трудової діяльності, соціально-економічну ситуацію в організації, а також рівень її корпоративної культури. Важливу роль відіграють сприятливий робочий режим і належна організація перерв для відпочинку впродовж робочого дня (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники впливу на професійний кар'єрний ріст фахівців *

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Слід підкреслити, що кар'єрний розвиток має свої ключові рушійні мотиви, на основі яких менеджери докладають значних зусиль для досягнення конкретних цілей [26]. До основних мотивів належать (див. табл. 1.1, рис. 1.2):

– автономія. Людина прагне до незалежності та можливості діяти відповідно до власних уявлень. У межах організації це реалізується через здобуття високих посад, підвищення статусу, авторитету та досягнення визнання, з яким змушені рахуватися інші;

– функціональна компетентність. Головною метою є професійна майстерність і здатність ефективно вирішувати найскладніші завдання. Такі фахівці орієнтуються на розвиток своїх навичок і сприймають кар'єрне зростання насамперед як можливість професійного вдосконалення. Матеріальна винагорода для них не є визначальним фактором, натомість вони високо цінують зовнішнє визнання з боку керівництва та колег;

– безпека та стабільність. Працівники, керовані цим мотивом, прагнуть закріпити своє становище в організації та забезпечити його надійність. Основною їхньою метою є отримання посади, що гарантує їм тривалу зайнятість та впевненість у майбутньому;

Таблиця 1.1

Рушійні мотиви професійної кар'єри*

Мотиви	Характеристика мотиву
Автономія	Людиною рухає прагнення до незалежності, можливості робити все по-своєму. У рамках організації вона досягає високих посад, статусу, авторитету, заслуг, з якими всі змушені рахуватися.
Функціональна компетентність	Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі та вміти вирішувати найскладніші проблеми, орієнтуючись для цього на професійне зростання, розглядаючи посадове просування крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.
Безпека і стабільність	Діяльністю працівників управляє прагнення зберегти і зміцнити своє становище в організації, тому за основне завдання вони мають отримання посади, котра дає такі гарантії.
Управлінська компетентність	Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, що асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням службовими сходами.
Підприємницька креативність	Людьми керує прагнення створювати або організувати щось нове, працювати творчо. Тому для них основний мотив кар'єри – набуття необхідної для цього влади і свободи, які надаються відповідною посадою.
Потреба в першості	Людина прагне до кар'єри заради того, щоб завжди і всюди бути першою, «обійти» своїх колег.
Стиль життя	Людина ставить перед собою завдання інтегруючи потреби особистості та сім'ї, наприклад, отримати цікаву, досить високо оплачувану роботу, яка надає свободу пересування, розпорядження своїм часом тощо. Якщо в людини немає сім'ї, то пріоритети надаються змістовності роботи, її різноманітності.
Матеріальний добробут	Людьми керує бажання отримати посаду, пов'язану з високою заробітною платою чи іншими факторами винагороди.
Забезпечення здорових умов	Працівником керує прагнення одержати посаду, котра передбачає виконання службових обов'язків у таких умовах.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

– менеджерська компетентність. Людина прагне до влади, лідерства та досягнення успіху, що пов'язано з високим посадовим рівнем, статусом,

званням, престижними атрибутами, значущою та відповідальною роботою, конкурентною оплатою праці, привілеями, визнанням з боку керівництва та швидким кар'єрним зростанням;

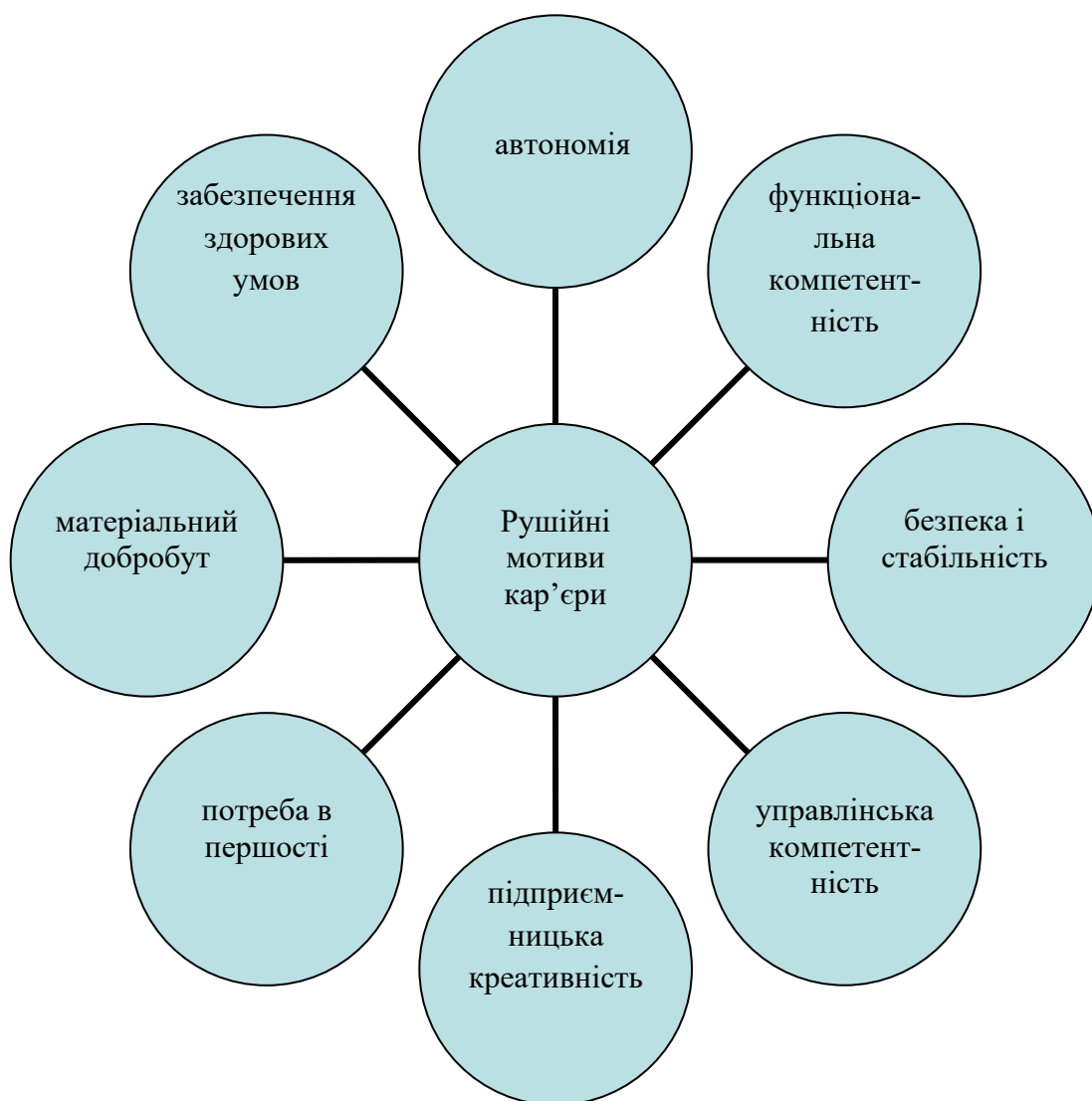


Рис. 1.2. Основні рушійні мотиви кар'єри*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Ось перефразовані варіанти:

— підприємницька креативність. Люди мотивовані бажанням створювати або організовувати нові ідеї, працювати в інноваційному напрямі. Для них основним стимулом кар'єри є здобуття необхідної влади та свободи, які надає відповідна посада;

- потреба в лідерстві. Людина орієнтується на кар'єру, щоб бути першою в будь-якому контексті, обійти своїх колег і домогтися переваги;
- стиль життя. Людина має за мету поєднувати свої професійні амбіції з потребами особистого життя та сім'ї, наприклад, здобути цікаву і високооплачувану роботу, яка дозволяє контролювати власний час і забезпечує мобільність. Якщо ж особа не має сім'ї, її пріоритетом стає змістовність роботи та її різноманітність;
- матеріальний добробут. Люди орієнтуються на отримання високооплачуваної посади або інших вигод, пов'язаних з матеріальним вознаградженням;
- забезпечення здорових умов праці. Людина прагне зайняти посаду, що передбачає виконання професійних обов'язків у комфортних і безпечних умовах [15].

З плином часу та зростанням професіоналізму кар'єрні мотивації змінюються. Існують різні підходи до класифікації видів кар'єри. Наприклад, виділяють кар'єру, що розвивається всередині організації, яка охоплює всі етапи професійного розвитку працівника: навчання, влаштування на роботу, кар'єрний ріст, підтримка та розвиток професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці етапи людина проходить по черзі в межах однієї організації. Така кар'єра може бути як спеціалізованою, так і універсальною.

Спеціалізована кар'єра відзначається тим, що працівник, виконуючи професійні обов'язки, проходить різні стадії кар'єрного розвитку як в одній організації, так і в різних, але в межах тієї ж професії чи галузі [27].

Японці вважають, що керівник повинен бути універсальним фахівцем, здатним працювати в будь-якому підрозділі компанії, а не тільки в одній конкретній функції. Піднімаючись по службових сходах, працівник має змогу оцінити організацію з різних аспектів, змінюючи посади не частіше ніж кожні три роки. Це є нормою, коли керівник відділу збуту може бути переведений на посаду керівника відділу постачання. Багато японських керівників на початкових етапах кар'єри працюють у профспілках. Завдяки такій політиці

японський керівник має меншу кількість вузькоспеціалізованих знань (які в будь-якому випадку швидко застарівають), але водночас володіє комплексним розумінням організації, підкріпленим власним досвідом.

На рисунку 1.3. представлені всі етапи професійного розвитку працівника.

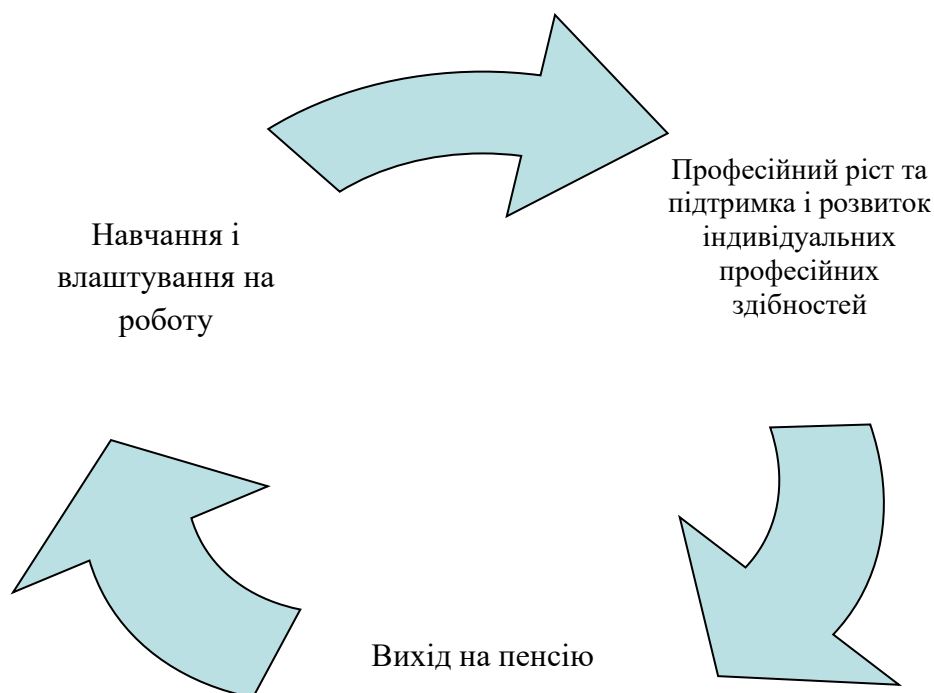


Рис. 1.3. Стадії розвитку працівника у процесі своєї професійної діяльності*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Кар'єра вертикального типу передбачає просування на вищу позицію в ієрархії організації (підвищення на посаді, яке супроводжується збільшенням заробітної плати). Кар'єра горизонтального типу характеризується переміщенням в іншу функціональну сферу або виконанням ролі в межах рівня, що не закріплений формально в організаційній структурі (наприклад, керівництво тимчасовими проектними групами). Горизонтальна кар'єра також може включати розширення або ускладнення завдань на попередній посаді, що зазвичай супроводжується відповідною зміною винагороди.

Кар'єра ступінчастого типу поєднує елементи горизонтального та вертикального зростання. Вона передбачає чергування вертикальних і горизонтальних підйомів, що забезпечує ефективне просування. Цей тип кар'єри часто зустрічається і може мати як внутрішньоорганізаційний, так і міжорганізаційний характер.

Кар'єра прихованого типу є менш очевидною для зовнішнього оточення і доступна обмеженій групі працівників, які часто мають значні професійні зв'язки поза організацією. До прихованої кар'єри відноситься рух до центру керівництва компанії.

Відрізняють також горизонтальні та вертикальні кар'єри. Горизонтальна кар'єра є розвитком професійних навичок і може здійснюватися в двох напрямках: поглиблення або розширення компетенцій. Водночас вертикальна кар'єра, або адміністративна, полягає у підвищенні на посаді, що пов'язано з умінням організовувати роботу. Це важливі аспекти, що визначають кар'єрний успіх у професіях (див. рис. 1.4).

Професійна кар'єра включає в себе активні зусилля працівника для досягнення успіхів у професійній діяльності. Вона тісно пов'язана з підвищенням професійного рівня та майстерності, і важливішою є не сама мета, а процес досягнення цієї мети.

Успішною кар'єрою вважається, коли людина не тільки чітко знає, чого вона хоче, але й розуміє, навіщо їй це потрібно і які кроки вона зробить після досягнення мети [26].

Окрім перелічених типів кар'єр, виділяють також такі її варіанти:

- прогресивна (розвиток у напрямку зростання);
- регресивна (розвиток з падіннями та спадом);
- лінійна (послідовне, безперервне просування);
- нелінійна (порушення стабільності, стрибки та прориви);
- спіралеподібна (ротація кар'єри на різних рівнях ієрархії);
- стагнаційна (відсутність змін у посаді та зарплаті протягом тривалого часу).

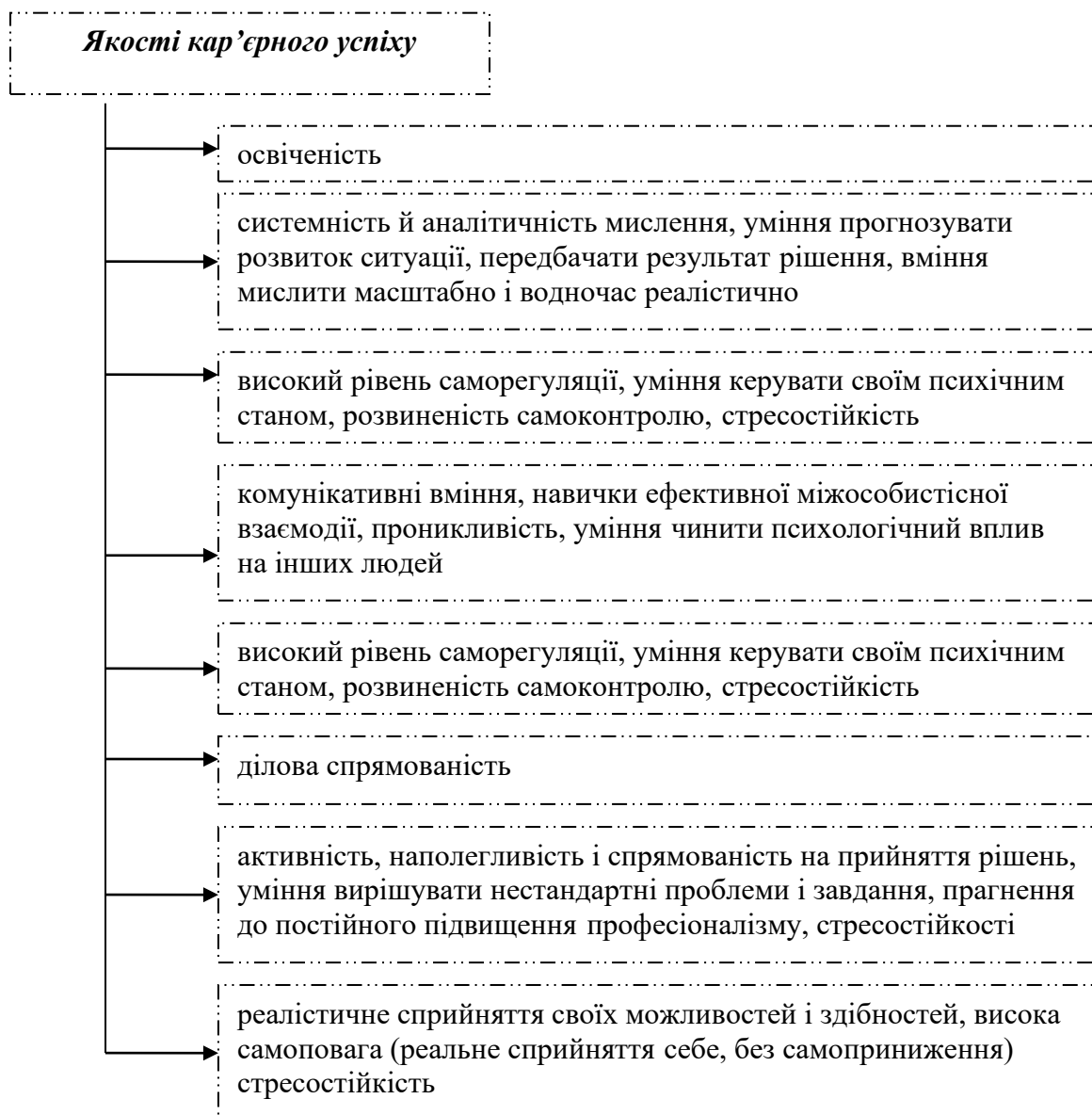


Рис. 1.4 Складові якості кар'єрного успіху у професіях*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Дослідники підкреслюють, що кар'єра не завжди пов'язана з владою, багатством або просуванням по службі, але завжди включає досягнення успіху і особистісний ріст, який може проявлятися в різних формах: творчому, професійному, службовому чи навіть економічному, наприклад, через підвищення рівня заробітної плати [17].

За словами деяких вчених, професійна кар'єра є певним змаганням, де досягнення та невдачі можуть значною мірою впливати на подальший розвиток кар'єрного шляху. Іншими словами, чим більше часу людина проводить на

початкових етапах кар'єри, тим менше шансів на подальший розвиток.

Таким чином, професійний розвиток – це процес поетапного досягнення мети, з урахуванням таких факторів, як особистісний розвиток, психологічні особливості та інші. Перед тим як планувати кар'єрний шлях, важливо зрозуміти ставлення до нього, загальний емоційний стан і те, як саме визначається кар'єра, оскільки важко, а інколи й неможливо, прагнути до мети, не знаючи, що це за мета.

Також необхідно оцінити рівень власної мотивації, який визначається здатністю людини виконувати трудові завдання через активацію її вольової складової. Психологічні фактори, які впливають на процес прийняття рішення в конкретній мотиваційній ситуації, можуть включати моральний контроль, здібності, схильності та зовнішні умови.

Однією з головних умов успішної професійної кар'єри є вірний вибір професії. Це завдання потребує врахування низки факторів:

необхідно добре орієнтуватися в світі професій та вимогах, що ставляться до працівників у різних сферах. Важливо визначити для себе чітке розуміння обраної професії з урахуванням можливих альтернативних варіантів вибору;

слід правильно оцінити свої інтереси, схильності, здібності, стан здоров'я та відповідність вимогам конкретної професії;

необхідно вивчити стан ринку праці, його потреби та специфічні особливості регіонів.

Звісно, важливо враховувати реальні можливості для отримання освіти, перекваліфікації та підвищення кваліфікації. Після цього можна обрати декілька підходящих професій і серед них знайти ту, яка підходить саме вам, побудувати кар'єрний план і визначити шлях до досягнення поставлених цілей [26].

Сучасні умови на ринку праці значно змінилися. Якщо раніше професійна зайнятість характеризувалася стабільністю, довготривалістю та гарантованістю, то зараз їй властива тимчасовість контрактів, відсутність стабільних гарантій, непередбачуваність, самоконтроль та необхідність самостійного управління

власною кар'єрою.

Таким чином, аналізуючи зазначене, можна дійти таких висновків: поняття кар'єри не слід обмежувати лише професійною діяльністю, оскільки особисте життя людини та її роль у цьому житті значно впливають на кар'єру, будучи її складовою частиною; проблема кар'єри є недостатньо вивченою; кар'єра має власні рушійні сили, які змінюються з віком і підвищенням кваліфікації.

У науковій психологічній літературі концепція «кар'єра» тлумачиться наступним чином:

- як різновид професійної діяльності на різних етапах професійного розвитку особи;
- як процес професійного зростання, здобуття майстерності, професійних знань і активної життєвої позиції протягом всього життя;
- як види діяльності, які інтегровані з певним способом життя і служать для реалізації життєвих цілей та мотивів;
- як трудова діяльність, робота, служба, посада, професія-покликання, що включає як службову, так і неслужбову діяльність, котра цілеспрямовано спрямована на досягнення визначених цілей.

Характеристики успішної діяльності при кар'єрному рості представлені на рис. 1.5.

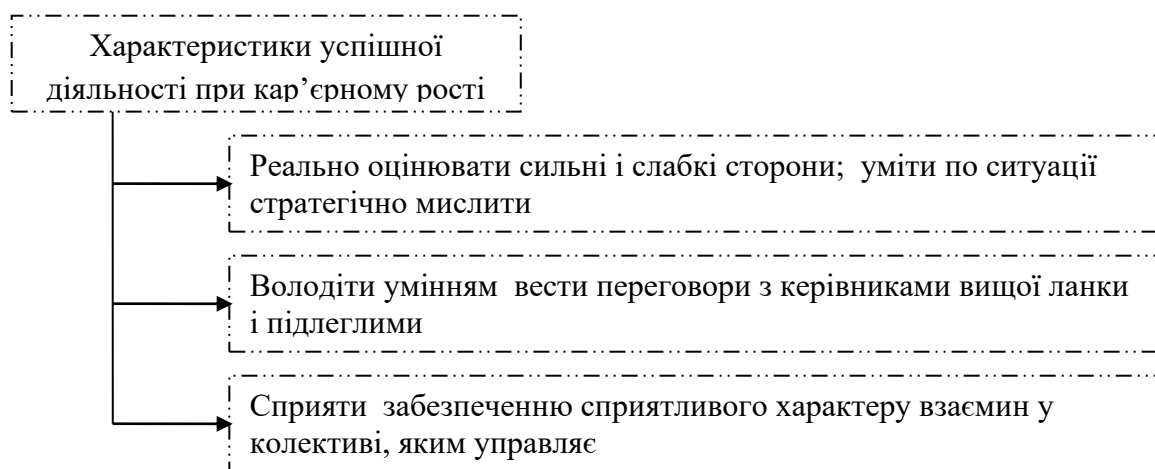


Рис. 1.5. Складові характеристики успішної діяльності при кар'єрному рості*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Основні характеристики сучасного етапу розвитку ринку праці включають: сформованість попиту та пропозиції, чітке визначення основних напрямків і ясність у визначенні пріоритетів. Така ситуація на ринку праці вимагає належних відносин між роботодавцями та кандидатами на роботу. Багато керівників, як українських, так і іноземних компаній, надають перевагу залученню рекрутингових агентств, консалтингових фірм чи внутрішніх кадрових служб для підбору персоналу. Водночас багато шукачів роботи, включаючи потенційних, не мають чіткої орієнтації в умовах ринку та не володіють знаннями з планування та розвитку кар'єри.

Фахівці консалтингових компаній зазначають недостатній рівень компетентності серед кандидатів у питаннях планування кар'єри та пошуку роботи. Це проявляється у неспроможності:

- стежити за актуальними пропозиціями щодо форм зайнятості;
- правильно інтерпретувати вимоги, визначені роботодавцями;
- коректно презентувати свій досвід, відповідно до заявлених особистісних та професійних характеристик;
- демонструвати професійний досвід у контексті розвитку кар'єри та інших аспектів.

Проте, зазвичай, за порадою з адаптації на ринку праці звертаються кандидати, які рідше потребують такої консультації. Питання, що їх цікавлять, мають стратегічний характер, зокрема:

- визначення проміжних етапів у загальному плані розвитку кар'єри (включаючи основні етапи кар'єрного зростання та професійні характеристики);
- виявлення слабких місць та коригування цих аспектів;
- рекомендації щодо додаткового професійного вдосконалення;
- управління кризовими ситуаціями в кар'єрі, а також пошук причин цих проблем;
- альтернативні підходи до розвитку професійних навичок.

Варто зазначити, що більшість кандидатів на ринку праці перебувають у безладному пошуку роботи, їхній досвід є менш конкретним і актуальним з точки зору роботодавців, а інколи й зовсім відсутній.

Основними принципами побудови кар'єри є:

- постійний розвиток кар'єри через удосконалення потенціалу особистості;
- просування по кар'єрних сходах через колектив або професійну групу;
- співвідношення швидкості кар'єрного зростання з визнанням фахівця з боку колег;
- особистісний розвиток та творчість у професійній діяльності, неупереджене оцінювання людини та досягнутих професійних вершин;
- мобільність, раціональність, схильність до ризику, авантюризму та самореалізації.

Тісно пов'язано з професійною поведінкою також поняття задоволення кар'єрою, яке залежить від ряду факторів:

- попит на професійні навички та знання спеціаліста;
- відповідність планів організації та співробітника щодо розвитку його професійного зростання та майстерності;
- впевненість у можливості подальшого кар'єрного просування та розвитку креативних здібностей у роботі;
- задоволення від рівня оплати праці;
- задоволення від оцінки праці при просуванні на інші посади.

Найбільш важливим фактором для задоволення кар'єрою є останній із перерахованих, так званий «процедурний» аспект справедливості. Різноманітність складу професійного середовища також пов'язана з орієнтацією на різні парадигми отримання освіти та професійної діяльності.

Одна з характеристик розвитку особистості в контексті професійної діяльності, яку визначають її сподівання та потреби, є кар'єрна орієнтація. Вона формується в процесі соціалізації індивіда, зокрема на початковому етапі

становлення кар'єри. Такі орієнтації є досить стабільними і здатні зберігатися протягом тривалого часу. Вони обумовлені особистісною концепцією, талантами, мотивацією, спонуканнями та ціннісними орієнтирами. Саме ці фактори визначають напрямок, який обирає людина у своїй кар'єрі. Кар'єрні орієнтації особистості сприймаються як вимоги, які індивід ставить перед собою як професіоналом, а також до тієї професії, яку він обирає.

Кар'єрна орієнтація є важливим чинником, що дозволяє людині досягти самоактуалізації та реалізації свого потенціалу у професійній сфері. Це стає можливим, якщо вибір професії відповідає її власним інтересам та здібностям. Однак у випадку, коли професійний вибір базується на випадкових обставинах чи умовах (наприклад, близькість роботи до дому, популярність професії на той момент, можливість працевлаштування через знайомства тощо), людині важко досягнути максимального розвитку свого професійного потенціалу.

1.2 Загальні основи динаміки професійного зростання особистості

Дослідження в сфері кар'єри дозволяють виділити три основні етапи її розвитку: початковий, середній та зрілий. Початкова стадія характеризується тим, що основні завдання працівника полягають у визначенні рівня своїх професійних навичок, вимог організації та можливих перспектив. У цей період важливо продемонструвати свій професіоналізм, майстерність, ступінь кар'єрного зростання та стати фахівцем. На середній стадії особа прагне до самостійної роботи, більшої видимості, ефективної праці і максимальної самоактуалізації в інтересах організації. Зріла стадія виявляється в креативній самоактуалізації, особистісній і творчій зрілості, прагненні досягти максимальних результатів і вдосконалити свій досвід і навички. З'являється необхідність працювати ефективніше, брати на себе ризики, розвиваючи творчий потенціал, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Розглянемо процес розвитку професійної кар'єри. Залежно від завдань, які ставляться перед людиною, можна виділити такі фази, етапи чи стадії кар'єрного розвитку особистості:

- стадія розвитку фантазій та відкриттів (від народження до 21 року). Людина виконує ролі школяра, студента, стажера на виробництві. Завдання цієї стадії полягають у виявленні своїх інтересів і потреб, перетворенні фантазій на реалістичні уявлення про професію, набутті необхідних знань і навичок;

- стадія вступу в трудове життя (16 – 25 років). Прийнята роль – кандидат на роботу. Завдання: ознайомлення з ринком праці, пошук компромісу між особистими уявленнями про роботу та думкою роботодавця, вибір і отримання першого робочого місця;

- стадія основного навчання (16 – 25 років). Роль учня. Завдання цієї стадії: подолати перший шок від реальності, стати повноцінним членом організації, адекватно сприймати навколишнє середовище;

- стадія початку кар'єрного шляху (17 – 30 років). Роль нового члена організації. Завдання: вирішити, чи відповідає обрана професія та організація запитам новачка, накопичувати досвід для майбутнього кар'єрного росту;

- стадія початку середнього етапу кар'єри (після 25 років). Роль досвідченого члена організації. Завдання: обрати спеціалізацію, взяти на себе відповідальність, продовжувати навчання, підвищувати кваліфікацію і формулювати плани на подальший кар'єрний шлях;

- стадія кризи середнього етапу кар'єри (35 – 45 років). Повноцінний член організації, завдання: адекватно реагувати на розбіжності між сподіваннями і реальними результатами. Визначити значення професії в житті, взяти на себе функції наставника;

- стадія завершення кар'єри співробітника, який не обіймав керівних посад. Діяльність за штабною або лінійною схемою (див. табл. 1.2): Завдання – усвідомити свою роль наставника, розширювати інтереси і навички на основі власного досвіду

-

Оціночні якості менеджерів, які відповідають росту 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 організації роботи персоналу; Знання організації виробництва; Знання менеджменту підприємства; Знання маркетингу; Знання менеджменту персоналу; Почуття перспективи у розвитку організації; 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 організації; Підприємливість і схильність до розвитку.
Результати роботи очолюваної організації	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 вітчизняних та зарубіжних вчених

- стадія завершення кар'єри працівника, який раніше виконував керівні функції. Це роль керівника компанії або члена правління. Основне завдання: використовувати власні знання та навички на користь організації, сприяти розвитку потенціалу перспективних співробітників.

- стадія поступового завершення професійної діяльності. Завдання: усвідомити, що вплив і відповідальність зменшуються, знайти нову роль, що відповідає ситуації зниження компетентності та мотивації, навчитися жити, не повністю посвячуючи себе професійній діяльності.

- стадія виходу на пенсію. Завдання: прийняти відносність своєї ролі, незважаючи на її значущість [12].

Кар'єрні досягнення особистості значною мірою залежать від рівня її професійного та особистісного розвитку. Важливими аспектами цього є:

- кваліфікація – рівень готовності до виконання конкретного виду діяльності;

- мотивація – як елемент впливу на підлеглих, так і як внутрішній стимул, пов'язаний із основними цінностями особи, що не завжди відображаються в реаліях підприємства;

- соціалізація – переважно стосується неформальної культури організації (неформальні правила і традиції), що може стати бар'єром для розвитку особистості. Існує ризик негативної оцінки ініціативи з боку керівництва або колег, якщо вона може поставити під загрозу їхнє становище в компанії;

- реалізація – безпосередньо пов'язана із аспектом соціалізації.

Плани, що передбачають зміни, часто не знаходять належної підтримки. Таким чином, організація визначає межі можливих дій своїх працівників, створюючи перепони для їхнього кар'єрного зростання.

Одним із основних факторів розвитку кар'єри є трудова мотивація, яку вивчають теорії, орієнтовані на зміст і процес. Теорії змісту вивчають базові людські потреби і мотиви, а також мотиви вищого порядку, розвиток яких, за А. Маслоу [18], сприяє самоактуалізації особистості. Процесуальні теорії, або теорії мотивації досягнення, зосереджені на вивченні процесу вибору поведінкових стратегій, пов'язаних з очікуваннями індивіда, а також на суб'єктивній оцінці результатів його діяльності на робочому місці. Механізм впливу різних потреб і мотивів на формування конкретної поведінки ще не

вивчений до кінця. Однак дослідженням доведено наявність зв'язку між потребами, мотивами, емоціями з одного боку, і постановкою цілей і саморегуляцією трудової поведінки з іншого.

Один із важливих аспектів розвитку особистості — це її професійний розвиток. Те, що раніше називалося професійним життєвим шляхом, самовизначенням чи професійною діяльністю, тепер розглядається як поняття професійної кар'єри особистості. В умовах посилення конкуренції на ринку праці роль індивідуального планування кар'єри стає важливою. Відзначається тонка межа між розвитком особистості як професіонала і її соціальними інтересами.

Найскладнішим етапом у професійному розвитку є період ранньої зрілості особистості. Саме в цей час відбувається формування фахівця. Виділяються традиційні етапи професійної зрілості:

- ранній етап, що пов'язаний з вибором професії;
- середній етап, що визначається кар'єрним ростом і розвитком конкурентоспроможності фахівця;
- пізній етап характеризується значними досягненнями та творчою зрілістю.

На кожному етапі професійного розвитку, незалежно від типу чи рівня конкурентоспроможності, окрім кар'єрних успіхів, виникають особистісні кризи, які супроводжуються зниженням рівня конкурентоздатності фахівця.

У середньому віці часто спостерігається процес самооцінки, пов'язаний із переосмисленням професійного вибору та подальшим рухом вперед, що може призвести до зміни напрямку кар'єри. Причиною цьому часто є незадоволення результатами чи характером професійної діяльності, що викликає особистісні переживання, зумовлені кризою цього віку. Вчені визначили можливі зміни в цінностях та цілях.

Особливу увагу слід приділяти формуванню професійної самосвідомості, що охоплює зміну та ускладнення параметрів, таких як рамки, предмети та рівні. Виокремлюються такі етапи формування професійної самосвідомості:

Відображення – одна рамка (ситуація впливає на індивіда, а він лише відображає і фіксує цей вплив).

Адаптація – дві рамки (взаємодія між людиною і ситуацією, при цьому визначальним є вплив ситуації).

Проектування чи розвиток – три рамки (ключовим є проект, що розробляється особистістю, здатною передбачити ситуацію та відповідні дії).

Таким чином, професійну самосвідомість формують змінні уявлення особистості про себе як суб'єкта навчально-професійної діяльності, на основі яких вона створює образ «Я – ідеальний фахівець» для майбутнього професійного саморозвитку. Отже, аналізуючи вище зазначене, можна стверджувати, що кар'єрний розвиток визначається сформованістю активної життєвої та професійної позиції особистості, яка враховує як її власні потреби, так і інтереси соціуму, а також може передбачати як лінійний, так і варіативний шлях професійного становлення.

Процес формування професійної самосвідомості має динамічний характер. Найбільш активно професійний розвиток проявляється в юності, під час професійної підготовки та на етапі входження в професію. Недостатня увага до цієї тенденції може призвести до статичності образу «Я» та зниження чутливості в розвитку професійного потенціалу на пізніших етапах професійного становлення. Формування професійної самосвідомості є як рушійною силою, так і результатом професійної освіти, діяльності та активності особистості.

Процес розвитку професійної самосвідомості включає постійне оновлення та поглиблення «Я-образів» майбутнього професіонала, що відбувається під впливом нових професійно-особистісних та індивідуально-психологічних характеристик, удосконалення практичної діяльності, а також набутих професійних знань і уявлень, зокрема в сфері професійної психології. Формування образів «Я – реальний фахівець» і «Я – ідеальний спеціаліст» залежить від глибини усвідомлення та прийняття професійно-психологічних знань і вимог, які професія висуває до особистості фахівця.

Отже, з огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що процес кар'єрного розвитку сучасної людини слід розглядати як варіативний процес формування і становлення конкурентоспроможного фахівця, який має активне та позитивне ставлення до своєї професії, а також суттєво залежить від рівня розвитку професійної самосвідомості. Формування професійної самосвідомості являє собою як процес, так і результат усвідомлення особистістю себе як майбутнього працівника та відслідковування динаміки власного професійного зростання.

Динаміка кар'єрного розвитку особистості визначається сукупністю психолого-педагогічних умов, серед яких основними є: розвиток самопізнання у майбутніх фахівців своїх особистісних і професійних якостей; аналіз вимог ринку, які ставляться до професійної діяльності спеціаліста в обраній галузі, з формуванням відповідної системи ціннісно-мотиваційних орієнтирів; формування уявлень про суть професії та про себе як конкурентоспроможного спеціаліста; усвідомлення важливості набуття відповідного рівня компетентності для ефективного виконання певного виду професійної діяльності.

1.3 Методика наукового дослідження професійної кар'єри особистості

При створенні методологічної основи для наукового дослідження необхідно чітко визначити ключові терміни (метод, методика, методологія тощо). Методологічною базою дослідження є діалектичний підхід до пізнання природи і суспільства. Методологія наукового дослідження дозволяє обрати конкретні способи аналізу для вивчення різних економічних явищ. Зокрема, методологія наукового пізнання реальності виступає як вчення про принципи побудови, форми і методи науково-пізнавальної діяльності, визначаючи основний підхід до вивчення явищ.

Це, в свою чергу, вимагає уточнення окремих теоретичних аспектів, особливо в контексті застосування методів та прийомів дослідження. Таким чином, теоретичну і методологічну основу проведених автором досліджень

складає діалектичний метод пізнання економічних процесів і явищ, принципи системного і послідовного підходів до вивчення об'єктивних законів суспільного розвитку, а також основні теоретичні роботи та прикладні розробки як вітчизняних, так і зарубіжних науковців щодо формування теоретичних засад ринкових відносин і практичних підходів.

Основу наукових досліджень становлять методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний підхід до наукового пізнання загальних, особливих та одиничних аспектів саморозвитку, самопросування, а також взаємозв'язку і взаємозалежностей у всіх процесах, що виявляються в єдності та боротьбі протилежностей. Також важливим є системний підхід до вивчення основних положень економічної науки.

Діалектичний метод пізнання не є простою заміною спеціальних методів науки, а виступає як їх методологічна основа і інструмент пізнання. Діалектика розглядає явища не в їх статичному стані, а в процесі розвитку, в контексті їх взаємозв'язку та взаємодії, у переході кількісних змін у якісні, а також в єдності і боротьбі суперечностей, нових і старих явищ. Завдяки діалектичному підходу формуються передумови для багатоваріантних рішень конкретних проблем та вибору найбільш оптимальних варіантів.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити вибір конкретних способів дослідження для аналізу економічних явищ. Зокрема, методологія наукового пізнання реальності є наукою про принципи побудови, форми та методи науково-пізнавальної діяльності, визначаючи загальний підхід до вивчення явищ, що виникають у підприємствах.

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює основні досягнення вітчизняної та зарубіжної економічної науки, відображаючи об'єктивну реальність вітчизняної економіки. Реалізація цієї методології здійснюється через використання різноманітних методів дослідження.

Методологічною основою, яку було використано під час дослідження,

стало застосування діалектичних підходів до аналізу вивчених явищ. Згідно з цими підходами, всі аспекти їх існування, як єдиного цілого, розглядалися в контексті взаємодії, взаємозв'язку та процесу розвитку, що включає як відкидання застарілих форм, так і виникнення нових форм зв'язків. Завдяки діалектичному методу вдалося наочно показати розвиток об'єкта дослідження та спрогнозувати його тенденції й можливі перспективи.

У процесі вивчення досліджуваних аспектів на підприємстві були використані різноманітні методи і прийоми, зокрема: аналіз, монографічний метод, статистичні дослідження, розрахунково-конструктивний та математичний методи.

Логічний підхід являє собою абстрактне, теоретично послідовне викладення процесу розвитку особистих селянських господарств як явищ, що органічно поєднується з історичною послідовністю, хоча в практиці досліджень іноді виникають випадки, коли ці етапи не збігаються. Логічний спосіб пізнання економічної системи та окремих її елементів в період досягнення повної зрілості найбільш розвинених форм є важливим аспектом вивчення.

Аналіз є процесом розкладання об'єкта або явища на складові частини для детального вивчення кожної з них окремо та дослідження взаємозв'язків між ними. Це один з основних та широко використовуваних методів наукового пізнання. Головною метою аналізу є виявлення глибинних процесів, характерних рис та особливостей різних аспектів і галузей виробництва.

Аналіз діяльності підприємства базується на порівнянні результатів роботи з впливовими факторами. Для цього обробляється цифровий матеріал, який систематизується за різними показниками: натуральними (га, ц, кг), вартісними (грн) та відносними (%).

Основним критерієм аналізу є порівняння показників господарства за кілька років, динаміка цих показників за останні роки, а також порівняння фактичних (звітних) показників з плановими показниками підприємства та з показниками успішних підприємств, що працюють у схожих природно-економічних умовах і демонструють кращі результати. Вихідними даними для

аналізу господарської діяльності є річні та квартальні звіти, а також первинний бухгалтерський облік.

Проте сам по собі аналіз не дозволяє розкрити всі аспекти проблеми та дати повну відповідь на поставлені завдання. Він має бути доповнений синтезом, що полягає у поєднанні окремих частин об'єкта в єдине ціле і розгляді їх як частини одного цілого. Без аналізу неможливий синтез, а без синтезу неможливо досягти повного пізнання складних явищ природи і суспільства.

Монографічний метод передбачає детальне вивчення досвіду роботи типових передових підприємств різних форм власності. Застосування цього методу дає можливість правильно вирішити низку організаційних питань. Передові господарства демонструють найближчі перспективи розвитку виробництва, тому їхні форми і методи роботи служать орієнтиром для інших господарств, які працюють в аналогічних природно-економічних умовах.

Статистичний метод використовується при аналізі масових даних, що дозволяє встановити вплив різних факторів на кінцеві результати виробництва та отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих запитань.

Висновки до I розділу

Професійна кар'єра особистості в умовах сучасності трактуватиметься як шлях до досягнення успіху, що включає підйом по службових сходах, отримання престижного соціального та професійного статусу і значущого становища в суспільстві. Однак кар'єра не обмежується лише професійною діяльністю, адже вона також охоплює рід занять або тип діяльності.

В умовах сьогодення професійна кар'єра особистості рухається за певними мотивами, на основі яких працівник активно вживає зусиль для досягнення визначених цілей. Професійна кар'єра є процесом активних зусиль, які спрямовані на досягнення успіхів у професійній діяльності, зокрема у зростанні кваліфікації та розвитку професіоналізму.

Необхідно зазначити, що успіх кар'єри не визначається лише

матеріальними аспектами, але й духовними цінностями. Кар'єра вважається вдалою, коли особистість не тільки знає, що хоче досягти, але й усвідомлює, чому це необхідно і що робитиме після досягнення своїх цілей. Існують різні класифікації кар'єри, серед яких можна виділити внутрішньоорганізаційну, міжорганізаційну, спеціалізовану, неспеціалізовану, вертикальну, горизонтальну, ступеневу та приховану кар'єру.

Ріст професійної кар'єри спеціалістів залежить від багатьох чинників, зокрема таких, як складність та інтенсивність роботи, стан здоров'я, умови праці, соціально-економічні фактори в організації, рівень корпоративної культури, а також організація перерв і відпочинку в робочий час. Проблеми, що стосуються динаміки розвитку кар'єри особистості в сучасних умовах, полягають у недостатньому розвитку кар'єрних орієнтацій, що пов'язані з активною професійною самоактуалізацією, усвідомленням особливостей особистісного та професійного потенціалу, врахуванням відповідності цих особливостей вимогам професійної діяльності, а також розвитком необхідних для цієї діяльності якостей. Вибір механізмів і динаміка розвитку кар'єри, зокрема щодо мотивації професійного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці, також мають суттєвий вплив на розвиток кар'єри особистості.

Дослідники зазначають, що основою формування професійної самосвідомості є не лише самопізнання особистості, а й розширення професійно-психологічних знань, а також розвиток потреб, мотивації та готовності до самовдосконалення. Феномен професійної самосвідомості потрібно розглядати в двох вимірах: як процес і як результат професійного розвитку особистості. Отже, процес самопізнання є важливою умовою для формування професійної самосвідомості.

Кар'єрний розвиток сучасної особистості є багатограним процесом формування фахівця, здатного адаптуватися до вимог професії і зберігати позитивне ставлення до своєї діяльності, а також усвідомлювати динаміку свого професійного розвитку. Основним у цьому процесі є розвиток майбутнім

фахівцем якості самопізнання, а також аналіз соціально-економічних вимог і формування системи професійних цілей, що відповідають сучасним умовам.

У роботі висвітлюються основні поняття кар'єри, її види, проблеми розвитку професійної кар'єри та динаміка професійного зростання особистості. Наголошується, що правильний вибір механізмів і стратегій розвитку кар'єри є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

Також проводиться аналіз різних моделей, теорій і концепцій кар'єрного розвитку, що дозволяє обґрунтувати концептуальні підходи до розвитку кар'єри особистості в умовах сучасної праці як складного і багатогранного явища в життєдіяльності людини.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ОСОБИСТОСТІ В АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та середовища його функціонування

Житомирський маслозавод було засновано в 1981 році. До цього часу на його території розташовувався Житомирський м'ясокомбінат. З 1976 по 1981 рік відбулася масштабна реконструкція виробничих приміщень.

Починаючи з 1981 року, поступово було введено в експлуатацію цехи для виробництва сухого знежиреного молока, тваринного масла та морозива.

АТ «Житомирський маслозавод» є провідним підприємством з переробки молока в Житомирській області. Основою діяльності підприємства є виробництво широкого асортименту молочних продуктів. Продукція заводу має високий попит не лише на внутрішньому ринку України, а й за її межами (зокрема в Голландії, Болгарії, Ізраїлі, Молдавії, країнах Сходу тощо). Компанія розвиває ефективну мережу торгових представництв та дилерських мереж, постійно розширюючи її. Одночасно велика увага приділяється розширенню асортименту продукції та активному просуванню на ринки збуту.

Основною продукцією підприємства є морозиво. Усі зусилля спрямовані на виробництво та популяризацію елітного морозива, що є перспективним напрямком для розвитку цієї галузі. Однак, незважаючи на акцент на преміум-сегменті, підприємство не планує відмовлятися від виробництва морозива середнього та низького цінового сегмента. Окрім морозива, товариство виробляє високоякісне сухе знежирене молоко, сметану, вершкове масло, вершки, ряжанку, глазуровані сирки, пастеризоване і пряжене молоко, кефір, фруктові йогурти, а також заморожені суміші з овочів, грибів і ягід.

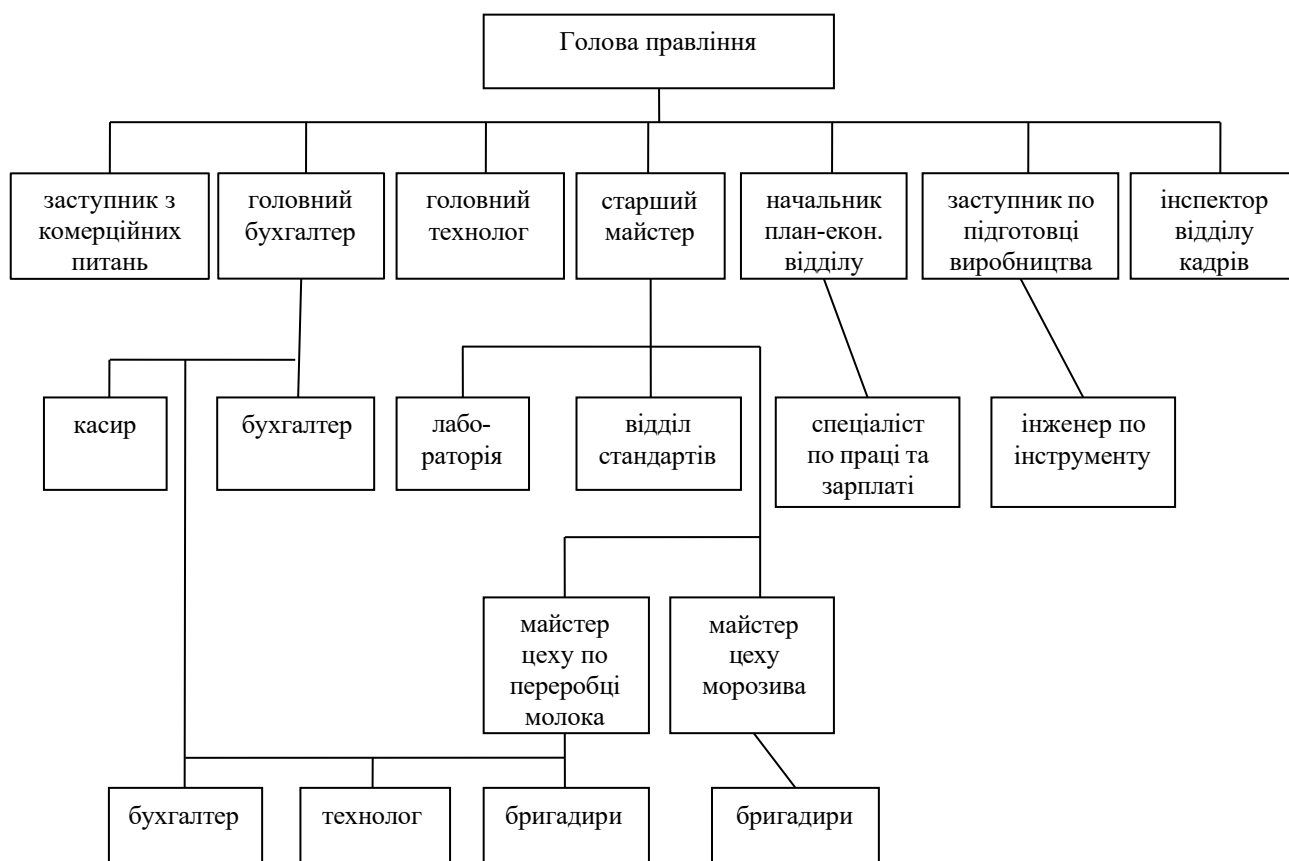
Загалом асортимент продукції АТ «Житомирський маслозавод» включає: морозиво, масло, спреди, молоко, сметану, йогурт, кефір, закваски, кисломолочні напої, ряжанку, молочну сироватку, сир, заморожене тісто,

глазуровані та заморожені сирки, пельмені, вареники, чебуреки, біляші, заморожені овочі, ягоди, гриби, заморожені суміші, супи та салати.

Більшість продукції підприємства продається під торговою маркою «Рудь», до якої входять морозиво, спреди, сирки, масло, молочні продукти та інші. Заморожені напівфабрикати та окремі види заморожених овочів просуваються під марками «Хуторок» і «Шеф-Кухар».

АТ «Житомирський маслозавод» активно збільшує обсяги продажів, що забезпечується удосконаленням роботи дистрибуційної мережі, збільшенням кількості холодильного обладнання, проведенням маркетингових заходів, розширенням присутності у торгових мережах і випуском нових асортиментних позицій на ринок.

На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру АТ «Житомирський



маслозавод», яка має лінійно-функціональний тип.

Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»*

*Джерело: дані підприємства [69]

Ось перероблені варіанти:

У такій організаційній структурі всі повноваження зосереджуються в руках лінійного керівника, який очолює конкретний колектив. Під час розробки специфічних питань та підготовки необхідних рішень, програм і планів йому надається допомога від спеціалізованого апарату, який складається з функціональних підрозділів на чолі з експертами у відповідних напрямках роботи. Керівники функціональних підрозділів реалізують свої рішення через головного керівника або безпосередньо через відповідних керівників служб.

Основними перевагами лінійно-функціональної структури є: підвищена якість підготовки рішень і планів, що стосуються спеціалізації працівників; звільнення головного лінійного менеджера від необхідності глибокого аналізу проблем; можливість залучення консультантів і експертів для роботи. Недоліки цієї структури: відсутність тісних горизонтальних зв'язків і взаємодії між виробничими підрозділами; нечітке розмежування відповідальності; надмірно розвинена вертикальна система зв'язків, що спричиняє тенденцію до зайвої централізації.

Управлінська структура АТ «Житомирський маслозавод» включає збори засновників, комерційного директора, виконавчого директора, ревізійну комісію та начальника служби охорони праці й техніки безпеки. Загальні збори засновників є основним органом, до складу якого входять усі учасники компанії. Ревізійна комісія здійснює контроль за діяльністю правління відповідно до покладених на неї завдань.

Компанія «Рудь» переробляє 300 тонн молока щодня. Основним продуктом компанії є морозиво, яке виробляється обсягом близько 150 тонн на добу.

Досягнення таких показників стало можливим завдяки впровадженню високотехнологічного обладнання, яке є унікальним для України: лінія Straightline SL1100 F2 від Tetra Pak здатна виробляти близько 27 тисяч порцій морозива на годину та 600 тисяч порцій на добу. Це перша лінія в країнах Східної Європи, що здатна випускати морозиво з такою потужністю.

Встановлений холодильник шокової заморозки підтримує температуру на виході до -30°C , що позитивно впливає на зовнішній вигляд і якість морозива під час подальшого фасування та зберігання.

Сучасне обладнання BigiDrum дозволяє компанії пропонувати українським споживачам унікальне морозиво. У 2014 році компанія успішно пройшла перевірку за стандартами якості українських молочних виробів Місією Європейського Союзу. ТМ «Рудь» є єдиним виробником морозива в Україні, який пройшов аудит Європейської комісії для постачання продукції до країн ЄС.

Морозиво під брендом «100% морозиво» компанії «Рудь» вже пройшло незалежну перевірку в семи європейських лабораторіях та отримало відзнаку «Добрий знак». Це свідчить про відповідність продукту вимогам якості та безпеки як в Україні, так і в Європі.

Що підтверджує європейський підхід компанії до якості, так це «Ескімос-Organic» – перше органічне морозиво в Україні та на всьому пострадянському просторі, яке має європейський сертифікат «Органіки Стандарт UA-BIO-108», що означає відповідність усім вимогам ЄС щодо органічного виробництва.

Компанія «Рудь» відповідально ставиться до впливу виробництва на навколишнє середовище. Одним з основних напрямків екологічного менеджменту є енергозбереження:

- було проведено енергоаудит, а також впроваджено технології, що дозволили підвищити КПД енергоблоку до 94%;
- на новій аміачній компресорній, що використовується для виробництва холоду, вжиті заходи з рекуперації тепла, а також частотного регулювання енергоспоживання обладнання, що призвело до зниження споживання електроенергії на 20%.

Компанія «Рудь» має власну сировинну базу і ретельно контролює всі параметри сировини, яка надходить на переробку. Вона здійснює строгий контроль якості на всіх етапах – від заготівлі молока до виробництва та відвантаження продукції.

Впроваджена система менеджменту відповідає стандартам провідних міжнародних підприємств.

2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Аналізуючи роботу підприємства, насамперед необхідно дослідити основні техніко-економічні показники, що дозволяють оцінити справжній стан розвитку підприємства та його майбутні перспективи. Основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод» за 2021- 2023 рр.*

Показник	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, 2022/2023 рр.	
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	2216103	2205165	2442870	237705	10,78
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1581147	1643237	1899982	256745	15,62
Адміністративні витрати	тис. грн	71381	64302	75114	10812	16,81
Витрати на збут	тис. грн	324391	292950	342400	49450	16,88
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	1976919	2000489	2317496	317007	15,85
Валовий прибуток	тис. грн	634956	561928	542888	-19040	-3,39
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн	227838	205683	119381	-86302	-41,96
Чистий прибуток	тис. грн	134363	130926	59332	-715	-54,68
Рентабельність продукції	%	6,80	6,54	2,56	-3,98	-60,88
Витрати на 1 грн виробленої продукції	коп.	89,21	90,72	94,87	4,14	4,57
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн	1663396	1540677	896468	-644209	-41,81
Фондовіддача	грн./грн	0,75	0,70	0,37	-0,33	-47,48

*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [69]

Згідно з даними таблиці 2.1, на підприємстві спостерігається збільшення обсягів виробленої продукції на 237705 тис. грн, витрат на виробництво продукції на 15,85%, при цьому прибуток від її виробництва зменшився на 86302 тис. грн, що призвело до зниження рентабельності продукції на 4 процентних пункти.

Також варто зазначити негативну тенденцію — зростання витрат на 1 грн виробленої продукції на 4 копійки.

Собівартість продукції є ключовим чинником ціноутворення. Умови конкуренції на ринку харчової промисловості визначаються здатністю підприємства забезпечувати оптимальний рівень собівартості. Для детальнішого аналізу розглянемо склад і структуру собівартості АТ «Житомирський маслозавод» (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Склад і структура витрат АТ «Житомирський маслозавод»
у 2021-2023 рр.***

Елементи витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2022/2023 рр.	
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. ваги, %
Матеріальні витрати	1115469	63,65	1027872	58,45	1298613	60,60	270741	2,15
Витрати на оплату праці	181252	10,34	194453	11,06	196765	9,18	2312	-1,88
Відрахування на соціальні заходи	33340	1,90	36278	2,06	36798	1,72	520	-0,35
Амортизація	139697	7,97	142490	8,10	150554	7,03	8064	-1,08
Інші операційні витрати	282813	16,14	357340	20,32	460121	21,47	102781	1,15
Разом	1752571	100,00	1758433	100,00	2142851	100,00	384418	-

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [69]

Основними складовими собівартості реалізованої продукції є витрати на матеріали, які в 2023 році становили 1 298 613 тис. грн, інші операційні витрати (460 121 тис. грн) та витрати на заробітну плату (196 765 тис. грн).

У порівнянні з 2022 роком матеріальні витрати значно зросли — на 270 741 тис. грн, а інші операційні витрати — на 102 781 тис. грн. Інші статті мали таке збільшення: амортизація — на 8 064 тис. грн, витрати на заробітну плату — на 2 312 тис. грн, відрахування на соціальні заходи — на 520 тис. грн. Зниження собівартості підприємству доцільно розглядати через зменшення інших операційних витрат, що значно зросли, шляхом виявлення та скорочення непродуктивних витрат у майбутньому. Наступним кроком варто здійснити аналіз витрат на одну гривню реалізованої продукції. Динаміка витрат АТ «Житомирський маслозавод» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка витрат на одну гривню реалізованої продукції
АТ «Житомирський маслозавод» у 2021-2023 рр.***

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2022 рр.	
				абсол.	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2216103	2205165	2442870	237705	10,78
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1581147	1643237	1899982	256745	15,62
Адміністративні витрати, тис. грн	71381	64302	75114	10812	16,81
Витрати на збут, тис. грн	324391	292950	342400	49450	16,88
Витрати на одну гривню реалізованої продукції, коп.	89,21	90,72	94,87	4,15	4,57

Джерело: складено автором за даними звітності підприємства [69]

Витрати на одиницю реалізованої продукції АТ «Житомирський маслозавод» у періоді 2022-2023 років становили 90,72 та 94,87 коп. відповідно. У 2023 році, порівняно з 2022 роком, вони збільшились на 4,14 коп. на кожен гривню продукції, що сприяє зниженню прибутковості підприємства.

Темпи зростання загальних витрат значно перевищували темпи зростання обсягів реалізації (15,7% та 10,78% відповідно).

Далі розглянемо аналіз фінансових результатів АТ «Житомирський маслозавод» на основі показників прибутку (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Фінансові результати діяльності АТ «Житомирський маслозавод»
у 2021-2023 рр.***

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2023 рр.	
				тис. грн	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2216103	2205165	2442870	237705	10,78
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1581147	1643237	1899982	256745	15,62
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	634956	561928	542888	-19040	-3,39
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	227838	205683	119381	-86302	-41,96
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	134363	130926	59332	-715	-0,55

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства [69]

У 2023 році на АТ «Житомирський маслозавод» спостерігалось збільшення чистого доходу від продажу продукції порівняно з 2022 роком на 27705 тис. грн або 9,73%, водночас валовий прибуток зменшився на 19040 тис. грн, що становить 3,5%. Неефективне управління операційними витратами, а також вплив інфляційних процесів спричинили зниження інших прибуткових показників: операційний прибуток знизився на 86302 тис. грн або 72%, а чистий прибуток скоротився на 715 тис. грн. Важливим фактором для діяльності підприємства є структура, склад та ефективність використання основних засобів. Детальний аналіз складу та динаміки основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Склад та динаміка основних засобів
АТ «Житомирський маслозавод» у 2021-2023 рр.***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2022/2023 рр.	
				тис. грн	відн., %
Земельні ділянки	7 827	7 828	7 848	21	0,3
Будівлі, споруди й передавальні пристрої, тис. грн	115 514	119 987	157 779	42 265	36,6
Машини й обладнання, тис. грн	300 175	348 840	441 656	141 481	47,1
Транспортні засоби, тис. грн	12 346	12 901	17 958	5 612	45,5
Інші основні засоби, тис. грн	9 064	8 484	8 554	-510	-5,6

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [69]

У період з 2021 по 2023 рр. на АТ «Житомирський маслозавод» спостерігалось зростання вартості основних засобів на 188868 тис. грн, що становить 42,4%. Це в основному відбулося через підвищення вартості машин та обладнання, яка збільшилася на 141481 тис. грн або 47,1%. Значне зростання вартості, на 45,5%, відбулося у категорії транспортних засобів. У той же час, деякі інші основні засоби демонстрували тенденцію до зменшення вартості. Далі буде проведено аналіз структури основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» (табл. 2.6).

**Структура основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»
у 2021- 2023 рр.***

Найменування основних засобів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення пит. ваги 2023/ 2021 рр., +/-
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	
Земельні ділянки	7 827	1,76	7 828	1,57	7 848	1,24	-0,52
Будівлі, споруди і передавальні пристрої	115 514	25,96	119 987	24,09	157 779	24,89	-1,07
Машини й обладнання	300 175	67,47	348 840	70,04	441 656	69,68	2,22
Транспортні засоби	12 346	2,77	12 901	2,59	17 958	2,83	0,06
Інші основні засоби	9 064	2,04	8 484	1,70	8 554	1,35	-0,69

Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства [69]

З таблиці можна зробити висновок, що найбільша частка основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» зосереджена на машинах та обладнанні, що становить 69,68% у 2023 році. На другому місці з часткою 24,89% знаходяться будівлі, споруди та передавальні пристрої. Водночас інші складові структури основних засобів не мають значного впливу на загальний склад.

Підприємство характеризується переважанням активної частини основних засобів, що є позитивною тенденцією, і ця частка поступово збільшується. Наприкінці 2021 року її частка становила 67,47%, а в 2022 році зросла до 69,68%.

У порівнянні з 2021 роком спостерігається підвищення частки машин та обладнання на 2,22 п.п., а також зростання частки транспортних засобів на 0,06 п.п., що супроводжується зменшенням частки інших елементів основних засобів. Зокрема, вартість будівель, споруд і передавальних пристроїв зменшилася на 1,07%, земельних ділянок – на 0,52%, а інших основних засобів – на 0,69%.

Наступним етапом буде розрахунок показників технічного стану основних засобів АТ «Житомирський маслозавод». Технічний стан основних засобів підприємства оцінюється за такими показниками:

Коефіцієнт оновлення основних засобів (Ко.о.з.). Формула обчислення:

$$Ko.o.z. = \frac{\text{вартість введених в дію нових основних засобів}}{\text{первісна вартість основних засобів на кінець року}} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт вибуття основних засобів (Кв.о.з.). Формула обчислення:

$$Kv.o.z. = \frac{\text{вартість вибутих основних засобів}}{\text{первісна вартість основних засобів на початок року}} \quad (2.2)$$

Коефіцієнт зносу основних засобів (Кз.о.з.). Формула обчислення:

$$Kz.o.z. = \frac{\text{сума нарахованого зносу нових основних засобів на кінець року}}{\text{первісна вартість основних засобів на кінець року}} \quad (2.3)$$

Дані, що використовувалися як вихідні, та розраховані показники технічного стану основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники стану основних засобів АТ «Житомирський маслозавод»
у 2021-2023 рр.***

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/ 2021 рр.
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,180	0,130	0,230	0,05
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,040	0,030	0,020	-0,01
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,330	0,400	0,410	0,08

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [69]

Згідно з розрахунками, наведеними в таблиці, на кінець 2023 року рівень амортизації основних засобів АТ «Житомирський маслозавод» становить 41%, що вказує на помірний ступінь зношеності обладнання. Протягом періоду дослідження цей показник зріс на 8%. Аналізуючи стан основних засобів, можна зробити висновок, що коефіцієнт оновлення основних засобів у 2023 році дорівнює 0,23, що значно перевищує коефіцієнт вибуття (0,02), що вказує на активнішу заміну основних засобів на підприємстві.

Для оцінки фінансового стану товариства використовуються коефіцієнти, які розраховуються на основі статистичних даних діяльності підприємства. Цей метод дає змогу оцінити такі ключові аспекти фінансового стану та результатів діяльності, як ліквідність, довгострокова платоспроможність і ділова активність.

Для визначення показників ліквідності АТ «Житомирський маслозавод» звернемося до таблиці 2.8.

Зміни в динаміці деяких показників ліквідності свідчать про покращення ліквідності в 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак, у порівнянні з 2021 роком ліквідність, в основному, знизилася.

Таблиця 2.8

**Показники ліквідності АТ «Житомирський маслозавод»
за 2021-2023 рр.***

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/ 2021 рр.
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	2,240	1,820	2,230	-0,01
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,240	0,950	1,120	-0,12
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,100	0,020	0,040	-0,06
Співвідношення короткострокової дебіторської й кредиторської заборгованості	1,860	2,160	1,810	-0,05

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [69]

У 2021 році коефіцієнт поточної ліквідності становив 2,24, в 2022 році знизився до 1,82, а в 2023 році досяг значення 2,23.

Швидка ліквідність підприємства в 2021 році була на рівні 1,24, зменшилася до 0,95 у 2022 році, але потім збільшилася до 1,12 в 2023 році. Цей показник демонструє здатність маслозаводу своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання, особливо за умови вчасних розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,06, склавши 0,04 в 2023 році, що свідчить про можливість підприємства покрити лише незначну частину своїх поточних зобов'язань за допомогою грошових коштів та їх еквівалентів.

Співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості знизилося на 0,05 і склало 1,81 у 2023 році, що вказує на перевагу дебіторської заборгованості над кредиторською, а отже, підприємство здатне розрахуватися з кредиторами здебільшого за рахунок заборгованості своїх дебіторів. Згідно з проведеним аналізом зазначених показників, можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів ТМ «Рудь» покращилася, а також відбулося підвищення поточної та швидкої ліквідності, що свідчить про поліпшення здатності підприємства розраховуватися із кредиторами як за рахунок дебіторської заборгованості, так і завдяки підвищенню ліквідності.

Розраховані показники фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод» за період 2021-2023 років подано в таблиці 2.9. З аналізу цих показників можна зробити висновок про зростання фінансової незалежності підприємства в 2023 році порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнт автономії відображає частку власних коштів АТ «Житомирський маслозавод» у загальній сумі авансованих коштів..

Таблиця 2.9

**Показники фінансової стійкості АТ «Житомирський маслозавод»
2021-2023 рр.***

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Коефіцієнти фінансової незалежності (автономії)	0,820	0,790	0,830	0,01
Коефіцієнти фінансової залежності	0,180	0,210	0,170	-0,01
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	0,220	0,270	0,210	-0,01
Коефіцієнти забезпечення оборотних засобів власними	0,550	0,450	0,550	-
Коефіцієнти маневреності власного капіталу	0,250	0,220	0,260	0,01

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [69]

У загальній сумі фінансових ресурсів частка власного капіталу повинна становити не менше 50%. Коефіцієнт автономії, який у 2021 році був на рівні 0,82, підвищився до 0,83 у 2023 році, що свідчить про низький рівень ризику фінансових проблем у майбутньому.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта автономії. Зниження фінансової залежності в 2023 році до 0,17 (порівняно з 0,18 у 2021 році) вказує на зменшення частки позикових коштів у фінансуванні діяльності маслозаводу.

Позитивні тенденції спостерігаються в показниках, що відображають співвідношення власного та позикового капіталу. Коефіцієнт фінансової стабільності знизився в 2023 році на 0,01, що свідчить про здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування.

Коефіцієнт покриття оборотних активів власними коштами залишився незмінним у 2023 році на рівні 0,55. Окрім того, спостерігається зростання маневреності власних оборотних коштів, яка у 2023 році становить 0,26, що

свідчить про покращення можливостей маслозаводу вільно використовувати власні кошти.

Розрахуємо показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод» за допомогою таблиці 2.10.

У 2023 році коефіцієнт оборотності виробничих запасів зріс, що позитивно відображає ефективність роботи маслозаводу.

Таблиця 2.10

**Показники ділової активності АТ «Житомирський маслозавод»
за 2021-2023 рр.***

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Коефіцієнт оборотності запасів	9,41	10,75	11,77	2,36
Час обороту запасів, дні	38	33	31	-8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,14	10,17	12,23	1,09
Час обороту дебіторської заборгованості, дні	32	35	29	-3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,45	16,65	16,87	1,42
Час обороту кредиторської заборгованості, дні	23	22	21	-2
Тривалість операційного циклу, дні	71	69	60	-11
Тривалість фінансового циклу, дні	47	47	39	-8

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства [69]

Збільшення цього показника на 2,36 протягом вивченого періоду вказує на зниження товарно-матеріальних запасів, що позитивно позначається на фінансовому становищі досліджуваного об'єкта.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає кількість обертів ресурсів, зокрема тих, що були використані в розрахунках, протягом року. Чим вищий цей показник, тим сприятливіше, оскільки маслозавод швидше отримує оплату за свої рахунки. У 2023 році цей коефіцієнт на АТ «Житомирський маслозавод» перевищив показник 2021 року на 1,09.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості демонструє зміни в обсягах наданого підприємству комерційного кредиту. Зростання цього коефіцієнта свідчить про прискорення погашення заборгованості підприємства, а його зменшення – про збільшення покупок у кредит. У 2023 році на АТ

«Житомирський маслозавод» цей показник становив 16,87, що на 1,42 більше, ніж у 2021 році.

У порівнянні з 2021 роком тривалість операційного циклу зменшилась на 11 днів, що свідчить про позитивну динаміку. У 2023 році цей показник досяг свого мінімального значення за весь період дослідження і становив 60 днів. Тривалість фінансового циклу також знизилася з 2021 по 2023 рік і у 2023 році склала 39 днів.

2.3 Оцінка ефективності управління підприємством

Процес управління є складним і повинен базуватися, насамперед, на надійній та всебічній інформації на кожному рівні управлінської ієрархії. У цьому контексті особливо важливою є роль інформаційного забезпечення системи управління підприємством, ефективність якого безпосередньо впливає на загальну результативність діяльності організації.

Оцінка ефективності управлінської діяльності підприємства має значне теоретичне та практичне значення, оскільки вона дозволяє не лише проаналізувати ефективність управління, але й оцінити сумарний вплив різних підрозділів та напрямів діяльності, визначити стратегію розвитку, скласти прогноз, розробити план дій на майбутнє, а також оцінити результати використання ресурсів і рівень капіталізації.

Першим об'єктом аналізу буде фінансовий стан АТ «Житомирський маслозавод».

Аналіз фінансового стану підприємства буде проводитися на основі розрахунку показників рентабельності, які вказують на прибутковість діяльності підприємства, а отже, на ефективність його роботи, в тому числі управлінської.

Ця група коефіцієнтів відображає здатність підприємства генерувати необхідний прибуток під час здійснення господарської діяльності та визначає загальну ефективність використання активів і капіталу. Розраховані значення рентабельності наведені в таблиці 2.11.

**Основні показники рентабельності АТ «Житомирський маслозавод»
за 2021-2023 рр.***

Найменування показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Рентабельність продукції, %	6,80	6,54	2,56	-0,26	-3,98
Чиста рентабельність продажів, %	4,84	5,03	3,17	1,19	-2,14
Рентабельність оборотного капіталу, %	27,05	20,66	6,80	-6,39	-13,87
Рентабельність активів, %	9,09	7,75	3,07	-1,33	-4,68
Рентабельність чистих активів, %	15,41	12,18	6,18	-3,23	-6,01
Рентабельність власного капіталу, %	12,22	10,67	4,62	-1,54	-6,06

*Джерело: складено автором на основі даних звітності підприємства [69]

Згідно з результатами розрахунків показників рентабельності АТ «Житомирський маслозавод» за 2021-2023 роки можна зробити висновок, що підприємство демонструвало доволі високий рівень прибутковості, однак ефективність його діяльності та управління поступово знижувалась протягом цього періоду, що свідчить про неефективність організаційної системи управління.

Не всі показники рентабельності у 2023 році зросли в порівнянні з 2021 роком. Зокрема, рентабельність продукції у 2021 році становила 6,8%, а в 2023 році – 2,56%. За досліджуваний період загалом спостерігається зменшення рентабельності продукції на 3,95 пп. Подібні зміни відзначаються і у показниках чистої рентабельності продажів АТ «Житомирський маслозавод», яка в 2023 році знизилась до 3,17% порівняно з 5,31% у 2021 році, що відображає зниження на 2,14 пп. Це означає, що на кожную гривню чистого доходу підприємство отримувало в 2023 році лише 3,17 копійки чистого прибутку. Тренд щодо рентабельності ресурсів також вказує на подібне зменшення ефективності. Наприклад, рентабельність оборотного капіталу у 2021 році була 27,05%, а в 2023 році знизилась до 6,8%, тобто впала на 13,8 пп, що вказує на значне зниження ефективності використання оборотних засобів підприємства.

Що стосується зміни показника рентабельності активів, то він демонструє схожу тенденцію зниження ефективності, зменшившись у 2023 році на 4,68 пп

до 3,07%. Аналогічно, показник ефективності використання чистого капіталу в 2023 році залишався низьким (6,18%). Показник рентабельності власного капіталу також свідчить про зниження ефективності: якщо в 2021 році на кожен гривню власних коштів підприємство отримувало 12,22 копійки чистого прибутку, то в 2023 році це значення склало лише 4,62 копійки, що є зменшенням на 6%.

Отже, фінансово-господарська діяльність підприємства в 2021-2023 роках не була оптимальною, що підтверджується зниженням показників рентабельності та постійним зниженням прибутковості протягом періоду.

З іншого боку, зміни у структурі фінансових ресурсів підприємства вказують на здатність маслозаводу виконувати зобов'язання перед кредиторами завдяки дебіторській заборгованості, а також на покращення ліквідності підприємства. Фінансова стійкість є достатньою, оскільки частка власних коштів у капіталі складає 63%, що свідчить про середній ризик виникнення фінансових труднощів у майбутньому. Протягом 2023 року спостерігається покращення більшості рентабельності показників підприємства порівняно з 2021 роком, а також збільшення ділової активності.

Таким чином, оцінюючи фінансові результати АТ «Житомирський маслозавод» за 2021-2023 роки, можна зробити висновок про зниження прибутковості підприємства та, відповідно, ефективності управління, яка була найвищою саме в 2021 році.

Для повної оцінки ефективності управління варто також розглянути ефективність організаційної структури підприємства, зокрема, ефективність її існуючої моделі. Це дозволить створити комплексну систему критеріїв та показників для оцінки організаційної ефективності.

Для оцінки результативності чинної організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод» слід врахувати такі критерії:

- відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства;
- рівень ефективності горизонтальних та вертикальних зв'язків у структурі управління;

- розвиток та стабільність міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління;
- рівень зайнятості персоналу в управлінському апараті;
- баланс між чисельністю лінійного та функціонального управлінського персоналу;
- кількість рівнів вертикальної ієрархії управління;
- ступінь реалізації функцій управління в організаційній структурі;
- спеціалізація управлінських підрозділів;
- наявність дублювання функцій;
- раціональність організаційної структури управління;
- рівень централізації управління;
- відповідність функцій і обов'язків кожного елементу організаційної структури його повноваженням і відповідальності;
- точність визначення статусу управлінських підрозділів та посад;
- еластичність організаційної структури управління;
- гнучкість організаційної структури управління;
- ефективність управління організаційною структурою тощо.

Організаційна структура управління АТ «Житомирський маслозавод» відповідає цілям і завданням підприємства, що дозволяє орієнтуватися на виробництво та його потреби. Вона була спроектована знизу доверху: спершу створені основні виробничі підрозділи, згодом ремонтні та допоміжні служби, відповідно адаптуючи систему управління до них. Також було враховано, що стратегічні цілі підприємства є основою організаційної структури управління.

Формування організаційної структури управління передбачає визначення повноважень і відповідальності кожного працівника та органу управління і встановлення системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Дотримання цієї умови дозволяє оцінити ефективність горизонтальних і вертикальних зв'язків у структурі управління.

Далі буде здійснено аналіз оптимальності організаційної структури АТ «Житомирський маслозавод» і результати будуть представлені у таблиці 2.12.

**Оптимальність організаційної структури АТ «Житомирський
маслозавод»***

Показник оптимальності	Характеристика
Показник рівня розвинутості й стійкості міжфункціональних зв'язків	Робота функціональних управлінських підрозділів узгоджена між собою. Завдання й цілі підрозділів підпорядковані загальній меті розвитку підприємства. Горизонтальні зв'язки у структурі управління ефективні.
Коефіцієнт зайнятості персоналу у апараті управління	Питома вагу управлінського персоналу у загальній кількості виробничого персоналу складає 40%.
Показник співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу	Складає 20/80, що свідчить про оптимальну структуру управлінського персоналу щодо їх лінійних й функціональних (штабних) повноважень.
Показник повноти реалізації функцій управління у організаційній структурі	Цілі підприємства повністю досягаються через реалізацію функцій управління.
Показник спеціалізації управлінських підрозділів	Високий, що засвідчує якість й повноту реалізації функцій управління, а значить і оптимальність організаційної структури управління.
Коефіцієнт дублювання функцій	0,3. Незначний, відповідно майже відсутні помилки при формуванні організаційної структури управління, й «роздутість» управлінського апарату.
Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління	0,8. Вказує на економічну доцільність її побудови організаційної структури.

*Джерело: сформовано автором

При розробці організаційної структури управління заводом було передбачено ефективний розподіл обов'язків між керівними органами та працівниками, що забезпечує креативний підхід до роботи і оптимальне навантаження, а також необхідну спеціалізацію.

Розподіл посад по вертикалі та горизонталі суттєво впливає на ефективність організаційної структури управління. Таке поєднання дозволяє: оптимізувати чисельність персоналу; збільшити продуктивність праці; краще зрозуміти роль філіалу в контексті інтересів компанії; вирішувати питання на найвищому рівні в інтересах філії; підвищувати кваліфікацію керівництва завдяки постійному контакту з виробництвом тощо. Саме цю систему використовує АТ «Житомирський маслозавод».

На середньому рівні управління активно застосовуються суміщення посад як всередині окремих відділів, так і між відділами, що мають тісні коопераційні зв'язки. Наприклад, функції фінансового відділу та бухгалтерії, а також

обов'язки менеджера ЗЕД і логіста, зосереджуються в руках однієї посадової особи. Такий підхід всередині відділів дозволяє підготувати резервних працівників для заміни у разі відсутності основного працівника чи його звільнення. Для кожного співробітника бажано мати дублера, причому найкращий результат досягається, коли дублери працюють разом, обмінюючись досвідом і допомагаючи один одному.

Коефіцієнт централізації управління вказує на частку керівників вищого рівня в загальній кількості управлінського персоналу і складає 0,9, що свідчить про високий рівень централізації управління. Показник відповідності функцій і обов'язків структурних підрозділів їх повноваженням та відповідальності дозволяє визначити, наскільки дотриманий принцип організації структури. Важливо підтримувати відповідність між функціями та обов'язками з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю з іншого, адже порушення цієї відповідності може призвести до дисфункції управлінської системи в цілому. Ознакою високого рівня балансу між відповідальністю, правами і компетенцією співробітника є мінімальна кількість звернень до керівництва: працівник знає, що і як потрібно робити, і має достатньо прав для виконання своїх обов'язків. Якщо для виконання завдань співробітнику не вистачає повноважень, їх повинен надати безпосередній керівник. Якщо ж керівник не має таких прав, він фактично не є начальником для підлеглого.

Показник правильності визначення статусу управлінських підрозділів та посад становить 1,5, що свідчить про вміння визначати пріоритети в діяльності та розуміння ролі вищого управлінського рівня в контексті визначення чи невизначення категорій рангу для управлінців різних рівнів. Ранг управлінця відображає важливість посади і можливість впливати на справи підприємства в цілому. Визначення рангу також залежить від специфіки діяльності і особливостей галузі.

Показник еластичності організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод» відображає рівень забезпечення ефективного та

оперативного потоку інформації з нижчих до вищих рівнів управління. Це вимагає широкого делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні.

Рівень гнучкості організаційної структури управління становить 70%, що свідчить про здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Структура управління на підприємстві не є сталим утворенням; вона постійно модифікується і вдосконалюється відповідно до змінюваних умов. Дослідження показують, що успіх управлінського процесу значною мірою залежить від поведінкових мотивів керованих об'єктів та психологічного стану системи, оскільки кінцевий результат значною мірою визначається тим, як сприймаються дії на нижчих рівнях. Процес управління відбувається, коли команда передається від керівника і сприймається виконавцем. У разі відсутності сприйняття команди процес управління не може вважатися завершеним. Тому питання ефективної організації зворотного зв'язку в АТ «Житомирський маслозавод» є важливим і набуває особливої актуальності.

Зворотний зв'язок оцінюється за допомогою показника керованості, що вимірює співвідношення зміни реакції системи на впливи з боку керуючої системи. В АТ «Житомирський маслозавод» цей показник свідчить про ефективність управлінського персоналу і визначається як відношення числа підрозділів або осіб, підпорядкованих одному керівнику, до норми керованості.

Керованість на різних рівнях управління забезпечується в таких межах: – два філії під управлінням президента компанії; – п'ять прямих об'єктів управління під віце-президентом; – 10-20 осіб під одним керівником; – 12 працівників у бригаді.

У ідеалі показник керованості повинен наближатися до одиниці, але на підприємстві він становить 0,77. Проблеми перевищення меж керованості виникають, коли потреби знизу не співпадають з можливостями управління зверху. Це може проявлятися в таких проблемах, як недостатня поінформованість керівництва про ситуацію на нижчих рівнях, неможливість швидко реагувати на запити знизу, недоступність для працівників, а також неповне вирішення питань.

Загалом організаційна структура управління АТ «Житомирський маслозавод» адаптована до соціально-культурного середовища підприємства, що безпосередньо впливає на прийняття рішень щодо рівня централізації та децентралізації, розподілу повноважень і відповідальності, а також ступеня автономії і контролю керівників.

Оцінка оптимальності організаційної структури за іншими напрямками включає відповідність організаційної структури обраній стратегії та правильність розподілу завдань серед рівнів і підрозділів у рамках нової стратегії. Водночас варто зазначити, що ці напрямки не завжди настільки однозначні, як оцінка ефективності існуючої організаційної структури. Оцінка другого та третього напрямів взаємопов'язана і складає основу для фінальних висновків про необхідні зміни в організаційній структурі управління у відповідності до нової стратегії.

2.4 Методологічні підходи щодо розвитку професійної кар'єри на підприємстві

Розвиток професійної кар'єри включає в себе процес, етапи та завдання, пов'язані з переходом працівника від однієї посади до іншої. Зважаючи на процесуальний характер кар'єри сучасних фахівців і враховуючи її організаційні, особистісні та соціальні аспекти, теоретико-методологічний аналіз цієї проблеми має орієнтуватися на такі ключові положення:

- це процес активного особистісного росту людини в освоєнні та вдосконаленні способів життєдіяльності, який забезпечує стабільність у соціальному та професійному житті, а також передбачає рух по організаційних позиціях із поступовою зміною статусу, функцій та соціально-економічного положення працівника;
- кар'єра є результатом прагнення працівника реалізувати власний професійний потенціал, а також інтересу організації до професійного розвитку саме цього працівника;
- це динамічний процес, що постійно змінюється і розвивається, включаючи послідовність етапів, на яких людина розвивається в особистісному

та професійному контекстах;

- організаційний аспект кар'єри людини полягає в цілеспрямованому професійному зростанні, поступовому службовому просуванні, зміні навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і рівня винагороди, що пов'язані з якісною роботою працівника;

- особистісний аспект розвитку кар'єри враховує індивідуальні погляди на кар'єру, розкриваючи особливості її сприйняття конкретним працівником у контексті його особистісних рис і здібностей.

Успіх кар'єри залежить від досягнення певних цілей на кожній з її стадій. Вибір кар'єрного шляху визначається особистими характеристиками людини, а не випадковими обставинами. Професійне зростання і успіх залежать від здатності особистості реалізувати свої «типові риси» під час кар'єрного розвитку.

Дослідники вважають головними факторами кар'єрного розвитку професійний досвід, набуті в процесі роботи, та відповідні особистісні здібності.

Оцінка власної ефективності визначає межі можливого вибору видів діяльності, зусиль, толерантності до стресу і фрустрації, а також настигливості у кар'єрному просуванні. Висока самооцінка, яка пов'язана з очікуванням успіху та уявною побудовою вдалого сценарію професійного розвитку, забезпечує позитивні орієнтири, прогнозовані результати та самоповагу.

Критерії успішності кар'єри можуть оцінюватися як з точки зору суб'єктивного сприйняття особистості, так і через призму її професійного оточення, і це виявляється як у формі відчуттів та самооцінки досягнень, так і через визнання цих досягнень у професійному середовищі — через підвищення на посаді, збільшення зарплати тощо. Варто зазначити, що людина, отримуючи нові знання, уміння і навички, може оцінити їх вплив на своє професійне середовище тільки після підвищення її кваліфікаційного рівня або збільшення оплати праці.

До об'єктивних критеріїв відносяться: кар'єрне зростання, досягнення певного соціального статусу, кількість змін робочих місць та видів діяльності. Суб'єктивні критерії залежать від ціннісних уявлень індивіда про його кар'єру та його бажань щодо її подальшого розвитку. Стратегія розвитку кар'єри є специфічною системою заходів, спрямованих на адаптацію або вдосконалення як самої кар'єри, так і людини в її контексті, орієнтованих на зміну себе, інших людей, умов і змісту професійної діяльності для досягнення кар'єрних цілей.

У процесі кар'єрного зростання важливим є оволодіння актуальними компетенціями, практичними навичками та вміннями; визначення та втілення особистих кар'єрних установок; організація професійного розвитку майбутніх спеціалістів, зокрема із застосуванням відповідних технологій професійного зростання, адаптованих до індивідуальних можливостей особистості, а також розробка механізмів психолого-педагогічного супроводу в умовах різноманітного освітнього і професійного середовища.

На індивідуальний розвиток суттєвий вплив мають біологічні фактори, на психічні особливості – соціально-економічні умови та професійна діяльність. Визначальними особистісними рисами є мотивація, цінності, відносини, установки, емоційно-вольова сфера, а також характеристики людини як індивіда – спадковість, фізіологічні особливості, стан здоров'я, енергетика фізичних і психічних процесів, які формують її освітні й професійні досягнення.

Цей принцип зосереджує увагу на взаємозв'язку індивідуального розвитку людини, її особистісних рис, умов професійного становлення та психолого-психічних характеристик індивіда.

Принцип соціально-професійної мобільності передбачає можливість самоорганізації особистості для побудови альтернативних сценаріїв професійного майбутнього в контексті соціальних та економічних змін. Цей принцип вимагає відповідності між особистісним і професійним потенціалом та реаліями професійної діяльності.

Контекстуальні підходи, за рахунок інтеграції індивідуальних рис у соціальний контекст професійної успішності, надають більш збалансоване уявлення про вплив ситуаційних чинників на професійний розвиток. Підходи, що розглядають соціалізацію, допомогли подолати цей розрив, якщо соціалізація розглядається як процес, за якого індивідуум:

а) адаптується до середовища, навіть якщо це вимагає певних змін у соціальній структурі;

б) коригує свою поведінку згідно з соціальними рольовими очікуваннями. Теорія соціалізації зазвичай акцентує увагу на формуванні працівника, що відповідає вимогам суспільства.

Для вивчення розвитку професійної кар'єри виділяються різні типи рішень, які після апробації застосовуються на практиці з використанням контекстних або змістовно орієнтованих стилів.

На нашу думку, методологічні підходи до розвитку кар'єри повинні включати організацію індивідуально орієнтованого процесу професійного розвитку, здобуття відповідного рівня професійної компетентності, використання сучасних технологій кар'єрного зростання та розробку технік психологічного впливу для формування адекватної адаптивної поведінки особистості в умовах ринкової професійної діяльності відповідно до етапів планування кар'єри.

До об'єктивних критеріїв відносяться: кар'єрне зростання, досягнення певного соціального статусу, кількість змін робочих місць та видів діяльності. Суб'єктивні критерії залежать від ціннісних уявлень індивіда про його кар'єру та його бажань щодо її подальшого розвитку. Стратегія розвитку кар'єри є специфічною системою заходів, спрямованих на адаптацію або вдосконалення як самої кар'єри, так і людини в її контексті, орієнтованих на зміну себе, інших людей, умов і змісту професійної діяльності для досягнення кар'єрних цілей.

У процесі кар'єрного зростання важливим є оволодіння актуальними компетенціями, практичними навичками та уміннями; визначення та втілення особистих кар'єрних установок; організація професійного розвитку майбутніх

спеціалістів, зокрема із застосуванням відповідних технологій професійного зростання, адаптованих до індивідуальних можливостей особистості, а також розробка механізмів психолого-педагогічного супроводу в умовах різноманітного освітнього і професійного середовища.

На індивідуальний розвиток суттєвий вплив мають біологічні фактори, на психічні особливості – соціально-економічні умови та професійна діяльність. Визначальними особистісними рисами є мотивація, цінності, відносини, установки, емоційно-вольова сфера, а також характеристики людини як індивіда – спадковість, фізіологічні особливості, стан здоров'я, енергетика фізичних і психічних процесів, які формують її освітні й професійні досягнення.

Цей принцип зосереджує увагу на взаємозв'язку індивідуального розвитку людини, її особистісних рис, умов професійного становлення та психолого-психічних характеристик індивіда.

Принцип соціально-професійної мобільності передбачає можливість самоорганізації особистості для побудови альтернативних сценаріїв професійного майбутнього в контексті соціальних та економічних змін. Цей принцип вимагає відповідності між особистісним і професійним потенціалом та реаліями професійної діяльності.

Контекстуальні підходи, за рахунок інтеграції індивідуальних рис у соціальний контекст професійної успішності, надають більш збалансоване уявлення про вплив ситуаційних чинників на професійний розвиток. Підходи, що розглядають соціалізацію, допомогли подолати цей розрив, якщо соціалізація розглядається як процес, за якого індивідуум: а) адаптується до середовища, навіть якщо це вимагає певних змін у соціальній структурі; б) коригує свою поведінку згідно з соціальними рольовими очікуваннями. Теорія соціалізації зазвичай акцентує увагу на формуванні працівника, що відповідає вимогам суспільства.

Для вивчення розвитку професійної кар'єри виділяються різні типи рішень, які після апробації застосовуються на практиці з використанням контекстних або змістовно орієнтованих стилів.

На нашу думку, методологічні підходи до розвитку кар'єри повинні включати організацію індивідуально орієнтованого процесу професійного розвитку, здобуття відповідного рівня професійної компетентності, використання сучасних технологій кар'єрного зростання та розробку технік психологічного впливу для формування адекватної адаптивної поведінки особистості в умовах ринкової професійної діяльності відповідно до етапів планування кар'єри.

Розвиток кар'єри майбутніх фахівців повинен включати свідоме освоєння актуальних умов професійного становлення особистості з дотриманням необхідних стандартів особистісної поведінки фахівців на сучасному ринку праці.

Висновки до II розділу

АТ «Житомирський маслозавод» є основним підприємством переробної промисловості Житомирської області. Велика частина продукції виготовляється і продається під брендом «Рудь», зокрема це сирки, молочні продукти, морозиво, масло, спреди, інші заморожені напівфабрикати та окремі види заморожених овочів, що просуваються на внутрішньому ринку під торговими марками «Хуторок» і «Шеф-Кухар».

АТ «Житомирський маслозавод» постійно збільшує обсяги продажу продукції, що є наслідком удосконалення функціонування розгалуженої мережі дистрибуції, збільшення кількості холодильного обладнання, активної реалізації маркетингових заходів, розширення присутності у торгових мережах і виведення на ринок актуальних асортиментних позицій.

У 2022-2023 роках на підприємстві спостерігалось збільшення обсягів виробленої продукції на 237705 тис. грн, при цьому витрати на виробництво зросли на 13,68%. Прибуток від виробництва продукції зменшився на 86302 тис. грн, що пов'язано з суттєвим зростанням витрат, і як наслідок рентабельність продукції знизилася на 4%. Це свідчить про недостатньо ефективну систему управління підприємством.

Основними методологічними підходами до розвитку професійної кар'єри на АТ «Житомирський маслозавод» є: розвиток кар'єри сучасної особистості передбачає удосконалення професіоналізму, вивчення особистісного і професійного потенціалу, рівня мотивації та професійної адаптації до конкретних умов праці; управління кар'єрою повинно орієнтуватися на вимоги ринку; професійний вибір щодо кар'єри має базуватися на реальній самооцінці своїх здібностей, слабких і сильних сторін, особистісного та професійного потенціалу; розвиток кар'єри передбачає системний аналіз результатів праці та діяльності підприємства; перспективи кар'єрного росту мають бути спрямовані на підвищення компетентності та конкурентоспроможності на сучасному ринку праці; реалізація кар'єри буде ефективнішою, коли базується на мотивації досягнень та рефлексивній самоорганізації особистості у формуванні необхідного рівня професійної компетентності та активної професійної позиції; методологія розвитку кар'єри сучасної особистості спрямована на ефективний професійний саморозвиток, здобуття сучасної системи компетенцій, практичних умінь і навичок; визначення та реалізація кар'єрних установок із застосуванням відповідних технологій професійного зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КАР'ЄРИ ОСОБИСТОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Теоретичний і практичний аспект планування кар'єри особистості

Для досягнення активного професійного розвитку та реалізації кар'єрних цілей в АТ «Житомирський маслозавод» важливою умовою є усвідомлення власної індивідуальності, а також приведення своїх особливостей у відповідність до вимог обраної професії та цілеспрямований розвиток ключових професійних якостей.

Кар'єрний успіх значною мірою залежить від рівня професійного розвитку особистості. Тут важливі такі аспекти, як:

- кваліфікація – ступінь підготовленості до конкретного виду діяльності;
- мотивація щодо виконання професійних завдань, внутрішня мотивація, яка безпосередньо пов'язана з основними цінностями людини і не завжди узгоджена з реаліями організації;
- соціалізація – передусім стосується неформальної культури організації (неписані правила та звичаї), що може створювати перешкоди для розвитку особистості.

Існує ймовірність, що ініціативні дії співробітника можуть бути негативно оцінені керівництвом або колегами, якщо вони загрожують позиціям членів організації; реалізація цього аспекту безпосередньо пов'язана з процесом соціалізації.

Варто зазначити, що професійна самоактуалізація фахівця в АТ «Житомирський маслозавод» значною мірою залежить від усвідомлення особистого сенсу, реалізації цілей і мотивів у виконанні професійних функцій в умовах ринкового середовища.

Професійний успіх залежить, перш за все, від активності індивіда в конкретній сфері діяльності. Він має обирати свою професію, сам проходить

навчання, самостійно будує кар'єру та реалізовує власний інтелектуальний і особистісний потенціал. До типових психологічних проблем, що виникають на шляху професійного становлення, відносяться:

- невідповідність ідеального та реального уявлення про обрану професію;
- відсутність сприйняття цінностей, які визначають успіх у професійній діяльності в умовах ринкової економіки;
- розбіжність реальних і ідеальних мотивацій щодо професійної самоактуалізації у сучасних умовах праці;
- неадекватна самооцінка власних здібностей і можливостей.

Ефективність кар'єрного зростання в умовах реальної професійної діяльності значною мірою залежить від характеру взаємодії індивіда з професійним середовищем, рівня творчого пристосування до актуальних вимог професії та особистісного сенсу діяльності в тій чи іншій галузі. Стратегія побудови кар'єри сучасної особистості являє собою комплекс дій щодо професійної адаптації в реальних умовах праці, розвитку професіоналізму, відповідних особистісних змін та досягнення кар'єрних цілей.

Об'єктивними критеріями кар'єрного зростання є: підвищення в посаді, кар'єрний ріст, досягнення певного соціального статусу, зміна професійної діяльності або місця роботи. Суб'єктивні критерії пов'язані з ціннісними уявленнями особи про свою кар'єру та подальший професійний розвиток [22]. Також існують традиційні рівні професійної зрілості (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Традиційні рівні професійної зрілості персоналу підприємства*

Рівні професійної зрілості	Характеристика рівнів
Ранній	пов'язаний з вибором професії
Середній	пов'язаний з професійною кар'єрою і формуванням професійної конкурентоздатності
Пізній рівень	характеризується вищими досягненнями, творчою зрілістю

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Одним із важливих аспектів для побудови кар'єри в контексті конкурентоспроможності фахівця є мотивація, вивченню якої присвячено багато психологічних теорій особистості. Етапи та стадії кар'єрного розвитку

працівника на підприємстві подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи та стадії розвитку кар'єри особистості на підприємстві*

Стадії кар'єрного зростання	Зміст стадії
1-ша стадія (від народження до 21 року)	Людина перебуває в ролі школяра, студента, учня на виробництві. Завдання цієї стадії зводяться до виявлення даним індивідом своїх інтересів і потреб, перетворення фантазій у реальні уявлення про професію та набуття відповідних знань і вмінь.
2-га стадія (16 – 25 років)	Індивід перебуває в ролі кандидата на роботу. Завдання: ознайомитися з ринком праці, знайти компроміс між особистісними уявленнями про роботу і думкою роботодавця, вибрати й отримати перше робоче місце.
3-та стадія (16 – 25 років)	Завдання стадії: подолати перший шок від дійсності, адаптуватися до конкретного місця праці, адекватно сприймаючи професійні реалії.
4-та стадія 17 – 30 років).	Роль нового повноцінного члена організації. Завдання: вирішити, чи відповідає обрана професія й організація власним запитам, та накопичувати в подальшому досвід як базу для кар'єрного росту.
5-та стадія (старше 25 років)	Роль нового повноцінного члена організації. Завдання: вирішити, чи відповідає обрана професія й організація власним запитам, та накопичувати в подальшому досвід як базу для кар'єрного росту.
6-та стадія (35 – 45 років).	Повноцінний член організації. Завдання: навчитися адекватно реагувати на розбіжність своїх надій з досягнутими результатами. Визначити роль професійної діяльності у своєму житті. Узяти на себе функції наставника.
7-ма стадія кінець кар'єри працівника, який не виконував управлінську функцію	Повноцінний член організації. Завдання: навчитися адекватно реагувати на розбіжність своїх надій з досягнутими результатами. Визначити роль професійної діяльності у своєму житті. Узяти на себе функції наставника.
8-ма стадія кінець кар'єри працівника, який виконував управлінську функцію	Завдання: використати свої уміння і здібності щодо прогностичного розвитку організації та розвитку здібностей перспективних співробітників.
9-та стадія поступове припинення діяльності	Діяльність за лінійною схемою. Завдання: усвідомити функцію наставника, розширювати інтереси й уміння на базі власного досвіду
10 -та стадія виходу на пенсію	кінця кар'єри працівника, який виконував управлінську функцію. Завдання: використати свої уміння і здібності щодо прогностичного розвитку організації та розвитку здібностей перспективних співробітників.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Критерії кар'єрних орієнтацій особистості в значній мірі обумовлені інтересами та схильностями особистості до різних видів професійної діяльності. Урахування цих аспектів істотно підвищує ймовірність того, що

індивід обере кар'єру, яка принесе йому найбільше моральне задоволення і дозволить повністю реалізувати свій особистісний потенціал.

Необхідно зазначити, що деякі аспекти роботи можуть приносити людині задоволення, а інші — ні. Це може стосуватися, зокрема, умов праці. Ключовим фактором задоволення роботою є сподівання та потреби особистості в процесі її розвитку, причому позитивні тенденції кар'єрного розвитку підвищують самооцінку, мотивацію і відданість обраній професії.

Таким чином, під час професійної підготовки майбутніх спеціалістів на АТ «Житомирський маслозавод» важливо застосовувати кар'єроорієнтований підхід, що сприятиме розвитку соціальної та професійної мотивації на основі позитивного сприйняття та задоволення від виконуваної роботи, а саме:

- соціальна мотивація — через усвідомлення важливості власної соціально-економічної ролі в умовах ринку, задоволення від результатів своєї праці;

- професійна мотивація — через розвиток і реалізацію особистісно орієнтованих професійних цілей, кар'єроорієнтоване проектування, вибір відповідних методів і форм підтримки особистості у адекватному сприйнятті соціальних і професійних реалій у ринковому середовищі.

На наш погляд, успішна професійна самоактуалізація особистості в сучасних умовах праці має включати надання психолого-педагогічної підтримки для побудови професійної концепції та визначення кар'єрних орієнтацій, зокрема здатність до:

- оперативної адаптації до соціально-економічних змін і освоєння нових соціально-економічних ролей у ринковому середовищі;
- формування професійних ринкових цінностей;
- визначення освітніх цілей і мотивів;
- постійного вдосконалення професійних знань і навичок;
- освоєння додаткових кваліфікацій і компетенцій;
- набуття реальних функціональних професійних обов'язків;
- адекватного сприйняття професійних реалій;

- особистої відповідальності за результати праці та її вдосконалення;
- прогностичного використання набутого досвіду;
- проектування психолого-педагогічних умов компетентісно орієнтованого навчального процесу та формування креативного професійного мислення [48].

Організація професійної кар'єри сучасної особистості повинна передбачати поступове горизонтальне і вертикальне просування працівника по службі в організації, починаючи з моменту його прийому і до ймовірного звільнення. Організація функціонує як потужний механізм, що розвивається відповідно до певних принципів (див. рис. 3.1).

Зазначимо, що люди обирають конкретний вид діяльності (виробничу чи невиробничу, розумову чи фізичну), свідомо ставлячи перед собою чітко визначені цілі.

Людські ресурси є конкурентною перевагою будь-якої організації. Тому управлінці повинні створювати умови для досягнення цілей персоналу, забезпечувати можливості для його кар'єрного розвитку та втілення мотиваційних установок до праці.

Організація професійної кар'єри повинна, перш за все, передбачати здатність особистості окреслювати шляхи свого професійного зростання. Однією з основних умов успіху в кар'єрі є правильний вибір професії, який суттєво впливає на подальшу долю людини.

Соціологічні дослідження свідчать, що близько 50% задоволення або незадоволення в житті залежить від роботи (любима чи нелюбима), а інші 50% — від стану справ у сім'ї. Для більшості чоловіків важливіша робота, а для жінок — сімейні відносини [17].

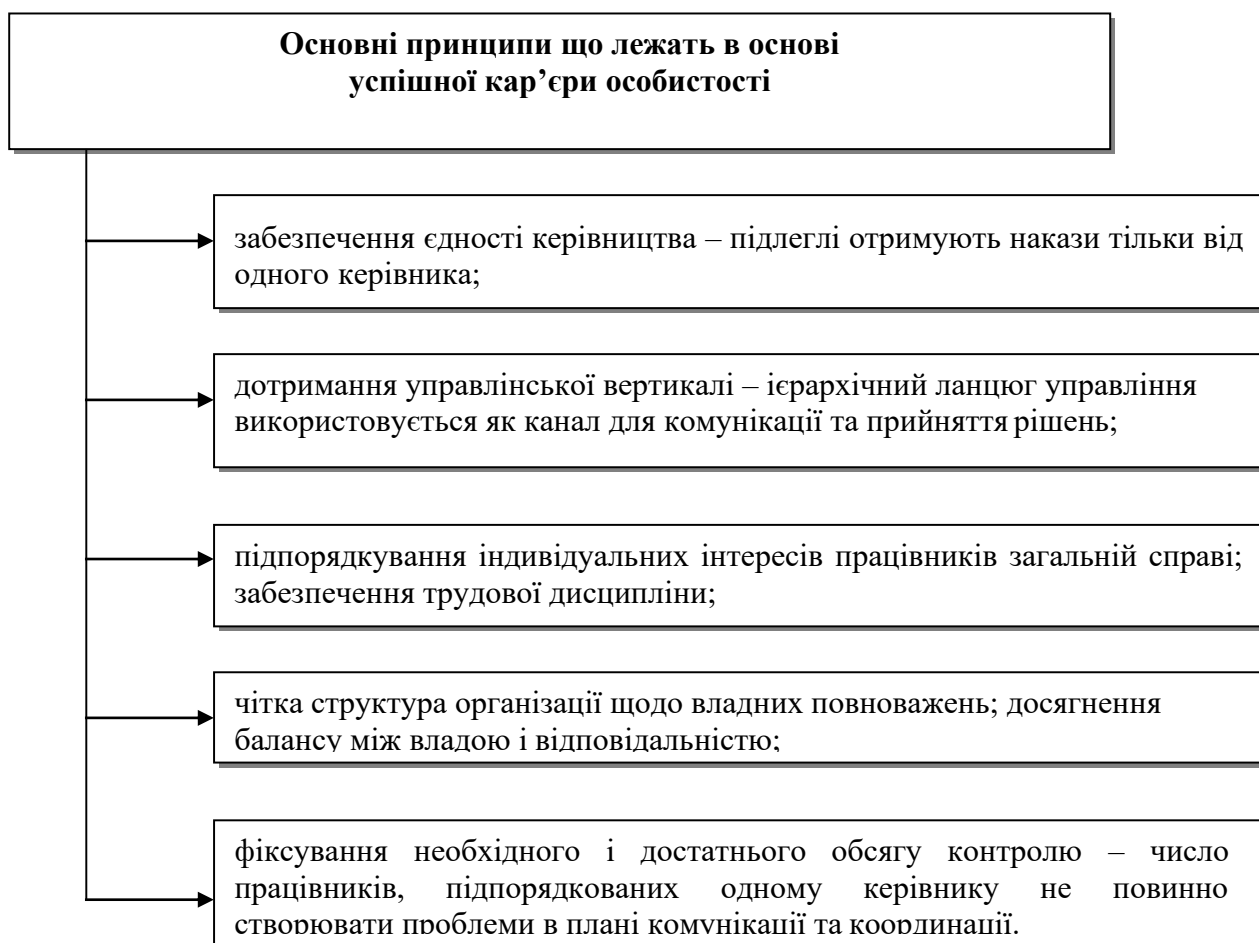


Рис. 3.1. Основні принципи що лежать в основі успішної кар'єри особистості*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Планування є основою успішної кар'єри. Незалежно від того, де людина будує свою кар'єру, без ретельного планування вона не зможе досягти своїх цілей. Для кожного виду кар'єри є початковий етап, який створює основи для всього подальшого професійного шляху. Зазвичай кар'єра починається з нижчих позицій. Тому тільки з часом людина стає незамінним фахівцем і опиняється поза конкуренцією. Аналізуючи успішні стратегії кар'єрного зростання видатних особистостей, можна дати корисні рекомендації молодим людям щодо того, як організувати успішну кар'єру (див. рис. 3.2).

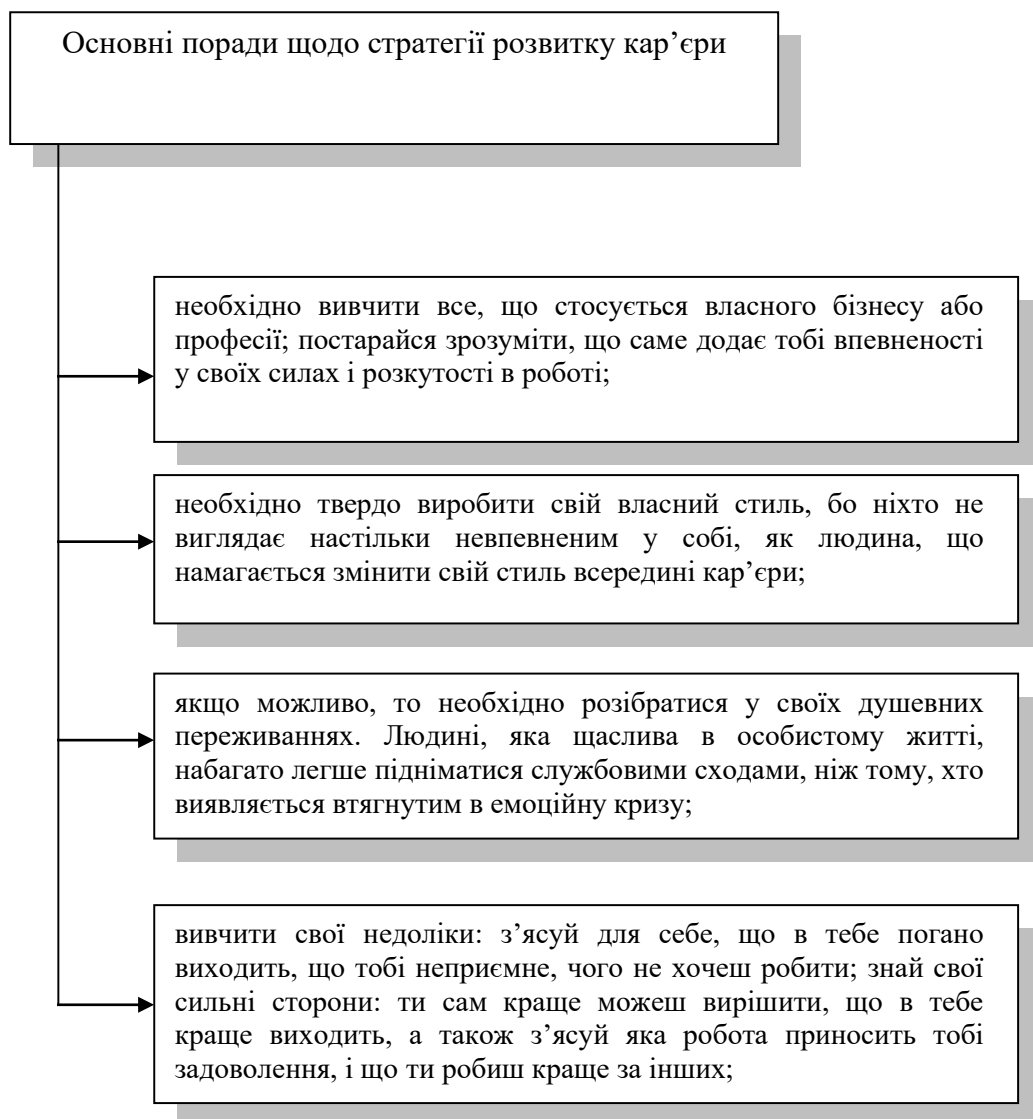


Рис. 3.2. Основні поради щодо стратегії розвитку кар'єри*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Ми розробили ряд рекомендацій, які слід дотримуватися при побудові успішної кар'єри [18]:

- коли стикаєшся з проблемою, вирішуй її без зволікань, якщо є необхідні для цього факти;
- навчись ефективно організовувати свою роботу, передавати відповідальність і здійснювати нагляд;
- у випадку стресових ситуацій, перш за все запитай себе: «Що найгірше може статися?», а потім спробуй прийняти це і, якщо потрібно, обміркуй, як змінити ситуацію;
- не намагайся мстити своїм ворогам, оскільки це може завдати тобі

більше шкоди, ніж їм;

– враховуй, що справжня цінність життя полягає не лише в досягненні успіхів, а й у вмінні отримувати користь навіть від невдач;

– якщо ти схильний до переживань через несправедливу критику, пам'ятай: вона часто є прихованим компліментом.

З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що на організацію кар'єрних процесів значно впливає тип кар'єри, умови професійного самовизначення, процеси адаптації, конкретна посада та рівень задоволення професійним вибором. Кар'єра є емоційно насиченим концептом.

Планування кар'єри полягає у встановленні цілей професійного розвитку співробітника та визначенні шляхів їх досягнення. Реалізація цього плану з одного боку залежить від професійного розвитку співробітника, тобто досягнення бажаної посади, а з іншого – передбачає послідовну зміну посад, досвід на яких необхідний для кар'єрного успіху.

Основні заходи планування кар'єри включають:

- початкову орієнтацію та вибір професії;
- вибір організації та посади;
- орієнтацію в межах організації;
- оцінку перспектив розвитку та проектування кар'єрного зростання;
- реалізацію кар'єрного зростання.

Завдання менеджера з персоналу: оцінка кандидатів при прийомі на роботу; визначення робочих місць; оцінка мотивації; аналіз рівня виконання роботи та потенціалу працівників; відбір до кадрового резерву.

Кар'єрне зростання залежить не лише від особистих якостей працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й від об'єктивних умов кар'єри, зокрема:

- верхня точка кар'єри – найвища посада в межах конкретної організації;
- тривалість кар'єри – кількість посад, які посідає працівник на шляху від початкової до найвищої точки в організації;
- показник рівня позиції – співвідношення кількості осіб, що займають

наступний ієрархічний рівень, до кількості осіб, що перебувають на поточному рівні кар'єри;

– показник потенційної мобільності – співвідношення кількості вакансій на наступному рівні ієрархії до кількості осіб, що знаходяться на поточному рівні [58].

Отже, планування кар'єри працівників є одним з головних напрямків роботи з персоналом. Воно передбачає розробку послідовності завдань для кар'єрного росту особистості. У процесі реалізації цього плану важливо здійснювати контроль за виконанням завдань, аналізувати досягнуті результати, порівнювати їх з поставленими цілями, оцінювати дії працівника, обирати найбільш ефективні стратегії та відмовлятися від неефективних підходів. Лише за таких умов можна адекватно визначити цілі і здійснити план кар'єрного розвитку.

Таким чином, планування кар'єри є процесом встановлення індивідуальних кар'єрних цілей та розробки заходів для їх досягнення. Цей процес також можна розглядати як етап особистісного розвитку, що включає наступні елементи:

- планування життя – здійснюється з метою інтеграції кар'єри та особистого життя;
- планування розвитку – орієнтоване на підвищення кваліфікації співробітників;
- планування продуктивності – спрямоване на збільшення ефективності роботи та організаційних результатів.

Фокус на плануванні кар'єри є необхідною умовою для розробки успішної кар'єрної програми. Організація через відділ розвитку людських ресурсів підтримує ініціативи працівників у плануванні власної кар'єри.

До основних причин для впровадження програм планування кар'єри можна віднести:

- високий рівень плинності кадрів;
- нестача кваліфікованих працівників;

- стратегічне бажання організації сприяти кар'єрному розвитку персоналу;

- зацікавленість працівників у професійному рості;
- спонукання працівників до підвищення якості виконуваної роботи;
- створення і підтримка позитивного іміджу компанії та її працівників;
- осмислення професійних викликів та проблем;
- активний інтерес керівників до розвитку підлеглих.

Будь-яка з вищезгаданих причин є вагомим підґрунтям для організацій підтримувати і заохочувати планування кар'єри співробітників.

Проте на практиці при впровадженні програм планування кар'єри можуть виникати певні труднощі:

- нечіткий розподіл обов'язків між працівниками щодо планування кар'єри;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців, які займаються плануванням кар'єри;
- недооцінка важливості планування кар'єри з боку керівництва.

Ці труднощі вказують на необхідність зміни підходу організацією до планування кар'єри, впровадження нових організаційних процедур, що включають роль фахівців-наставників, додаткове навчання та довгострокове впровадження концепції планування кар'єри.

До факторів, які сприяють реалізації програм планування кар'єри, підтримуваних організацією, відносяться:

- впровадження інновацій в техніці, технологіях та управлінні;
 - наявність талановитих працівників, які прагнуть до кар'єрного росту;
 - корпоративний розвиток і зростання, що потребує більш кваліфікованих кадрів;
 - глобальна конкуренція на ринку праці;
 - впровадження аутсорсингу та оптимізація штатів;
 - визнання того, що співробітники є найціннішим ресурсом організації.
- Обов'язки співробітників у контексті професійного розвитку полягають у

повному прийнятті підтримки від керівництва для реалізації своєї кар'єри, визначенні своїх здібностей та інтересів, розвитку сильних сторін і мотивації до праці, а також у прагненні отримувати інформацію про стан і перспективи організації. Крім того, необхідно формувати ширше розуміння професійного розвитку та активно ставитися до кар'єрних можливостей.

Ключовим аспектом на цій стадії є планування кар'єри, що є основною діяльністю. Керівництво і провідні фахівці повинні активно залучати кар'єрних радників для надання допомоги співробітникам у складанні планів кар'єри.

Оцінюючи свою кар'єру, людина повинна належним чином розподіляти зусилля на весь період своєї трудової діяльності, прогнозуючи можливі підйоми та спади, орієнтуючись на здобуття додаткових знань, навичок і компетенцій, удосконалюючи кваліфікацію, отримуючи новий досвід і плануючи шляхи для подальшого кар'єрного зростання.

Таким чином, професійна кар'єра виконує важливі функції у трудовій діяльності працівника. Вона стимулює активність, прискорює процеси кадрових переміщень, дозволяючи працівникові підвищити своє соціальне становище, а також сприяє зростанню задоволеності своєю роботою. Планування професійної кар'єри є безперервним процесом, який триває протягом усієї кар'єри і включає в себе прийняття відповідних кроків у розвитку.

Управління кар'єрою — це постійний процес, що охоплює підготовку, реалізацію та моніторинг індивідуальних кар'єрних планів. Воно націлене на задоволення потреб організації в трудових ресурсах і реалізацію її цілей через наявних працівників.

Планування кар'єри, з іншого боку, орієнтоване на забезпечення задоволення працівника протягом його трудової діяльності. В цьому контексті ефективність включає не лише продуктивність, а й психологічний добробут особистості. Планування кар'єри передбачає осмислену спробу працівника краще розуміти свої здібності, розробляючи кар'єрний план, який включає

спеціальні зусилля, такі як отримання додаткової освіти, побудова відносин з впливовими групами в організації, формування іміджу тощо.

Програма розвитку кар'єри повинна зосереджуватися на підвищенні зацікавленості співробітників, виявленні осіб із високим потенціалом для зростання, враховуючи такі аспекти:

- методи виявлення працівників з високим потенціалом, не тільки за рівнем підготовленості, а й з точки зору їх майбутніх можливостей, беручи до уваги вік, освіту, досвід, ділові якості та рівень мотивації;
- стимулювання розробки індивідуальних кар'єрних планів;
- методи пов'язування кар'єри з результатами оцінки діяльності;
- шляхи створення умов для розвитку, таких як навчання, підбір посад і завдань з урахуванням особистих можливостей, кураторство;
- ефективні системи підвищення кваліфікації;
- можливі напрямки ротації;
- форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Процес планування індивідуальної кар'єри починається з виявлення працівниками своїх потреб і інтересів, таких як бажана посада та рівень доходів, а також з оцінки своїх можливостей. Це допомагає визначити основні кар'єрні цілі з урахуванням перспектив організації та об'єктивних особистих даних. Далі, самостійно або з допомогою керівника і за консультацією фахівця з кадрів, формуються варіанти службового зростання як у межах власної компанії, так і за її межами, визначаються необхідні кроки для цього.

В організації для цього важливий постійний моніторинг можливостей кар'єрного зростання та регулярне заповнення форми, яка відображає ефективність роботи, оцінку кваліфікації, знань, професійних навичок у лідерстві та комунікації, здатність вирішувати проблеми, прогнози щодо розвитку потенціалу на 3-5 років і бажану максимальну можливу посаду.

Працівників не ознайомлюють із конкретними планами, хоча загальні ідеї щодо них їм все ж повідомляються; сама ж форма передається вищому керівництву, і без її наявності підвищення по службі безпосереднім

керівником може бути затримано, незважаючи на обставини.

3.2 Психолого-педагогічна підтримка особистості в розвитку професійної кар'єри

Розробка різноманітних форм психолого-педагогічної підтримки особистості в контексті професійного розвитку повинна базуватися на кар'єрограмах, які відображають процес посадового просування працівників, за умови одночасного розвитку їх професійних та особистісних компетенцій. Важливо зазначити, що розвиток професійної кар'єри – це послідовність етапів, які проходить індивідум, а суб'єктивне сприйняття кар'єри полягає у тому, як особистість оцінює свій професійний шлях і свою роль у соціумі.

З огляду на результати наукових досліджень та з урахуванням практичного досвіду, можна запропонувати такі положення і приклади форм психолого-педагогічної підтримки для розвитку індивідуальних шляхів кар'єрного зростання:

- аналіз індивідуальних труднощів, з якими стикаються фахівці під час виконання своєї професійної діяльності;
- вивчення професійних і особистісних характеристик фахівців у контексті реалізації певного виду діяльності;
- оцінка відповідності обраної професії особистісним і професійним якостям працівника;
- виокремлення та аналіз основних «ризикованих зон» у професійному розвитку;
- визначення факторів, що можуть спричинити розчарування в професії, професійні кризи і симптоми вигорання;
- виявлення факторів, що потребують особливого психолого-педагогічного супроводу;
- створення програми психолого-педагогічного супроводу кар'єрного розвитку, яка включає: стимулювання безперервної професійної освіти, розробку моделей індивідуального професійного зростання для формування

індивідуальної професійної освітньої траєкторії;

- розробка індивідуальної програми психологічної підтримки з метою визначення оптимальних форм кар'єрної орієнтації особистості.

Ми вважаємо, що такі ситуації потребують психолого-педагогічної допомоги на основі додаткового самооцінювання та визначення оптимальних шляхів кар'єрного розвитку за участю психолога і педагога.

Для досягнення успішного професійного самовизначення важливо також визначити:

- характеристики професійного самовизначення для різних освітньо-вікових категорій;
- основні ознаки освітньо-вікових груп;
- ключові інтереси та очікування індивідуумів;
- методи підтримки, орієнтовані на розвиток ціннісно-смыслових аспектів професійної діяльності.

Особливо важливо зазначити, що майбутні спеціалісти потребують суттєвої допомоги при пошуку роботи, зокрема в таких питаннях:

- аналізу стану ринку праці;
- освітлення особливостей професійної діяльності з урахуванням сучасних ринкових умов;
- ознайомлення з різними типами підприємств і організацій;
- реалістичної самооцінки власних професійних компетенцій;
- визначення проблем і невідповідностей у професійній сфері;
- розвитку ключових особистісних та професійних компетенцій;
- підготовки до самостійного прийняття рішень у вирішенні професійних ситуацій;
- ознайомлення зі структурою підприємства чи організації;
- підготовки професійного резюме та до кваліфікаційної співбесіди;
- формування орієнтовного плану кар'єрного розвитку;
- актуалізації планування кар'єри відповідно до змін умов праці та етапів професійного розвитку.

Ключовим елементом кар'єрного розвитку сучасної особистості є ефективне самовизначення, при цьому вітчизняні дослідники виділяють сім основних типів самовизначення:

- Самовизначення в конкретній професійній функції передбачає самореалізацію в межах виконуваних завдань, де людина знаходить сенс у їх ефективному виконанні, при цьому можливість вибору обмежена.
- Самовизначення на конкретній професійній посаді охоплює виконання різноманітних завдань із визначеними обов'язками, в межах обмеженого виробничого середовища.
- Самовизначення на рівні спеціальності дозволяє змінювати професійні посади без значних труднощів, розширюючи можливості самореалізації особистості.
- Самовизначення в конкретній професії передбачає здатність виконувати різноманітні схожі види діяльності, об'єднані загальним професійним напрямом.
- Життєве самовизначення, крім професійної діяльності, включає в себе вибір стилю життя, навчання, дозвілля, вимушене безробіття тощо, де особа обирає соціальні ролі і визначає свій спосіб життя. Важливо зазначити, що для багатьох людей сенс життя може бути зосереджений на позапрофесійній діяльності.
- Більш складним є тип, що стосується особистісного самовизначення, яке є вищою формою життєвого самовизначення. У цьому випадку людина стає паном ситуації та керує всім своїм життям. Вона немов піднімається над своєю професією, соціальними ролями та стереотипами. Такі особистості часто сприймаються оточуючими як поважні, унікальні та неповторні. Можна стверджувати, що особистісне самовизначення полягає в пошуку самотнього «образу – Я», його постійному розвитку та затвердженні в професійному середовищі.
- Найскладнішим типом є самовизначення особистості в культурі, яке є найвищою формою особистісного самовизначення. Тут важливо виявляється

внутрішня активність, спрямована на продовження себе через інші особистості, що дозволяє говорити про певний рівень соціального безсмертя. Цей вищий тип самовизначення проявляється через значний внесок особистості в розвиток культури, що розуміється в широкому контексті (виробництво, мистецтво, наука, релігія тощо).

Психологи вважають, що вибір професії є відображенням особистості. Відзначають існування шести основних типів особистості: реалістичного, дослідницького, артистичного, соціального, підприємницького та виконавського.

Реалістичний тип. Професіонали цього типу схильні до роботи з конкретними об'єктами (інструментами, машинами та іншими фізичними речами) і їх практичним застосуванням. Такі люди емоційно стійкі, проте менш відкриті для спілкування, тому часто обирають професії в галузі техніки, сільського господарства або торгівлі. До них належать, зокрема, робітники, фермери, покрівельники, інженери або оператори.

Дослідницький тип. Професіонали цього типу вирізняються інтелектуальним розвитком, систематичним підходом, точністю, раціональністю та ощадливістю. Вони творчо підходять до вирішення завдань, самостійні, впевнені в своїх силах, але іноді відходять від реальності та бувають непрактичними. Представниками цього типу є вчені, педагоги, науковці та теоретики.

Артистичний тип. Це чутливі, імпульсивні та творчі особистості, які віддають перевагу діяльності, пов'язаній з культурою та естетикою. Вони мають здібності до живопису, акторської майстерності, музики, письменництва та філології, уникати стандартних і звичних ситуацій. Тому люди цього типу часто вибирають професії, такі як актор, письменник, музикант або художник.

Соціальний тип. Ці люди володіють розвиненими комунікативними навичками, мають здатність розуміти інших, чуйні, товариські та дбайливі. Вони обирають професії, що пов'язані з наданням допомоги, проте зазвичай

уникають інтелектуальної чи фізичної роботи, надаючи перевагу застосуванню своїх здібностей для маніпулювання людьми.

Підприємницький тип. Для таких людей характерні розвинені вербальні навички, які вони активно використовують у керівництві або в сферах маркетингу, бізнесу та політики. Вони енергійні, впertі, владні та впевнені в собі, інколи проявляють агресивність. Головна мета їх діяльності – забезпечити собі впливове становище в суспільстві, отримати владу і зайняти керівні позиції. Професії для таких людей включають представників ділових кіл, працівників сфери торгівлі, політиків або агентів.

Виконавський тип. Люди цього типу віддають перевагу рутинній, практичній та добре структурованій роботі. Вони мають високий рівень самоконтролю, відповідальні, стримані й продуктивні. До типових професій для них належать банківські працівники, бухгалтери, офісні службовці та клерки.

Основні труднощі, що виникають у особистості при формуванні кар'єри:

1. Невміння управляти собою. Це виражається в нездатності ефективно організувати свій час, енергію та навички, а також у складнощах із подоланням стресів сучасного життя.

2. Невизначені особисті цінності. Відсутність чіткої уяви про власні принципи та цінності, які не завжди відповідають вимогам сучасного ділового та особистого життя. Нечіткість у цих питаннях призводить до плутанини в судженнях і непослідовних рішеннях.

3. Невизначеність у цілях. Відсутність ясності щодо особистих та професійних цілей, а також несумісність цих цілей із реаліями сьогодення або їх недосяжність.

4. Зупинений розвиток. Втрата здатності адаптуватися до нових ситуацій і можливостей, схильність уникати складних ситуацій, а також звичка не брати на себе ризики.

5. Недостатність навичок вирішення проблем. Відсутність ефективних стратегій для ухвалення рішень та вирішення сучасних проблем, а також нестача здатності швидко й ефективно вирішувати професійні завдання.

6. Відсутність творчого підходу. Нездатність вирішувати завдання нестандартно, відсутність інноваційного мислення, обмеження в подачі нових ідей.

Основні рекомендації щодо визначення кар'єрних цілей:

- займатися діяльністю або мати посаду, що відповідає самооцінці та приносить моральне задоволення;
- отримати роботу або посаду, яка відповідає самооцінці і перебуває в місцевості, де природні умови сприяють хорошему здоров'ю та відпочинку;
- мати роботу або посаду, що дає можливість реалізувати і розвивати свої здібності;
- працювати в творчій сфері або займати посаду, що стимулює креативність;
- обирати професію або посаду, що дозволяє досягти певної незалежності; – працювати на високоплачуваних посадах або мати можливість отримувати значні доходи;
- обирати таку діяльність, яка дозволяє продовжувати навчання; – займатися роботою, що дає можливість піклуватися про виховання дітей або домашнє господарство.

Кожна людина має свою особистісну концепцію, таланти, мотиви і цінності, які вона не готова змінювати при виборі кар'єри. Життєвий досвід виступає основою для формування ціннісних орієнтацій і соціальних установок щодо кар'єрного розвитку. Тому професійна діяльність людини розглядається через призму її цінностей, соціальних установок і міркувань, що впливають на діяльність.

Ключовими ознаками успішної кар'єри є задоволення своєю життєвою ситуацією (суб'єктивний критерій) та досягнення соціального успіху (об'єктивний критерій). Об'єктивний аспект кар'єри відображає послідовність професійних посад, які обіймає особа, в той час як суб'єктивна сторона стосується того, як індивід оцінює свою кар'єру, своє професійне життя, мету та роль у ньому. Важливою детермінантою професійного шляху є образ

особистості, або так звана професійна «Я-концепція», що формується і розвивається протягом кар'єрного зростання.

Професійні уподобання та тип кар'єри є спробою дати відповідь на питання: «Хто я?». Часто кар'єрні орієнтації реалізуються несвідомо. Вони виникають в процесі соціалізації та професіоналізації, а також на основі навчання у перші роки кар'єри. Ці орієнтації часто є стабільними і можуть зберігатися протягом тривалого часу.

Один із важливих етапів у процесі надання психолого-педагогічної підтримки особистості в її кар'єрному розвитку полягає в оцінці кар'єрних орієнтацій.

Кар'єрна орієнтація – це професійна компетентність, що включає наявність знань, навичок, компетенцій та таланту в конкретній сфері діяльності. Професіонал, який володіє такими якостями, здебільшого відчуває найбільше задоволення від досягнення успіху в своїй професії, але швидко втрачає інтерес до роботи, яка не дає можливості для розвитку.

Одночасно така особа шукає визнання своїх здібностей, що повинно проявлятися в її статусі, що відповідає рівню майстерності. Вона готова управляти іншими в межах своєї компетенції, хоча управлінська діяльність не є її основним інтересом. Тому чимало представників цієї групи відмовляються від ролі менеджера і сприймають управління як необхідний етап для кар'єрного росту в своїй професійній сфері. Зазвичай, це найбільша категорія працівників, яка бере участь у прийнятті компетентних рішень в організації.

Кар'єрна орієнтація – менеджмент орієнтує особистість на координацію зусиль інших людей, повну відповідальність за кінцевий результат та інтеграцію різних функцій організацій. З досвідом ця орієнтація посилюється. Вона передбачає розвиток навичок міжособистісного спілкування, емоційної стійкості та здатності виконувати керівні функції. Людина з такою орієнтацією на менеджмент вважає, що не досягла успіху в кар'єрі, поки не отримає позицію, яка дозволить їй управляти різними аспектами діяльності організації: фінансами, маркетингом, виробництвом та продажами.

Кар'єрна орієнтація – автономія передбачає бажання особистості звільнитися від організаційних правил, розпоряджень і обмежень. Це виявляється в сильному бажанні працювати за своїми умовами: самостійно вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина не бажає дотримуватися встановлених організацією правил (щодо робочого часу, місця чи форми одягу).

Звісно, кожен індивід в якійсь мірі потребує автономії, але якщо цей прагнення виражене сильно, то особистість готова відмовитися від кар'єрного підвищення або інших можливостей для збереження своєї незалежності. Така людина може працювати в організації, що надає певну свободу, однак не буде брати на себе серйозних зобов'язань щодо організації та відмовлятиметься від обмежень її автономії.

Кар'єрна орієнтація «стабільність». Цей тип орієнтації зумовлений бажанням мати стабільність і безпеку, щоб життєві події були передбачуваними. Виділяють два основних види стабільності: стабільність робочого місця і стабільність місця проживання. Стабільність робочого місця передбачає пошук організації, що гарантує тривалий період служби, має добру репутацію (не звільняє співробітників), підтримує їх після звільнення і пропонує щедрі пенсії, вважається надійною у своїй галузі. Особа з такою орієнтацією часто іменується «людиною організації» – вона перекладає відповідальність за управління своєю кар'єрою на роботодавця. Вона готова до географічних переміщень, якщо цього вимагає організація. Людина, орієнтована на стабільність місця проживання, зв'язує своє життя з конкретним географічним регіоном, вкладаючи заощадження у власний дім, і змінює місце роботи лише тоді, коли це не загрожує її стабільності. Хоча такі люди можуть досягати високих посад та бути талановитими, вони відмовляються від підвищень, якщо це пов'язано з ризиками або тимчасовими незручностями, обираючи стабільність роботи та життя.

Кар'єрна орієнтація «служіння». Основні цінності цієї орієнтації – робота з людьми, служіння суспільству, допомога іншим, прагнення покращити світ.

Особа з цією орієнтацією може продовжувати працювати в обраному напрямку навіть при зміні робочого місця. Вона не працюватиме в організації, що суперечить її цілям і цінностям, і відмовиться від кар'єрного росту, якщо це завадить реалізувати її основні життєві цінності. Такі люди часто обирають роботу в сферах охорони довкілля, контролю якості продукції, захисту прав споживачів тощо.

Кар'єрна орієнтація «виклик». Основними цінностями цієї орієнтації є конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод та вирішення складних завдань. Людина, орієнтована на цей тип кар'єри, шукає викликів. Соціальна ситуація для неї часто сприймається через призму виграшу чи програшу. Для таких людей важливіше сам процес боротьби та перемоги, ніж конкретна сфера діяльності чи кваліфікація. Новизна, різноманіття та складні завдання мають для них величезну цінність, і якщо все проходить занадто просто, вони швидко втрачають інтерес.

Кар'єрна орієнтація «інтеграція стилів життя». Цей тип орієнтації передбачає прагнення до гармонії між різними аспектами життя. Людина не хоче, щоб у її житті домінували тільки сім'я, кар'єра чи саморозвиток, вона бажає зберегти баланс між усіма цими складовими. Така людина більше цінує своє життя в цілому – місце проживання, самовдосконалення, ніж конкретну роботу, кар'єру або організацію.

Кар'єрна орієнтація «підприємництво» передбачає прагнення особи створювати щось нове. Така людина має бажання долати труднощі, готова до ризику і не хоче працювати на когось, а хоче мати власну справу, свою марку та досягнути фінансового благополуччя. При цьому не обов'язково, щоб ця особа була творчою, важливіше для неї — створити і розвинути бізнес чи організацію, зробивши її відображенням власної сутності, вклавши в неї душу. Підприємець буде продовжувати свою діяльність навіть за умови початкових невдач і високого рівня ризику.

Основними порадами для цілеспрямованого пошуку роботи є:

- спілкування з людьми різного віку та соціально-економічного статусу щодо того, що їх влаштовує та не влаштовує в роботі, складання списку найбільш важливих факторів;
- аналіз свого професійного досвіду з точки зору його актуальності на ринку праці та відповідності загальній стратегії кар'єрного розвитку (основна освіта, сфери діяльності, посади, характер роботи, документообіг, підпорядкованість та інші аспекти);
- планування власної кар'єри та професійного росту (визначення проміжних етапів, ключових стадій розвитку, можливостей для подальшого зростання, необхідність додаткового навчання);
- формулювання напрямку пошуку (сфера діяльності майбутньої компанії, посади, що вас цікавлять);
- початок пошуку з аналізу спеціалізованих публікацій, вивчення вимог до конкретної сфери діяльності, виділення основних і вторинних аспектів з позиції роботодавця. Оцінка своїх можливостей (які завдання ви можете виконати сьогодні і які результати досягти в майбутньому);
- звернення за консультаційною підтримкою до спеціалізованих організацій;
- активний діалог з роботодавцями, публікація оголошень про пошук роботи в професійних виданнях.

3.3 Вибір індивідуального стилю професійної кар'єри особистості в сучасних умовах

Феномен індивідуального стилю професійної кар'єри є психологічним та педагогічним аспектом, що охоплює такі етапи, як встановлення цілей, переживання, осмислення, саморефлексія, побудова взаємин, моделювання дій для досягнення гармонії тощо.

Цей стиль має психологічну природу, однак він не є фатально зумовленим індивідуальністю особистості, а виникає як результат

«інтегральної взаємодії між суб'єктом та об'єктом».

Стиль може зазнавати змін залежно від умов діяльності. Процес формування і розвитку стилю тісно пов'язаний з розвитком індивідуальних особливостей як суб'єкта, так і об'єкта.

Аналіз психологічних досліджень щодо формування індивідуального стилю діяльності дозволяє визначити основні положення (див. рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні положення щодо формування індивідуального стилю розвитку кар'єри*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Зазначимо, що наявність індивідуального стилю у людини завжди вказує на її особисту позицію при виборі способів виконання дій, операцій і методів, спрямованих на адаптацію до об'єктивно визначеної структури професійної діяльності, при цьому максимально розкриваючи свою індивідуальність.

Фахівці з індивідуальним стилем характеризуються наступними рисами:

- особистісною екзистенціальною позицією, самоідентифікацією, здатністю формувати свою кар'єру;
- високим рівнем професійної компетентності, вмінням створювати власне "Я-професійне" на основі унікального індивідуального стилю діяльності;
- відкритістю до новацій та володінням сучасними технологіями;
- сильною мотивацією до роботи на основі ціннісних орієнтирів і рефлексії;
- активністю і самостійністю у сприйнятті професійної реальності, здатністю адаптуватися до її змін, комунікабельністю, схильністю до співпраці, відкритістю, толерантністю та вмінням знаходити оптимальні шляхи професійного спілкування;
- високим рівнем автономності в професійних діях і прийнятті рішень, здатністю до самовизначення і самоактуалізації особистісного і професійного потенціалу в кар'єрному розвитку;
- креативністю і творчим підходом до визначення шляхів розвитку своєї кар'єри.

Формування індивідуального стилю професійної кар'єри ґрунтується на складних психологічних процесах, пов'язаних із адаптацією особистості до специфіки певного виду професійної діяльності в умовах ринкової економіки та ефективним використанням особистісного і професійного потенціалу для вирішення складних завдань і проблем. Для дослідження індивідуальних особливостей особистості використовуються спеціальні психодіагностичні методи.

На нашу думку, психодіагностичні обстеження є важливими на етапі самооцінки особистості для визначення шляхів подальшого кар'єрного розвитку.

При дослідженні проблеми формування індивідуального стилю професійної кар'єри сучасної особистості в умовах ринку ми враховували, що

головними факторами успішної самореалізації є: ефективна взаємодія між особистістю та професійним середовищем, адекватна реакція на соціально-економічні зміни в певній сфері діяльності; наявність відповідної системи ціннісно-мотиваційних та смислових орієнтирів для ефективної діяльності в умовах ринку; креативний тип мислення; професійна компетентність; активність і орієнтація підготовки на формування пошукової домінанти майбутнього фахівця в контексті виконання професійних завдань, здатність до рефлексії, самореалізації і системного самовдосконалення через набуття нових знань, навичок і компетенцій.

Створення індивідуального стилю професійної кар'єри сучасної особистості полягає, перш за все, в розвитку професійної самобутності, активної професійної позиції, заснованої на творчому та креативному підході до мислення і самоідентифікації у вибраній сфері діяльності.

Ефективність цих процесів вимагає застосування методів активної самореалізації при виконанні професійних завдань і функцій, що ґрунтуються на принципах поєднання ціннісно-мотиваційних і смислових орієнтирів, а також безперервного удосконалення компетентнісної підготовки.

Розвиток індивідуального стилю професійної кар'єри здійснюється за певними принципами (див. рис. 3.4).

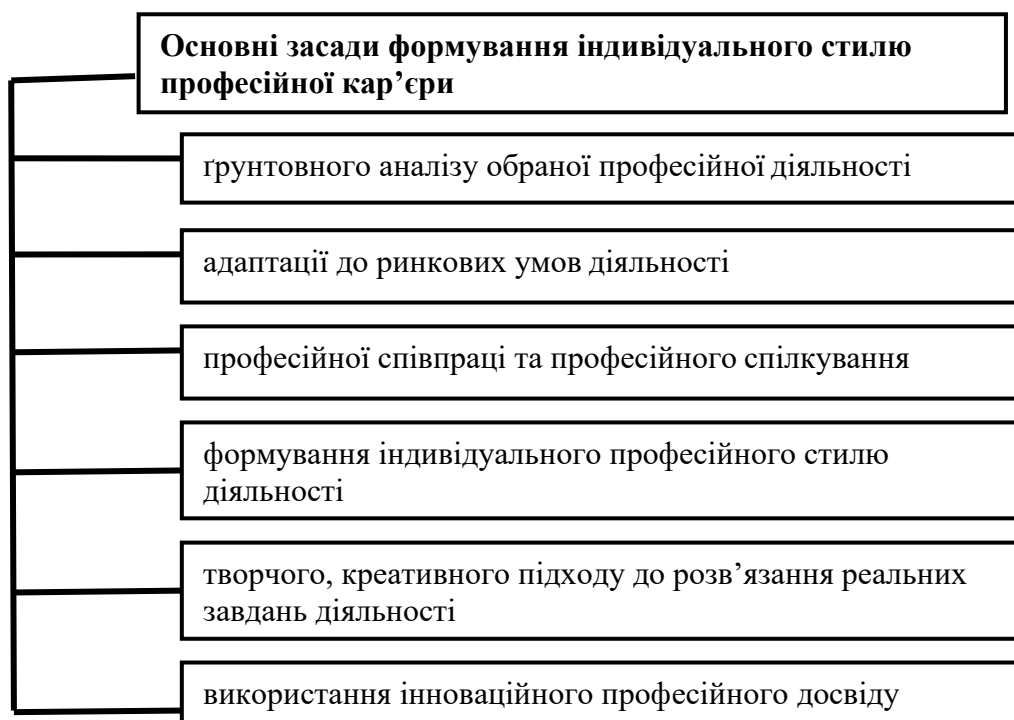


Рис. 3.4. Основні засади формування індивідуального стилю розвитку професійної кар'єри*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Є декілька підходів до формування індивідуального стилю професійної кар'єри особистості. Дослідники виокремлюють три способи інтерпретації психологічної сутності стилю:

- стилі виникають на основі інтегрованої індивідуальності;
- з набору психологічних факторів суб'єкта;
- з комплексу соціально-психологічних умов діяльності.

Для створення індивідуальної стратегії кар'єри важливо враховувати наступні принципи (див. табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Основні принципи при формуванні індивідуальної кар'єрної стратегії*

Принципи	Зміст принципів
Принцип безперервності.	Жодна з досягнутих цілей у кар'єрі не може бути остаточною або бути причиною зупинки кар'єри. Відповідність займаному статусу має підтверджуватися процесом його освоєння і реалізацією соціальних або службових чи професійних очікувань або вимог.
Принцип осмисленості.	Будь-яка кар'єрна дія має бути доцільною, здійснюватися в сумісних із цілями індивідуальними і загальними діями. Знання загальних цілей і особливостей руху забезпечує оптимальність вибору маршруту і тактики його проходження. Вибір мети

	передбачає результат, який можна передбачити, порівняти з досягненнями конкурентів і використати як вихідний.
Принцип пропорційності.	Швидкість кар'єрного зростання підтримується відповідно до загального руху. Кар'єрне сходження командою, зазвичай, надійніше.
Принцип маневреності.	Прямолінійний рух можливий тільки на вільному від інших рухів «полігоні». Таких умов у кар'єрі не буває. Є безліч способів кар'єрного маневру. Їх перебування, поєднання і вміле використання у конкретному місці і часі відноситься до сфери кар'єрного мистецтва.
Принцип економічності.	На конкретному полі завжди виграє спосіб діяльності, котрий передбачає найменшу витрату ресурсів. Продуктивність підвищується шляхом покращання майстерності, об'єднанням зусиль, підвищеною зацікавленістю, натхненням працівників.
Принцип помітності.	Людина в житті та праці, здійснивши професійну діяльність на вищезазначених принципах, рано чи пізно буде поміченою. Але краще раніше. Якщо результатом можна пишатися, його необхідно представляти, і користуватися для цього будь-якою можливістю.

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Таким чином, основа індивідуальної кар'єри полягає в послідовному проходженні етапів особистісного розвитку в ключових сферах життя. У той же час кар'єра враховує зміни соціально-економічного становища, статусно-рольові характеристики, психологічні особливості та форми соціальної активності особистості. В обмеженому сенсі, концепція індивідуальної кар'єри пов'язується з динамікою активності індивіда в певній сфері його професійної діяльності.

На наш погляд, емоційні здібності можуть проявлятися через: усвідомлення власних емоцій (що я відчуваю); здатність управляти своїм емоційним станом; внутрішню позитивну мотивацію (оптимізм); уміння контролювати емоційні імпульси; вміння співпереживати іншим (емпатія); здатність ефективно комунікувати з іншими людьми.

Поняття «імідж» має суттєве значення при формуванні індивідуального стилю розвитку професійної кар'єри сучасної людини. Аналіз літературних джерел дозволяє запропонувати таку структуру іміджу [30] (див. табл. 3.4):

Структура іміджу*

Види іміджу	Зміст іміджу
Дзеркальний імідж особистості	уявлення людей щодо особистісних характеристик даної людини, якими, на їхню думку, вона володіє
Імідж цільової аудиторії	уявлення особистості про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні характеристики цільової аудиторії
Внутрішній імідж особистості	Уявлення людини про себе. Самоімідж впливає з минулого досвіду і відображає нинішній стан самоповаги. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є психологічна культура, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики особистості
Візуальний імідж	уявлення про особистість, підставою яким є зорові відчуття, що фіксують інформацію, отриману через візуальний канал
Аудіальний імідж	уявлення про особистість, підставою яким є слухові відчуття, що фіксують інформацію, отриману через аудіальний канал
Кінестетичний імідж	уявлення про особистість, підставою яким є дотикові відчуття, що фіксують інформацію, отриману через кінестетичний канал
Нюховий імідж	уявлення про особистість, підставою яким є нюхові відчуття, що фіксують інформацію, отриману через нюховий канал

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

Імідж, однак, підкреслює важливі ціннісні аспекти особистості, виявляючи як явні, так і приховані потреби оточуючих, а також способи залучення уваги до людини з боку аудиторії. Важливу роль відіграє також зовнішній вигляд, який не тільки демонструє фізичні характеристики, темперамент, характер і інші психологічні особливості, але й чітко визначає соціальну та професійну роль особи.

Професійний імідж успішної людини є комплексним образом, що відображає найбільш характерні риси особистості. Вважається, що для досягнення успіху в професійній діяльності необхідно відповідати вимогам цієї ролі, маючи переконливий імідж.

Ключовим аспектом у формуванні індивідуального іміджу для розвитку професійної кар'єри є: цілісне сприйняття власного образу; адекватна самооцінка; знання власних психологічних особливостей і їх відповідність вимогам обраної професії.

Існують різні підходи до створення нового іміджу, зокрема методика самоіміджу [43], яка передбачає освоєння технології формування іміджу

відповідно до соціальної чи професійної ролі, що включає п'ять взаємозалежних етапів створення іміджу (див. рис. 3.5):

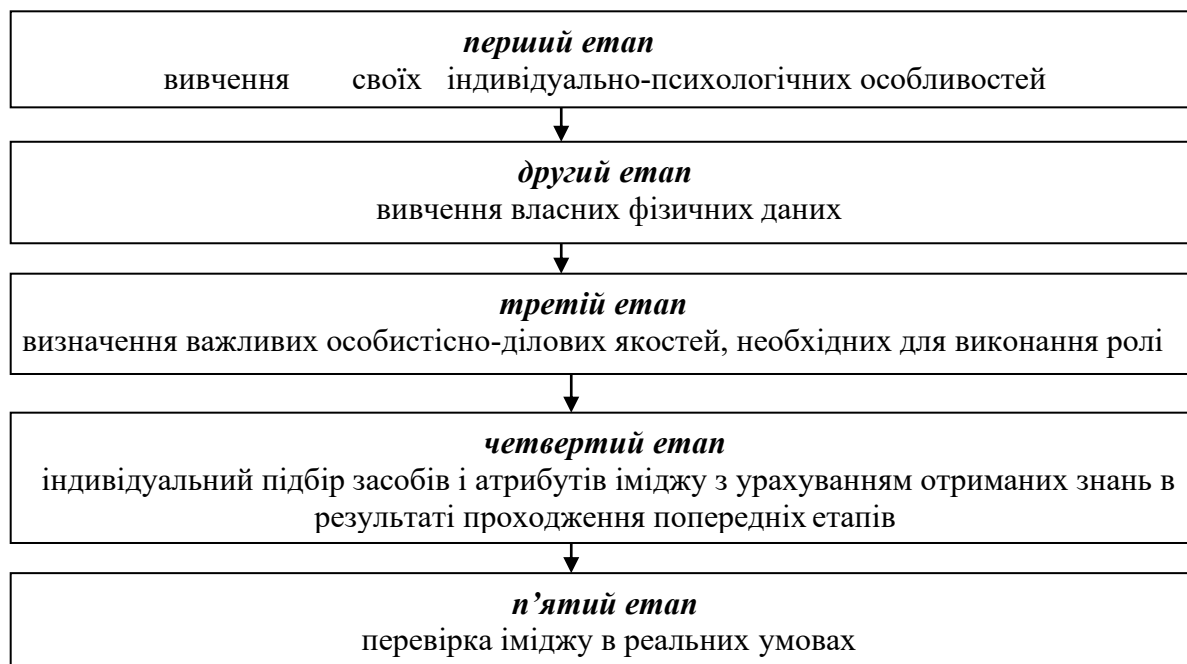


Рис. 3.5. Алгоритм формування етапів іміджу особистої кар'єри*

*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

У різних професійних галузях досягнення високих результатів та ефективності зазвичай супроводжують людей з подібними індивідуально-психологічними рисами. Тому важливо з самого початку психо-діагностичного обстеження визначити професійну орієнтацію людини, тобто з'ясувати, до яких видів діяльності вона виявляє інтерес.

Результативність і точність психодіагностичних висновків значною мірою залежать від кількох факторів: від того, наскільки відкритою є особистість під час тестування, від рівня її обізнаності про власні риси, усвідомлення своїх психологічних захистів і установок, а також від емоційного стану, настрою і бажання чи небажання проходити тестування.

Варто зазначити, що успіх часто починається з конкретної дії. Іноді ця дія настільки проста, що згодом, досягнувши значних кар'єрних результатів, людина навіть не згадуватиме її і не вважатиме її початковим етапом свого професійного шляху.

Важливість полягає в тому, що саме з цієї дії й починається професійний

успіх, і лише ви самі можете її здійснити. Ця дія запускає ланцюг подій, в той час як бездіяльність і пасивне очікування результату не приведуть до бажаного. Ніхто не розпізнає ваші таланти і можливості, якщо ваше поводження не відображає готовність до професійних досягнень.

Отже, на основі вищесказаного можна зробити висновок, що розробка індивідуального стилю розвитку кар'єри людини залежить, передусім, від її особистих характеристик. Важливою складовою є професійний імідж, що є узагальненим образом основних особистісних рис.

Формування іміджу сучасної особистості в контексті її професійного розвитку повинно базуватися на принципах єдності сприйняття власного образу, об'єктивної самооцінки та врахування психологічних особливостей, які відповідають вимогам конкретної професійної діяльності.

Висновки до III розділу

Кар'єрні орієнтації особистості зумовлені її власними вимогами до себе як до професіонала в обраній діяльності. Ключові критерії кар'єрних орієнтацій формуються на основі інтересів та професійних здібностей, що мають важливе значення при виборі стратегії кар'єрного розвитку, здатної принести найбільше моральне задоволення та дозволити максимально розкрити потенціал особистості й професіонала.

Професійний успіх сучасної особистості визначається активністю самого індивідуума та його кар'єрними орієнтаціями в обраній сфері діяльності. Людина обирає професію, проходить процес професійного навчання та активно будує кар'єру, реалізуючи свій особистісний і інтелектуальний потенціал.

Кар'єроорієнтований підхід підтримує активну самоактуалізацію, сприяє підвищенню самооцінки, мотивації та ефективності праці особистості в обраній галузі.

Існують різні типи кар'єрних орієнтацій, серед яких: професійна компетентність для ефективного виконання професійних обов'язків;

менеджмент, що орієнтований на інтеграцію зусиль працівників для управління організацією; автономія, що передбачає самостійність і незалежність, звільнення від обмежень організаційних правил; стабільність, пов'язана з потребою в безпеці і впевненості; служіння, яке орієнтується на реалізацію особистих і професійних цінностей; виклик, що передбачає подолання конкуренції та труднощів; інтеграція стилів життя, що полягає в прагненні до гармонії між різними аспектами життя; підприємництво, яке стосується здатності адаптуватися до ринкових умов.

Організація кар'єри особистості розглядається через призму її здатності до виконання різноманітних видів діяльності, орієнтуючись на тип кар'єри, психологічні характеристики, емоційний та професійний потенціал. На процес організації кар'єри впливають такі фактори, як тип професійного самовизначення, здатність до адаптації, посада, професійний вибір, спрямовані на формування необхідного рівня професійної компетентності, а також активність і самостійність при прийнятті професійних рішень та накопичення досвіду, що відповідає вимогам сучасного ринку праці.

Планування є основою успішного кар'єрного розвитку, оскільки без чітко визначеного плану людина не здатна досягти бажаних результатів у своєму професійному розвитку. Планування кар'єри повинно відповідати обраному типу кар'єри і починатися з початкового етапу, який є основою для наступних етапів кар'єрного розвитку.

Планування розвитку кар'єри особистості включає послідовне виконання завдань, відповідно до кар'єрного плану. Під час розвитку кар'єри необхідно контролювати виконання завдань, аналізувати професійні досягнення, результативність діяльності та вибирати ефективні шляхи розвитку. При плануванні кар'єри важливо адекватно оцінювати рівень свого потенціалу та відповідність цілям організації. Крім того, важливо володіти інформацією про ситуацію на ринку праці та вимоги роботодавців.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз дослідження проблеми розвитку професійної кар'єри сучасної особистості дозволяє стверджувати, що кар'єра є багатогранним явищем у житті людини, оскільки правильно спланована і побудована траєкторія професійного розвитку сприяє найповнішому і всебічному розкриттю не тільки професійних і ділових якостей, але й особистісного потенціалу.

Процес кар'єрного розвитку сучасної особистості є багатоваріантним шляхом формування та розвитку конкурентоспроможного спеціаліста, котрий має динамічно-позитивне ставлення до обраної професії та високий рівень професійної самосвідомості, що дозволяє усвідомити себе як потенційного суб'єкта праці та відслідковувати власний професійний розвиток. Ці процеси ґрунтуються на розвитку самопізнання, на аналізі особистісних і професійних якостей, а також на вивченні сучасних соціально-економічних вимог, що дають змогу сформулювати систему професійно-орієнтованих цілей і мотивів та відповідний рівень компетентності у тій чи іншій сфері діяльності.

Проблеми розвитку професійної кар'єри сучасної особистості зумовлені недостатнім розвитком кар'єрних орієнтацій, що стосуються активної професійної самоактуалізації, розуміння особливостей особистісного та професійного потенціалу, необхідності врахування ступеня відповідності цих характеристик вимогам обраної професії, а також цілеспрямованого розвитку якостей і задатків, що необхідні для виконання того чи іншого виду професійної діяльності. Важливим також є врахування вибору механізмів та динаміки розвитку професійної кар'єри з точки зору мотивації та забезпечення конкурентоспроможності фахівця на ринку праці, що суттєво впливає на розвиток кар'єри особистості.

Отже, кар'єра – це, перш за все, поєднання двох аспектів: бажання співробітника реалізувати свій професійний потенціал і зацікавленість організації у просуванні цього співробітника. Для організацій найбільш ефективними є працівники, які вже працюють у них і для яких створено умови

постійного оновлення конкурентних переваг у професійній діяльності протягом усієї трудової діяльності, ніж залучення нового персоналу. Працівник повинен чітко розуміти, яким чином може здійснюватися його кар'єрне зростання протягом всього робочого часу та які вимоги будуть висунуті.

Професійна кар'єра є усвідомленим індивідуальним процесом самопозиціювання працівника в конкретній життєвій ситуації, що враховує як зовнішні, так і внутрішні аспекти організаційної діяльності.

В даній роботі аналітичне дослідження процесу управління професійною кар'єрою було проведене на прикладі діяльності АТ «Житомирський маслозавод». В результаті аналізу виявлено, що АТ «Житомирський маслозавод» є одним із провідних переробних підприємств Житомирської області. Основна частина продукції випускається і реалізується під торговою маркою «Рудь», серед якої сирки, молочні вироби, морозиво, масла, спреди та інші продукти, а також заморожені напівфабрикати та окремі види заморожених овочів, що поставляються на вітчизняний ринок під брендами «Хуторок» та «Шеф-Кухар». На сьогодні продукція заводу користується попитом не лише в Україні, але й в таких країнах, як Ізраїль, Молдова, Голландія, Болгарія, країни Сходу та інші.

АТ «Житомирський маслозавод» постійно розширює обсяги продажів, що стало можливим завдяки удосконаленню роботи широкої дистрибуційної мережі, збільшенню кількості холодильного обладнання, активним маркетинговим кампаніям, розширенню присутності на торгових платформах і виведенню на ринок нових, найбільш актуальних асортиментних товарів.

За результатами дослідження, було визначено, що протягом звітного періоду АТ «Житомирський маслозавод» працювало ефективно, збільшивши обсяг реалізації на 237705 тис. грн. Однак прибутковість знизилася через підвищення витрат на паливно-мастильні матеріали на 19040 тис. грн.

Аналіз управлінських проблем у сфері кар'єрного розвитку працівників АТ «Житомирський маслозавод» показав, що компанії варто звернути увагу на удосконалення таких аспектів, як система управління кар'єрою та мотивація

кар'єрного зростання працівників.

У зв'язку з цим було розроблено низку заходів, які мають на меті удосконалення процесу професійного кар'єрного росту в АТ «Житомирський маслозавод». Розглянемо наступні кроки та пропозиції для вирішення зазначених проблем у діяльності Товариства:

1. Створення та впровадження кар'єрної карти для співробітників.
2. Оновлення чинної організаційної структури.
3. Доповнення кадрової служби додатковою штатною одиницею, що дозволить зняти навантаження з кадровиків, покращити якість виконання їхніх обов'язків та оптимізувати розподіл завдань. Це сприятиме підвищенню оперативності й точності прийнятих рішень, що, у свою чергу, збільшить прибуток та значно скоротить втрати часу і помилки, спричинені втомою співробітників.
4. Розробка ефективного трудового договору, в якому будуть чітко прописані алгоритми, КРІ та умови для просування на нову посаду.
5. Активне використання методів комунікації для заздалегідь (за 2 тижні — 1 місяць) інформування співробітників про вакантні посади через усі доступні канали.
6. Ознайомлення працівників не тільки з наявними вакансіями, але й з реальними переміщеннями та просуваннями в організації.
7. Щорічне переміщення співробітників між підрозділами, з подальшим закріпленням їх за новими позиціями до наступного кар'єрного зростання. Це дозволить розширити їхнє розуміння діяльності компанії в цілому та допоможе знайти найбільш підходяще місце роботи.
8. Впровадження інноваційного методу модульного навчання, спрямованого на підвищення рівня професійної підготовки працівників. Основною перевагою модульної освіти є значне скорочення тривалості навчання при зменшенні витрат.
9. Використання неформальних методів консультування працівників щодо кар'єрного розвитку.

Впровадження автоматизованої системи управління професійною кар'єрою співробітників, наприклад, ERP-системи IT-Enterprise, що дозволить ефективно здійснювати різноманітні управлінські дії щодо розвитку персоналу компанії. Ці інструменти включатимуть різноманітні засоби, що можуть бути використані, зокрема:

- а) управління компетенціями;
- б) управління навчанням персоналу;
- в) проведення опитувань;
- г) управління кадровим резервом.

Запропоновані заходи можуть слугувати фундаментом для реалізації системи управління професійною кар'єрою працівників на підприємстві. У майбутньому система управління кар'єрою та методи її стимулювання будуть поступово удосконалюватися шляхом аналізу потреб і інтересів працівників. Важливо зазначити, що система кар'єрного консультування значною мірою полегшує керівнику підприємства розуміння системи мотивації працівників і коригування підходів до стимулювання.

Таким чином, грамотно спроектована система управління кар'єрою працівників здатна допомогти їм виявити свої потреби в кар'єрному рості, надати інформацію про можливості внутрішнього кар'єрного просування та узгодити індивідуальні цілі з загальними цілями організації. Розвиток такої системи може сприяти зменшенню старіння людських ресурсів, що є важливою та дорогою проблемою для компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.78>.
2. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2018. 613 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
5. Баранова І. Ф., Бурдіна М. І., Маляр В. Г. Аналітика управління персоналом. Київ : Видавництво НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. 252 с.
6. Басинська І. В. Компетентістний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Вісник Державного університету інфраструктури а технологій*. 2018. № 3. С. 81–87.
7. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33-40.
8. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54-59.
9. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка». ТНЕУ, 2020. 212 с.
10. Буркинський Б. В., Нижник В. М., Ніколайчук М. В. Ефективність використання трудового потенціалу. Теорія і практика : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 223 с.
11. Великий Ю. В., Нетудихата Л. К., Русанова К. Д. Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 26. С. 90-95

12. Винагородський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.
13. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42.
14. Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 3. С. 65-75.
15. Глєбова А. О., Конзерська Т. В. Формування системи управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2020. №11(26), ч. 2. С. 35-40.
16. Гончаренко Н. Г. Управління кадровою політикою підприємств як дієвий засіб забезпечення їх ефективного розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 121-125
17. Грабовська Т. Є., Завадська О. М. Аналітика персоналу : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.
18. Грішнова О. А. Людський розвиток : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 308 с.
19. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216-224.
20. Данилевич Н. С., Шевчук О. В., Биковець А. Р. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1. С. 91–98.
21. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
22. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

23. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2019. Т. 24, Вип. 2. С. 88-92.
24. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Знання, 2018. 389 с.
25. Дикань О. В., Бобітко В. І., Войтюк О. О. Удосконалення управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Випуск 5(16). С. 144-147.
26. Діденко Є. В. Основи самоменеджменту : навч. посіб. для студентів усіх форм навчання спец. 051 "Економіка" за освіт. програмою "Економічна кібернетика". Харків : ХНУРЕ, 2019. 191 с.
27. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
28. Драган О. І. Сучасні технології управління і використання персоналу. *Наукові праці НУХТ*. 2018. Том 21. №6. С. 117–215.
29. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
30. Економіка та менеджмент : навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів : Державний університет «Львівська політехніка», 2019. 828 с.
31. Євтушенко Г. І. Формування колективу організації. *Серія Економічні науки*. 2019. № 36. С. 87-93.
32. Жиренкова Є. С. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. Київ, 2019. С. 23-29.
33. Законодавство України: веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>
34. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Держ. ВНЗ 2Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь : ПДТУ, 2019. 205 с.

35. Кадровий менеджмент. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8050/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf>.
36. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 52-56.
37. Киричок О. В. Мотивації персоналу як напрям формування кадрової політики підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 1. С. 82-87.
38. Кичко І. І. Управління діловою кар'єрою: теоретичні та практичні аспекти впровадження. *Бізнес-навігатор*. 2018. С. 74-77.
39. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 12(1). С. 58-63.
40. Ковальчук К. В. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. *Бізнес-навігатор*. Херсон : 2018. Вип. 3-1. С. 145–149.
41. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
42. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2018. 224 с.
43. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 479 с.
44. Короленко Ю. Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. *Управління розвитком*. 2020. № 7(83). С. 196-197.
45. Косолапова Е. В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. *Вісник НУВГП. Серія Економіка*. 2019. Вип. 1(41). С. 117-125.

46. Кравченко О. О. Світовий досвід організації кадрової політики на підприємствах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 32-36.
47. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2019. № 9. С. 71–84
48. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
49. Крулько Є. Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія Економіка*. 2019. № 177. С. 93-97.
50. Кудінова М. М., Паніна А. В. Впровадження інноваційних мотиваційних складників у діяльність сучасних організацій України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 168-175. URL:<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1824>
51. Кукса В. М., Поляк К. В. Управління персоналом: останні тенденції та загрози. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 91–101.
52. Кухта П. В., Дімов І. А. Удосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу банківської установи. *Молодий вчений*. Київ : 2018. Вип. 11. С. 447–450.
53. Литвин О. В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник ДонНУЕТ*. 2018. № 3(55). С. 105-113.
54. Лозовецька В. Т. Фактори та проблеми, що впливають на кар'єрний розвиток сучасної особистості. *Молодь і ринок*. Дрогобич : 2019. Вип. 9. С. 44-50.
55. Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт А. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. *Вісник Сумського державного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. № 2. С. 79-89

56. Мальнєва В. Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. Вип. 1. С. 68-70.
57. Матвєєва Н. М. Ділова активність персоналу як елемент кадрової політики підприємства *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 72-77.
58. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Укл. О. В. Безпалько, А. Д. Бергер, Т. М. Березянка, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко, О. І. Драган, А. С. Зеніна-Біліченко, Л. М. Мазник, Л. І. Тертична, О. М. Соломка, О. А. Чигринець; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
59. Мішина С. В., Мішина О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6884>
60. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
61. Основи кадрового менеджменту. URL: <https://library.if.ua/book/147/9747.html>.
62. Парфенов К. В. Проблеми розробки професійних компетенцій. *Розвиток освіти*. 2019. № 1 (3). С. 47–49.
63. Персонал організації як об'єкт управління. URL: https://stud.com.ua/48955/menedzhment/personal_organizatsiyi_obyekt_upravlinnya.
64. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
65. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150.
66. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. Київ : КМ-Букс, 2018. 256 с.
67. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 58-65.
68. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 505 с.

69. Сайт АТ «Житомирський маслозавод». URL: <http://rud.ua/>.
70. Самокиш О. В. Креативний менеджмент : навч. посібн. Київ : Кондор, 2018. 204 с.
71. Самоменеджмент. [Електронний ресурс] : навч. посіб. С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін.; Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
72. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенок А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика : навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
73. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: практикум : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 187 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1829_32362479.pdf
74. Сіващенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.twirpx.com/file/1366161/>
75. Спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал «Управління персоналу». URL: <http://www.hrliga.com/>
76. Стец В. А., Стец І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : Лілея, 2018. 180 с.
77. Столярук Х. С. Кар'єрний консалтинг: становлення та розвиток в Україні. *Бізнесінформ*. Харків : 2020. №2. С. 428-436.
78. Темплар Р. Правила кар'єри. Керівні принципи персонального успіху. Київ : КМ-БУКС, 2020. 296 с.
79. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс]. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. URL: <http://www.markethhttp://www.market-infr.od.ua/uk/41-2020infr.od.ua/uk/41-2020>.
80. Червінська Л. П., Червінська Т. М., Буковинська М. П. Тенденції розвитку інноваційних технологій менеджменту персоналу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4(63). С. 91-99.

81. Чуйко О., Куравська Н. Гендер і кар'єра : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Видавець Супрун В. П., 2019. 364 с.
82. Шило А. С. Організація управління кар'єрою персоналу на підприємстві. *Матеріали Всеукр. Наук.-техн. Конф. магістрантів і студентів ТДАТУ (присвячується 80-річчю Запорізької області).* 19-23 листопада. 2018 р. Мелітополь. С. 81.
83. Шильнікова З. М. Управління діловою кар'єрою персоналу організацій у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 28. С. 238–243.
84. Шміголь Т. І., Невмержицька С. М. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві *Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених* (м. Київ, 31 січня 2020 р.). Київ : Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. С. 132-135.
85. Шубалий О. М., Гордійчук А. І., Дзямулич М. І. та ін. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
86. Янковська С. Кар'єра персоналу як об'єкт управління. *Тенденції та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах глобалізації. Матеріали наук.-практ. конф.* 2019. С. 594 – 598.
87. Alberta Community and Social Services. Assessing You: The First Step in Career Planning URL: <https://alis.alberta.ca/media/697159/assessingyou.pdf>
88. Boyes Carolyn. Career Management (Collins Business Secrets). HarperCollins Business. 2018 128 p.
89. Career Management. URL: <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/ Business %20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/35%20-%20Career%20Management.pdf>
90. Career planning and job seeking workbook. URL: <https://www. Freebookcentre .net/business-books-download/Career-planning-and-jobseeking-workbook.html>

91. Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; and Godshalk, Veronica M., Career Management for Life, 5th edition" (2018). College of Business & Public Management Faculty Books. URL: https://digitalcommons.wcupa.edu/cbpafaculty_books/18.