



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

**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу**

Допустити до захисту  
Зав. каф. \_\_\_\_\_ проф. Копитко В.І.  
« \_\_\_\_ » червня 2026 р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Дослідження та удосконалення управління професійною кар'єрою персоналу  
ТОВ «Епіцентр К» в умовах дефіциту кадрів»**

Здобувача вищої освіти 4 курсу, групи ММ-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Маланія Андрія Володимировича**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

Науковий керівник: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Живко Зінаїда Богданівна

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

доктор економічних наук, професор

*(науковий ступінь, вчене звання)*

Рецензент: \_\_\_\_\_  
*(підпис)*

Грещук Роман Михайлович

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

комерційний директор гіпермаркету «Епіцентр»

*(науковий ступінь, вчене звання або посада)*

**Львів - 2026**

# ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
менеджменту та міжнародного бізнесу  
Копитко В. І.  
«\_\_» жовтня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я ЗДОБУВАЧЕВІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

### Маланію Андрію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Дослідження та удосконалення управління професійною кар'єрою персоналу ТОВ «Епіцентр К» в умовах дефіциту кадрів

Керівник роботи: Живко Зінаїда Богданівна

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від 06 жовтня 2025 року №150

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2026 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 управління професійною кар'єрою персоналу в сучасних умовах

Рис. 2.1 – 2.3 і табл. 2.1. – 2.9 – дослідження управління професійною кар'єрою персоналу ТОВ «Епіцентр К» в умовах дефіциту кадрів

Рис.3.1 і табл. 3.1-3.2 – шляхи удосконалення управління професійною кар'єрою персоналу в сучасних умовах

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>листопад-2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>січень-2026р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень-2026 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень-2026 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2026 р.</i>	

Здобувач

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Маланій А.В.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Живко З. Б.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Маланій А. В. Дослідження та удосконалення управління професійною кар'єрою персоналу ТОВ «Епіцентр К» в умовах дефіциту кадрів. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2026.

Обсяг роботи становить 68 сторінок, включаючи 13 таблиць, 9\_рисуноків.

Автором розглянуто розвиток професійної кар'єри персоналу в умовах ринкового середовища; ознайомлено з сучасними підходами до управління професійною кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту; надано загальну характеристику ТОВ «Епіцентр К»; здійснено аналіз фінансового стану підприємства; досліджено структуру та динаміку персоналу, практику кар'єрного менеджменту та керівництва кар'єрою працівників в Львівському торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К»; вивчено зарубіжний досвід управління професійною кар'єрою персоналу; розроблено рекомендації щодо удосконалення підходів до управління розвитком кар'єри.

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

**Ключові слова:** менеджмент, професійна кар'єра, кадровий дефіцит, управління розвитком, мотивація.

## ANNOTATION

Andriy Malaniy. Research and improvement of professional career management of the personnel of LLC "Epicenter K" in conditions of personnel shortage. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and Administration" specialty "Management". Lviv, 2026.

The volume of the work is 68 pages, including 13 tables, 9 figures.

The author considered the development of the professional career of personnel in the conditions of the market environment; introduced modern approaches to managing the professional career of personnel in conditions of personnel shortage; provided a general characteristic of LLC "Epicenter K"; analyzed the financial condition of the enterprise; investigated the structure and dynamics of personnel, the practice of career management and career guidance of employees in the Lviv shopping center LLC "Epicenter K"; studied foreign experience in managing the professional career of personnel; developed recommendations for improving approaches to career development management.

Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and suggestions were made.

**Key words:** management, professional career, personnel shortage, development management, motivation.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ..	10
1.1 Розвиток професійної кар'єри персоналу в умовах ринкового середовища.....	10
1.2 Сучасні підходи до управління професійною кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту.....	21
Висновки до I розділу.....	29
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ КАДРІВ.....	31
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Епіцентр К».....	31
2.2 Аналіз фінансового стану підприємства.....	39
2.3 Дослідження структури та динаміки персоналу, практики кар'єрного менеджменту та керівництва кар'єрою працівників у Львівському торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К».....	43
Висновки до II розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	51
3.1 Зарубіжний досвід управління професійною кар'єрою персоналу.....	51
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення підходів до управління розвитком кар'єри в умовах кадрового дефіциту.....	58
Висновки до III розділу.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

## ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження зумовлена сучасними соціально-економічними перетвореннями в Україні, що відбуваються в умовах воєнного стану та супроводжуються загостренням ситуації на ринку праці, зокрема браком кваліфікованих працівників. Такий дефіцит пояснюється низкою чинників, серед яких ключовими є трудова міграція населення, демографічні зрушення, наслідки війни, а також зростання вимог працівників до рівня оплати праці та умов зайнятості. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом втрачають ефективність, що актуалізує потребу в удосконаленні механізмів управління професійною кар'єрою працівників.

Сучасні підходи до управління кар'єрою персоналу набувають стратегічного значення, виходячи за межі допоміжної HR-функції. Розвиток кар'єри працівників сприяє підвищенню їхньої мотивації, скороченню рівня плинності кадрів та забезпеченню стабільності функціонування підприємства завдяки формуванню внутрішнього кадрового резерву. Водночас структурні зміни на українському ринку праці, спричинені воєнними умовами, демографічними тенденціями та посиленням конкуренції за трудові ресурси, призвели до системного характеру кадрового дефіциту. За результатами досліджень, понад 40 % підприємств сфери торгівлі зазначають, що нестача персоналу суттєво знижує ефективність діяльності та рівень обслуговування клієнтів.

Проблематика управління розвитком кар'єри працівників в умовах воєнного часу набуває особливої ваги у зв'язку з необхідністю адаптації бізнесу до нестабільного середовища та швидких змін соціально-економічних умов. У ситуації воєнного конфлікту ефективне управління кар'єрою перетворюється на стратегічний інструмент підтримання стабільності підприємств, збереження зайнятості та забезпечення соціальної рівноваги.

Аналітичні дані онлайн-платформи [roboota.ua](https://roboota.ua) за 2024 рік свідчать, що основною тенденцією ринку праці є нестача кваліфікованих кадрів, на що

вказали 75,1 % опитаних роботодавців [50]. Дослідження Work.ua демонструє поступове зменшення середньої кількості відгуків на одну вакансію: якщо у березні 2022 року цей показник становив 75, то у 2024 році він стабілізувався на рівні 7–9 [21]. Це підтверджує, що підприємства нині функціонують в умовах обмеженої пропозиції робочої сили.

Для великих торговельних компаній, зокрема ТОВ «Епіцентр К», проблема дефіциту кадрів є особливо критичною, оскільки ефективність їх діяльності безпосередньо залежить від кількісного та якісного складу персоналу, а також рівня його мотивації. У цьому контексті створення умов для професійного та кар'єрного зростання працівників виступає важливим фактором підвищення їхньої лояльності, зменшення плинності кадрів і формування стабільного кадрового потенціалу підприємства.

Отже, дослідження зазначеної проблематики є важливим для глибшого розуміння та вирішення питань, пов'язаних з управлінням розвитком кар'єри працівників у складних умовах воєнного періоду.

Первинне формулювання проблеми та її значущість полягає в тому, що в умовах інтенсивної міграції та відтоку кваліфікованих спеціалістів, спричинених війною, успішність професійного розвитку значною мірою визначається рівнем сформованості гнучких навичок (soft skills), здатністю до ефективної командної взаємодії та швидкої адаптації до змін у різних сферах діяльності.

Водночас важливим чинником кар'єрного просування є функціонування соціальних «ліфтів», які забезпечують рівні можливості для професійного зростання незалежно від зовнішніх обмежень. Разом із тим існує низка бар'єрів, що стримують розвиток кар'єри; їх доцільно класифікувати за характером впливу, природою виникнення та часовими параметрами.

В умовах дефіциту кадрів управління кар'єрою персоналу має на меті не лише забезпечення підприємства компетентними фахівцями, але й утримання ключових працівників, підвищення рівня їхньої відданості компанії та зміцнення позицій роботодавця на ринку праці.

Стан наукової розробки проблеми свідчить про значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників до питань управління кар'єрою персоналу. Це зумовлено зростанням трудової мобільності та масштабами відтоку кваліфікованих кадрів. Серед іноземних науковців варто відзначити праці Дж.Г. Грінхауса, Дж.А. Калланана та В.М. Годшалки [55], Г. Льюїса та М. Мохapatри [58], Б. Мессіха [59] та інших.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних засад управління кар'єрою зробили українські науковці. Зокрема, В. Давиденко, В. Турчак та А. Когут [50] обґрунтували принципи формування ефективної кар'єрної політики підприємства; В. Жуковська та І. Миколайчук [1] акцентують увагу на значенні процесів залучення персоналу та його адаптації як передумов кар'єрного розвитку. І. Шавкун та Я. Дибчинська [45] розглядають кар'єру у взаємозв'язку з репутацією організації та пропонують класифікацію «якорів кар'єри», серед яких: професійна компетентність, управлінські здібності, орієнтація на стабільність зайнятості, прагнення до творчої самореалізації, автономія, соціальне визнання, емпатія, лідерство та різноманітність професійних завдань.

Об'єктом дослідження виступає процес управління розвитком кар'єри працівників у період воєнного стану. Предмет дослідження охоплює теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення управління професійною кар'єрою персоналу підприємства в сучасних умовах.

Метою роботи є обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління професійною кар'єрою працівників ТОВ «Епіцентр К» в умовах кадрового дефіциту.

Для реалізації поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- дослідити особливості розвитку професійної кар'єри в умовах ринкової економіки;
- проаналізувати сучасні підходи до управління кар'єрою персоналу за умов нестачі кадрів;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- оцінити фінансовий стан підприємства;

- проаналізувати структуру, динаміку персоналу та практику управління кар'єрою у Львівському торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К»;
- вивчити міжнародний досвід у сфері управління кар'єрним розвитком персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління кар'єрою працівників.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез, дедукція, експертні оцінки, техніко-економічний аналіз, системний підхід, а також статистичні методи обробки даних.

Інформаційною базою дослідження є статистична звітність підприємства, офіційні дані органів державної статистики, матеріали наукових публікацій (монографії, статті), нормативно-правові акти, зокрема закони України, а також навчальна література.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки; загальний обсяг становить 68 сторінок друкованого тексту, робота містить 9 рисунків, 13 таблиць та 61 джерело використаної літератури.

## **РОЗДІЛ 1**

### **НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

#### **1.1 Розвиток професійної кар'єри фахівців в умовах ринкового середовища**

Кар'єру як феномен професійної діяльності доцільно трактувати як послідовний рух особистості крізь певні шаблі у виробничій, соціальній чи майновій сферах, що відображає поступове просування обраним професійним шляхом із метою досягнення високого соціального статусу та відповідного

рівня матеріального забезпечення.

Термін «кар'єра» (італ. *carriera* – дія, життєвий шлях) означає динамічний процес успішного просування в службовій, науковій, суспільній чи іншій діяльності, який супроводжується здобуттям визнання, популярності та матеріальних благ у певній сфері. У свою чергу, поняття (від франц. *carriere*) підкреслює кар'єру як шлях професійного зростання, що веде до досягнення престижного становища в суспільстві та підвищення соціального статусу. У межах соціальної психології та психології праці кар'єра розглядається як індивідуально зумовлена послідовність установок і моделей поведінки, що формуються на основі професійного досвіду та активності людини протягом усього життя [42].

З позицій економічної науки кар'єра інтерпретується як послідовність займаних особистістю позицій у майновій ієрархії, що визначаються рівнем доходу від відповідної діяльності. Соціологічний підхід трактує її як зміну соціальних ролей, які виконує індивід, причому кожна наступна роль логічно пов'язана з попередньою, відображаючи процес соціальної мобільності. У психологічному вимірі кар'єра постає як сукупність ролей, вибір і результативність виконання яких зумовлюються системою цінностей, установок, інтересів і потреб особистості, а також її попереднім досвідом і очікуваннями щодо майбутнього.

Деякі дослідники розглядають кар'єру як прояв внутрішньої мотивації досягнення, самопізнання та самореалізації, що супроводжується наполегливістю, самоконтролем і високою працездатністю. У такому контексті кар'єра виступає процесом успішної самореалізації особистості, який знаходить відображення у соціальному визнанні та просуванні службовими щаблями [29].

Професійну кар'єру доцільно визначати як процес поступового оволодіння певними цінностями, матеріальними й нематеріальними благами, а також здобуття визнання в межах організації або суспільства. До таких складових належать: посадові рівні та ієрархічні щаблі; кваліфікаційні ступені та відповідні розряди, що відображають рівень знань і навичок; ранги, які

характеризують внесок працівника у розвиток організації (зокрема стаж, інноваційні пропозиції, значущі рішення); рівень владних повноважень і впливу (участь у прийнятті управлінських рішень, наближеність до керівництва); а також матеріальна винагорода та дохід [26].

Водночас зазначені елементи можуть оцінюватися як з позиції самого працівника, так і з точки зору його професійного середовища — організації чи суспільства загалом. Кар'єрні досягнення можуть мати як суб'єктивний вимір (відчуття особистого зростання, задоволеність результатами), так і об'єктивне підтвердження у вигляді підвищення на посаді, зростання оплати праці чи розширення функціональних обов'язків. Наприклад, індивід може внутрішньо відчувати підвищення свого професійного рівня, однак для оточення цей факт стає очевидним лише після офіційного визнання, зокрема через присвоєння вищої кваліфікації або посади.

У теоріях професійного розвитку наголошується, що особистість може одночасно виступати як активним творцем власної кар'єри, так і об'єктом впливу зовнішніх обставин. Існують різні підходи до класифікації кар'єр і стратегій їх формування, які базуються на певних критеріях, що умовно поділяються на об'єктивні та суб'єктивні.

До об'єктивних критеріїв належать такі показники, як службове просування, зростання посадового статусу, а також кількість змін місць роботи чи видів діяльності. Натомість суб'єктивні критерії визначаються особистісними уявленнями індивіда про бажаний розвиток кар'єри, його цінностями, очікуваннями та професійними орієнтирами [3].

Кар'єрне зростання фахівців формується під впливом комплексу факторів, серед яких важливу роль відіграють інтенсивність і складність трудової діяльності, стан здоров'я працівника, умови праці, соціально-економічне середовище організації, рівень розвитку корпоративної культури, а також раціональна організація робочого часу, включаючи оптимальний режим праці та відпочинку (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

Доцільно підкреслити, що розвиток кар'єри зумовлюється наявністю певних внутрішніх спонукальних чинників, які визначають активність управлінців у досягненні поставлених цілей [22]. Саме ці мотиви виступають основою для прийняття рішень та спрямування зусиль у професійній діяльності. До основних із них належать (див. табл. 1.1, рис. 1.2):

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	Людьми керує прагнення створювати або організувати щось нове,

креативність	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

– автономія. Для окремих працівників визначальним є прагнення до самостійності та незалежності у прийнятті рішень і виконанні професійних завдань. У межах організації це проявляється у бажанні досягти високого статусу, авторитету та зайняти такі позиції, з якими змушені рахуватися інші;

– функціональна компетентність. Орієнтація на професійну досконалість спонукає людину до поглиблення знань і розвитку навичок з метою вирішення складних завдань. Кар'єрне зростання у цьому випадку розглядається передусім як результат професійного вдосконалення. Матеріальні стимули мають другорядне значення, тоді як важливим є визнання з боку керівництва та колег;

– потреба у безпеці та стабільності. Поведінка працівників визначається бажанням зберегти стабільне становище в організації. Основним орієнтиром стає отримання посади, яка гарантує надійність, соціальну захищеність і впевненість у майбутньому;

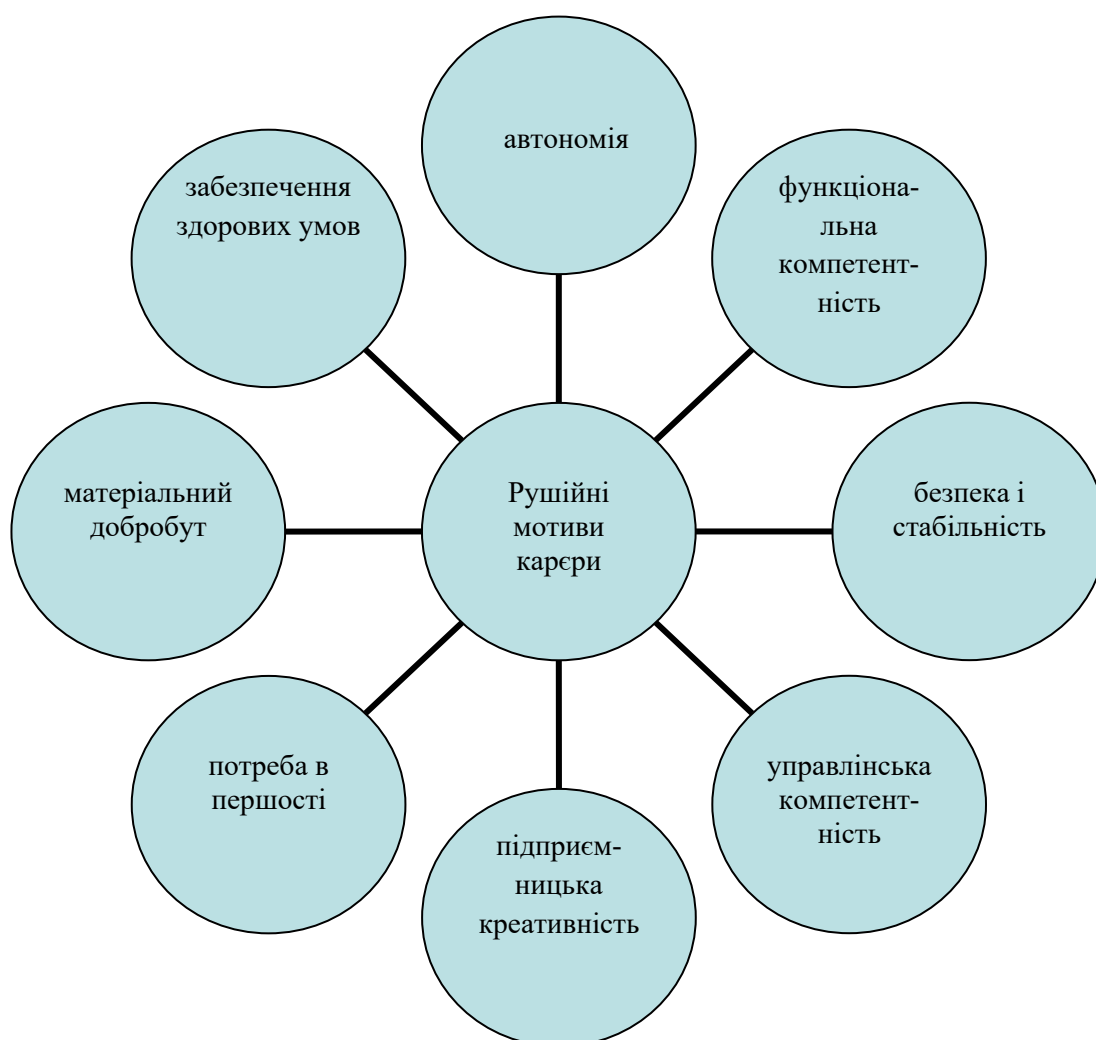
– управлінська компетентність. Мотивом виступає прагнення до лідерства, влади та професійного успіху, що асоціюються з високими посадами, престижем, відповідальністю, значним рівнем оплати праці, привілеями та швидким кар'єрним просуванням;

– підприємницька креативність. Для окремих осіб визначальним є прагнення до створення нових ідей, продуктів або організаційних рішень.

Відповідно, кар'єра розглядається як засіб отримання необхідної свободи дій і повноважень для реалізації творчого потенціалу;

– прагнення до першості. Мотивація ґрунтується на бажанні досягати лідерських позицій і перевершувати інших, демонструючи кращі результати у професійній діяльності;

– орієнтація на стиль життя. У цьому випадку кар'єрні цілі формуються з урахуванням балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Людина прагне отримати роботу, яка забезпечує достатній рівень доходу, цікаві завдання та водночас дозволяє гнучко розпоряджатися часом. За відсутності сімейних обов'язків акцент зміщується на змістовність і різноманітність праці;



**Рис. 1.2. Основні рушійні мотиви кар'єри\***

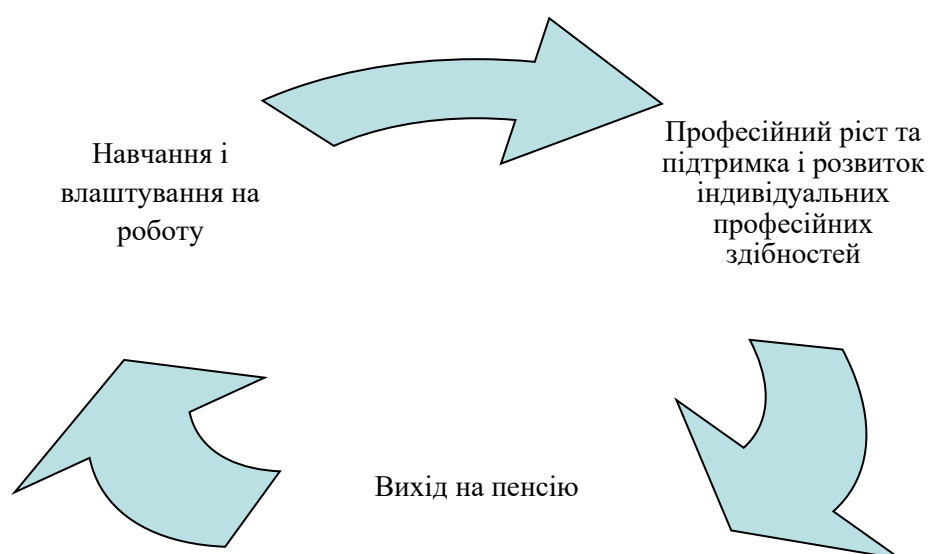
\*Джерело: побудовано на основі вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених

– матеріальна мотивація. В основі лежить прагнення до отримання високого рівня доходу та інших форм винагороди, що пов'язані з певною посадою;

– прагнення до сприятливих умов праці. Працівники орієнтуються на зайняття таких посад, які передбачають комфортні, безпечні та здорові умови виконання професійних обов'язків [15].

Слід зазначити, що з віком, набуттям досвіду та підвищенням кваліфікації система кар'єрних мотивів зазнає змін. Класифікація видів кар'єри здійснюється за різними підходами. Зокрема, виділяють внутрішньоорганізаційну кар'єру, яка передбачає проходження працівником усіх етапів професійного становлення — від навчання та працевлаштування до професійного розвитку, підтримки індивідуальних здібностей і завершення трудової діяльності. Усі ці стадії реалізуються в межах однієї організації. Такий тип кар'єри може мати як спеціалізований, так і неспеціалізований характер.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що працівник послідовно проходить різні етапи професійного розвитку як у межах однієї, так і різних організацій, але в рамках обраної професії або галузі діяльності, у якій він має відповідну спеціалізацію [27]. На рисунку 1.3 відображено основні стадії розвитку працівника в процесі його професійної діяльності.



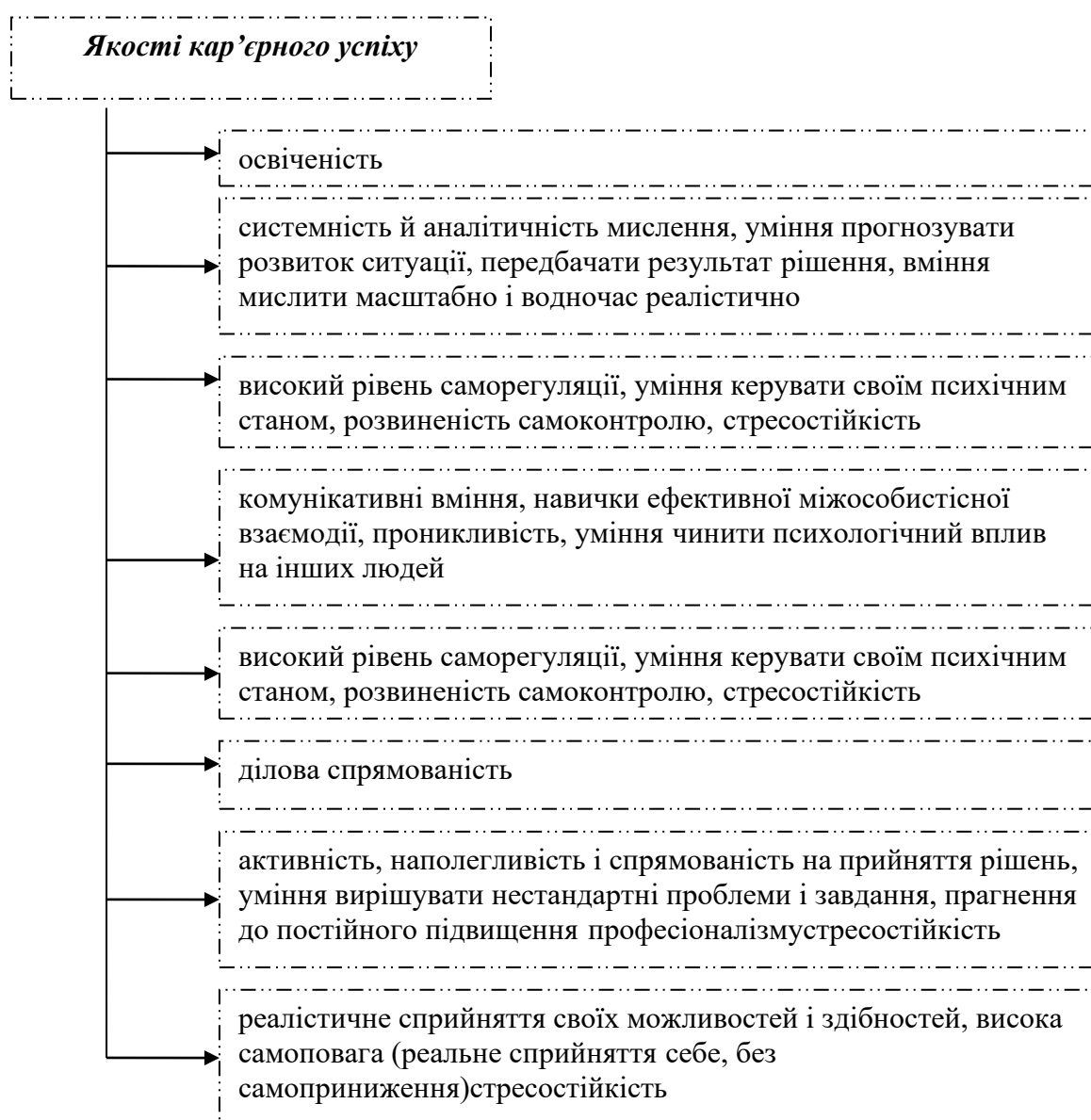
**Рис. 1.3. Стадії розвитку працівника у процесі своєї професійної діяльності\***

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

Професійну кар'єру доцільно розглядати як цілеспрямовану та активну діяльність працівника, спрямовану на досягнення успіху у сфері професійної реалізації. Вона безпосередньо пов'язана з розвитком професійних компетенцій і рівнем майстерності, при цьому визначальним є не лише кінцевий результат, а й сам процес поступального руху до поставлених цілей.

Кар'єрний успіх стає реальним за умови, що особистість чітко усвідомлює не тільки бажаний результат, але й його значення для себе, а також подальші дії після досягнення поставлених орієнтирів [26].

На рисунку 1.4 представлено ключові складові, що формують якість кар'єрного успіху в різних професійних сферах.



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

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

Науковці підкреслюють, що поняття кар'єри не обмежується лише досягненням влади, матеріального достатку чи службового просування. Передусім вона асоціюється з досягненням успіху та безперервним розвитком — творчим, професійним, посадовим або економічним, зокрема у формі зростання рівня оплати праці [17].

Окремі дослідники трактують професійну кар'єру як своєрідне змагання, у межах якого чергуються успіхи та невдачі, здатні суттєво впливати на подальшу динаміку професійного розвитку. При цьому тривале перебування на початкових етапах кар'єрної ієрархії може обмежувати можливості подальшого просування.

Таким чином, професійний розвиток слід розглядати як послідовний і поетапний процес досягнення визначених цілей із урахуванням «людського фактора», тобто індивідуальних особливостей розвитку особистості, її психічних характеристик і поведінкових проявів. Планування кар'єри передбачає попереднє з'ясування ставлення людини до власного професійного зростання, її емоційного налаштування та змістового наповнення поняття «кар'єра», адже неможливо ефективно рухатися до мети без чіткого її усвідомлення.

Важливим аспектом є також визначення рівня мотивації особистості, який формується під впливом внутрішніх спонукань до виконання трудових завдань і реалізується через активізацію вольових якостей. У процесі прийняття рішень значну роль відіграють психологічні чинники, серед яких — моральні установки, індивідуальні здібності, схильності, а також вплив зовнішнього середовища.

Ключовою передумовою успішної кар'єри виступає обґрунтований вибір професії. Розв'язання цього завдання передбачає врахування низки важливих аспектів:

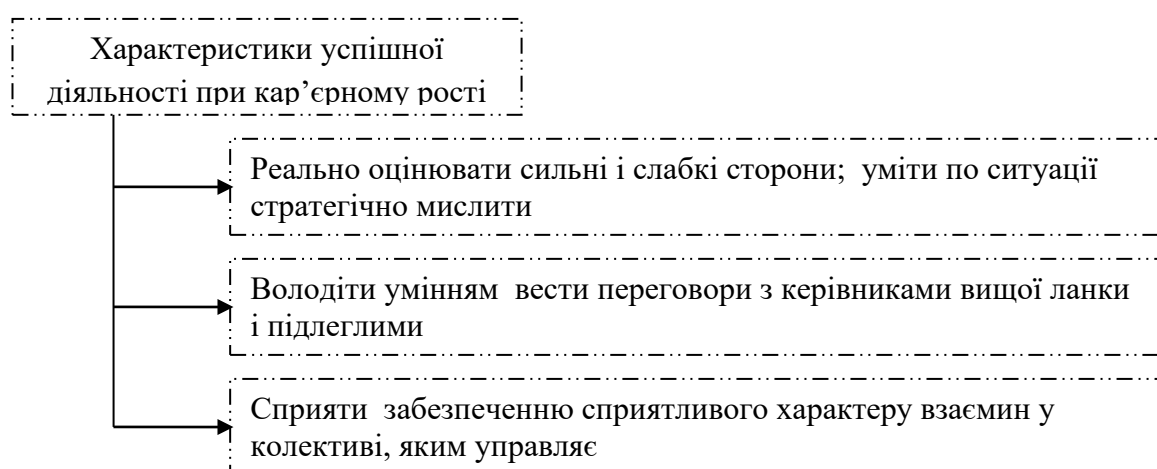
– ґрунтовне ознайомлення зі світом професій і вимогами, які висувуються до працівника, а також формування чіткого уявлення про обрану професію з урахуванням альтернативних варіантів;

– адекватну оцінку власних інтересів, нахилів, здібностей, стану здоров'я та їх відповідності обраній сфері діяльності;

– аналіз сучасного стану ринку праці, його потреб і регіональних особливостей.

Водночас необхідно враховувати реальні можливості здобуття освіти, проходження перепідготовки та підвищення кваліфікації. Лише за умови комплексного врахування зазначених чинників можна сформуванати перелік прийнятних професій, обрати оптимальний варіант і визначити індивідуальну траєкторію професійного розвитку для досягнення поставлених цілей [23].

На рисунку 1.5 представлено основні характеристики ефективної діяльності, що забезпечують успішний кар'єрний ріст..



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

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

Сучасні умови функціонування сфери професійної зайнятості зазнали суттєвих змін. Якщо раніше для неї були характерні стабільність, гарантованість і довготривалі трудові відносини, то нині домінують короткострокові контракти, відсутність надійних гарантій, висока невизначеність, а також зростає роль самоконтролю й особистої

відповідальності за управління власною кар'єрою.

Узагальнюючи викладене, можна зробити низку висновків. По-перше, кар'єру недоцільно ототожнювати виключно з професійною діяльністю, оскільки значний вплив на неї має також позаробоче життя людини та її соціальні ролі. По-друге, проблема кар'єри залишається недостатньо дослідженою. По-третє, кар'єрний розвиток зумовлюється певними мотиваційними чинниками, які змінюються залежно від віку та рівня професійної підготовки.

У науковій психологічній літературі поняття «кар'єра» інтерпретується у різних аспектах, зокрема як:

- різновид професійної діяльності на окремих етапах життєвого шляху людини;
- процес професійного зростання, накопичення досвіду, знань і формування активної життєвої позиції протягом усього життя;
- сукупність видів діяльності, інтегрованих зі способом життя та спрямованих на реалізацію життєвих цілей і мотивів;
- індивідуальний професійний досвід, що виходить за межі конкретної професії;
- трудова діяльність, посада або покликання, що поєднує службову й позаслужбову активність, спрямовану на досягнення визначених результатів.

Сучасний ринок праці характеризується відносною збалансованістю попиту і пропозиції, чіткістю ключових позицій та визначеністю пріоритетів. Такі умови зумовлюють необхідність формування цивілізованих взаємовідносин між роботодавцями та шукачами роботи. У практиці управління персоналом поширеним є залучення рекрутингових агентств, консалтингових компаній, а також використання внутрішніх кадрових служб для підбору працівників. Водночас значна частина претендентів на роботу не має достатнього рівня обізнаності щодо функціонування ринку праці та принципів планування кар'єри.

Фахівці консалтингових структур відзначають низький рівень компетентності пошукачів у питаннях пошуку роботи та побудови кар'єри. Це

проявляється у неспроможності:

- орієнтуватися в актуальних формах зайнятості;
- адекватно інтерпретувати вимоги роботодавців;
- ефективно презентувати власний професійний досвід відповідно до заявленої позиції;
- системно представляти свій кар'єрний шлях і перспективи розвитку.

Разом з тим, як свідчить практика, за консультаційною допомогою частіше звертаються особи, які меншою мірою її потребують. Їх запити мають переважно стратегічний характер і стосуються:

- визначення проміжних етапів кар'єрного зростання;
- виявлення проблемних зон та їх коригування;
- отримання рекомендацій щодо подальшого професійного розвитку;
- аналізу кризових етапів кар'єри та причин їх виникнення;
- пошуку альтернативних шляхів професійної реалізації.

Водночас значну частину ринку праці становлять претенденти, які здійснюють несистемний, хаотичний пошук роботи, не мають чітко сформованого досвіду або він є недостатньо релевантним з точки зору роботодавця.

До основних спеціальних принципів побудови кар'єри належать:

- безперервність професійного розвитку через реалізацію особистісного потенціалу;
- можливість кар'єрного зростання в межах колективу або професійної спільноти;
- узгодженість темпів просування службовими сходинками з рівнем визнання фахівця серед колег;
- поєднання професійного розвитку з особистісним зростанням і творчою самореалізацією, а також об'єктивність оцінювання досягнень;
- мобільність, раціональність, готовність до ризику, здатність до самоактуалізації.

Важливим аспектом професійної поведінки є задоволеність кар'єрою, яка

формується під впливом ряду чинників, серед яких:

- рівень затребуваності професійних знань і навичок;
- відповідність індивідуальних кар'єрних планів стратегії розвитку організації;
- впевненість у перспективах кар'єрного зростання та розвитку творчого потенціалу;
- ступінь задоволеності оплатою праці;
- оцінка результатів діяльності працівника при його просуванні на вищі посади.

Найвагомішим чинником у цьому контексті виступає так звана процедурна справедливість, тобто об'єктивність і прозорість оцінювання досягнень працівника. Водночас різноманітність професійного середовища зумовлена, зокрема, відмінностями в освітніх підходах і моделях професійної діяльності.

Однією з характеристик професійного розвитку особистості є кар'єрна орієнтація, яка формується в процесі соціалізації та ранніх етапів професійного становлення. Вона має відносно стабільний характер і визначається індивідуальними особливостями, зокрема здібностями, цінностями, мотивами та прагненнями. Саме кар'єрні орієнтації визначають вибір професійного шляху та виступають своєрідними вимогами, які людина висуває як до себе як фахівця, так і до обраної сфери діяльності.

## **1.2 Сучасні підходи до управління професійною кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту**

Аналітичні матеріали онлайн-платформи «robo.ua», присвячені дослідженню змін на українському ринку праці у 2024–2025 роках, засвідчують посилення дефіциту кваліфікованих кадрів як ключової тенденції: понад 75 % роботодавців підтвердили наявність цієї проблеми. Водночас результати аналізу Work.ua фіксують істотне скорочення середньої кількості відгуків на одну вакансію: якщо у березні 2022 року цей показник становив близько 75, то у 2024–2025 роках він знизився до 7–9. Така динаміка вказує на загострення

кадрового голоду, що змушує підприємства впроваджувати нові, більш результативні підходи до його подолання [50].

Важливим інструментом підвищення задоволеності працівників, активізації їхньої трудової поведінки та максимальної реалізації професійних можливостей виступає система управління кар'єрним розвитком персоналу. Для менеджменту організації її застосування має низку стратегічних переваг: зокрема, сприяє зниженню плинності кадрів в умовах високої мобільності робочої сили, забезпечує стабільність кадрового складу та підвищує рівень безпеки діяльності. Крім того, вона створює передумови для формування власного кадрового резерву — фахівців і керівників, які добре обізнані зі специфікою функціонування підприємства, швидше адаптуються до змін і демонструють вищу ефективність завдяки глибокому розумінню внутрішніх процесів, сильних і слабких сторін організації [21].

Проблематика управління кар'єрою персоналу активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями, що відображає зростання її значущості в умовах інтенсифікації трудової мобільності та впливу кваліфікованих працівників. Серед іноземних дослідників варто відзначити Дж. Г. Грінхауса, Дж. А. Калланана та В. М. Годшалку [55], Г. Льюїса і М. Мохapatру [58], а також Б. Мессіху [59] та інших.

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних і методичних засад управління діловою кар'єрою зробили українські вчені. Зокрема, В. Давиденко, В. Турчак та А. Когут [50] обґрунтували принципи формування ефективної кар'єрної політики підприємства. В. Жуковська та І. Миколайчук [1] у своїх дослідженнях акцентують увагу на процесах залучення персоналу й онбордингу як ключових передумов успішного кар'єрного розвитку. Натомість І. Шавкун і Я. Дибчинська [45] пропонують розглядати кар'єру в тісному зв'язку з репутацією організації та класифікують «якорі кар'єри», серед яких: професійно-функціональна компетентність, управлінські здібності, орієнтація на стабільність зайнятості, прагнення до творчої самореалізації, потреба в

автономії, орієнтація на суспільне визнання і престиж, емпатійність, прагнення до влади та впливу, а також інтерес до різноманітності професійних завдань.

Ранні наукові підходи до вивчення кар'єрного розвитку зосереджувалися переважно на традиційних моделях просування. У межах цих підходів було сформовано низку класичних концепцій, серед яких: «сходи», «трамплін», «змія», «роздоріжжя» та інші [16].

Лінійна, або вертикальна, модель зазвичай описується через метафору «кар'єрних сходів», де працівник поступово піднімається щаблями організаційної ієрархії протягом тривалого часу. Такий тип розвитку передбачає послідовне зростання із подальшою стабілізацією на досягнутому рівні, що подібно до моделі «трамплін», коли керівник, досягнувши найвищої позиції, зберігає її до завершення трудової діяльності.

Циклічна, або спіральна, модель характеризується регулярною зміною функціональних ролей чи сфер діяльності, об'єднаних спільними компетенціями. Вона нагадує модель «змія», у межах якої фахівець здійснює горизонтальні переміщення між різними посадами, перебуваючи на кожній із них відносно недовго (приблизно 1–2 роки). Такий підхід забезпечує набуття різнопланового досвіду, проте може стримувати вертикальне просування.

Гнучкість кар'єрного шляху відображає адаптивна модель, прикладом якої є «роздоріжжя». У цьому випадку через визначені проміжки часу проводиться оцінювання результатів діяльності працівника, за підсумками якого ухвалюються рішення щодо його подальшого руху: підвищення, горизонтального переведення або пониження відповідно до досягнень і потреб організації.

Сучасні підходи також включають так звану «граткову» (lattice) модель, яка передбачає багатовекторний рух кар'єри — горизонтальний, вертикальний, діагональний чи навіть зворотний. Така структура орієнтована на формування індивідуального набору компетенцій, знань і навичок працівника, що відповідає вимогам динамічного середовища [16].

Попри те, що зазначені моделі тривалий час становили основу кар'єрного менеджменту, сучасні трансформації ринку праці та інноваційний характер економіки виявили їхню обмежену ефективність. Зокрема, традиційні лінійні траєкторії з чітко визначеними етапами поступово втрачають актуальність і дедалі менше відповідають очікуванням як працівників, так і роботодавців [57].

Представники молодшого покоління спеціалістів орієнтуються не лише на стабільність і поступове кар'єрне зростання, але й на можливості самореалізації, різноманіття професійного досвіду та отримання задоволення від роботи. Вони готові інвестувати власний час і навіть жертвувати комфортом заради відкриття нових перспектив і професійного розвитку.

Крім того, більшість класичних підходів до моделювання кар'єри ігнорують активну участь самого працівника, а також не враховують динамічний характер зовнішнього середовища. Зокрема, у межах лінійної моделі основний акцент робиться на діях організації щодо просування персоналу. Водночас практичний досвід свідчить, що формування кар'єри є результатом поєднання індивідуальних зусиль працівника та управлінської підтримки з боку керівництва [16].

Отже, традиційні підходи до управління кар'єрним розвитком потребують перегляду та доповнення. Актуальним стає врахування таких характеристик, як гнучкість, ініціативність працівників і високий рівень невизначеності, притаманний сучасному ринку праці.

Протягом останніх десятиліть у науковому дискурсі та практиці управління сформувалися нові концепції кар'єрного розвитку, які відображають зміну парадигми — від організаційно керованої кар'єри до більш індивідуалізованих і адаптивних моделей. До ключових із них належать самоорганізована кар'єра, «boundaryless»-кар'єра та «protean»-кар'єра. Їх об'єднує спільна ідея: відповідальність за планування та досягнення кар'єрного успіху дедалі більше покладається на самого працівника, тоді як можливості розвитку виходять за межі однієї організації [57].

Самоорганізована кар'єра передбачає, що індивід самостійно визначає напрям і темпи свого професійного зростання, виступаючи суб'єктом власного кар'єрного розвитку. У цьому випадку працівник проявляє ініціативу у встановленні цілей, набутті нових компетентностей і пошуку можливостей для професійного просування без очікування формалізованих програм з боку роботодавця. Серед переваг такого підходу — високий рівень автономії та можливість формування індивідуальної траєкторії, узгодженої з особистими цінностями і життєвими обставинами. Водночас існують і певні труднощі: необхідність високого рівня самодисципліни, відсутність гарантованої підтримки чи чітко визначеної кар'єрної структури, а також ризик помилок через недостатній досвід стратегічного планування.

Термін «boundaryless» («безмежна кар'єра») був уведений М. Артуром для характеристики кар'єрних траєкторій, що не обмежуються рамками однієї організації або навіть однієї професійної сфери [53]. Особи з такою орієнтацією легко змінюють місце роботи, галузь діяльності чи країну проживання, орієнтуючись на більш вигідні можливості. Для цього типу кар'єри характерна висока мобільність — як географічна, так і психологічна: працівник не прив'язаний до конкретної організації ані лояльністю, ані вузькоспеціалізованими навичками.

Переваги «безмежної» кар'єри полягають у накопиченні різнопланового досвіду, розширенні професійних контактів і підвищенні стійкості до зовнішніх змін, оскільки кар'єрний розвиток не залежить від стабільності окремої компанії. Крім того, такий підхід сприяє інноваційності, адже працівник переносить найкращі практики з різних організацій. Водночас існують і недоліки: зниження стабільності зайнятості, можливі періоди невизначеності між проектами, а також необхідність постійної адаптації до нових колективів і корпоративних культур. Для організацій це означає зменшення рівня лояльності з боку таких працівників [57]. У сучасних умовах ця модель особливо поширена в ІТ-галузі, креативних індустріях і науковому середовищі, де навички є універсальними та легко застосовуються в різних контекстах.

Концепція протейчної («protean») кар'єри, запропонована Д. Холлом, акцентує увагу на здатності особистості адаптивно змінювати власний кар'єрний шлях відповідно до трансформацій зовнішнього середовища [56]. У межах цього підходу ключову роль відіграють індивідуальні цінності та життєві орієнтири працівника: критерії успіху визначаються не стільки посадовим статусом чи рівнем доходу, скільки відчуттям самореалізації та внутрішнього задоволення.

Особи з протейчною орієнтацією регулярно переглядають свої професійні цілі та за потреби коригують напрям розвитку відповідно до власних інтересів і переконань. Такий підхід стимулює безперервне навчання, оскільки працівники активно опановують нові знання та суміжні спеціальності для підтримання конкурентоспроможності.

Серед переваг протейчної кар'єри варто відзначити високий рівень адаптивності: у середовищі нестабільності та невизначеності саме гнучкі й самокеровані фахівці демонструють здатність ефективно функціонувати в нових умовах. Крім того, така орієнтація підсилює проактивність і продуктивність працівників, що позитивно позначається на результативності їхньої діяльності. Водночас для організацій виникають труднощі з прогнозуванням і плануванням кар'єрного розвитку таких співробітників.

Узагальнення сучасних підходів до управління кар'єрою представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Сучасні підходи до управління кар'єрою персоналу\*

Підхід	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Самоорга- нізована кар'єра	Забезпечує високий рівень автономії та свободи вибору професійної траєкторії; дозволяє узгоджувати розвиток із особистими цінностями та життєвими пріоритетами; сприяє швидкій адаптації до змін	Потребує добре розвинених навичок самоменеджменту та самодисципліни; відсутність структурованої підтримки з боку організації може ускладнювати досягнення довгострокових цілей	Сфери з гнучкими або децентралізованими структурами управління, робота у проєктних командах, дистанційний формат діяльності
«Boundaryless»	Дозволяє накопичувати міжгалузевий досвід, швидко пристосовуватися до нових	Може супроводжуватися нестабільністю та непередбачуваністю	ІТ-галузь, креативні індустрії, наукові дослідження,

кар'єра	умов, формувати широку мережу професійних контактів; сприяє перенесенню кращих практик між різними сферами діяльності	кар'єрного шляху; існує ризик зниження організацій-ної лояльності та фрагментарності професійного досвіду	транснаціональний бізнес
«Protean» кар'єра	Орієнтується на індивідуальні цінності та потреби працівника; характеризується гнучкістю, здатністю до самостійної перебудови кар'єрних планів і готовністю до постійного навчання	Не всі працівники готові брати на себе повну відповідальність за власну кар'єру; складно прогнозувати майбутні професійні траєкторії; можливі розбіжності з цілями роботодавця	Інноваційні підприємства, динамічні галузі, підприємства з висококваліфікованими працівниками із сильною внутрішньою мотивацією до розвитку

\*Джерело: складено автором на основі [57; 53; 56].

Аналіз даних, наведених у табл. 2, свідчить, що сучасні підходи до побудови кар'єри не мають взаємовиключного характеру. Навпаки, у практиці управління персоналом доцільним є їх комплексне поєднання з урахуванням взаємодоповнювальних властивостей. Зокрема, орієнтація працівника на самокерований (протеїчний) розвиток може ефективно інтегруватися з можливістю переміщення між різними проектами та функціональними ролями в межах однієї організації, формуючи феномен «внутрішньої безмежної кар'єри». Важливо, щоб підприємство не обмежувало професійне зростання здібних співробітників надмірною регламентацією, оскільки в такому разі вони схильні реалізовувати власні кар'єрні стратегії поза межами організації. Натомість створення умов для горизонтальної й вертикальної мобільності, підтримка навчання та саморозвитку сприяють формуванню інноваційного середовища.

Суттєвий вплив на сучасні підходи до управління кар'єрою здійснює цифровізація HR-процесів. Використання цифрових технологій значно розширює інструментарій планування та розвитку персоналу, зокрема через впровадження HR-аналітики та систем штучного інтелекту. HR-аналітика, що базується на обробці великих обсягів даних про працівників, виступає ефективним засобом підтримки управлінських рішень у сфері кар'єрного менеджменту, оскільки забезпечує об'єктивну оцінку результативності та потенціалу співробітників [60].

Застосування методів data science до інформації щодо продуктивності, компетентностей, навчальної активності та навіть неформальних взаємозв'язків у колективі дозволяє виявляти дефіцити навичок, прогнозувати потребу в людських ресурсах і формувати індивідуалізовані плани розвитку. Такий підхід підвищує обґрунтованість управлінських рішень: з'являється можливість своєчасно визначити потребу в додатковому навчанні або ідентифікувати працівників із високим потенціалом, які можуть залишити організацію через відсутність перспектив, і запропонувати їм альтернативні кар'єрні можливості. У підсумку це сприяє утриманню талантів та більш ефективному використанню ресурсів, спрямованих на розвиток персоналу.

Одним із перспективних напрямів є інтеграція систем штучного інтелекту у процес прийняття кар'єрних рішень. Сучасні платформи управління талантами дедалі частіше включають рекомендаційні механізми, які, аналізуючи дані про досвід, компетенції та професійні вподобання працівників, формують індивідуальні траєкторії розвитку та пропонують відповідні освітні програми. Дослідження у сфері штучного інтелекту підтверджують здатність алгоритмів машинного навчання прогнозувати подальші етапи професійного зростання [54]. Зокрема, розроблено моделі, що обробляють текстову інформацію з резюме та корпоративних баз вакансій для генерації персоналізованих рекомендацій щодо внутрішнього просування. Це дозволяє оперативно закривати критично важливі позиції, ефективніше організовувати процес наступництва та зменшувати ризики небажаної плинності кадрів. У великих компаніях подібні рішення вже застосовуються і демонструють рівень точності прогнозування в межах 35–40% [54].

Додатково цифрові технології відкривають нові можливості для дистанційного навчання та коучингу. Онлайн-середовища дають змогу працівникам самостійно конструювати освітні траєкторії відповідно до бажаних посад, тоді як HR-аналітика забезпечує моніторинг їхнього прогресу та своєчасне виявлення потреби у підтримці. Водночас впровадження таких рішень потребує дотримання етичних принципів, зокрема у сфері захисту персональних

даних, прозорості алгоритмів, а також розвитку цифрових компетентностей у фахівців з управління персоналом [60].

В умовах посиленої міграції та відтоку кваліфікованих кадрів, спричинених воєнними подіями, ключовим чинником успішної кар'єри стає рівень сформованості гнучких навичок (soft skills), здатність до ефективної командної взаємодії та швидкої адаптації до змін у різних сферах діяльності. Не менш важливу роль відіграє ефективність функціонування соціальних «ліфтів», які забезпечують реальні можливості кар'єрного просування незалежно від зовнішніх обмежень. Разом із тим існують чинники, що стримують кар'єрний розвиток; їх класифікують за характером впливу, природою виникнення та часовими параметрами.

Кар'єрний розвиток працівника в межах підприємства формується під впливом двох груп взаємопов'язаних чинників [2; 45]: – внутрішніх, до яких належать особистісні характеристики, професійні мотиви, інтереси, рівень саморефлексії, готовність до саморозвитку, а також обмежувальні аспекти — низька мотивація, страх невдачі чи відсутність амбіцій; – зовнішніх, серед яких — економічна нестабільність, соціальна нерівність, стан здоров'я або дискримінаційні практики. Ці чинники, у свою чергу, поділяються на загальні (позаслужбові), що охоплюють соціокультурне середовище, економічну й політичну ситуацію, умови життя та динаміку ринку праці, і спеціальні (службові), пов'язані зі структурою управління, кадровою політикою організації, нормативно-правовим забезпеченням, режимом праці та принципами просування персоналу.

В умовах дефіциту трудових ресурсів мета управління кар'єрою персоналу полягає не лише у забезпеченні підприємства висококваліфікованими фахівцями, а й у збереженні ключових співробітників, посиленні їхньої лояльності та підвищенні конкурентоспроможності роботодавця. Досягнення цієї мети передбачає розроблення чітких кар'єрних траєкторій, удосконалення механізмів внутрішнього просування, а також розвиток інститутів наставництва, професійного навчання й психологічної підтримки персоналу.

За таких умов основними завданнями управління кар'єрою виступають [2]: забезпечення раціонального використання кадрового потенціалу через оптимальний розподіл функціональних обов'язків, запобігання перевантаженню та створення справедливих умов праці; стимулювання безперервного професійного розвитку шляхом організації внутрішніх тренінгів, програм перекваліфікації, ротації посад і кар'єрного консультування; а також сприяння адаптації працівників до швидкоплинних змін ринкового та технологічного середовища.

### **Висновки до I розділу**

У сучасних умовах професійну кар'єру особистості доцільно трактувати як послідовний шлях до досягнення успіху, що охоплює просування службовою ієрархією, здобуття високого соціального статусу та визнання у професійному середовищі. Водночас обмежувати це поняття виключно сферою зайнятості недоцільно, оскільки кар'єра може розглядатися і як ширше коло діяльностей та форм самореалізації.

Професійна кар'єра формується під впливом внутрішніх мотивів, які спонукають працівника до активних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей. Вона відображає сукупність цілеспрямованих зусиль індивіда, пов'язаних із професійним зростанням, підвищенням рівня компетентності та досягненням значущих результатів у трудовій діяльності.

Слід підкреслити, що результативність кар'єрного розвитку не обмежується лише матеріальними здобутками, а значною мірою визначається також духовними орієнтирами та особистісними цінностями. Кар'єра набуває ознак успішної за умови, що людина не лише чітко усвідомлює бажаний результат, а й розуміє його сенс і подальші перспективи після досягнення поставленої мети. У науковій літературі кар'єру класифікують за різними критеріями, виокремлюючи такі її різновиди: внутрішньоорганізаційну та міжорганізаційну; спеціалізовану і неспеціалізовану; а також вертикальну, горизонтальну, ступеневу й приховану.

Динаміка професійного зростання фахівців обумовлюється широким спектром чинників. Серед них — рівень складності та інтенсивності праці, стан здоров'я працівника, умови виконання роботи, соціально-економічна ситуація в організації, а також рівень розвитку корпоративної культури. Важливе значення мають раціональний режим праці, належна організація відпочинку протягом робочого дня та інші аспекти трудового середовища.

Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу в сучасних умовах має базуватися на індивідуалізованому підході до розвитку працівників, активізації їхньої навчальної діяльності, розбудові інституту наставництва та формуванні дієвих мотиваційних механізмів. Синергія зазначених складових дає змогу підприємствам не лише зменшити рівень плинності кадрів, а й створити потужний кадровий потенціал, здатний забезпечити довгострокову стабільність, адаптивність і конкурентні переваги організації.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕПІЦЕНТР К» В УМОВАХ ДЕФЦИТУ КАДРІВ

#### 2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «ТОВ «Епіцентр К»

Нестабільність економічного середовища в країні зумовлює необхідність швидкої адаптації підприємств до змін. Повномасштабні бойові дії суттєво трансформували умови ведення бізнесу, що безпосередньо вплинуло і на діяльність ТОВ «Епіцентр К».

На початку 2022 року роздрібна торгівля вже другий рік поспіль входила до п'ятірки найприбутковіших секторів економіки України, забезпечуючи сумарний дохід понад 430 млрд грн на рік [30]. Водночас у перший місяць активних бойових дій кількість функціонуючих торговельних об'єктів скоротилася на 29 %, про що свідчать дані Асоціації ритейлерів України. Станом на 21 березня 2022 року працювали 9701 торговельна точка із загальної кількості 13 674.

Щодо діяльності ТОВ «Епіцентр К», то на 2 квітня 2022 року з 75 торговельних центрів мереж «Епіцентр» і «Нова лінія» функціонували 67, тоді як три об'єкти були повністю зруйновані, а решта тимчасово припинили роботу через активні бойові дії [30].

Унаслідок військової агресії повністю знищено торговельні центри компанії в Чернігові, Маріуполі та Бучі (Київська область). Крім того, ракетний обстріл призвів до втрати п'яти магазинів у столичному ТРЦ Retroville (Intersport, 4F, TAF, E.Pic та «Галерея Деко»). Водночас онлайн-платформа «Епіцентру» продовжувала стабільно функціонувати, виконуючи ключову роль у взаємодії з клієнтами. Служба доставки не припиняла діяльності в тих регіонах, де це було можливо, а також зберігалася співпраця з логістичними партнерами для забезпечення виконання замовлень. Попри труднощі з

дотриманням термінів доставки в окремих регіонах, компанія оперативно реагувала на проблемні ситуації, а служба підтримки працювала у посиленому режимі.

На початковому етапі війни спостерігалось різке зниження кількості замовлень, однак згодом попит почав відновлюватися і навіть зростав, особливо у західних областях України, куди перемістилася значна частина населення. Найбільш затребуваними товарами в інтернет-магазині стали взуття (зокрема кросівки), автомобільні шини, зоотовари, а також продукція для потреб військових — тактичні рюкзаки, ножі, ліхтарі, генератори та електроінструменти [30].

Як зазначив директор з роздрібної торгівлі мережі «Епіцентр» Дмитро Танько, початковий період війни продемонстрував високу суспільну значущість компанії, що стало підґрунтям для подальшого розвитку та інвестування. Незважаючи на суттєві втрати, упродовж року було відкрито два нових торговельних центри у Києві та Львові, а також модернізовано два діючі об'єкти — в Івано-Франківську та столичному районі Оболонь. Загальний обсяг інвестицій сягнув майже 7 млрд грн. Крім того, триває будівництво нового ТРЦ у Бучі на місці зруйнованого об'єкта. Стратегічні плани компанії охоплюють інвестування не лише у сферу ритейлу, а й у логістику, аграрний сектор і виробництво [30].

За інформацією Д. Танька, вкладення у торговельний центр у Львові (площею 90 тис. кв. м) становили близько 2,9 млрд грн, тоді як у Києві (Дніпровська набережна, 30 тис. кв. м) — 1,8 млрд грн. Проєкт відновлення ТРЦ у Бучі передбачає не лише розширення площі майже до 100 тис. кв. м (порівняно з попередніми 20 тис. кв. м), а й впровадження нового формату з підземним паркінгом, багатофункціональними приміщеннями та використанням сонячних панелей. Орієнтовний обсяг інвестицій становить близько 7 млн грн.

Аналогічний підхід застосовується і до реконструкції ще одного об'єкта у передмісті Києва — в Чабанах. Проєкт передбачає суттєве збільшення площі

(до 95 тис. кв. м), а також підвищення стандартів безпеки, комфорту, інклюзивності та енергоефективності. Інвестиції оцінюються приблизно у 6,3 млн грн. Роботи вже розпочато: у Бучі триває демонтаж зруйнованих конструкцій, тоді як у Чабанах активно проводяться відновлювальні роботи. Відкриття обох об'єктів заплановано на 2024 рік, і вони мають стати прикладом торговельно-розважальних центрів нового покоління [30].

Окрім цього, протягом року планується модернізація ще близько десяти об'єктів у різних регіонах, зокрема у Києві та області, Харкові, Кременчуці та інших містах.

Компанія ТОВ «Епіцентр К» заснована у 2003 році та відкрила свій перший гіпермаркет у Києві в грудні того ж року. Станом на сьогодні вона управляє найбільшою в Україні мережею торговельних центрів «Епіцентр», яка займає лідерські позиції у сегменті товарів для дому та ремонту. До структури групи входять також інтернет-магазин Epicentrk.ua з маркетплейсом, мережа гіпермаркетів «Нова лінія», бренди спортивних товарів Intersport, 4F та The Athlete's Foot (TAF), аграрний напрям «Епіцентр Агро», виробничі підприємства з виготовлення керамічної продукції Epicentr Ceramic Corporation і «Карпатська кераміка», а також деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода».

До початку повномасштабного вторгнення РФ мережа налічувала понад 80 торговельних центрів у всіх регіонах України. Внаслідок бойових дій частина об'єктів зазнала значних пошкоджень, а чотири торговельні центри — у Маріуполі, Херсоні, Чернігові та Бучі — були повністю знищені.

Попри значні втрати, компанія активно долучається до підтримки країни: на допомогу Збройним силам України спрямовано сотні мільйонів гривень, а також створено три гуманітарні штаби — у столиці, західному та центральному регіонах. Загальний обсяг допомоги, за словами співвласниці Галини Гереги, перевищив 150 млн грн [30].

З метою запобігання гуманітарній кризі в Києві компанія організувала спеціальний штаб, який забезпечує потреби військових, територіальної оборони

та цивільного населення. Щоденно туди надходять значні обсяги гуманітарних вантажів — продукти харчування, медикаменти, одяг та інші необхідні речі. Завдяки власній логістичній інфраструктурі «Епіцентр» зміг сформувати повний цикл постачання допомоги в умовах воєнного стану, надаючи не лише ресурси та транспорт, а й персонал і товарні запаси. У співпраці з місцевими органами влади компанія також підтримує регіони, які зазнають найбільших руйнувань.

З перших днів війни було організовано евакуацію працівників і членів їхніх сімей із небезпечних територій. Компанія продовжує забезпечувати потреби як військових, так і споживачів, не припиняючи діяльності там, де це дозволяє безпекова ситуація, і підтримуючи постачання критично важливих товарів [30].

Підприємство було засноване подружжям Олександра та Галини Герег, які заклали основу бізнесу на принципах сімейних і національних цінностей. Початковим етапом розвитку став невеликий магазин керамічної плитки площею 25 кв. м у Києві на вулиці Петра Запорожця. Згодом, у 1997 році, виникла ідея створення першого в Україні будівельного гіпермаркету, прототипом якого стала французька мережа Castorama, досвід якої було вивчено під час поїздок до Польщі. Реалізація цього задуму відбулася 6 грудня 2003 року з відкриттям першого гіпермаркету «Епіцентр» у Києві на вул. Братиславській, 11 [30].

Перші три торговельні об'єкти компанії були відкриті у Києві, після чого розпочалася активна регіональна експансія. Першим об'єктом поза межами столиці став магазин у Львові, згодом — у Полтаві. Надалі мережа охопила інші великі міста, зокрема Дніпро, Харків, Одесу та Донецьк. На сьогодні торговельні центри компанії функціонують у 35 населених пунктах України, причому найбільша їх кількість зосереджена у Києві (сім об'єктів), а також у Львові, Одесі та Харкові — по три в кожному місті.

Наразі мережа «Епіцентр» включає 75 торговельних центрів, серед яких 10 об'єктів належать до мережі «Нова лінія». Сукупна торгова площа

перевищує 1,5 млн кв. м. Найбільший торговельний центр розташований на вулиці Полярній у Києві та має площу 105 тис. кв. м, тоді як найменший знаходиться у Шепетівці Хмельницької області і займає 3,5 тис. кв. м.

Від самого початку стратегія розвитку компанії передбачала розміщення об'єктів поруч із великими продовольчими гіпермаркетами, такими як Metro чи Ашан. Такий підхід забезпечував ефект синергії, коли відвідувачі продуктових магазинів одночасно могли скористатися послугами будівельно-господарських центрів і навпаки. Спершу магазини функціонували у форматі DIY (Do It Yourself — «зроби сам»), однак поступове розширення асортименту сприяло трансформації у багатофункціональні торговельні центри, що пропонують широкий вибір непродовольчих товарів разом із супутніми сервісами.

З метою підвищення доступності товарів і послуг для населення невеликих міст і селищ компанія реалізує стратегію створення торговельних центрів оптимального формату площею 4–6 тис. кв. м. Такі об'єкти відкриваються у районних центрах і містах обласного значення, що дозволяє розширювати географію присутності.

Будівництво нових торговельних центрів як у великих, так і в малих населених пунктах має позитивний вплив на розвиток місцевих громад, оскільки забезпечує додаткові фінансові надходження та стимулює економічну активність. У процесі свого розвитку мережа «Епіцентр» пройшла суттєву еволюцію — від вузькоспеціалізованих будівельних гіпермаркетів до масштабної мережі сучасних торговельних центрів будівельно-господарського спрямування.

Станом на сьогодні група компаній «Епіцентр» функціонує як омніканальна екосистема, що об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» і «Нова лінія», мережу спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», аграрний напрям «Епіцентр Агро», виробничі потужності з виготовлення керамічної плитки Epicenter Ceramic Corporation, деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода», а також розвинену логістичну інфраструктуру [30].

Важливим етапом розвитку стало придбання у 2013 році контрольного пакета акцій мережі «Нова Лінія». Надалі, починаючи з 2019 року, ці об'єкти поступово трансформуються у торговельні центри формату «Епіцентр». Ще раніше, у 2014 році, компанія розпочала перехід від традиційного формату будівельно-господарських гіпермаркетів до концепції сучасних торговельних центрів. У 2015 році було укладено ліцензійну угоду зі швейцарською мережею INTERSPORT — одним із провідних світових ритейлерів спортивних товарів. Того ж року стартував розвиток аграрного бізнесу під брендом «Епіцентр Агро», який нині охоплює вирощування зернових та олійних культур на площі близько 160 тис. га у п'яти областях, а також включає тваринницькі комплекси й елеваторні потужності.

У 2016 році компанія запустила партнерський онлайн-проект — інтернет-магазин 27.ua, який у 2019 році було трансформовано у платформу Epicentr.ua. Асортимент цієї платформи налічує близько 1,5 млн товарів, а також передбачає функціонування сучасних пунктів видачі замовлень у всіх торговельних центрах мережі.

Група компаній володіє власними виробничими активами. Зокрема, до її складу входить Epicenter Ceramic Corporation, що об'єднує підприємства з виробництва керамічної плитки у Київській та Івано-Франківській областях. Крім того, функціонує деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» (м. Калуш), яке здійснює повний цикл переробки деревини.

Ефективність діяльності компанії значною мірою забезпечується розвиненою логістичною системою. Логістичний центр «Калинівка» площею 100 тис. кв. м централізовано обслуговує приблизно 75 % поставок товарів до торговельних центрів мережі. На його території функціонує митний термінал, який надає повний спектр послуг з митного оформлення товарів і транспортних засобів, що переміщуються як автомобільним, так і залізничним транспортом через митний кордон України.

У 2019 році компанія суттєво розширила свої логістичні можливості, відкривши фулфілмент-центр на вулиці Полярній у Києві площею 14 тис. кв. м,

а також центр «Віскозна» загальною площею 30 тис. кв. м. Ці об'єкти забезпечують швидку та точну обробку онлайн-замовлень. Власний автопарк групи налічує близько 1000 одиниць техніки, включаючи комерційні та вантажні автомобілі для транспортування будівельних матеріалів, а також легковий транспорт.

#### Важливі цифри компанії:

Покупців щороку відвідують наші ТЦ	80 млн
Податків та обов'язкових платежів сплачено у 2025 р.	7 млрд грн
Загальна торгова площа ТЦ тис.	2.2 млн м <sup>2</sup>
Артикулів становить асортимент найбільшого ТЦ	800 тис.
Співробітників у групі компаній	38 000
Постачальників успішно співпрацюють з компанією	7 200
Товарообіг мережі у 2025 р.	84.4 млрд грн
Груп товарів представлено в мережі	2440

З моменту державної реєстрації Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр К» набуло статусу юридичної особи, створеної та функціонуючої відповідно до чинного законодавства України. Підприємство здійснює свою діяльність на підставі власного Статуту, володіє відокремленим майном, яке обліковується на самостійному балансі, а також має відкриті поточні рахунки і рахунки в цінних паперах у банківських та інших фінансових установах.

У 2021 році внаслідок реорганізації Товариства шляхом виділу було утворено нову юридичну особу — Товариство з обмеженою відповідальністю «Епіцентр Н». Це підприємство виступає правонаступником ТОВ «Епіцентр К» щодо частини майна, прав і зобов'язань, визначених відповідно до розподільчого балансу.

Структурні підрозділи Товариства не мають статусу юридичної особи; їх створення здійснюється на підставі наказів генерального директора, а функціонування регламентується внутрішніми положеннями. Водночас дочірні підприємства є окремими юридичними особами, які формуються за рішенням загальних зборів учасників. Такі підприємства не несуть відповідальності за

зобов'язаннями Товариства, так само як і Товариство не відповідає за їхні зобов'язання, якщо інше не передбачено установчими документами. Статути дочірніх структур затверджуються загальними зборами учасників.

До складу учасників Товариства входять громадяни України: Герега Олександр Володимирович, Герега Галина Федорівна та Суржик Тетяна Федорівна. При цьому кількість учасників не має обмежень. Статутний капітал підприємства становить 158 609 700,00 грн і розподіляється між учасниками відповідно до встановлених часток (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розподіл статутного капіталу ТОВ «Епіцентр К» між Учасниками \***

№ з/п	Прізвище, ім'я, по-батькові Учасника	Номинальна вартість частки, грн.	Розмір частки у статутному капіталі, %
1	Герега Олександр Володимирович	81 366 76,10	51,30
2	Герега Галина Федорівна	76 085 073, 09	47,97
3	Суржик Тетяна Федорівна	1 157 850, 81	0,73
4	Всього	158 609 700,00	100,00

\*Джерело: розробка автора

Товариство самостійно провадить різні напрями зовнішньоекономічної діяльності, серед яких — здійснення експортних, імпорتنих і реекспортних операцій з товарами, капіталом і трудовими ресурсами, проведення міжнародних фінансових транзакцій та операцій із цінними паперами, а також реалізація спільних підприємницьких проектів із залученням іноземних партнерів, включаючи створення спільних підприємств.

Варто підкреслити, що компанія «Епіцентр К» активно захищає свої конкурентні позиції на ринку. Так, на початку 2021 року на український ринок вийшов новий гравець — шведська компанія ІКЕА, яка спершу запустила інтернет-магазин і планувала відкриття торговельного об'єкта в київському ТРЦ Blockbuster Mall. У відповідь «Епіцентр» реалізував низку маркетингових кроків, зокрема розмістив рекламний банер, що інтерпретував слоган конкурента «ІКЕА. Ідеї для вашого дому» у формі «Є ІДЕЯ і є рішення. В Епіцентрі є все!». Окрім цього, компанія поширювала брендovanі захисні маски, що призвело до їх появи серед відвідувачів відкриття магазину ІКЕА. У

подальшому, після звернення представників шведської мережі до адміністрації торговельного центру, розповсюдження таких масок було припинено [30].

У серпні 2021 року стало відомо про новий стратегічний крок компанії — «Епіцентр» став якірним орендарем третьої черги ТРЦ Blockbuster Mall, відкривши власний торговельний центр поруч із першим в Україні магазином ІКЕА. Об'єкт зайняв двоповерхове приміщення та розпочав роботу восени того ж року. Це був перший випадок в історії мережі, коли магазин відкрили в межах торговельно-розважального центру, а не в окремо збудованій будівлі. За словами заступника генерального директора, директора з роздрібною торгівлі Володимира Гончарова, така ініціатива відповідає стратегії активного розширення мережі та сприяє зміцненню позицій компанії на столичному ринку, забезпечуючи більшу близькість до споживача [30].

6 грудня 2023 року національна мережа «Епіцентр» відзначила 20-річчя своєї діяльності. Станом на сьогодні група компаній охоплює не лише роздрібний сегмент, а й інші напрями, зокрема аграрний бізнес («Епіцентр-Агро»), виробництво керамічної продукції (Epicenter Ceramic Corporation), деревообробну галузь (ЦБМ «Осмолода»), а також розвинену логістичну інфраструктуру. Компанія відіграє важливу роль в економіці України, забезпечуючи значні інвестиції та податкові надходження.

Очікується, що за підсумками 2023 року загальний обсяг сплачених податків і обов'язкових платежів групою компаній «Епіцентр» перевищить 7 млрд грн. У довгостроковій перспективі, протягом наступних двох десятиліть, підприємство планує зберігати високі темпи розвитку. Зокрема, у сфері роздрібною торгівлі передбачено зростання бізнесу щонайменше у сім разів.

Реалізація масштабних інвестиційних проєктів запланована також в інших секторах, включаючи агропромисловий комплекс, виробництво, логістику, енергетику та інші напрями діяльності [30].

Таким чином, на сучасному етапі розвитку «Епіцентр К» утримує стійкі позиції на ринку, що забезпечується реалізацією стратегії лідерства та активною експансією у різних сферах бізнесу.

## 2.2 Аналіз фінансового стану підприємства

Наступним етапом аналізу діяльності підприємства є визначення його фінансово-економічного стану. З цією метою було здійснено розрахунок системи показників на основі даних бухгалтерського балансу та звіту про фінансові результати за період 2021–2025 років.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що упродовж 2021–2025 років діяльність ТОВ «Епіцентр-К» характеризується позитивною динамікою, що підтверджується значеннями основних показників рентабельності (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Система показників рентабельності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»\*

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність активів, %	10,88	8,32	8,51	6,20	4,66
Рентабельність оборотних активів, %	18,62	15,64	18,62	12,93	10,65
Рентабельність власного капіталу, %	26,84	20,80	20,72	15,05	11,37
Рентабельність реалізації продукції, %	29,92	29,35	29,56	32,75	30,06
Рентабельність витрат, %	36,95	36,67	43,67	39,03	42,99
Загальна рентабельність діяльності, %	8,31	6,72	7,28	6,26	4,47

\*Джерело: розроблено автором на основі [30]

Водночас упродовж п'ятирічного періоду дослідження спостерігається зниження рівня рентабельності діяльності підприємства: її значення скоротилося з 8,3 % до 4,5 %. Така тенденція зумовлена змінами у структурі витрат, зокрема зростанням показника рентабельності витрат, який у 2023 році становив 43,7 %, а у 2025 році — 42,9 %.

Загалом показники ефективності функціонування ТОВ «Епіцентр-К» залишаються позитивними, однак їх рівень не можна вважати достатньо високим. З огляду на тісний взаємозв'язок між прибутковістю та рентабельністю очевидно, що підвищення значень рентабельності сприяє зростанню загальної ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим управлінському персоналу доцільно зосередитися на пошуку резервів підвищення зазначених показників.

Відповідно до результатів проведених розрахунків (див. табл. 2.3), коефіцієнт оборотності активів на підприємстві має тенденцію до зниження: якщо у 2021 році він становив 1,31, то у 2025 році — вже 1,04.

Зазначений показник є ключовим індикатором ефективності використання капіталу, оскільки характеризує швидкість його трансформації — від вкладення у виробничі запаси до отримання готової продукції та подальшого перетворення її у грошові кошти. Отже, виявлена негативна динаміка свідчить про зниження ефективності використання активів підприємством.

Таблиця 2.3

### Система показників ділової активності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»\*

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Період обороту активів, днів	274,81	290,88	307,95	363,52	345,14
Період обороту оборотних активів, днів	160,55	154,69	140,74	174,16	151,17
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	40,65	42,48	33,53	40,52	33,44
Коефіцієнт оборотності активів	1,31	1,24	1,17	0,99	1,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,24	2,33	2,56	2,07	2,38
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,86	8,47	10,74	8,88	10,77
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,23	3,10	2,85	2,41	2,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,39	2,39	2,41	2,01	2,05

\*Джерело: розроблено автором на основі [30]

Упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Епіцентр-К» демонстрував зростаючу динаміку: його значення підвищилося з 8,86 у 2021 році до 10,77 у 2025 році. Така тенденція свідчить про прискорення процесу інкасації дебіторської заборгованості та покращення управління розрахунками з контрагентами.

Натомість коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду залишався відносно стабільним, що вказує на рівномірність та передбачуваність виконання підприємством своїх зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами.

Загальний коефіцієнт покриття (див. табл. 2.4) перебував нижче нормативного рівня та коливався в межах від 1,06 до 0,86, при цьому

простежується тенденція до його зниження. Це означає, що обсяг оборотних активів підприємства майже відповідає або навіть поступається величині поточних зобов'язань. Водночас для забезпечення належного рівня ліквідності підприємства необхідно, щоб оборотні активи перевищували поточні зобов'язання щонайменше у два рази.

Таблиця 2.4

### Система показників ліквідності підприємства ТОВ «Епіцентр-К»\*

Показники	нормативне значення	2021	2022	2023	2024	2025
Загальний коефіцієнт покриття	1,0-2,0	1,06	1,03	0,94	0,97	0,86
Проміжний коефіцієнт покриття	0,7-0,8	0,33	0,33	0,26	0,27	0,22
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,04	0,04	0,03	0,02	0,03

\*Джерело: розроблено автором на основі [30]

Проміжний коефіцієнт покриття ТОВ «Епіцентр-К» протягом досліджуваного періоду залишався нижче нормативного рівня, що свідчить про неспроможність підприємства повністю покрити поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів.

Що стосується коефіцієнта абсолютної ліквідності, рекомендоване значення якого становить 0,2–0,3, на підприємстві він коливався в межах 0,02–0,04. Це означає, що лише 2,4–4,4 % поточних зобов'язань могли бути погашені миттєво за рахунок готівкових коштів, що є несприятливою ознакою для оцінки платоспроможності підприємства.

Крім того, перевищення нормативних значень коефіцієнта фінансової залежності та коефіцієнта фінансування, разом із низьким показником співвідношення власного та залученого капіталу (0,7 протягом 5 років при нормативі більше 1), свідчить про суттєво обмежену фінансову стійкість і незалежність ТОВ «Епіцентр-К» від зовнішніх джерел фінансування (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Система показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К»\*

Показники	нормативне значення	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт фінансової автономії	більше 0,5	0,41	0,40	0,41	0,41	0,41

(платоспроможності)						
Коефіцієнт покриття	більше 1	1,06	1,03	0,94	0,97	0,86
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	менше 0,2	0,08	0,14	0,18	0,16	0,14
Коефіцієнт фінансової залежності	менше 2	2,47	2,50	2,43	2,43	2,44
Коефіцієнт фінансування	менше 1	1,47	1,50	1,43	1,43	1,44
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,4	0,69	0,75	0,90	0,86	0,94
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	більше 0,1	-0,02	-0,13	-0,29	-0,22	-0,35
Коефіцієнт співвідношення власного та залученого капіталу (фінансової стійкості)	більше 1	0,68	0,67	0,70	0,70	0,70

\*Джерело: розроблено автором на основі [30]

Аналіз господарсько-фінансових показників ТОВ «Епіцентр К» свідчить про те, що підприємство зберігає фінансову стійкість і продовжує утримувати лідерські позиції на ринку, незважаючи на негативні наслідки війни, зокрема руйнування торговельних об'єктів і втрату майна у низці областей України.

### 2.3 Дослідження структури та динаміки персоналу, практики кар'єрного менеджменту та керівництва кар'єрою працівників в Львівському торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К»

Практику управління кар'єрою працівників розглянемо на прикладі Львівського торговельного центру ТОВ «Епіцентр К». Структурна організація персоналу цього торговельного центру наведена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура торговельного персоналу торговельного центру ТОВ «Епіцентр К»\*

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

На посадах «Продавець 1 пакету» та «Продавець 2 пакету» задіяно 49 % торговельного персоналу, при цьому їх основним завданням є безпосереднє обслуговування клієнтів. У ТОВ «Епіцентр К» встановлено чітке розмежування обов'язків для кожної посади, а також визначено вимоги до професійних знань і навичок працівників, включно з мінімальним терміном перебування на посаді, необхідним для подальшого кар'єрного розвитку (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Основні посади торговельного персоналу в ТОВ «Епіцентр К»\*

Посада	Функції	Основні вимоги	Мінімальний термін роботи на посаді
Продавець 1 пакету	Продаж товарів, базове обслуговування клієнтів	Знання основ продажів, асортименту товарів, історії підприємства	1 місяць
Продавець 2 пакету	Продаж товарів, консультування, демонстрація	Глибокі знання асортименту товарів, їх функціонального призначення, особливостей експлуатації та використання	3 місяці
Продавець 3 пакету	Продаж товарів, надання експертної інформації	Експертні знання продуктів, навички переговорів	3,5 місяці
Старший продавець	Координація команди продавців, контроль якості обслуговування	Знання основ менеджменту, командотворення, управління якістю	6 місяців
Заступник керівника відділу	Організація роботи відділу, планування поточних робіт, контроль	Знання основ менеджменту персоналу, командотворення, комунікативного менеджменту, вміння здійснювати управлінський облік	12 місяців
Керівник відділу	Стратегічне управління, розвиток персоналу, прийняття рішень	Знання стратегічного та операційного менеджменту, менеджменту персоналу, вміння приймати управлінські рішення	18 місяців

\*Джерело: розроблено на основі посадових інструкцій

Такий підхід дозволяє не лише чітко розподілити обов'язки та відповідальність серед співробітників, а й мотивує їх до професійного вдосконалення, оскільки кожен розуміє, що кар'єрне зростання без

підвищення власної компетентності неможливе. Протягом певного періоду роботи на посаді працівник набуває необхідного досвіду та фахових навичок. Для кожного рівня посади розроблено спеціалізовані навчальні матеріали, методики та критерії оцінки знань і умінь, що сприяє професійному розвитку та підготовці до наступних кар'єрних етапів.

Наприклад, продавці 1 пакету опановують основи продажів та базові знання про продукцію, тоді як старші продавці та керівники відділів проходять навчання з управлінських навичок та стратегічного аналізу (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Навчальні матеріали та методи оцінювання для кар'єрного просування\*

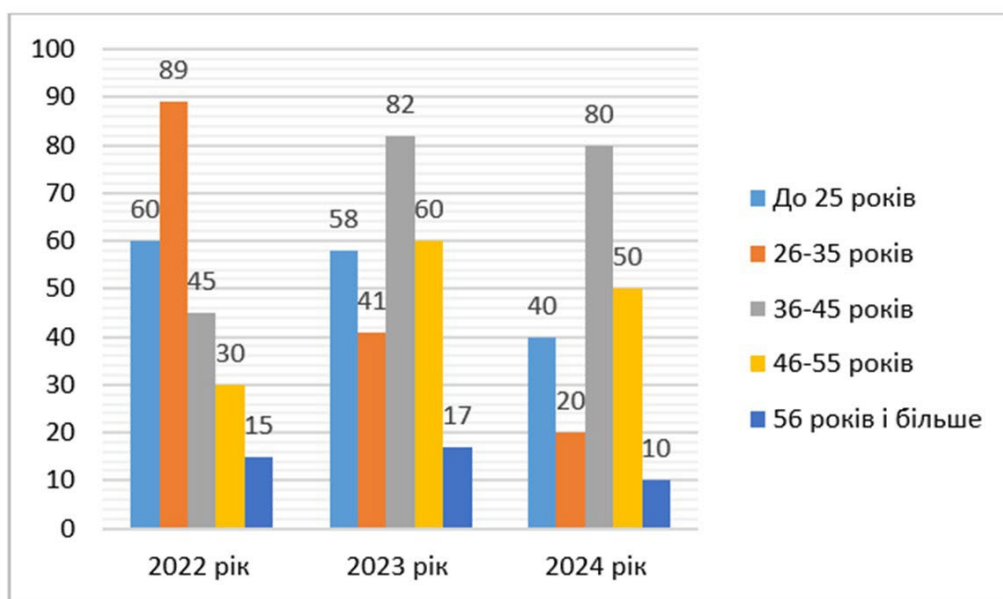
Посада	Навчальні матеріали	Методи контролю
Продавець 1 пакету	Інформаційні матеріали про продукти компанії, основи продажів, історію підприємства	Тест на знання основних продуктів та історії компанії, співбесіда з керівником
Продавець 2 пакету	Інформаційні матеріали про асортимент товарів, їх функціональне призначення, особливості експлуатації, використання	Тест, симуляція взаємодії з клієнтом у присутності керівника
Продавець 3 пакету	Інформаційні матеріали про асортимент товарів, їх функціональне призначення, особливості експлуатації, використання, особливості ведення переговорів	Тест у вигляді розгорнутих відповідей: аналіз та розв'язання випадкових ситуацій
Старший продавець	Інформаційні матеріали про управління продажами, коучинг, аналіз ринку	Тест, оцінка командного керівництва
Заступник керівника відділу	Інформаційні матеріали щодо оперативного планування, організації роботи відділу, проведення контролю, налагодження комунікацій	Тест, практичне завдання: підготовка необхідної інформації для прийняття управлінських рішень
Керівник відділу	Інформаційні матеріали про управління відділом, розвиток персоналу, стратегічне планування	Тест, перевірка вміння приймати управлінські рішення

Джерело: розроблено на основі внутрішніх нормативних документів

Для організації навчання працівників застосовується платформа Moodle,

яка містить різноманітні освітні матеріали, доступні цілодобово. Це забезпечує можливість самостійного навчання у зручний для співробітника час. Просування по кар'єрних сходах визначається за кількома критеріями: успішне проходження тестів для підтвердження необхідних знань, демонстрація готовності до нових завдань та активна участь у професійному розвитку.

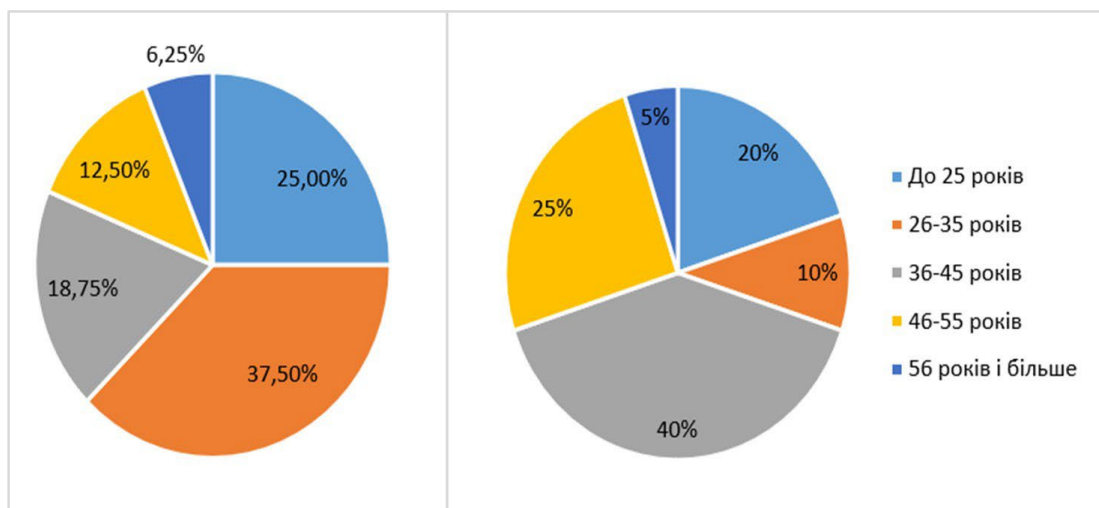
На рис. 2.2 представлено розподіл персоналу торговельного центру за віковими категоріями.



**Рис. 2.2. Динаміка персоналу торговельного центру ТОВ «Епіцентр К» за віковими групами\***

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

У 2024 році, порівняно з 2022 роком, чисельність персоналу підприємства зменшилася на 16 %, скоротившись з 238 до 199 осіб. Рівень плинності кадрів при цьому зріс на 4 відсоткових пункти – з 18 % до 22 %. Також відбулися істотні зміни у структурі персоналу за віковими категоріями (див. рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Структура персоналу торговельного центру ТОВ «Епіцентр К» за віковими групами у 2023 та 2025 р.\***

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

Ці зміни можна пояснити кількома чинниками:

1. Загальним погіршенням економічної ситуації, що зумовило необхідність оптимізації витрат та скорочення чисельності персоналу.

2. Демографічними трансформаціями в Україні, пов'язаними з війною та міграційними процесами, які вплинули на вікову структуру робочої сили.

У відповідь на ці виклики компанія змушена коригувати стратегію управління персоналом, приділяючи особливу увагу навчальним програмам та підтримці працівників середнього та старшого віку, що забезпечує стабільність команд і має високу цінність у сучасних складних умовах.

Згідно з даними таблиці 2.8, частка працівників, які отримали підвищення, демонструє зростання: у 2023 році підвищення отримали 17,5 % співробітників, тоді як у 2025 році цей показник збільшився до 20 %.

Таблиця 2.8

**Кар'єрне просування працівників в торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К»\***

Рік	Кількість працівників	Середній стаж на посаді, років	Кількість працівників, які отримали підвищення	Частка від загальної кількості працівників (%)
2023	238	3,5	42	17,5
2024	215	3,8	47	21,9
2025	199	4,0	40	20,1

\*Джерело: побудовано за даними підприємства

Ця тенденція пояснюється декількома факторами. По-перше, скорочення чисельності персоналу відкриває додаткові можливості для кар'єрного просування тих співробітників, які залишилися у компанії. По-друге, керівництво використовує систему підвищення посад як інструмент мотивації та утримання працівників із попереднім досвідом роботи на підприємстві.

Менша частка працівників, які отримали підвищення у 2025 році порівняно з 2024 роком, пояснюється тим, що дані охоплюють лише перші десять місяців поточного року. Аналіз показників ефективності управління кар'єрою (див. табл. 2.9) у львівському торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» показує:

1. понад 80 % опитаних співробітників задоволені можливостями кар'єрного зростання, особливо через доступ до навчальних матеріалів на платформі Moodle, яка дозволяє освоювати знання у зручному для працівника темпі;

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності управління кар'єрою персоналу в торговельному центрі ТОВ «Епіцентр К» \***

**2.**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2025 р. +, - до 2023 р.
Задоволеність, %	78	80	83	5
Плинність кадрів, %	18	20	22	4
Внутрішні підвищення	42	47	40	-2
Інвестиції у навчання, тис. грн	100	130	153	53
Тривалість роботи, роки	4.5	5.0	5.5	1,0

\* Джерело: побудовано за даними підприємства

3. інвестиції в професійне навчання збільшилися на 53 тис. грн, що становить 53 % росту, що свідчить про підвищену увагу компанії до розвитку компетенцій персоналу в умовах скорочення штату;

4. середній термін перебування співробітників у компанії зріс з 3,5 років у 2023 році до 4,0 років у 2025 році, що відображає підвищення лояльності та відданості персоналу організації.

Отже, можна констатувати, що заходи компанії щодо поліпшення умов

праці та створення можливостей для кар'єрного розвитку, навіть у період війни, позитивно впливають на моральний стан та загальне задоволення персоналу. Співробітники, які мають перспективи кар'єрного зростання, демонструють вищу відданість компанії та готовність брати на себе більш складні завдання. Планування кар'єри сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників, а зростання інвестицій у навчання безпосередньо стимулює розвиток їхніх компетенцій і підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

### **Висновки до II розділу**

ТОВ «Епіцентр К» є однією з провідних українських мереж будівельних гіпермаркетів. В умовах сучасної конкуренції на ринку праці, особливо в роздрібному секторі, компанія стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зокрема менеджерів, консультантів-продавців, логістів та технічного персоналу. Це безпосередньо впливає на ефективність діяльності та якість обслуговування клієнтів.

Військові дії на території України значно позначилися на роботі підприємства. Внаслідок артилерійських та ракетних атак частина торговельних центрів зазнала серйозних пошкоджень, а чотири ТЦ у Маріуполі, Херсоні, Чернігові та Бучі були повністю зруйновані. Незважаючи на ці втрати, компанія продовжує активно підтримувати державу: виділила сотні мільйонів гривень на допомогу українським військовим і створила три гуманітарні штаби для забезпечення ЗСУ, територіальної оборони та цивільного населення у столиці, на заході та в центрі України.

На сьогодні мережа налічує 75 торговельних центрів, включаючи 10 об'єктів мережі «Нова Лінія», із загальною площею торгівлі 1,5 млн кв. м. Найбільший центр розташований на вулиці Полярній у Києві та займає 105 000 кв. м, тоді як найменший – у Шепетівці Хмельницької області – має площу 3 500 кв. м.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства свідчить про

його фінансову стійкість та здатність утримувати лідерські позиції на ринку навіть за умов війни, руйнування частини магазинів та втрати майна у кількох областях. За розрахунками моделі Альтмана, ймовірність банкрутства ТОВ «Епіцентр-К» протягом 2021–2025 років залишалася дуже низькою.

Також встановлено, що ініціативи компанії щодо покращення умов праці та створення можливостей для кар'єрного розвитку позитивно впливають на моральний стан та загальну задоволеність персоналу. Співробітники, які мають перспективи професійного зростання, демонструють підвищену відданість компанії та готовність брати на себе складніші завдання. Планування кар'єри сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників, а збільшення інвестицій у навчання забезпечує розвиток їхніх компетенцій і підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

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

У сучасній практиці управління персоналом спостерігається інтеграція різних моделей менеджменту, зокрема американської, японської та західноєвропейської, що відображає процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Значним етапом цього процесу стало впровадження ідей системного підходу та створення різноманітних моделей організації як системи, яка не лише функціонує, а й розвивається. Саме на основі цього сформувався новий підхід до управління персоналом [10].

Ще з 1960-х років у Японії почали активно впроваджувати концепції «планування кар'єри персоналу» та «управління кар'єрою», які орієнтувалися на цінності, притаманні даному явищу. На відміну від США, де пріоритетними є індивідуалізм і конкуренція, в японській системі ключові цінності – гармонія та узгодженість. Для японських підприємств характерною практикою є довічне наймання, що слугує своєрідною організаційною формою планування кар'єрного розвитку співробітників [4; 48].

На японських підприємствах основний акцент робиться не на конкретній посаді, яку обійматиме працівник, а на перспективі його кар'єрного розвитку. Як співробітники, так і керівники усвідомлюють необхідність підтримки планування та розвитку кар'єри всього персоналу [48]. Призначення на посади здійснюється з урахуванням стажу роботи та терміну експлуатації підприємства, при цьому керівні посади майже завжди займають працівники компанії. Працівник розраховує працювати на одному підприємстві до виходу на пенсію, що підвищує залученість та сприяє утриманню кадрів.

Кар'єрне планування на японських підприємствах стартує приблизно з 36 років, коли працівник уже має достатній досвід та добре відомий керівництву. Розвиток кар'єри залежить від професійної кваліфікації, а співробітники мають

змогу опанувати 5–6 спеціальностей, що сприяє підвищенню їх продуктивності та розвитку компетенцій [4].

Оцінка персоналу в японських компаніях проводиться за низкою критеріїв: професійні знання, активність, здатність до планування, рішучість, відповідальність, лідерські якості та швидкість виконання завдань. Результати оцінювання визначають кар'єрні перспективи, посадовий оклад та необхідність підвищення кваліфікації [48]. Наприклад, у корпорації «Mitsubishi Heavy Industries» оцінка персоналу здійснюється щорічно. Після цього виділяють близько 10 % співробітників з найвищими результатами для проходження «панельного інтерв'ю» за участю вищого керівництва, за підсумками якого приймаються рішення щодо підвищення по службі [48].

Співробітники, які не увійшли до числа найкращих, проходять подальше планування розвитку за методикою служби персоналу. Щороку проводиться оцінка, після якої формуються завдання для покращення виконання обов'язків у наступному періоді. Методи мотивації кар'єрного зростання включають щорічне підвищення заробітної плати, премії двічі на рік, а також просування по службі на основі досягнень і набутого досвіду [10].

Японська система мотивації передбачає ієрархію рангів, де рівень кваліфікації працівника співвідноситься з його посадою: чим вища освіта та професійні компетенції, тим вищий ранг. Основними факторами, що впливають на кар'єрний розвиток, є стаж, вік та кваліфікація, а ключовою формою планування кар'єри залишається довічне наймання з одним підприємством.

Досвід США демонструє інший підхід: головними цінностями суспільства є індивідуалізм, свобода та конкуренція. На американських підприємствах створюються центри кар'єри, що надають консультації, допомагають працівникам планувати кар'єру та визначати їхні кар'єрні очікування [10]. Заробітна плата працівників у США є конфіденційною, оскільки власник підприємства сам визначає її розмір залежно від внеску працівника. Для досягнення позитивних результатів співробітник має

демонструвати високу ефективність у роботі, а оцінка персоналу проводиться за фактичними результатами виконання завдань [48].

У США конкуренція на підприємствах розглядається як ключовий механізм мотивації для кар'єрного зростання. Чим нижча посада, тим більше вакансій, а чим вища – тим обмеженіші можливості, що стимулює співробітників до підвищення ефективності та прагнення досягти вершини своєї кар'єри, де досягається максимальна продуктивність і прибутковість праці. Керівництво вважає, що заохочення всіх успішних працівників не сприяє формуванню конкуренції, а саме конкуренція стимулює до підвищення продуктивності, оскільки обмежена кількість нагород змушує персонал докладати зусиль для їх отримання [10].

Водночас конкуренція має і негативні наслідки. У ситуаціях суперництва на перший план часто виходить бажання будь-якими методами перемогти опонента, що робить ефективність праці менш важливою. Працівники можуть приховувати інформацію від колег та шукати способи виконати завдання раціонально, але незалежно від цього, морально-психологічний клімат підприємства формує недовіру. Під час конкуренції працівники орієнтуються на суперника, іноді прагнучи помсти за попередні поразки, що створює замкнене коло: «конкуренція – недовіра – образа – помста». Крім того, виникає умовна залежність поразеного працівника від переможця, а основні правила конкуренції формують обережність і конформізм. Працівники обирають тактику, яка мінімізує ризик покарання при невдачі, адже гасло конкуренції звучить як «виграти, не витративши нічого» [10].

Практика показує, що для оптимального результату у конкурентному середовищі американські працівники часто орієнтуються на дотримання наказів керівництва та уникнення ризикованих рішень. Це, однак, стримує розвиток інноваційності та новаторства в роботі. Надмірна конкуренція може негативно позначатися на діяльності підприємства, стимулюючи співробітників діяти на власну користь, нехтуючи корпоративними цілями [10]. Основними недоліками

системи управління кар'єрою в США є сприйняття колег як конкурентів і недостатня увага до людського фактору в управлінні.

Серед позитивних аспектів американського підходу – наявність приватних консалтингових компаній, що надають послуги з планування кар'єри та організують семінари з розвитку персоналу, що сприяє підвищенню компетенцій і мотивації.

У Франції планування кар'єри персоналу реалізується на всіх підприємствах, прикладом є компанія Renault. Для кожного працівника формується індивідуальний план розвитку, який ґрунтується на Положенні про планування кар'єри. Збирання інформації про співробітника та оцінка його роботи після першого року дозволяє визначити сильні та слабкі сторони та напрями подальшого розвитку [35]. Мотивація у французьких компаніях пов'язана з високою заробітною платою, преміями, надбавками та матеріальною підтримкою [48; 61]. Таким чином, кар'єрне просування персоналу у Франції активно підтримується через індивідуальні плани розвитку та комплекс заходів щодо стимулювання праці.

На підприємствах Німеччини планування кар'єри персоналу охоплює три рівні: вертикальний, горизонтальний та високопрофесійний. Служба управління персоналом розробляє індивідуальні плани розвитку та багаторічні плани заміщення посад [35]. Консалтинг у сучасних німецьких компаніях відіграє важливу роль, адже він дозволяє планувати кар'єрний розвиток, підвищує самооцінку працівників і зміцнює їхню впевненість, що позитивно впливає на продуктивність праці [48].

На підприємствах Німеччини створюються сприятливі умови для розвитку кар'єри працівників, серед яких ключовими є: надання можливості самостійного виконання завдань та реалізації особистого потенціалу; оцінювання результатів праці як основного чинника швидкого просування по кар'єрних сходах і отримання фінансової винагороди, що дозволяє визначати внесок кожного співробітника у функціонування підприємства; забезпечення всіх необхідних ресурсів для творчого розвитку та участі працівника у

прийнятті управлінських рішень. Такі умови сприяють набуттю досвіду, знань і навичок, а також формують атмосферу взаємоповаги серед колег [10].

Проте ефективність зазначених умов можливе лише за умови дотримання дисципліни, високої кваліфікації персоналу та застосування сучасних технічних засобів і технологій. Що стосується мотиваційних заходів для прискореного кар'єрного зростання, у німецьких компаніях використовуються такі стимули, як страхування життя та здоров'я, безкоштовні обіди, а в окремих випадках – надання службового автомобіля чи мобільного телефону [10].

Система кар'єрного просування на німецьких підприємствах базується на двох принципах: послідовному підвищенні з нижчої до вищої посади та нарощуванні професійної компетентності. Вона також враховує особливості національного менталітету, що впливає на підхід до управління персоналом.

Загалом, спільними рисами систем управління кар'єрою в різних країнах є: наявність особистісних та соціальних цінностей, характерних для конкретного суспільства; можливість кар'єрного росту співробітників; планування та моніторинг розвитку кар'єри на підприємстві; регулярна оцінка працівників; проведення мотиваційних заходів для прискорення кар'єрного розвитку. Як правило, це включає підвищення заробітної плати, премії, надбавки, участь у прибутках підприємства, медичне та пенсійне страхування.

У всіх країнах велика увага приділяється індивідуальному плануванню кар'єри: розробляються персональні кадрові програми, створюються консультаційні центри та агентства, що допомагають співробітникам у розвитку професійної траєкторії. Мотиваційні інструменти, які застосовуються скрізь, охоплюють підвищення заробітної плати, премії, надбавки, можливість самореалізації та соціальні гарантії, що позитивно впливає на кар'єрне зростання працівників.

Сучасні умови постійно змінюються, і організаціям необхідно адаптуватися до них. Одним із ключових факторів успішного функціонування бізнесу є ефективне управління персоналом. Вітчизняна практика у цьому питанні часто не відрізняється гнучкістю та орієнтацією на особистість, тому

доцільно вивчати зарубіжний досвід управління кар'єрою та адаптувати його з урахуванням психоемоційних і організаційних характеристик працівників, щоб підвищити ефективність підприємницького сектору в Україні.

### **3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення підходів до управління розвитком кар'єри в умовах кадрового дефіциту**

Функціонування підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах визначається значним впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів, серед яких ключову роль відіграє дефіцит трудових ресурсів. Для ТОВ «Епіцентр К», як одного з провідних національних ритейлерів, забезпечення кадрами набуло стратегічного значення.

Нестача персоналу зумовлена поєднанням соціально-економічних чинників: скороченням чисельності працездатного населення, трудовою міграцією, мобілізаційними процесами, а також зростанням очікувань працівників щодо рівня заробітної плати та умов праці. У такому середовищі особливої важливості набуває формування ефективної системи управління професійною кар'єрою, здатної утримувати кваліфікованих фахівців та сприяти розвитку їх трудового потенціалу.

Професійна кар'єра виступає потужним мотиваційним чинником, який прямо впливає на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та загальну конкурентоспроможність підприємства. Тому оптимізація управління кар'єрним розвитком у ТОВ «Епіцентр К» є необхідною умовою стабільного функціонування компанії в умовах кадрового дефіциту.

На сьогодні в ТОВ «Епіцентр К» функціонує система управління персоналом, що охоплює навчання, адаптацію та внутрішнє просування співробітників. Позитивним аспектом є практика внутрішніх підвищень, корпоративного навчання та наставництва нових працівників.

Разом із тим, існуюча система управління кар'єрою має низку недоліків:

- відсутність формалізованих індивідуальних кар'єрних планів;
- недостатня прозорість критеріїв кар'єрного зростання;

- обмежена участь лінійних керівників у розвитку підлеглих;
- недостатній рівень мотивації до довгострокового професійного розвитку.

У умовах нестачі кадрів ці недоліки негативно позначаються на лояльності персоналу та підвищують ризик втрати перспективних співробітників. Аналіз проблем управління кар'єрою показав необхідність вдосконалення системи управління кар'єрою та мотиваційних механізмів кар'єрного розвитку.

Водночас у ТОВ «Епіцентр К» існують значні можливості для розкриття потенціалу працівників та їх професійного зростання, адже колектив складається з висококваліфікованих фахівців. Готовність персоналу до плідної праці, навчання та розвитку є запорукою довгострокового успіху компанії.

Для цього на підприємстві реалізована єдина система професійної освіти, яка орієнтована на вирішення поточних завдань ТОВ «Епіцентр К», забезпечується комплексний підхід до всіх аспектів розвитку персоналу та індивідуалізація процесу навчання співробітників.

Ефективне використання персоналу потребує своєчасного виявлення проблем у системі управління та просування кар'єрними сходами, а також розробки рекомендацій щодо їх усунення. Аналіз персоналу ТОВ «Епіцентр К» виявив як позитивні тенденції, так і недоліки в управлінні персоналом та кар'єрним розвитком (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Результати отримані на основі аналізу персоналу ТОВ «Епіцентр К»\*

Переваги	Недоліки
Протягом 2023 – 2025 р. р. співробітники вдвічі більше стали пропонувати раціоналізаторські рішення у своїй професійній сфері	Загалом кадрові співробітники створили схему кар'єрних сходів. Але схема дуже захаращена і важко сприймається персоналом ТОВ «Епіцентр К». А пересування персоналу швидше хаотично через надто складну структуру її побудови
Порушення дисципліни співробітниками з кожним роком зменшується, це говорить про те, що складається позитивний соціально - психологічний клімат у колективах	Переважає опортунізм. Набираючи кандидатів на вищі посади, в деяких випадках керівництво ТОВ набирає тих людей, яких воно знає особисто чи яких йому рекомендували

Активна плінність кадрів знаходиться на дуже низькому рівні, це говорить нам про те, що в ТОВ дотримуються всіх необхідних умов праці, і саме працівники є найціннішим ресурсом не лише на словах, але і насправді	Під час спостереження за роботою кадрових служб апарату управління та виробничого відділення було помічено що відчутно не вистачає кадрових працівників, вся робота з людськими ресурсами зводиться лише до завалів паперів, через які не приділяється належної уваги
ТОВ «Епіцентр К» створює всі умови для просування та зростання своїх працівників за рахунок кадрового резерву та надання можливостей виявляти себе в різних проектах	Для співробітників кадрової служби ТОВ «Епіцентр К» дуже давно не організовувалися курси підвищення кваліфікації та тренінги з управління персоналом
На розвиток персоналу ТОВ «Епіцентр К» почало виділяти більше фінансових ресурсів, що спричинило збільшення частки питомої ваги співробітників, які відповідають вимогам ТОВ	Відсутні розробки чітких алгоритмів та умов як горизонтального, так і вертикального кар'єрного зростання персоналу
В результаті активної кадрової та соціальної політики персонал став більшим лояльним до змін. Співробітники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці за рахунок можливості виявляти свої професійні вміння у конкурсах майстерності	Дуже громіздка організаційна структура, за своїм виглядом вона відноситься до лінійно-функціональної та не справляється з навантаженням, це веде за собою наслідки, спотворення, затримка та втрата інформації.

\*Джерело: розробка автора

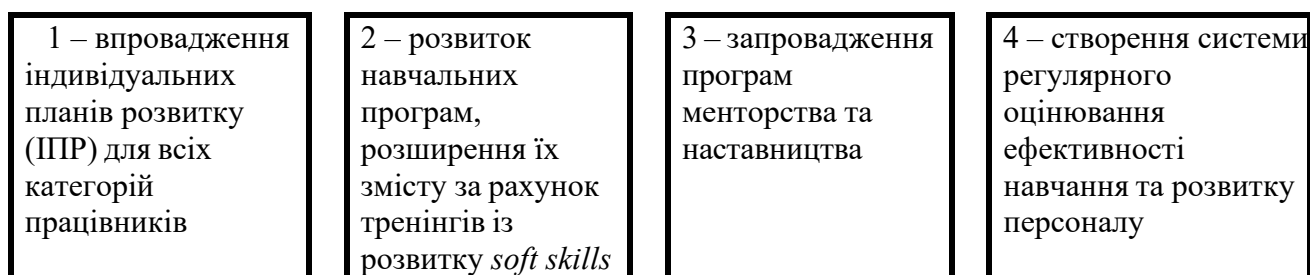
Застосування різних підходів до розвитку професійної кар'єри персоналу в ТОВ «Епіцентр К» є стратегічно важливим чинником забезпечення ефективного функціонування компанії. Незважаючи на наявність таких інструментів, як аналіз сильних і слабких сторін працівників, формування індивідуальних кар'єрних планів, доступ до навчальних програм та інших ресурсів, компанія постійно потребує впровадження нових ідей і стратегій для підвищення рівня професійного розвитку свого персоналу.

Підвищення ефективності кар'єрного розвитку в ТОВ «Епіцентр К» передбачає комплексний підхід, що поєднує навчання та розвиток професійних навичок із створенням сприятливого середовища для особистісного та професійного зростання співробітників. Лише такий системний підхід здатен забезпечити підприємству конкурентні переваги та стабільне становище на ринку.

Розробка ефективної програми управління кар'єрою дозволяє

працівникам чітко визначати власні потреби та очікування щодо просування кар'єрними сходами, отримувати інформацію про існуючі можливості всередині компанії та гармонізувати особисті цілі з цілями організації. Створення подібної системи стимулює працівників, підвищує їхню лояльність і водночас покращує імідж підприємства в очах зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

На основі аналізу наукових підходів та практичного досвіду провідних компаній було сформовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення управління кар'єрою працівників ТОВ «Епіцентр К» в умовах кадрового дефіциту (див. рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи управління кар'єрою персоналу в умовах кадрового дефіциту\***

\*Джерело: складено автором

Для підвищення ефективності управління кар'єрним розвитком персоналу в ТОВ «Епіцентр К» доцільно запровадити індивідуальні карти кар'єри для кожного нового працівника.

Як приклад, розглянемо індивідуальну карту кар'єри для менеджера з організації збутової діяльності в ТОВ «Епіцентр К» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Індивідуальна карта кар'єри менеджера з організації збутової діяльності в ТОВ «Епіцентр К»**

Посада	Менеджер по продажам
Стаж роботи у ТОВ	0 років
Кваліфікація	3 роки після отримання вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент організацій»
Додаткові сертифікати	Курси «1С: Бухгалтерія 10.2» Сертифікат професійного бухгалтера

Професіональні навички	навички активних / прямих продаж; навички ведення переговорів; навички планування продажів; навички пошуку нових надійних постачальників; навички роботи із запереченнями; навички розробки та розміщення реклами в різних джерелах; навички складання комерційних пропозицій; знання офісних програм: MS Word, Excel; знання ІС; здатність запевняти;
Особисті якості	активна життєва позиція; аналітичний склад розуму; здатність до швидкого навчання; висока працездатність; готовність брати відповідальність; грамотна мова; дисциплінованість; бажання працювати та заробляти; життєрадісність; ініціативність; комунікабельність;
Бажана кар'єрна позиція	Менеджер вищої данки
Рівні кар'єрних ступенів	Стажер → Помічник менеджера → Менеджер по продажам → Старший менеджер → Адміністратор → Заступник → Керуючий

\*Джерело: розробка автора

Індивідуальні плани розвитку (ІПР) передбачають чітку структурування кар'єрних цілей працівника, шляхів їх досягнення, необхідних компетенцій та термінів реалізації. Такі плани дозволяють персоналізувати управління кар'єрою, надаючи працівникам можливість активного впливу на власний розвиток, а керівництву – інструмент прогнозування та формування кадрового резерву. У сучасних умовах це підвищує відчуття стабільності, залученість і лояльність співробітників, що безпосередньо зменшує плинність кадрів [10].

Тренінги з розвитку м'яких навичок (soft skills) спрямовані на вдосконалення комунікації, лідерства, емоційного інтелекту, тайм-менеджменту та стресостійкості, які є критично важливими у період високої мобільності робочої сили. Такі програми сприяють ефективній адаптації нових працівників, налагодженню взаєморозуміння в колективі та підвищенню продуктивності. Розвиток гнучких форматів навчання, включаючи онлайн-курси, вебінари та внутрішні освітні платформи, дозволяє поєднувати професійну діяльність із саморозвитком, підвищуючи привабливість підприємства як роботодавця [10].

Передача знань і досвіду від досвідчених співробітників новачкам у рамках програм наставництва та менторства забезпечує швидку адаптацію, знижує стресові навантаження на початковому етапі роботи та формує відчуття підтримки. В умовах кадрового дефіциту менторство виконує подвійну роль:

підготовку кадрового резерву та зміцнення корпоративної ідентичності, що сприяє утриманню персоналу та підвищенню його залученості [10].

Система заохочень для співробітників, які активно займаються навчанням і кар'єрним розвитком, наприклад, публічне визнання досягнень, сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та стимулюватиме професійне зростання [10].

У ситуації дефіциту кадрів особливого значення набуває формування внутрішнього кадрового резерву для управлінських та критично важливих позицій. Відбір до резерву слід здійснювати на основі комплексної оцінки професійних та управлінських компетенцій працівників. Для учасників кадрового резерву доцільно впроваджувати програми цільової підготовки, наставництво з боку досвідчених керівників, а також залучення до внутрішніх проєктів і тимчасових управлінських ролей [10].

Обмежені можливості вертикального просування вимагають активного використання горизонтальних кар'єрних траєкторій. Ротація між структурними підрозділами, розширення посадових обов'язків та участь у міжфункціональних проєктах сприяють підвищенню професійної гнучкості та зниженню ризику професійного вигорання [10].

Запровадження цифрових HR-рішень, таких як внутрішній кар'єрний портал, електронні профілі компетенцій та онлайн-навчання, підвищує прозорість і ефективність управління кар'єрним розвитком, забезпечуючи рівний доступ працівників до інформації про можливості професійного зростання [10].

Кар'єрне зростання доцільно пов'язувати з результатами оцінки діяльності, а також використовувати нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, професійне навчання та участь у корпоративних заходах. Гейміфікація процесів розвитку персоналу може стимулювати мотивацію та зацікавленість співробітників, використовуючи елементи гри – виклики, досягнення та рейтингові таблиці, що робить навчання більш інтерактивним і ефективним [10].

Стажування та обмін досвідом у межах ТОВ «Епіцентр К» виступають важливими інструментами підвищення знань і навичок працівників. Структуровані програми, що поєднують теоретичні заняття та практичні вправи, забезпечують максимальну ефективність процесу. Обмін досвідом між підрозділами чи зовнішніми компаніями сприяє впровадженню нових підходів і генерації інноваційних ідей [10].

Система внутрішнього рекрутингу, що передбачає залучення працівників на вакантні позиції всередині компанії, сприяє зміцненню команди та підвищенню мотивації персоналу. Прозорість і рівні умови відбору підтримують внутрішню динаміку та відчуття справедливості серед співробітників [10].

Заохочення саморозвитку стимулює розвиток самодисципліни та самомотивації. Це може включати надання фінансової підтримки або виділення часу для участі у навчальних програмах, конференціях або самостійному освоєнні нових технологій та методик, сприяючи розвитку інноваційного мислення та узгодженню індивідуальних цілей із цілями організації [10].

Формування культури розвитку передбачає підтримку та поширення цінностей навчання і самовдосконалення серед всього колективу. Це досягається через регулярні заходи з обміну знаннями, сприяння комунікації та співпраці між співробітниками [10].

Розробка спеціалізованих цифрових ресурсів, таких як додатки та сайти, забезпечує доступ до навчальних матеріалів, тренінгів та інших ресурсів у будь-який зручний час, що підвищує ефективність самостійного розвитку [10].

Регулярне оцінювання ефективності навчання та кар'єрного розвитку включає збір зворотного зв'язку від працівників, аналіз освітніх програм та їх відповідності стратегічним цілям компанії. Це дозволяє коригувати навчальні модулі відповідно до нових ринкових вимог та оптимізувати витрати на розвиток персоналу [10].

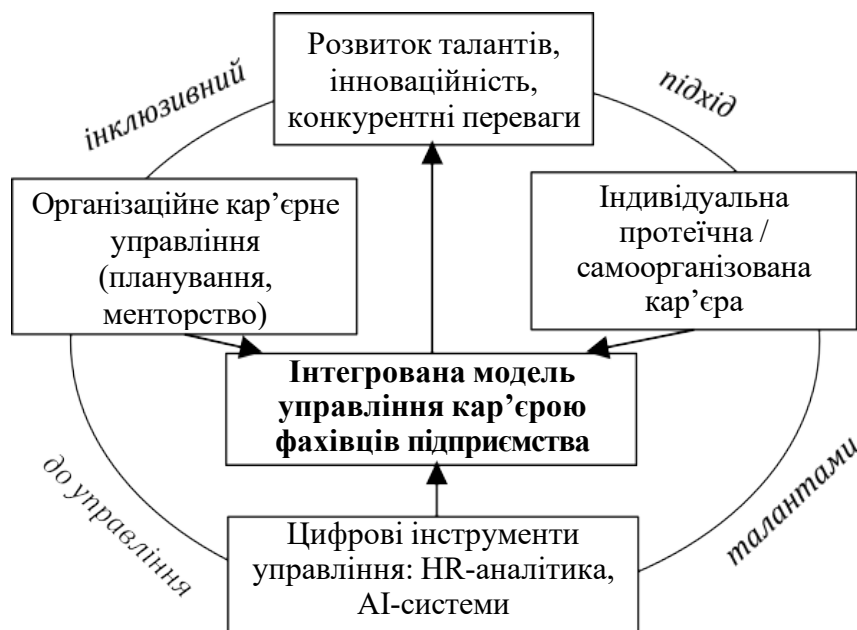
Комплексне впровадження зазначених заходів створює передумови для наявності висококваліфікованих працівників на кожному робочому місці, що

забезпечує максимальну віддачу від їх професійної діяльності [10].

Для більшості співробітників професійне та посадове зростання є ключовим мотиватором, оскільки разом із матеріальною винагородою вони отримують моральне задоволення та підвищують свій соціальний статус. Ці заходи виконують функцію м'якого кадрового планування, що гарантує забезпечення підприємства кваліфікованими спеціалістами у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Управління професійно-посадовим розвитком повинно базуватися на поєднанні потреб ТОВ «Епіцентр К» із професійними та особистими інтересами працівників [10].

Завдяки такому підходу компанія отримує більш високий рівень трудової віддачі, мотивованих працівників, зацікавлених у вертикальному кар'єрному зростанні (посади керівника) або горизонтальному – у виконанні більш змістовної роботи, що відповідає їхнім професійним інтересам та схильностям [10].

На основі проведеного аналізу пропонується сучасна інтегрована модель управління кар'єрою фахівців ТОВ «Епіцентр К», яка об'єднує переваги всіх розглянутих підходів і інструментів (див. рис. 3.2) [10].



**Рис. 3.2. Сучасна інтегрована модель управління кар'єрою персоналу підприємства\***

\*Джерело: складено автором

Запропонована модель управління кар'єрою включає три основні компоненти. Перший – участь підприємства, що реалізується через створення сприятливих умов, ресурсів та підтримки для професійного розвитку співробітників. Другий – активна позиція працівника, який проявляє ініціативу, готовність до навчання та мобільність у побудові власної кар'єри. Третій – використання цифрових технологій, зокрема аналітичних і інформаційних систем, що надають дані та рекомендації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Модель інтегрує організаційні методи, такі як планування кар'єри та наставництво, індивідуально-орієнтований підхід (самоорганізована, протейчна кар'єра працівника) та цифрові інструменти, включаючи HR-аналітику та штучний інтелект. Їхнє спільне застосування спрямоване на розвиток талантів, підвищення інноваційності та зміцнення конкурентних переваг компанії. Як показано на рис. 3.2, ядро моделі становить цілісна система управління кар'єрою, яка виникає на перетині інтересів працівника та роботодавця й підкріплюється сучасними технологіями.

Підприємство визначає загальні рамки та підтримку, формує прозорі кар'єрні сходи, горизонтальні можливості (ротаційні позиції, проєктні завдання), проводить оцінювання та коучинг, забезпечує навчальні ресурси. Працівник, у свою чергу, формує власні професійні цілі, планує траєкторію розвитку відповідно до здібностей і цінностей та активно використовує надані можливості. Цифрові інструменти функціонують як каталізатор, надаючи аналітичні рекомендації щодо підвищень, переведень і розвитку навичок, а також автоматизуючи рутинні процеси – моніторинг прогресу та підбір навчальних програм, що робить систему більш прозорою та гнучкою.

Отже, удосконалення управління кар'єрою у сучасних умовах повинно базуватися на індивідуалізації підходів до розвитку персоналу, підвищенні навчальної активності, розвитку наставництва та створенні ефективної мотиваційної системи. Комплексне поєднання цих елементів дає змогу підприємствам не лише зменшити плинність кадрів, а й сформувати стійкий

кадровий потенціал, здатний забезпечити довгострокову стабільність, гнучкість та конкурентоспроможність організації [10].

### **Висновки до III розділу**

Сучасні умови постійно вимагають від підприємств гнучкості та здатності оперативно адаптуватися до змін. Ключовим фактором, що визначає ефективність організації бізнесу та досягнення її стратегічних цілей, є раціональне управління персоналом. Досвід більшості українських підприємств у цій сфері характеризується недостатньою гнучкістю та низькою орієнтацією на індивідуальні потреби працівників, тому особливо важливо вивчати міжнародні практики управління персоналом і діловою кар'єрою, адаптуючи їх із урахуванням психофізіологічних та організаційних особливостей, що сприятиме підвищенню ефективності українського підприємницького сектору.

Професійна кар'єра розглядається як усвідомлене позиціонування працівника у конкретних життєвих обставинах із врахуванням внутрішньоорганізаційних та зовнішніх факторів. Аналітичне дослідження управління кар'єрним розвитком персоналу у цій роботі було здійснене на прикладі ТОВ «Епіцентр К». Сьогодні мережа компанії налічує 75 торговельних центрів, включаючи 10 об'єктів мережі «Нова лінія», із загальною торговою площею 1,5 млн кв. м. Найбільший центр розташований на вулиці Полярній у Києві (105 000 кв. м), найменший – у Шепетівці Хмельницької області (3500 кв. м).

Аналіз проблем управління кар'єрою персоналу ТОВ «Епіцентр К» вказав на необхідність удосконалення двох напрямів: системи управління кар'єрою та системи мотивації для кар'єрного зростання. Формування цілісної системи управління кар'єрним розвитком у умовах кадрового дефіциту дозволяє підвищити задоволеність працівників роботою, зміцнити їхню мотивацію та лояльність, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності, активності та результативності праці. Одночасно знижується

плинність кадрів, зберігається інтелектуальний капітал, скорочуються витрати на підбір і навчання нових співробітників, що в результаті підвищує загальну ефективність діяльності підприємства.

Запропонована інтегрована модель управління кар'єрою забезпечує гармонізацію інтересів бізнесу та очікувань працівників. Для компанії це означає створення висококваліфікованої, гнучкої команди, здатної генерувати інноваційні рішення та швидко реагувати на зміни. Для працівників вона має цінність, забезпечуючи можливості самореалізації, прозору систему кар'єрних перспектив і визнання їхніх професійних досягнень [10].

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Дослідження стану проблеми розвитку професійної кар'єри персоналу дозволило встановити, що кар'єра є багатогранним явищем у життєдіяльності людини. Раціонально спланована та побудована траєкторія професійного розвитку забезпечує максимально повне розкриття потенціалу особистості не лише у професійній та діловій сфері, а й у контексті особистісного саморозвитку.

Сучасний процес кар'єрного зростання працівника характеризується варіативністю та спрямованістю на формування конкурентоспроможного фахівця. Це спеціаліст із динамічним позитивним ставленням до обраної професії, який володіє сформованою професійною самосвідомістю, усвідомлюючи себе як активного суб'єкта праці та здатного до управління власним професійним розвитком. Центральним у цьому процесі є самопізнання, що передбачає аналіз професійних та особистісних якостей, оцінку сучасних соціально-економічних вимог та визначення професійно орієнтованих цілей і мотивів. На цій основі формується необхідний рівень компетентності фахівця у відповідній галузі діяльності.

Військові дії на території України спричинили суттєві зміни у функціонуванні бізнесу ТОВ «Епіцентр К». У результаті бойових дій були повністю зруйновані торговельні центри компанії у Чернігові, Маріуполі та

Бучі (Київська область). Додатково п'ять магазинів у столичному ТРЦ Retroville (Intersport, 4F, TAF, E.Pic та «Галереї Деко») були втрачені через ракетні удари. Водночас онлайн-платформа ТЦ «Епіцентр» продовжувала виконувати ключові функції, ставши важливим каналом комунікації з клієнтами.

Незважаючи на втрати, компанія активно підтримує країну, виділивши сотні мільйонів гривень на допомогу українським військовим та організувавши три гуманітарні штаби для ЗСУ, територіальної оборони та населення у столиці, на заході та в центральних регіонах України. За словами співвласниці компанії Галини Гереги, група компаній «Епіцентр К» з початку повномасштабного вторгнення спрямувала понад 150 млн грн на підтримку країни.

За результатами розрахунків за моделлю Альтмана, ТОВ «Епіцентр К» у період 2020–2024 років демонструвало надзвичайно низьку ймовірність банкрутства.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретичні та практичні аспекти управління професійною кар'єрою персоналу на прикладі ТОВ «Епіцентр К» в умовах дефіциту кадрів. Було визначено, що ефективне управління кар'єрним розвитком виступає ключовим інструментом збереження персоналу та підтримання стабільності діяльності підприємства.

Під час дослідження виявлено основні проблеми управління кар'єрою: відсутність системного планування кар'єри, обмежений розвиток кадрового резерву та недостатні можливості для професійного навчання. Для їх вирішення запропоновано комплекс заходів, що передбачає впровадження індивідуальних кар'єрних планів, розвиток наставництва, створення та підтримку кадрового резерву, а також удосконалення системи мотивації працівників.

Реалізація цих заходів сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню залученості та мотивації персоналу, а також поліпшенню економічних результатів діяльності ТОВ «Епіцентр К». Отримані висновки мають практичне значення та можуть бути застосовані в роботі підприємства для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеева І. В. Організація управління кар'єрою персоналу на підприємстві. *ADVANCES OF SCIENCE: Czech Republic, Karlovy Vary: Skleněná Můstek – Ukraine*, Kyiv : MCNIP. 2019. С. 15-24.
2. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68> (дата звернення: 17.12.2025).
3. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. (2022). Техніка управлінської діяльності : навчальний посібник. Київ : Міленіум. 424 с.
4. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. (2021). Управління організацією : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В. 464 с.
5. Березова Н. Які є типи кар'єрного розвитку? *Vidni* : медіаплатформа від *robota.ua*. URL: <http://surl.li/xzusun> (дата звернення: 20.12.2025).
6. Белікова О. Відмінні перспективи: 7 інструментів управління кар'єрою співробітників. *Vidni* : медіа платформа від *robota.ua*. URL: <http://surl.li/zslkbs> (дата звернення: 20.12.2025).
7. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2018. № 3. С. 72-78.
8. Винагородський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.
9. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 18-23.

10. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. . URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRK\\_2019\\_2\\_18.2](http://nbuv.gov.ua/UJRK_2019_2_18.2). С. 137-144
11. Доценко Т. А. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 540-562.
12. Жиренкова Є. С., Воржакова Ю. П. Шляхи управління кар'єрою та професійним зростанням на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. Вип. 13. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29460>
13. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 257-262. URL:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262> (дата звернення: 17.12.2025).
14. Карамушка Л. М., Карамушка Т. В. (2019). Тренінгова програма «Професійна кар'єра та психологічне здоров'я освітнього персоналу». *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 4 (18), 36-45.
15. Кичко І. І., Мотузна Л. С. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 4. С. 74-77.
16. Коваль Н. В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
17. Ковальчук К. В., Сарбаш Л. Д. Управління діловою кар'єрою як фактор розвитку та мотивації трудового колективу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. С. 145-149.
18. Коломієць С. В., Біляк Т. О. Управління діловою кар'єрою працівників, як перспектива успішної діяльності підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : тези I міжнар. наук.-*

- практ. конф.*, м. Житомир, 8-9 листопада 2018 р. URL: [https:// conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/122.pdf)
19. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. Київ : вид-во КНЕУ, 2020. 188 с.
  20. Кудінова М. М., Меденець В.В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 364-370.
  21. Кузенкова Є. Найкращий час для найму та пошуку роботи: ринок праці – на вершині. *Work.ua* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/ffyhthd> (дата звернення: 20.12.2025).
  22. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет*, 2018. Вип.14. С. 448-456.
  23. Маєвська К. Бути на висоті або 10 принципів управління кар'єрою співробітників. *Vidni : медіаплат форма від robota.ua*. URL: <http://surl.li/esqbru> (дата звернення: 20.12.2025).
  24. Мазур А., Пасенко Н. Кар'єра без драм і травм. Віхола, 2021. 248 с.
  25. Мішина С. В., Мішин О. Ю. (2019). Діагностика кар'єрної компетентності персоналу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21223/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%2020%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%A1.%D0%92.%2C%20%D0%9C%D1%96%D1%88%D0%B8%D0%BD%20%D0%9E.%D0%AE..pdf>
  26. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_2\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_24)
  27. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_32)
  28. Никифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/75.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/75.pdf)

29. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2. С. 86-91.
30. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://epicentrk.ua/>
31. Партика І. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 154-158.
32. Подухевич О. Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. *Кадровик України*. 2019. № 9. URL: <https://profpressa.com/articles/kouching-iaк-efektivnii-instrument-dliadosiagnen-niatsilei-ta-rozvitku-personalu>.
33. Поліщук І. І., Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
34. Рарок О. В. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. *Молодий вчений*. 2019. № 12(2). С. 483-486.
35. Романюк Л. М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 119-129.
36. Семикіна М. В. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія; Центральноукр. нац. техн. ун-т. - Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
37. Склярєнко А. О. Аналіз підходів до визначення змісту поняття самоменеджменту. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Випуск 10. Т. 3. С. 80-84.
38. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62.
39. Столярук Х. С. Електронна освіта як інструмент розвитку кар'єрної компетентності. *Цифрова економіка: зб. мат. II Національної наук. -метод. конф., 17-18 жовтня 2019 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2019. С. 416-418.*
40. Столярук Х. С. Кар'єрний консалтинг: становлення та розвиток в Україні. *Бізнесінформ*. Харків: 2020. №2. С. 428-436.

41. Танасюк І. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 310-315.
42. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі впровадження HRтехнологій на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. № 24 (4). С. 389-396.
43. Чиж В. І. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern economics*. 2021. № 26. С. 160-166.
44. Чуйко О. М. Гендер і кар'єра : навч. посіб. ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника". Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2019. 363 с.
45. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 122 с.
46. Шатілова О. С. Західні теорії кар'єрного розвитку. *Збірник наукових праць «Теорія і практика сучасної психології»*. 2019. Вип. №4. с.151–156. URL: <http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/>.
47. Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_37).
48. Шостак Л.В., Болобан Є.О. (2018). Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 3 (08). С. 94-99.
49. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86–93.
50. Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. *Vidni* : медіаплатформа від robota.ua. URL: <http://surl.li/vlcgdc> (дата звернення: 20.12.2025).
51. Щьокіна Є. Ю. Кар'єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. Випуск 2. С. 117-121. URL: [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/211](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/211).

52. Яковенко І. В., Петряєв І. В. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції: 20 березня 2020 року, Велико-Тирново, Болгарія: ACCESS PRESS, 2020. С. 257-262. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/13050>.*
53. Arthur M.B., Rousseau D.M. Introduction: The Boundary Less Career as a New Employment Principle. Oxford University Press: New York, USA, 1996. 408 p.
54. Decorte J-J., Jeroen Van Haute J., Deleu J., Develder C., Demeester T. Career Path Prediction using Resume Representation Learning and Skill-based Matching. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.15636>.
55. Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M. Career Management. Los Angeles : Sage Publications Inc., 2020. 485 p.
56. Hall D.T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*. 1996. Vol. 10. No. 4. P. 8-16. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>.
57. Kumar S., Bagherian A., Lochab A., Khan A. Protean and Boundaryless Career Attitudes as Antecedents of Organizational Commitment– Evidence from the Indian IT Industry. *Businesses*. 2023. № 3(1). P.83-97. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses3010007>.
58. Lewis G., Mohapatra M. LinkedIn Data: Soft Skills Tied to Faster Promotions. LinkedIn: веб- сайт. URL: <http://surl.li/hgхаам> (дата звернення: 18.10.2025).
59. Messich B. Career Lattice: Breaking The Mold Of Traditional Career Advancement. People Managing People: веб-сайт. URL: <http://surl.li/oарdvx> (дата звернення: 18.12.2025).
60. Mishra A. K., Chauhan R. The Impact of HR Analytics on Employee Career Development and Progression. *International Journal on Science and Technology*. 2025. Vol. 16. Iss. 1. P. 1-7. DOI: <https://doi.org/g892db>.
61. Mykhniuk S.V., Kubitskyi S.O. (2021). Technology of prospective social workers' training on pedagogical interaction in the process of studying

professional disciplines. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology, IX (96), Issue: 245, 2021 Feb. P. 34-38.