

УДК 005.966.5

JEL Classification: M12,M51

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.06>

**Ольга Вдовічена**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0003-0768-5519>

**Марія Гнатюк**, студентка,

<https://orcid.org/0000-0001-8772-2329>

**Данило Вдовічен**, студент,

<https://orcid.org/0009-0003-4119-3339>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

### *Анотація*

**Актуальність. Постановка проблеми.** Під час однієї з найбільш глобальних криз в Україні – повномасштабної війни – усі підприємства обов'язково повинні працювати ефективно в тилу для збереження економіки країни. Це важке випробування для всіх українців, особливо для керівників, перед якими стоїть завдання зберегти свій персонал, адже саме він виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності кожного підприємства. Економічна криза спонукає до використання нових підходів до управління персоналом, які можуть забезпечити стабільний розвиток підприємства. Особливе місце у забезпеченні соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства належить кар'єрі, оскільки ефективне управління кар'єрою працівників дозволяє запустити механізм успіху підприємства. Стаття присвячена аналізу сучасних тенденцій в управлінні кар'єрою працівників організації або підприємства. Розкрито ключові елементи трудової мотивації, визначено рівні кар'єрних усвідомлень працівників, методи заохочення професійного розвитку працівників.

**Мета статті** – дослідження сучасних тенденцій у процесі управління кар'єрою працівників. **Методологія.** Під час проведення дослідження використано методи системного аналізу та абстрактно-логічний метод – для здійснення теоретичних узагальнень і висновків про сутність синергетичного ефекту та особливості його

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

оцінювання. **Результати.** У статті виділено основні тенденції управління кар'єрою та роль у формуванні успіху персоналу підприємства. Досліджено рівні кар'єрних усвідомлень, що дозволяє побачити реальні перспективи розвитку кар'єри колективу. Професійний розвиток працівників та їхня діяльність залежить від ієрархічної структури організації. Авторами доведено, що задоволеність співробітників своєю роботою, як правило, зростає, коли вони розуміють, що роботодавець зацікавлений в їх індивідуальному кар'єрному розвитку. Також визначено методи заохочення кар'єрного зростання працівників, які можуть бути матеріальними і моральними. **Практичне значення.** Запропоновано загальний алгоритм, сучасні технології щодо управління кар'єрою персоналу, яка може бути використана для стратегії управління персоналом та конкретного працівника. **Перспективи подальших досліджень.** Здійснення теоретичного обґрунтування дає змогу проаналізувати та знайти діючий механізм управління діловою кар'єрою працівників підприємства.

*Ключові слова:* трудова мотивація, планування кар'єри, сучасні технології, діяльність.

*Кількість джерел: 7.*

**Olha Vdovichena**, Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0003-0768-5519>

**Maria Hnatiuk**, student,

<https://orcid.org/0000-0001-8772-2329>

**Danylo Vdovichen**, student,

<https://orcid.org/0009-0003-4119-3339>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

### **CURRENT TRENDS OF EMPLOYEE CAREER MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE IN CRISIS CONDITIONS**

#### *Summary*

During one of the most global crises in Ukraine - a full-scale war - all enterprises must work efficiently in the home front to preserve the country's economy. This is a difficult test for all Ukrainians, especially for managers who are faced with the task of keeping their staff, because it is they who act as an important factor in increasing the efficiency of operation and competitiveness of any enterprise. The economic crisis encourages the use of new approaches to personnel management, which can ensure the stable development of the enterprise. Career holds a specific place in ensuring the socio-economic efficiency of the

company's personnel management, since effective personnel career management allows launching the mechanism of the company's success.

The article analyzes modern trends in the personnel career management of an organization or an enterprise. The key elements of work motivation are revealed, levels of career awareness of employees and methods of encouraging professional development of employees are determined. The purpose of the article is to study modern trends in the process of managing employees' careers. During the research, the methods of system analysis and the abstract-logical method were used to make theoretical generalizations and conclusions about the essence of the synergistic effect and the peculiarities of its evaluation. The article highlights the main trends of career management and its role in favoring the success of the company's personnel. The levels of career awareness were studied, which allows us to see the real perspectives of the team's career development. The professional development of employees and their activity depend on the hierarchical structure of the organization. The authors proved that employees' satisfaction with their work, as a rule, increases when they understand that the employer is interested in their individual career development. Methods of encouraging career growth of employees, which can be material and moral, are also defined.

The authors offer a general algorithm, modern technologies for personnel career management, which can be used for management strategy of personnel and of a specific employee. Carrying out the theoretical justification makes it possible to analyze and find an effective mechanism for managing the business career of the company's employees.

*Keywords:* work motivation, career planning, modern technologies, activity.

*Number of sources* – 7.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Повномасштабна військова агресія РФ і введення воєнного стану вплинули на всі сфери життя українців. Стрімкі зміни зовнішнього середовища змушують кожне підприємство оперативнo реагувати, адже без адаптації та відсутності гнучкості в управлінні є велика вірогідність не пережити кризи. Для кожного керівника головним завданням стало збереження своєї організації та її персоналу в умовах воєнного стану.

Сьогодні персонал розглядають як важливий ресурс підприємства, який значною мірою визначає успішність діяльності останнього. Цим ресурсом потрібно вміти грамотно керувати, створювати найкращі умови для просування співробітників

кар'єрними сходинками, вкладати в це необхідні кошти. Одним із шляхів трудової мотивації працівників є кар'єрне зростання.

Кожна людина планує своє майбутнє життя, виходячи з власних соціально-економічних умов та потреб. Кожен хоче знати перспективи кар'єрного зростання, можливого підвищення кваліфікації в організації та умови, які він має для цього виконати. Якщо цього немає, мотивація слабшає, людина працює не на «повну міць», у неї немає прагнення підвищити свою кваліфікацію, він починає розглядати організацію як місце проведення часу та отримання необхідного доходу до появи перспективнішої роботи.

У кадровій політиці головними рішеннями є розподіл персоналу відповідно до можливостей співробітника, планування та розвиток його ділової кар'єри. Менеджери з управління персоналом повинні постійно приділяти увагу розвитку професійних навичок співробітників, професійного просування працівників та їх закріплення на відповідних робочих місцях.

Склад та якість персоналу змінюються в процесі зміни виробничої діяльності підприємства та його організаційної структури. Тому працівники повинні піклуватися самі про своє просування службовими сходами, оскільки вони більш зацікавлені в досягненні своїх цілей у діловій кар'єрі. Планування кар'єри та просування персоналу полягає у спільній участі працівників та керівників у створенні процесу управління кар'єрою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У розробці теми управління кар'єрою брали участь такі представники наукової спільноти, як: О. Азюковський, А. Бардась, О. Волянська [1], О. М. Гавриш [7], О. Герасименко, Б. Камінський, К. Б. Козак, Н. М. Корсікова, Ю. О. Петренко [2], І. О. Леонтьєва [6], В. Т. Лозовецька [5], С. Макаренко, Ю. Маримончик, Б. Мокін, М. В. Ніколайчук [4], О. Обмок, Н. Олійник, А. Печенюк, Г. Півняк, О. Скібіцька, М. Трегуб, Н. Тяхтенко, А. Шило [3] та ін.

**Формулювання цілей статті.** Метою нашої статті є аналіз сучасних тенденцій в управлінні кар'єрою працівників підприємства в умовах кризових явищ, а саме воєнного стану. Важливе значення має пошук оптимального механізму управління діловою кар'єрою персоналу в всіх сферах та галузях економіки, який забезпечує комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людського фактора в компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Без адаптації та відсутності гнучкості в управлінні підприємством є велика вірогідність не пережити кризові часи. В період попередньої кризи – пандемії COVID-19 – керівник мав приймати швидкі рішення, перебудовувати вже налагоджені процеси роботи та переглянути принципи управління. Але після 24 лютого 2022 року з'явилась значна кількість нових проблем, які потребують оперативного вирішення, паралельно адаптуючись до нових умов та викликів: велика кількість людей втратила роботу, багато спеціалістів емігрувало, а ті, хто залишилися на робочому місці, втратили частину заробітку. За офіційними даними, більша частина підприємств України не можуть продовжувати роботу через активні бойові дії, руйнацію та порушення логістичних зв'язків. Більш як 10 млн громадян були змушені покинути домівки, з яких Україну покинули більше 3,5 млн громадян [1]. За даними Міжнародної організації праці (МОП), яка є агентством ООН, близько 4,8 мільйони людей в Україні втратили роботу. Водночас, приблизно 7,7 млн осіб стали внутрішньо переміщеними (станом на 17 квітня 2022 р.). У цілому, за оцінками, до 70% населення України зазнало негативного впливу бойових дій [2].

Такі кризові умови безперечно стають загрозою для існування бізнесу та впливають на його ефективність. Тож для кожного роботодавця важливо спрямувати усі зусилля на збереження трудового потенціалу та адаптацію вже існуючих механізмів управління, зокрема управління кар'єрою працівників.

Реальна перспектива розвитку кар'єри базується на оцінці умов зростання і здібностей працівника. Тому для забезпечення успішної діяльності організацій необхідно забезпечити можливість успішного професійного та кваліфікаційного розвитку шляхом отримання повної самовіддачі з боку працівників. Компетентний керівник повинен вміти аналізувати та порівнювати ситуацію на ринку праці з потребами власної організації, щоб забезпечити ефективний та економний процес найму та управління роботою [3].

Планування кар'єрного зростання персоналу є інтегральним компонентом стратегічного плану організації. Першим етапом кар'єрного просування є планування та співвідношення цілей організації з особистими інтересами співробітника, які забезпечують позитивне ставлення працівника до діяльності організації загалом, розуміння змін та нововведень у політиці організації. Єдність організаційних та особистісних інтересів дозволяє працівникам не лише ототожнювати цілі, а й формувати професійну «Я-концепцію» на основі належності до певної організації.

Планування кар'єри всередині організації в рамках заходів управління персоналом сприяє розвитку у співробітників економічного та інноваційного мислення, здатності оцінювати події з позиції економічних та соціальних результатів діяльності. Це обов'язковий компонент управління персоналом сьогодні, тому що трансформація суспільства створює нові умови для професіоналізації молоді та їхні кар'єрні плани далеко не завжди відповідають традиційному вертикальному шляху ієрархічними сходами. Утримання молодих працівників з високою мотивацією стає невід'ємною частиною управлінської політики організації. Планування – трудомісткий людино-орієнтований процес, що передбачає системний підхід до аналізу різних факторів, таких як особисті цілі, соціальні характеристики особистості працівника, завдання організації. Прогнозування поведінки працівників є одним із важливих компонентів планування.

Кар'єрне зростання – це спосіб професійного розвитку персоналу та переміщення його за ієрархічною структурою організації. Задоволеність персоналу своєю роботою, як правило, підвищується, коли вони розуміють, що роботодавець зацікавлений у їхньому індивідуальному кар'єрному зростанні. Кар'єрний розвиток – механізм підвищення кваліфікації внаслідок вдосконалення професійних навичок та накопичення знань, що дозволяє досягати високого рівня професійної майстерності та підвищувати кар'єрну мобільність. Забезпечення кар'єрного розвитку має позитивний ефект на організацію загалом внаслідок підвищення корпоративного духу, задоволеності індивідуальною кар'єрою, підвищення мотивації, продуктивності та активності у рішенні організаційно значущих завдань [4].

Виділяють три етапи планування кар'єрного зростання: підготовчий етап, етапи розробки та виконання. Планування кар'єрного зростання має враховувати актуальні потреби організації та реалістичні цілі та можливості співробітників. Важливим аспектом планування є виключення передбачення працівником кінця кар'єрного шляху. Працівнику важливо розуміти, що кар'єра – це безперервний рух до нових цілей у мінливих соціально-економічних умовах. З погляду системи управління персоналом, планування кар'єри необхідно для створення кадрового резерву, потенційного заміщення посад та вакансій, які можуть виникнути в найближчому майбутньому.

Кадровий резерв допомагає забезпечити безперервність бізнес-процесів завдяки наявності підготовлених кадрів у разі виникнення непередбачених кадрових обставин.

Ознайомлення персоналу з можливостями кар'єрного зростання дозволяє у найкоротші терміни включити зацікавлених, цілеспрямованих, здібних, перспективних працівників у досягнення організаційно значущих завдань і таким чином забезпечити їхнє кар'єрне зростання. Ознайомлення може здійснюватись за

допомогою схематичного подання ієрархічної структури організації, ключових показників діяльності, системи збалансованих показників, стратегічних карток [5].

Працівнику достатньо самооцінити свої професійні навички в контексті реальної ситуації. Існують два рівні кар'єрних усвідомлень:

1. Вищі уявлення про кар'єру – усвідомлення працівником своїх сильних і слабких сторін для досягнення своїх кар'єрних устремлінь; здатність ставити реалістичні кар'єрні цілі та активно їх досягати.

2. Низька поінформованість про кар'єру – неадекватна постановка кар'єрних цілей; недостатнє використання особистих ресурсів для просування; небажання освоювати нові методи роботи, необхідні для розвитку кар'єри.

Залучення до кар'єри (участь у кар'єрі) – це готовність працівника працювати для досягнення цілей організації. Високий рівень професійної участі означає, що співробітник поділяє цілі організації як власні; приймає відповідальність за свої дії; готовий докласти максимум зусиль для їх виконання, зокрема за рахунок особистого часу і без додаткової оплати. Низький рівень – це відсутність інтересу працівника до цілей організації (працівник спрямовує великі зусилля і бажання за межі роботи і реалізує свої особисті цілі в кар'єрі, не входячи в них).

Діяльність з управління кар'єрою містить низку управлінських дій, які здійснюють суб'єкти управління, що мають власні інтереси. Найкращий варіант досягається у тому випадку, коли забезпечується компроміс цих інтересів. У процесі формування системи управління діловою кар'єрою персоналу необхідно враховувати, що кар'єра є взаємодією трьох груп факторів:

- 1) особистості самої людини;
- 2) професійного середовища, в якому людина працює та розвивається;



3) позаробочого середовища, в якому він живе та відпочиває [6].

Розглянемо сучасні технології управління кар'єрою персоналу:

1. Побудова кар'єрограми. Кар'єрограма – це документ, в якому в наочній (графічній) формі представлений оптимальний кар'єрний шлях до посад вищої ланки управління, а також іншим ключовим посадам організації чи підприємства. Кар'єрограма зазвичай охоплює тимчасовий період 10 років і більше.

2. Індивідуальний план розвитку працівника. Індивідуальний план розвитку – це певний документ, заточений під конкретного працівника, представляє список певних заходів та розстановку акцентів на ті області, які працівник повинен вивчити, де він отримує певні навички.

З позиції співробітника індивідуальний план розвитку – це один із способів мотивації, працівник буде ясно розуміти своє становище у компанії, знати рівень повноважень, які залежать особисто від нього. Це дає високі шанси і для особистісного зростання, і для матеріального заохочення. Таким чином, компанія підвищує лояльність та рівень продуктивності, якості продукції та послуг.

Професійна кар'єрна мотивація відіграє важливу роль у роботі працівника. Це сприяє розвитку трудового руху, дозволяє працівнику займати високе соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності працею. Крім таких загальновідомих методів заохочення професійного розвитку працівників, як матеріальні (доплати, премії, участь у прибутку підприємства, безкоштовні обіди тощо) і моральні (визнання кращих працівників, похвала, подарунки, бажаний графік роботи тощо), можна застосовувати і методи підвищення кваліфікації:

- проведення тренінгів, курсів, підвищення кваліфікації, коучинг;
- участь у вебінарах, майстер-класах поза підприємством;
- участь у виставках, культурних програмах;
- ротація кадрів;

- формування кар'єрограми для кожного працівника;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень тощо [7, с. 246].

Рівень мотивації залежить від віку персоналу: чим молодші працівники, тим більше вони самотивовані; співробітники середнього віку вимагають підвищеної уваги та додаткового заохочення. Кожен тип вимагає окремого підходу та індивідуального поєднання мотиваційних заходів для підвищення залучення працівників у вирішення соціально-значущих завдань.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Війна, як і пандемія, завдали надзвичайно багато шкоди економіці України. Не минули змін і трудові відносини та організація роботи в умовах невизначеності та кризи: значна кількість найманих працівників втратила роботу, а багато тих, хто працює, втратили значну частину зарплати, деякі підприємства припинили свою діяльність, деякі знищено. Досягнення значних результатів діяльності підприємства, особливо в кризових умовах, нерозривно пов'язані із роботою персоналу, адже саме він виступає важливим фактором підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності кожного підприємства. Завданням кожного керівника підприємства є пошук таких механізмів управління персоналом та впливу на його поведінку, які б знизили вплив негативних наслідків та дозволили підтримувати свій бізнес.

Аналіз сьогоденних тенденцій в управлінні кар'єрою працівників підприємства дозволив зрозуміти, що старі методи мотивації за кризових умов умов можуть і не діяти, тому потрібно кардинально переглянути систему трудових відносин. Одним з таких механізмів є удосконалення управління кар'єрою працівників.

Серед сучасних технологій управління кар'єрою персоналу основними можна назвати побудову кар'єрограми (плану кар'єри)

та створення індивідуального плану розвитку співробітника. Саме індивідуальний підхід до кар'єрного зростання кожного працівника може стати тим оптимальним механізмом управління діловою кар'єрою персоналу, який забезпечить комплексний підхід до вирішення проблем ефективного використання людського фактора в компанії.

### **Список використаних джерел:**

1. Волянська О. Трудові відносини в умовах воєнного стану. *Юридична група LCF*. 25.03.2022 (дата звернення 06.10.22).
2. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Вип. 4. С. 11-19.
3. Шило А. Кар'єра – основна мотивація для персоналу. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 743–744.
4. Ніколайчук М. В. Трактатування людського капіталу в системі сучасних парадигмальних пріоритетів розвитку. *Збірник наукових праць НУК*. 2011. №2. С. 150-155.
5. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ, 2015. 279 с.
6. Леонтьєва І. О. Кадрова логістика в системі управління водотранспортним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 20. Частина 1. С. 111-114.
7. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів : матеріали доповідей Міжнародної наук.-практ.конф., м. Київ, 23-24 вересня 2021 р.* Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. С. 244-247. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy\\_do\\_druku.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf) (дата звернення 06.10.22).

### **References:**

1. Volianska, O. (2022). Labor relations under martial law. *Yurydychna hrupa LCF [LCF Legal Group]*, March 25 (Accessed 06.10.22) (in Ukr.).
2. Kozak, K., Korsikova, N., & Petrenko, Yu. (2022). Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti [Food Industry Economics]*, vol. 14(4), pp. 11-19 (in Ukr.).
3. Shylo, A. (2020). Career is the main motivation for personnel. *Innovatsiyni rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva [Innovative development and security of enterprises in the conditions of a neo-industrial society]*, pp. 743–744 (in Ukr.).
4. Nikolaichuk, M.V. (2011). Interpretation of human capital in the system of modern paradigmatic development priorities. *Zbirnyk naukovykh prats NUK [Collection of scientific works of the National Academy of Sciences]*, no. 2, pp. 150-155 (in Ukr.).
5. Lozovetska, V.T. (2015). *Profesiina kariera osobystosti v suchasnykh umovakh [Professional career of an individual in modern conditions]*. Kyiv, 279 p. (in Ukr.).
6. Leontieva, I.O. (2016). Personnel logistics in the management system of a water transport enterprise. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*. 2016. Vyp. 20. Chastyna 1. S. 111-114.

## **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

---

*nauky» [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"], vol. 20, part 1, pp. 111-114 (in Ukr.).*

7. Havrysh, O.M. (2021). The role and significance of non-material motivation of personnel in the activities of agricultural enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic. *Ahrarna polityka Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv : materialy dopovidei Mizhnarodnoi nauk.-prakt.konf., m. Kyiv, 23-24 veresnia 2021 r.* [Agrarian policy of Ukraine in conditions of global challenges: materials of reports of the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, September 23-24, 2021]. Kyiv, pp. 244-247. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy\\_do\\_druku.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u207/gotoviy_do_druku.pdf) (Accessed 06.10.22) (in Ukr.).

УДК 005.42:572.026+005.73:330.16

JEL Classification: J53, J8, M14, M59

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.07>

**Андрій Круглянко**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

**Оксана Верстяк**, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4222-4964>

**Інна Кормакова**, к.е.н., ст. викладач,

<https://orcid.org/0000-0003-3237-9396>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,  
м. Чернівці

### **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ**

#### *Анотація*

**Актуальність. Постановка проблеми.** Кроскультурна взаємодія стає дедалі важливішою проблемою у сучасному світі: розширюються ділові зв'язки, формуються багатонаціональні колективи керівників, розвиваються транснаціональні компанії, організовуються міжнародні громадські об'єднання, зростають міжкультурні зв'язки. Формування основ міжнародного менеджменту в 90-х рр. ХХ ст. були обумовлені появою нових проблем в управлінні великими міжнародними компаніями, що мають багатонаціональний персонал. Організація корпоративної роботи персоналу з різними культурними підходами вимагає вивчення закономірностей взаємодій у мультинаціональному середовищі. Кроскультурні взаємодії стосуються проблем групової динаміки, врахування національних традицій і відмінностей культур. Інтеграція України в ЄС вимагає знань та навичок кроскультурної комунікації, адаптації власної моделі управління до сучасних європейських вимог, що й обумовило вибір теми дослідження.