

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління діловою кар'єрою працівників підприємства»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Гарант освітньо-професійної
програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
к. екон. н., доцент

_____ **Кристина ДРАМАРЕЦЬКА**
(підпис)

Виконала

_____ **Тетяна КАСАХОВСЬКА**
(підпис)

КИЇВ - 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. екон. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

«___» _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я

до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачу

Касаховській Тетяні Юріївні

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління діловою кар'єрою працівників підприємства»

затверджена наказом від 31.12.2025 р. № 3327 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація підприємства; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи управління діловою кар'єрою працівників підприємства.**
- 2. Діагностика управління діловою кар'єрою працівників підприємства.**
- 3. Напрями удосконалення управління діловою кар'єрою працівників підприємства.**

Дата видачі завдання «_» ____ 202_ р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

(підпис)

Кристина ДРАМАРЕЦЬКА

**Завдання прийняла
до виконання**

(підпис)

Тетяна КАСАХОВСЬКА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Суть, структура та зміст ділової кар'єри.....	8
1.2. Чинники впливу на управління діловою кар'єрою працівників підприємства.....	16
1.3. Методичні підходи до управління діловою кар'єрою працівників підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	29
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ».....	29
2.2. Здійснення управління персоналом в підприємстві.....	37
2.3. Аналіз управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ».....	43
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1. Рекомендації щодо управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»	50
3.2. Впровадження сучасної HRM-системи для удосконалення управління діловою кар'єрою працівників підприємства.....	54
3.3. Формування кар'єрограми працівників підприємства як інструмент розвитку їх ділової кар'єри.....	60
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку економіки, посилення конкуренції на ринку праці та швидких змін у зовнішньому середовищі особливого значення набуває ефективне управління персоналом підприємства. Одним із ключових напрямів є управління діловою кар'єрою працівників, яке сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку професійних компетентностей, зростанню продуктивності праці та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Водночас недостатня увага до планування та розвитку кар'єри працівників призводить до зниження рівня трудової мотивації, плинності кадрів, втрати кваліфікованих фахівців і погіршення результативності діяльності підприємства. Тому формування ефективного управління діловою кар'єрою працівників є важливим завданням для керівництва підприємств.

Дослідження теоретичних і практичних аспектів управління діловою кар'єрою дозволяє визначити сучасні підходи та розробити рекомендації щодо організації кар'єрного розвитку працівників. Окреслені питання у своїх працях висвітлювали, зокрема, такі науковці: Балановська Т., Вдовічен Д., Вдовічена О., Гнатюк М., Гоголя О., Драмарецька К., Іванова В., Коваль Н., Кубіцький С., Мішина С., Мішин О., Олійник Н., Федосєєв М. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління діловою кар'єрою працівників підприємства.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити суть, структуру та зміст ділової кар'єри;
- охарактеризувати чинники впливу на управління діловою кар'єрою працівників підприємства;
- навести методичні підходи до управління діловою кар'єрою працівників підприємства;

- розкрити загальну характеристику діяльності підприємства;
- навести особливості здійснення управління персоналом в підприємстві;
- проаналізувати управління діловою кар'єрою працівників підприємства;
- надати рекомендації щодо управління діловою кар'єрою працівників підприємства;
- запропонувати впровадження сучасної HRM-системи для удосконалення управління діловою кар'єрою працівників підприємства;
- навести напрями формування кар'єрограми працівників підприємства як інструменту розвитку їх ділової кар'єри.

Об'єктом дослідження є процес управління діловою кар'єрою працівників підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління діловою кар'єрою працівників підприємства. Поглиблені дослідження здійснено на матеріалах ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», місто Прилуки Чернігівської області.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний системний підхід до вивчення процесів управління діловою кар'єрою працівників, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних учених у сфері управління людськими ресурсами. Для реалізації поставлених у бакалаврській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку та дослідженні системи управління діловою кар'єрою працівників загалом; індукції – при формуванні узагальнених висновків за результатами проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні сутності понять «ділова кар'єра», «управління кар'єрою», «кар'єрне зростання» та інших категорій теми дослідження; метод аналізу і узагальнення – при вивченні наукових джерел та оцінці сучасних підходів до управління кар'єрою персоналу; економічного аналізу – при оцінці

кадрового потенціалу та ефективності системи управління персоналом підприємства; порівняння – при зіставленні показників діяльності підприємства за відповідні періоди та оцінці ефективності заходів щодо розвитку ділової кар’єри працівників; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження у вигляді таблиць, схем і діаграм.

Інформаційною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, українські та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», а також власні спостереження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення управління діловою кар’єрою працівників підприємства.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 72 сторінках, у тому числі робота містить 12 таблиць, 19 рисунків та 41 використане джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть, структура та зміст ділової кар'єри

Під час однієї з наймасштабніших криз в Україні, повномасштабного вторгнення, підприємства змушені забезпечувати ефективне функціонування задля підтримки національної економіки. Це серйозне випробування для суспільства загалом і для керівників зокрема, оскільки перед ними постає завдання не лише зберегти діяльність підприємства, а й утримати персонал як ключовий ресурс його розвитку. Саме працівники формують основу підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємства. В умовах економічної нестабільності зростає потреба у впровадженні сучасних підходів до управління персоналом, здатних забезпечити стійкість і розвиток організації. Важливе значення у цьому контексті має управління кар'єрою працівників, адже воно виступає дієвим інструментом підвищення їх мотивації, професійного розвитку та, як наслідок, забезпечення успіху підприємства в складних умовах [6, с. 85].

У науковій літературі поняття «кар'єра» нерідко порівнюють із поняттям «ділова кар'єра», однак за своїм змістом вони не є тотожними. Кар'єра може проявлятися не лише у професійній (діловій) площині, а й у соціальній сфері. На думку С. В. Мішиної, О. Ю. Мішина [24], кар'єру доцільно розглядати як процес послідовної зміни ролей, посад, статусів і положення особи в суспільстві відповідно до обраної стратегії або під впливом зовнішніх обставин, що здійснюється з метою досягнення успіху в певному виді діяльності за визначеними критеріями або їх сукупністю. Такий підхід дозволяє інтегрувати цільовий, функціональний, процесний і структурний аспекти трактування кар'єри.

Визначення поняття «ділова кар'єра» доцільно формувати на основі поєднання різних наукових підходів із урахуванням того, що вона є лише складовою ширшого поняття «кар'єра». Відповідно, «ділова кар'єра» має більш вузький зміст і стосується виключно професійної сфери діяльності. З огляду на це, під діловою кар'єрою слід розуміти процес послідовної зміни ролей, посад і статусів відповідно до обраної стратегії або під впливом певних обставин, що здійснюється з метою досягнення успіху у професійній діяльності за визначеними критеріями або їх сукупністю. Ділова кар'єра персоналу може реалізовуватися у різних формах, що зумовлює необхідність розроблення науково обґрунтованої типології, яка стане підґрунтям для формування ефективної системи управління діловою кар'єрою на підприємстві [24].

У науковій літературі з управління персоналом виділяють два основні типи розвитку кар'єри працівників: внутрішньоорганізаційну та професійну кар'єру. Внутрішньоорганізаційна кар'єра передбачає послідовне проходження працівником етапів професійного розвитку в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками [19, с. 107]:

- вертикальним, який найчастіше асоціюється з поняттям кар'єри, оскільки є найбільш наочним. Він передбачає просування по ієрархічній структурі організації, підвищення посадового статусу, розширення повноважень і зростання рівня оплати праці;

- горизонтальним, що полягає у переході до іншої функціональної сфери діяльності або виконанні нових ролей без формального підвищення в ієрархії. Це може включати участь у проєктах, керівництво тимчасовими командами, розширення обов'язків, підвищення складності завдань і відповідальності, що також супроводжується професійним зростанням і можливим збільшенням доходу;

- центроспрямованим, який характеризується наближенням працівника до керівництва організації. Такий напрям властивий обмеженому колу співробітників і проявляється у залученні до стратегічних нарад, участі у

важливих зустрічах, отриманні доступу до конфіденційної інформації, виконанні особливо відповідальних доручень та формуванні довірчих відносин із керівництвом. Хоча цей напрям є менш очевидним, він має значну привабливість і відкриває додаткові можливості для подальшого кар'єрного зростання.

Трактування науковців терміну «кар'єра» наведено в табл. 1.1. Аналіз дає підстави виокремити два ключові підходи до розуміння даного поняття [16]:

1) як процес руху або просування працівника службовою драбиною та зміну ним робочих місць;

2) як результат свідомої поведінки працівника в трудовій діяльності. Водночас кар'єрний розвиток зумовлюється не лише особистими зусиллями працівника, а й цілями, інтересами та діями керівництва підприємства.

Таблиця 1.1

Трактування науковцями терміну «кар'єра»*

Автор	Трактування науковців терміну «кар'єра»
1	2
Мішина С. В., Мішин О. Ю. [24]	процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи внаслідок обставин, що здійснюється задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю
Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. [37, с. 6-7]	система принципів поведінки людини, пов'язана з її трудовим досвідом та з діяльністю в організаційно оформлених структурах; передбачає досягнення людиною стійкості у праці за допомогою, по-перше, професійно-особистісного позиціонування, фіксації та закріплення певного статусу (положення) працівника в професійній сфері діяльності відповідно до його знань, умінь, навичок, установок; по-друге, досягнення статусно-рольового позиціонування, тобто ідентифікація працівника в структурі владних, ієрархічних відносин у конкретній організаційній реальності
Лозовецька В. [40, с. 96-97]	планомірне горизонтальне і вертикальне сходження працівника в організації за системою зміни посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття його в організацію і закінчуючи ймовірним звільненням

Продовження табл. 1.2

1	2
Літинська В. А. [22, с. 47]	поетапне просування працівників за службовою ієрархією в міру збільшення їхнього практичного досвіду та розвитку професійних, ділових і особистісних рис
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [2, с. 313]	індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад
Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. [11, с. 19-20]	суб'єктивне, усвідомлене рішення працівника щодо свого трудового майбутнього, передбачуваних способів самовираження та задоволеності роботою, яке пов'язане з діяльністю працівника: етапами просування, навичками, компетенціями, можливостями набуття кваліфікації та підвищення винагороди; результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, пов'язаний з уявленням працівника про своє трудове майбутнє, способи професійного розвитку та самореалізації

Примітка. *Джерело [24, 11, 37, 40, 22, 2, 16].

Професійну кар'єру доцільно розглядати як послідовний процес розвитку особистості в межах її трудової діяльності. Упродовж життя працівник проходить низку етапів, зокрема: здобуття освіти, працевлаштування, професійне становлення, розвиток і вдосконалення компетентностей, а також завершення трудової діяльності. Водночас ці стадії не обов'язково реалізуються в межах однієї організації – вони можуть послідовно відбуватися в різних установах залежно від обставин та кар'єрної стратегії особи. Варто підкреслити, що кар'єра має значення не лише для працівника, а й для організації. У процесі професійного просування співробітник набуває нових знань, умінь і ділових якостей, які є необхідними умовами його подальшого розвитку та ефективного виконання посадових обов'язків. Відповідно, це сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства. Таким чином, професійна кар'єра виступає формалізованим уявленням про траєкторію розвитку фахівця, яка визначає послідовність набуття необхідних знань, навичок і компетентностей для забезпечення ефективної роботи на конкретній посаді [2]. Види ділової кар'єри за класифікаційними ознаками представлено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види ділової кар'єри за класифікаційними ознаками*

Види ділової кар'єри	Характеристика
1	2
<i>За просторовою ознакою</i>	
Внутрішньо-організаційна	послідовна зміна стадій професійного та посадового розвитку працівника в межах одного підприємства
Міжорганізаційна	кар'єра не обмежується одним підприємством (позаштатна, фріланс-кар'єра («кар'єра без кордонів»), волонтерська)
Через слеш	успішне паралельне поєднання кількох оплачуваних робіт, не пов'язаних одна з одною (наприклад, маркетолог/стендапер)
<i>За середовищем вивчення</i>	
Спеціалізована (професійна)	в межах однієї професійної сфери, спеціальності; становлення працівника як кваліфікованого фахівця, професіонала, експерта в своїй сфері (як різновид – стійка професійна кар'єра: довічна зайнятість людей однієї професійною діяльністю)
Транспрофесіо-налізації	в різних професійних сферах
Посадова	пов'язана з посадовим зростанням
<i>За напрямком руху працівника у структурі організації</i>	
Вертикальна висхідна (ступінчаста)	просування вгору по сходинках структурної ієрархії з поступовим розширенням кола обов'язків, збільшенням зони відповідальності та заробітної плати; на кожному наступному щаблі працівник все більше виконує роботу менеджера, втрачаючи спеціальні фахові вміння та навички і удосконалюючи вміння та навички менеджера
Вертикальна низхідна(Downshifting)	радикальна і добровільна зміна соціального статусу, як правило, у бік його зниження, відмова від соціально схвалюваних благ, престижу на користь індивідуально комфортного способу життя
Горизонтальна	переміщення в іншу функціональну сферу діяльності (ротація без підвищення на посаді) або розширення кола обов'язків, повноважень, завдань на колишньому щаблі ієрархії (обов'язки працівника змінюються, а посадова позиція залишається незмінною)

Продовження табл. 1.2

1	2
Дивізійна	переміщення працівника між географічно віддаленими частинами організації (між філіями чи представництвами, у регіони з центрального офісу, з периферійного офісу до центрального тощо)
Доцентрова	рух до ядра, до керівництва організації, наближення різними способами до топ-менеджменту
Міждисциплінарна (крос-культурна; за типом L-/T-shaped people)	передбачає горизонтальний ріст в новій сфері (L-shaped people) та вертикальний до рівня експертності – в основній (T-shaped people): наприклад, висококваліфікований HR-менеджер вивчає маркетинг та надалі може працювати HR-маркетологом
Зигзагоподібна (кар'єра багатьох спроб)	працівник пробує себе в різних сферах / професіях / посадах
Монотонна	працівник визначає бажаний професійний статус і, досягнувши його, не прагне руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного вдосконалення, поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища
<i>За ступенем відповідності плановим завданням</i>	
Запланована (системна)	кар'єра згідно запланованих напрямів, термінів (будується цілеспрямовано і усвідомлено)
Позапланована	зростання в незапланованому напрямі, сфері діяльності
<i>За ступенем неперервності</i>	
Лінійна (неперервна)	розвиток кар'єри відбувається рівномірно та безперервно
Нелінійна (епізодична)	розвиток стрибкоподібний (окремими випадками є: застій (стагнація) – відсутність будь-яких вагомих змін в кар'єрі; призупинена кар'єра – охоплює тих, у кого чергуються періоди зайнятості та безробіття)
<i>За швидкістю руху працівника</i>	
Повільна	перебування на одній посаді протягом тривалого часу
Нормальна	швидкість переходів наближена до середніх показників профгрупи
Швидка (стрімка)	незначний термін перебування на посаді, іноді з пропуском посадових рівнів (швидкість переходів вдвічі випереджає нормальну кар'єру)

Продовження табл. 1.2

1	2
<i>За способом досягнення</i>	
Традиційна	послідовне заслужене кар'єрне зростання
Неформальна	отримання підвищення завдяки протекції, зв'язкам
Авантюрна («по трупах»)	влада та збагачення досягаються різними способами, в тому числі нечесними
Еволюційна	кар'єрне зростання пов'язане з розширенням бізнесу та функцій
Ситуаційна	в основі якої лежить випадок: «від начальника» (залежить від волі керівництва); «від об'єкта» (успішна реалізація проєкту, створення нових підрозділів в організації)
<i>За критерієм успіху (характером змін, що відбуваються в процесі кар'єрного руху)</i>	
Владна (впливова)	успіхом вважається отримання влади завдяки зростанню формального впливу внаслідок руху вгору ієрархічною драбиною чи неформального авторитету працівника в організації
Професійна (кваліфікаційна)	успіхом є професійне визнання (професійне зростання, рух за розрядами тарифної сітки тощо)
Статусна (посадова)	успіхом є збільшення статусу працівника в організації в результаті посадового зростання, присвоєння наступного рангу за вислугу років або почесного звання за видатний вклад у розвиток фірми
Монетарна (матеріальна)	успіхом є зростання доходу (рівня оплати праці, обсягів та якості соціальних пільг, які йому надаються)
<i>За часовою ознакою</i>	
Дійсна (реальна)	фактична кар'єра працівника
Віртуальна (потенційна)	майбутні кар'єрні плани і очікування
<i>За етапами кар'єрного процесу</i>	
Становлення	кар'єра молодих фахівців на початку професійного становлення
Інтенсивна	кар'єра людей середнього віку, максимального професійного і кар'єрного зростання
Збереження	кар'єра передпенсійного віку, пов'язана із закріпленням на посаді
Згасаюча	завершення роботи, передача досвіду, вихід на пенсію

Примітка. *Джерело [16].

Планування кар'єри працівника здійснюється з урахуванням відповідного етапу його життєвого шляху. Найбільш доцільно виокремлювати такі етапи (рис. 1.1). Водночас варто зазначити, що кожен працівник має індивідуальний темп кар'єрного розвитку, тому наведені етапи слугують лише загальним орієнтиром.

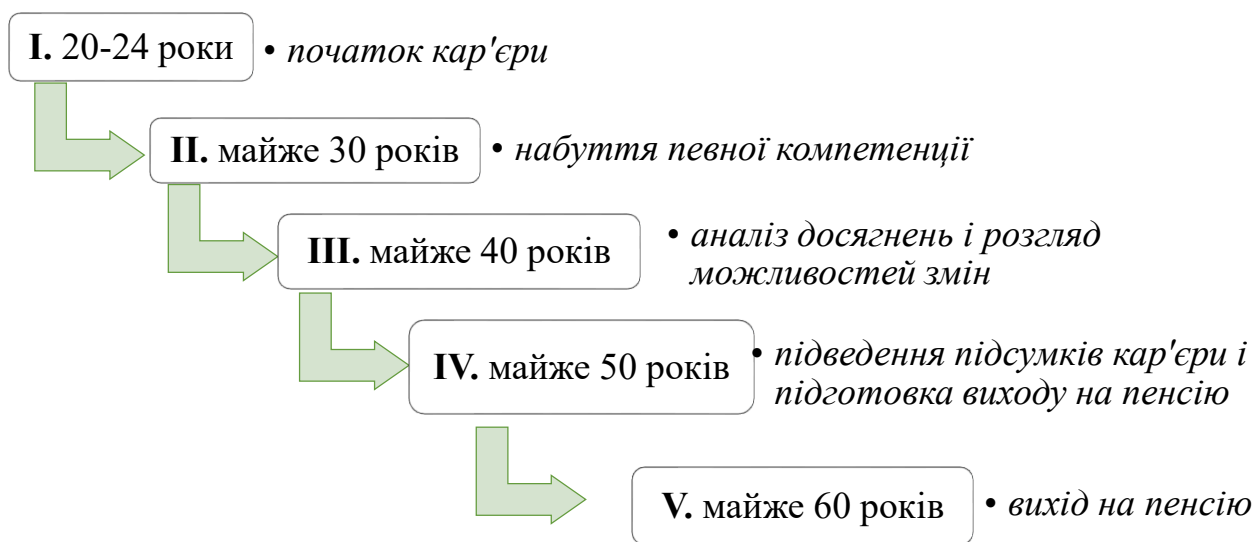


Рис. 1.1. Етапи проходження кар'єри працівником*

Примітка. *Джерело [с. 224].

Таким чином, ділова кар'єра є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, оскільки забезпечує професійний розвиток працівників, підвищення рівня їх мотивації та ефективності праці. Різноманітність видів і етапів кар'єри свідчить про необхідність індивідуального підходу до її планування та управління. Ефективне управління діловою кар'єрою сприяє не лише самореалізації працівників, а й підвищенню конкурентоспроможності та стабільності розвитку підприємства в сучасних умовах.

1.2. Чинники впливу на управління діловою кар'єрою працівників підприємства

Управління діловою кар'єрою працівників є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, оскільки сприяє професійному розвитку працівників і підвищенню ефективності діяльності організації. У науковій літературі поняття управління діловою кар'єрою працівників трактується по-різному залежно від підходів дослідників до визначення його сутності, складових та механізмів реалізації. Одні науковці акцентують увагу на управлінському впливі та формуванні цілей професійного розвитку персоналу, інші – на комплексі кадрових заходів, спрямованих на забезпечення службового зростання працівників, а також на врахуванні їх потреб, здібностей і можливостей. Узагальнення основних підходів до трактування поняття «управління діловою кар'єрою працівників» наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування науковцями поняття «управління діловою кар'єрою працівників»*

Автор	Трактування
Мішина С. В., Мішин О. Ю. [24]	послідовність дій, спрямованих на формування управлінського впливу, що передбачає визначення цілей розвитку кар'єри персоналу та інструментів їх системної реалізації
Олійник Н. Ю. [28, с. 88]	сукупність заходів, що реалізуються кадровою службою організації та охоплюють планування, організацію, мотивацію і контроль службового зростання працівників з урахуванням їхніх цілей, потреб, можливостей і здібностей, а також соціально-економічних умов функціонування організації
Коваль Н. В., Федосєєв М. М. [16]	процес впливу на професійну та організаційну кар'єру працівників, який здійснюється лінійними, функціональними керівниками та кадровою службою підприємства з врахуванням цілей, потреб та можливостей як підприємства, так і працівників, які є відповідальними за успішний розвиток власної кар'єри

Примітка. *Джерело [1, 28, 16].

Планування кар'єри в організації може здійснюватися менеджером з персоналу, безпосередньо працівником, його прямим керівником (лінійним менеджером), а також шляхом зіставлення особистих кар'єрних цілей працівника з можливостями їх реалізації доступними способами. Керівники структурних підрозділів мають забезпечувати працівників інформацією щодо кадрових потреб і можливостей організації не лише в межах окремого підрозділу, а й підприємства загалом. Кар'єра працівника як об'єкт планування та управління суттєво впливає на стабільність персоналу, адаптацію нових працівників, освоєння нових професій і підвищення рівня кваліфікації [2, с. 89]. Процеси, характерні для планування кар'єри, наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Процес планування діловою кар'єрою працівників підприємства*
Примітка. *Джерело [28, с. 89].

Менеджер повинен уміти визначати потреби працівника, тоді як сам працівник має чітко усвідомлювати свої наявні та потенційні можливості, а також здатність реалізувати їх у майбутньому. Саме тому кар'єрний розвиток і службове просування мають ґрунтуватися на спільній участі обох сторін та їх відповідальності за організацію цього процесу. Водночас кар'єра не обмежується лише досягненнями чи невдачами в особистому сприйнятті людини. Вона охоплює внутрішню позицію, поведінку, поступовий розвиток навичок,

здібностей і професійних можливостей, що формуються у процесі трудової діяльності [28, с. 89].

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ, який зазвичай розробляється на період від 5 до 10 років і містить зобов'язання адміністрації щодо горизонтального та вертикального переміщення працівника, а також зобов'язання самого працівника стосовно підвищення рівня освіти, кваліфікації та професійної майстерності. Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій в організації (а інколи й за її межами), що відображає оптимальний шлях професійного розвитку працівника для зайняття певної посади на підприємстві. Кадрові служби організації формують схеми можливих переміщень працівників з урахуванням перспективних вакансій та стимулюють планування індивідуальної кар'єри. До основних варіантів кар'єрного розвитку належать [12]:

- підвищення або пониження за посадою із розширенням чи скороченням обов'язків і прав;
- підвищення кваліфікації, що супроводжується виконанням складніших завдань і зростанням заробітної плати без зміни посади;
- зміна кола завдань та функціональних обов'язків без посадового просування і підвищення оплати праці, тобто ротація.

Науковці виокремлюють дві групи чинників, що визначають формування кар'єри. По-перше, це чинники, безпосередньо пов'язані з особистістю: її здібності та інтереси, мотивація, прийняття рішень щодо зміни ролей і статусу, специфіка професійної спеціалізації тощо. По-друге, це чинники, зумовлені взаємодією особистості з зовнішнім середовищем, зокрема вплив оточення на професійний розвиток (наприклад, матеріальні можливості батьківської родини у здобутті освіти, планування сімейного життя та узгодження інтересів родини й організації, потреба підприємства у фахівцях відповідного профілю тощо) [28, с. 88]. Узагальнення результатів досліджень дає змогу виокремити шість ключових чинників успішної кар'єри, які наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Ключові чинники успішної ділової кар'єри*

Примітка. *Джерело [28, с. 88].

Коваль Н. В., Федосєєв М. М. зазначають, що успішність кар'єри значною мірою визначається рівнем розвитку у працівника soft skills та його здатністю ефективно працювати на перетині різних сфер діяльності. Важливим чинником кар'єрного зростання також є ефективність функціонування соціальних «ліфтів» у суспільстві [16]. Чинники, які негативно впливають на розвиток кар'єри, наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Чинники, які негативно впливають на розвиток кар'єри*

Примітка. *Джерело [16].

Управління кар'єрою працівників є логічним продовженням і результатом діяльності служби управління персоналом. Цей процес розпочинається ще на етапі прийняття на роботу, коли кандидату надається повна й достовірна інформація про можливості професійного розвитку та перспективи праці в організації. Організація процесу планування та реалізації кар'єри працівників передбачає [28, с. 89-90]:

- ознайомлення персоналу з можливостями кар'єрного просування через програми навчання та консультації щодо індивідуальних планів підвищення кваліфікації;

- систематичне інформування і консультування стосовно можливостей розвитку в організації, навчання та наявних вакансій;

- розроблення програм підтримки й психологічного консультування для запобігання кар'єрним кризам;

- переміщення працівників за трьома напрямками: просування по щаблях професійного або службового зростання, горизонтальна ротація та пониження посади.

Механізм управління кар'єрою персоналу визначається сукупністю методів впливу та кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом працівників в організації й реалізацію її кар'єрної стратегії [28, с. 90]. Процес управління діловою кар'єрою в організації представлений на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Процес управління діловою кар'єрою працівників підприємства*

Примітка. *Джерело [28, с. 90].

Процес управління діловою кар'єрою передбачає взаємопов'язану систему роботи з кадровим резервом, оцінювання персоналу та реалізації програм кар'єрного розвитку. Комплексне поєднання аналізу кадрового потенціалу, мотивації, ротації та професійної підготовки сприяє ефективному розвитку працівників і формуванню кадрового резерву підприємства. Таким чином, управління діловою кар'єрою працівників є важливою складовою системи управління персоналом, що забезпечує професійний розвиток працівників, формування кадрового резерву та підвищення ефективності діяльності підприємства. Врахування чинників кар'єрного розвитку, використання сучасних методів планування й оцінювання персоналу сприяє результативному кар'єрному просуванню та зміцненню кадрового потенціалу організації.

1.3. Методичні підходи до управління діловою кар'єрою працівників підприємства

Формування ефективної системи управління кар'єрою передбачає використання відповідних методичних підходів, інструментів і технологій, спрямованих на виявлення професійного потенціалу працівників, забезпечення їх кар'єрного зростання та узгодження особистих цілей із стратегічними цілями підприємства. Важливе значення у процесі управління діловою кар'єрою мають методи оцінювання персоналу, планування професійного розвитку, мотивації та стимулювання кар'єрного просування. Використання сучасних підходів до управління кар'єрою сприяє підвищенню рівня професійної компетентності працівників, формуванню кадрового резерву, розвитку лідерських якостей і забезпеченню ефективної реалізації трудового потенціалу персоналу. Основні методи оцінювання персоналу наведені в табл. 1.4. Представлені методи оцінювання персоналу дають можливість комплексно визначити професійні якості, результативність діяльності та потенціал працівників, що є важливою основою для прийняття управлінських рішень щодо їх професійного розвитку та

подальшого кар'єрного просування.

Таблиця 1.4

Методи оцінювання персоналу*

Метод оцінки	Характеристика
1	2
<i>Графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання)</i>	Найпростішим і найпоширенішим методом оцінювання персоналу є використання спеціальної оціночної форми, у якій аналізуються окремі аспекти роботи чи діяльності працівника за певний період відповідно до стандартної шкали. Шкала містить кількісні та якісні характеристики, кожній з яких відповідає певний рівень виконання обов'язків – від незадовільного до відмінного. Кожному показнику присвоюється числове значення, після чого отримані бали підсумовуються. Цей метод є простим, доступним і широко застосовується на практиці. За своєю суттю він певною мірою нагадує систему шкільного оцінювання.
<i>Метод упорядкування рангів</i>	За кожним показником формується ранжувальний ряд працівників. Узагальнена оцінка персоналу визначається шляхом підсумовування отриманих рангів за окремими показниками.
<i>Метод попарного порівняння</i>	За кожною характеристикою працівника (обсяг виконаної роботи, її якість тощо) здійснюється порівняння з іншими співробітниками, які працюють разом із ним. Для цього формується таблиця можливих пар працівників за окремими показниками, у якій визначаються ті, хто демонструє кращі або гірші результати. Після цього підраховується загальна кількість позитивних оцінок.
<i>Метод альтернативного ранжування</i>	Метод передбачає ранжування працівників від найкращого до найгіршого за окремими характеристиками або результатами роботи за певний період. Спочатку визначають працівників із найвищими та найнижчими показниками, після чого послідовно ранжують усіх інших.
<i>Метод примусового розподілу</i>	Метод передбачає встановлення певного відсоткового співвідношення працівників за рівнем результативності, наприклад: 10 % найкращих, 10 % найгірших тощо.
<i>Метод критичних ситуацій</i>	Особа, яка здійснює оцінювання, фіксує позитивні та небажані випадки виконання працівником своїх обов'язків, після чого обговорює їх із ним. Такий метод часто застосовується як додатковий до методу ранжування.

Продовження табл. 1.4

1	2
<i>Метод оцінки персоналу – «360 – атестація»</i>	Метод ґрунтується на оцінюванні працівника його колегами та визначенні здатності ефективно працювати в колективі. Оцінювання здійснюють керівник, колеги та підлеглі. Механізми проведення оцінки можуть відрізнятися, проте основною метою є отримання всебічної характеристики працівника.
<i>Метод управління за цілями</i>	Метод передбачає визначення для кожного працівника конкретних і вимірних цілей, а також періодичне обговорення рівня їх досягнення. Кількість таких цілей має бути обмеженою, при цьому вони повинні відображати ключові завдання діяльності працівника. Цілі мають бути конкретними, вимірними, досяжними, значущими та орієнтованими в часі, тобто для кожної з них встановлюється певний термін виконання. Після завершення визначеного періоду працівник разом із керівником оцінюють ступінь виконання кожної цілі у відсотках, а також загальний рівень реалізації особистого плану працівника.
<i>Психологічні методи</i>	Метод переважно застосовується для виявлення працівників, які мають потенціал професійного зростання, а також для розроблення індивідуальних планів їх розвитку. За допомогою спеціальних тестів, співбесід і практичних завдань професійні психологи визначають наявність та рівень розвитку певних характеристик працівника. На відміну від традиційних методів, оцінюються не стільки результати діяльності, скільки потенційні можливості працівника. У сучасних організаціях цей підхід також широко використовується для оцінювання лідерського потенціалу персоналу.

Примітка. *Джерело [5, с. 147].

Для забезпечення ефективного кар'єрного розвитку працівників підприємства важливе значення має не лише оцінювання персоналу, а й застосування дієвих методів управління кар'єрою. Саме вони формують організаційні умови для професійного зростання працівників, сприяють підвищенню рівня їх мотивації, розвитку компетентностей і досягненню

стратегічних цілей підприємства. Використання відповідних методів управління кар'єрою дає змогу узгодити інтереси працівників із потребами організації, забезпечити ефективне кадрове планування та створити передумови для стабільного професійного й посадового просування персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи управління кар'єрою персоналу*

Прямого впливу		Гнучкого впливу	
<i>Організаційні</i>	<i>Розпорядчі</i>	<i>Економічні</i>	<i>Соціально-психологічні</i>
внутрішні нормативні документи; положення про управління кар'єрою персоналу; професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників; посадові інструкції; кадрове планування; плани професійного та кар'єрного розвитку	накази; розпорядження; вказівки; інструкції; регламенти; адміністративний контроль; контроль за виконанням управлінських рішень; дисциплінарні заходи	система оплати праці; преміювання; доплати та надбавки; матеріальне стимулювання; бонусні програми; участь працівників у результатах діяльності підприємства; економічне заохочення професійного розвитку	моральне стимулювання працівників; наставництво; формування корпоративної культури; підтримка сприятливого психологічного клімату; розвиток командної взаємодії; соціальна підтримка працівників; професійна адаптація персоналу; забезпечення ефективних комунікацій у колективі

Примітка. *Джерело [16].

Методи управління кар'єрою персоналу охоплюють організаційні, розпорядчі, економічні та соціально-психологічні заходи, спрямовані на професійний розвиток, мотивацію та ефективне кар'єрне просування працівників.

Ефективність застосування методів управління кар'єрою значною мірою залежить від реалізації основних управлінських функцій, які забезпечують послідовність процесу професійного розвитку працівників, координацію

кар'єрного просування та досягнення цілей як працівника, так і підприємства. Основні функції управління кар'єрою персоналу наведено на рис. 1.6.

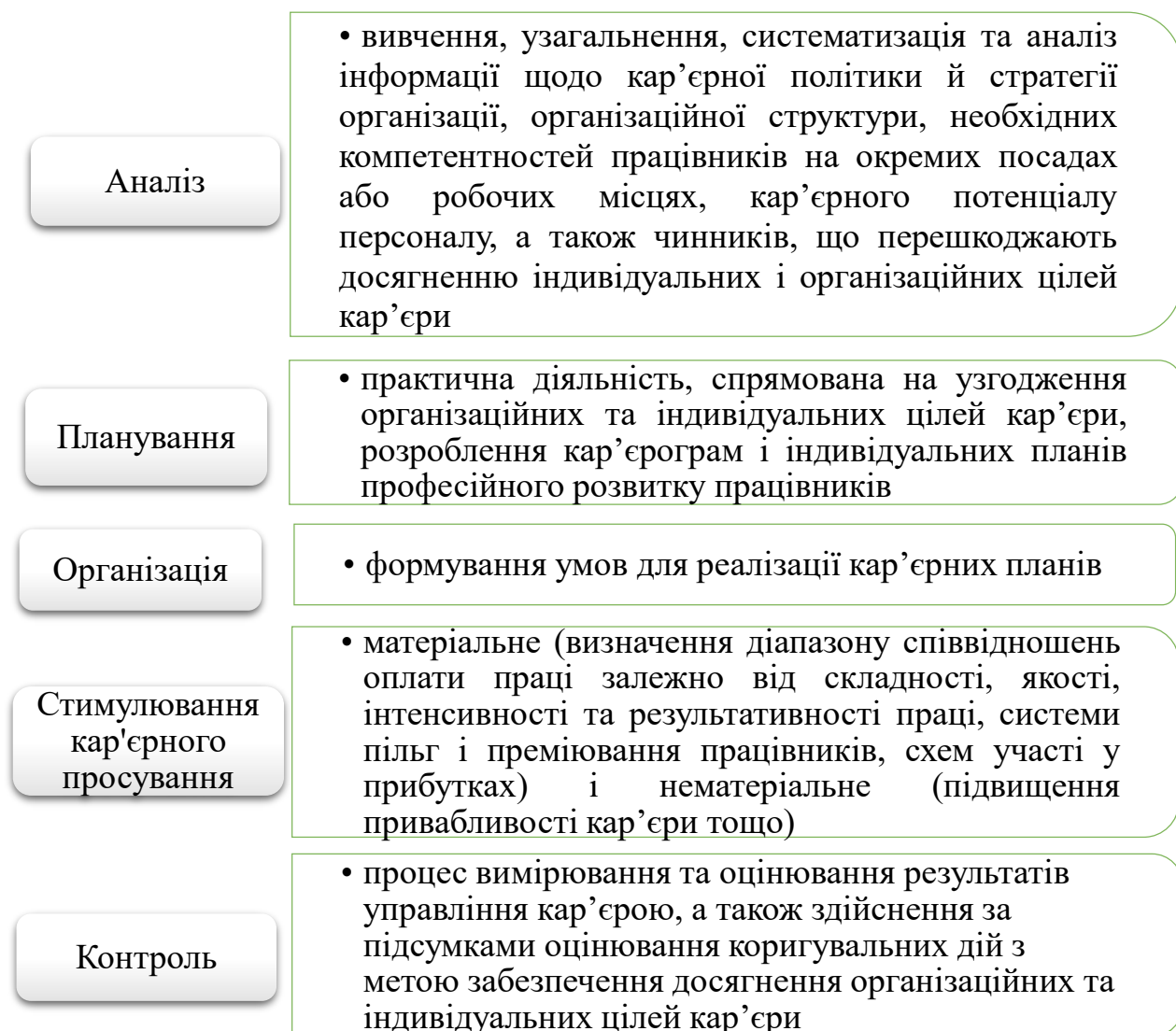


Рис. 1.6 Основні функції управління кар'єрою персоналу*

Примітка. *Побудовано за [16].

Наведені функції управління кар'єрою персоналу забезпечують комплексний підхід до професійного розвитку працівників та формування ефективної системи кар'єрного просування на підприємстві. Їх реалізація сприяє узгодженню індивідуальних кар'єрних цілей працівників із потребами та стратегічними напрямками розвитку організації.

У сучасних умовах розвитку підприємств управління діловою кар'єрою працівників потребує використання інноваційних підходів та сучасних

технологій, які забезпечують ефективне професійне зростання персоналу, підвищення його конкурентоспроможності та адаптацію до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Сучасні технології управління кар'єрою персоналу наведено на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Сучасні технології управління кар'єрою персоналу*

Примітка. *Побудовано за [16].

Наведені сучасні технології управління кар'єрою персоналу спрямовані на розвиток професійного потенціалу працівників, підвищення ефективності їх діяльності та формування умов для успішного розвитку. До таких технологій належать кар'єрний маркетинг, кар'єрна логістика, кар'єрний бенчмаркінг, селф-менеджмент та кар'єрний тьюторинг. Кожна з них орієнтована на виявлення та розвиток професійного потенціалу працівників, посилення їх конкурентних переваг, визначення оптимальних напрямів кар'єрного зростання та надання індивідуальної підтримки у процесі побудови кар'єри. Застосування сучасних технологій управління кар'єрою персоналу дає змогу підприємству підвищити результативність кадрової роботи, забезпечити цілеспрямований розвиток компетентностей працівників, сформувати кадровий резерв і створити умови для реалізації як індивідуальних кар'єрних цілей, так і стратегічних цілей організації. Використання зазначених технологій сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, управління діловою кар'єрою працівників передбачає застосування сукупності методичних підходів, що охоплюють оцінювання персоналу, планування професійного розвитку, використання організаційних, розпорядчих, економічних і соціально-психологічних методів, реалізацію основних управлінських функцій, а також сучасних технологій управління кар'єрою. Комплексне використання зазначених підходів формує методичну основу для організації процесу професійного розвитку та кар'єрного просування працівників на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»

Приватне акціонерне товариство «А/Т тютюнова компанія «В.А.Т. Прилуки» є частиною Бритіш Американ Тобакко Україна (далі – ВАТ Україна) і входить до групи компаній Бритіш Американ Тобакко. ВАТ Україна – перше підприємство з іноземними інвестиціями в тютюновій галузі України, яке було засноване в 1993 р. на базі Прилуцької тютюнової фабрики. Багатомільйонні інвестиції компанії ВАТ в Прилуцьку тютюнову фабрику дали змогу модернізувати обладнання, збудувати на місці старих виробничих потужностей нове сучасне високотехнологічне підприємство, що включає тютюновий та сигаретний цехи, адміністративну будівлю, енергоцентр та склад готової продукції. Інвестиції групи забезпечили початок випуску нової продукції та поліпшення умов праці понад 400 працівників фабрики. Усе це дозволило забезпечити динамічний розвиток бізнесу. Портфель компанії включає традиційні тютюнові продукти під міжнародними марками, як Kent, Rothmans, Vogue, Dunhill, Lucky Strike, Capri та національну марку – Прилуки, а також продукти нового покоління під марками glo™ та Velo [39].

Продукція ВАТ Україна експортується до країн Європейського Союзу, Близького Сходу та Середньої Азії. ВАТ Україна робить вагомий внесок у підтримку фінансового добробуту держави. За підсумками 2025 р. ВАТ Україна сплатила понад 42,7 млрд грн. податків та зборів до державного бюджету. ВАТ Україна дотримується високих стандартів соціальної відповідальності. Бачення відповідальної тютюнової компанії, яке викладене в Принципах ведення бізнесу, полягає у взаємній вигоді, відповідальному контролю за продукцією та

сумлінній корпоративній поведінці [39].

BAT була заснована у 1902 р. та вперше вийшла на Лондонську фондову біржу у 1912 р. З моменту створення індексу FTSE 100 у 1984 р. є його складовою частиною, постійно розвиваючись і ставши єдиною по-справжньому глобальною компанією в галузі. Щоб реалізувати бачення побудувати світ без диму, BAT прагне стати переважно бездимним бізнесом – з тим, щоб отримувати 50 % доходів від бездимних продуктів до 2035 р. Стратегічний навігатор BAT окреслює дев'ять пріоритетних стовпів, які підтримують досягнення амбіції побудувати світ без диму (рис. 2.1).

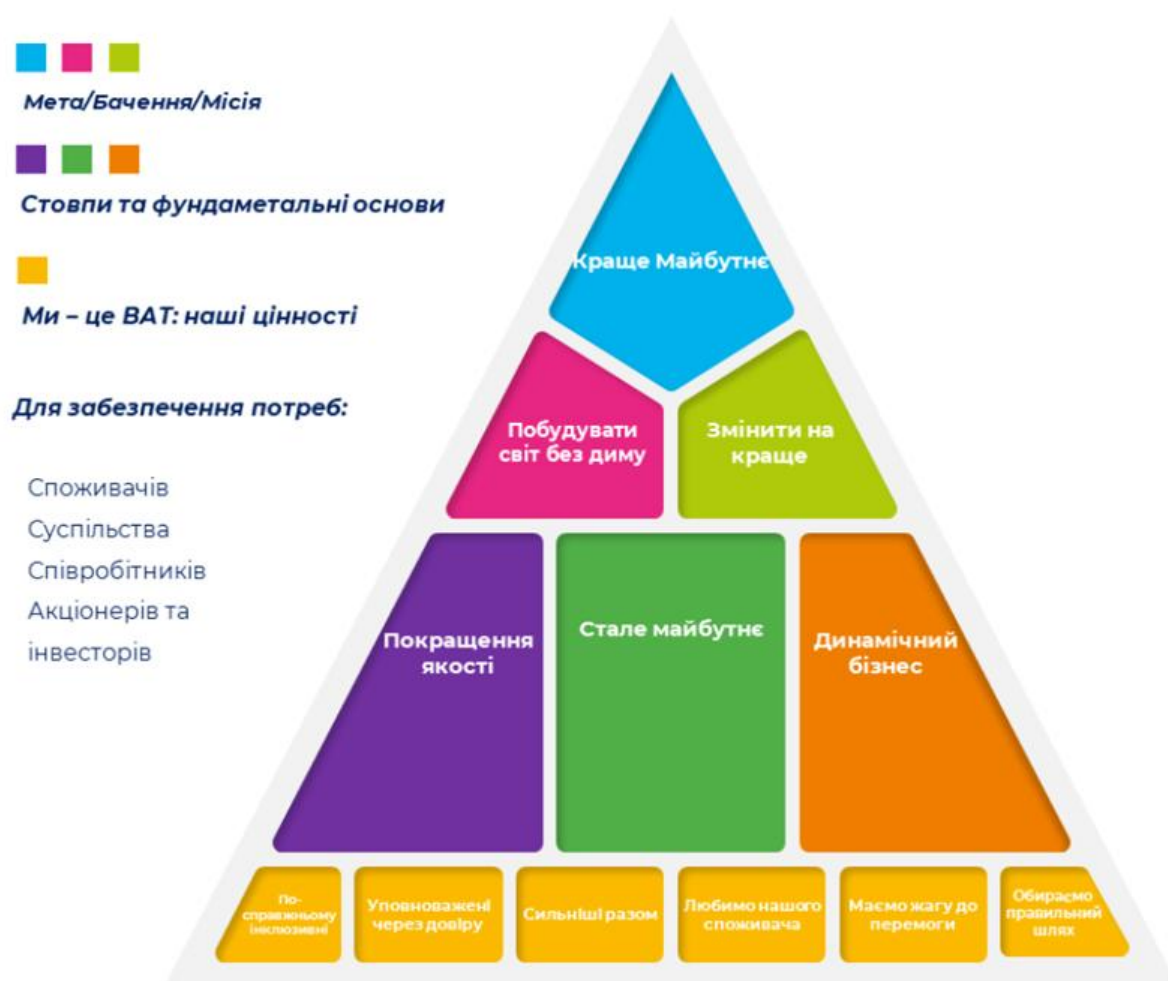


Рис. 2.1. Стратегічний навігатор Бритіш Американ Тобакко*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [20].

Стратегія підприємства побудована на трьох основних пріоритетах:

1. Покращення якості. Відображає перехід до більш збалансованого підходу, спрямованого на зростання доходів і прибутковості завдяки розвитку брендів та інновацій, а також постійному пошуку довгострокових перспектив поза межами нікотинової продукції. Основними складовими напрямку «Покращення якості» є:

- розвиток інновацій та брендів у нових категоріях продукції;
- поступовий перехід від традиційних тютюнових виробів;
- розширення діяльності за межі нікотинової сфери.

Зобов'язання компанії у межах реалізації напрямку «Покращення» передбачають:

- підвищення прибутковості бездимної продукції;
- скорочення обсягів реалізації класичних сигарет одночасно зі зростанням рівня дохідності;
- здійснення виважених інвестицій у перспективні напрями діяльності поза межами нікотинової галузі.

2. Стале майбутнє. Побудова сталого майбутнього передбачає активне сприяння переходу споживачів від традиційних сигарет до бездимних альтернатив на основі принципів відповідальності, сталого розвитку та прозорості. Ключову роль у реалізації цього напрямку відіграє наука, а також посилення співпраці з регуляторними органами та іншими зацікавленими сторонами. Водночас принципи сталого розвитку інтегруються в усі сфери діяльності компанії. Основними складовими напрямку «Стале майбутнє» є:

- підтримка концепції зменшення шкоди від тютюну;
- формування ефективного регуляторного середовища;
- забезпечення лідерства у сфері сталого розвитку та дотримання принципів доброчесності.

Зобов'язання компанії у межах реалізації напрямку «Стале майбутнє» включають:

- створення світу без диму;

- інвестування у продукти, наукові дослідження та взаємодію для реалізації концепції «Краще Майбутнє» (A Better Tomorrow);

- ведення бізнесу на засадах сталості, відповідальності та чесності.

3. Динамічний бізнес. Орієнтований на формування сучасної організації, готової до майбутніх викликів, діяльність якої базується на використанні даних, високій ефективності та результативності всіх бізнес-процесів. Компанія прагне забезпечити фінансову гнучкість для інвестування у персонал, розвиток продукції та підтримання стабільного рівня доходів для інвесторів. Основними складовими напрямку «Динамічний бізнес» є:

- формування динамічної та конкурентоспроможної компанії;
- забезпечення виробничої досконалості;
- підвищення ефективності використання капіталу.

Зобов'язання компанії у межах реалізації напрямку «Динамічний бізнес» передбачають:

- створення різноманітного, інклюзивного та людиноорієнтованого робочого середовища;
- використання підходів, заснованих на даних, для досягнення операційної досконалості та ефективного управління витратами;
- забезпечення стабільного рівня доходів для інвесторів.

Історія розвитку ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» представлена в табл. 2.1.

Дані табл. 2.2 свідчать про відносно стабільну динаміку фінансових результатів ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» упродовж 2023-2025 рр. У 2025 р. чистий дохід від реалізації продукції становив 5,04 млрд грн, що на 2,8 млн грн більше порівняно з 2023 р., що свідчить про відносну стабільність обсягів реалізації продукції. Водночас собівартість реалізованої продукції у 2025 р. зросла на 7,5 млн грн у порівнянні з 2023 р., що негативно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Таблиця 2.1

Історія розвитку ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»*

Період	Історія
1	2
1889 р.	«Тютюново-махоркова фабрика купців Рабіновича і Фраткіна». Фабрика виробляла курильну махорку, нюхальний тютюн, а згодом – жовтий тютюн. Вироблена продукція постачалася не лише на внутрішній, а й на зовнішні ринки – до Німеччини, Румунії, Туреччини, Китаю та інших країн.
1920 р.	Фабрика була націоналізована, із приєднанням до неї тютюново-махоркової фабрики «Риболов». Під новою назвою «Друга державна тютюново-махоркова фабрика» вона випускала понад 300 ящиків махорки (по 20 кг) за день у 20-30-і роки.
Друга половина XX століття	Прилуцька фабрика почала суттєво змінювати асортимент своєї продукції. Із відкриттям цеху з друкування етикеток у 1958 році виробництво махорки було припинено, а підприємство отримало назву – «Сигаретна фабрика». З цього часу почалося активне виробництво сигарет з тютюну, і вже у 1965 році випуск махоркових сигарет був остаточно припинений. Тоді ж розпочався і випуск сигарет з фільтром, а також ароматизованих сигарет.
1990 р.	Колектив тютюнової фабрики взяв у держави майно підприємства в оренду з правом викупу і заснував колектив орендарів «Прилуцька тютюнова фабрика». Вже через два роки після викупу майна колективом було засноване «Колективне підприємство «Прилуцька тютюнова фабрика».
1993 р.	«Колективне підприємство «Прилуцька тютюнова фабрика» і «В.А.Т. Індастріз пі.ел.сі.» підписують Установчий договір про створення акціонерного товариства закритого типу «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т. – Прилуки», першого підприємства з іноземними інвестиціями в тютюновій галузі України. У 1990-х роках компанія налагодила випуск міжнародних марок в Україні та провела широкомасштабну заміну обладнання.
2003-2006 рр	Стартував проект «Форвард», у рамках якого було збудовано новий склад готової продукції, сучасний енергоцентр, а також значно розширено територію підприємства. У 2005-2006 роках було збудовано адміністративний корпус, сигаретний цех, інші приміщення.
2008 р.	Новітні виробничі лінії дають змогу виробляти продукцію світового рівня якості. На Прилуцькій тютюновій фабриці успішно працює система управління якістю, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001. Система забезпечує передбачуваний і стабільний рівень якості продукції завдяки впровадженню передових технологій.

Продовження табл. 2.1

1	2
	Випробувальна лабораторія фабрики пройшла акредитацію в системі УкрСЕПРО і є однією з небагатьох в Україні, де здійснюється комплексний контроль за якістю сировини та готової продукції. Підтверджено компетентність випробувальної лабораторії вимогам ДСТУ ISO/IEC 17025:2006.
2006 р.	Прилуцька тютюнова фабрика отримала сертифікати відповідності міжнародним стандартам ISO 14001 (екологічний менеджмент) та OHSAS 18001 (менеджмент у сфері безпеки та охорони праці). Таким чином, на фабриці було встановлено інтегровану систему управління виробництвом.
2016 р.	На фабриці почалося впровадження інтегрованої робочої системи (IWS), розробником якої є всесвітньо відома компанія Procter & Gamble, основи якої були закладені компанією Toyota. Філософія IWS полягає в постійному вдосконаленні через 100% залучення працівників та нетерпимості до втрат. Інтегрована робоча система включає у себе високоефективну робочу систему спрямовану на досягнення найвищої якості продукту, ефективний контроль всіх етапів процесу, максимальну ефективність роботи обладнання, постійний розвиток працівників, сталий розвиток ESG (environment, social & government), The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) та оптимізований ланцюжок постачання.
2018-2020 рр	Прилуцька тютюнова фабрика визнавалася найкращою в регіоні Європа та північна Африка.
2021 р.	Фабрика була сертифікована на Фазу 1 (в системі IWS є 4 Фази, які характеризують розвиток фабрики в ієрархії системи IWS), що дозволило Прилуцькій тютюновій фабриці увійти до когорти найкращих фабрик Групи компанії BAT. Затвердження проєкту про побудову додаткового цеху для виробництва продуктів тютюнового нагрівання, інвестиції в який перевищили 1 млрд гривень.
2022 р.	Прилуцька фабрика стала єдиною в Україні мультикатегорійною фабрикою, яка випускає традиційні тютюнові продукти (сигарети) та продукти тютюнового нагрівання. На фабриці почалися процеси з удосконалення енергонезалежності (встановлення дизель-генераторів та сонячних панелей), в результаті чого наразі Прилуцька тютюнова фабрика є повністю енергонезалежною і може працювати в умовах відсутності централізованого електропостачання.

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансових результати ПрАТ «А/Т ТЮТІОНОВА
КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» 2023-2025 рр., тис. грн***

Показники	Роки			2025 р. +/- до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 033 538	5 709 496	5 036 351	2 813
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 179 411	4 933 114	4 186 916	7 505
Валовий:				
прибуток	854 127	776 382	849 435	- 4 692
збиток				
Адміністративні витрати	120 564	147 518	141 580	21 016
Витрати на збут	159 086	229 755	161 676	2 590
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	649 330	376 067	437 322	-212 008
збиток				
Інші фінансові доходи	131 719	213 769	73 706	-58 013
Інші доходи	199 976	273 197		-
Інші витрати		31 459		-
Фінансові витрати	1 871	285	4 139	2 268
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	979 138	831 289	506 889	- 472 249
збиток				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-179 604	-178 302	-93 240	86 364
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	799 534	652 987	413 649	-385 885
збиток				
Сукупний дохід	798 256	644 033	429 624	-368 632

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

Валовий прибуток у 2025 р. становив 849 435 тис. грн, що є дещо нижчим за показник 2023 р. Також спостерігається зростання адміністративних витрат на

21 016 тис. грн та витрат на збут на 2 590 тис. грн порівняно з базовим роком. В результаті цього прибуток від операційної діяльності скоротився з 649 330 тис. грн у 2023 р. до 437 322 тис. грн у 2025 р., тобто на 212 008 тис. грн.

Негативною тенденцією є також зменшення фінансового результату до оподаткування, який у 2025 р. становив 506 889 тис. грн, що на 472 249 тис. грн менше порівняно з 2023 р. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо чистого фінансового результату: чистий прибуток підприємства скоротився з 799 534 тис. грн у 2023 р. до 413 649 тис. грн у 2025 р., тобто на 385 885 тис. грн. Крім того, сукупний дохід підприємства за досліджуваний період зменшився на 368 632 тис. грн. Отже, попри відносно стабільний обсяг реалізації продукції, діяльність підприємства характеризується зниженням рівня прибутковості, що пов'язано зі зростанням витрат та зменшенням ефективності операційної діяльності підприємства.

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» протягом 2023-2025 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» 2023-2025 рр., тис. грн*

Основний вид продукції	Роки			2025 р. +/- до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Сигарети з фільтром	3 452 222	4 211 883	3 384 340	- 67 882
Тютюновмісні вироби для електричного нагрівання за допомогою підігрівача з електронним управлінням	487 205	483 355	481 205	- 6 000
Фільтри для тютюнових виробів	1 051 929	1 006 569	10 115 654	9 063 725

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

Як свідчать дані табл. 2.3, протягом 2023-2025 рр. структура реалізації основних видів продукції ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» зазнала суттєвих змін. У 2023 р. та 2024 р. найбільші обсяги реалізації припадали на сигарети з фільтром, тоді як у 2025 р. провідну позицію зайняли фільтри для тютюнових виробів. Обсяг реалізації сигарет з фільтром у 2023р. становив 3 452 222 тис. грн, а у 2025 р. скоротився до 3 384 340 тис. грн., зменшився на 67 882 тис. грн, що свідчить про незначне скорочення реалізації цієї продукції.

Реалізація тютюновмісних виробів для електричного нагрівання за допомогою підігрівача з електронним управлінням залишалася відносно стабільною. У 2023 р. їх обсяг реалізації становив 487 205 тис. грн, а у 2025 р. – 481 205 тис. грн. За досліджуваний період скорочення становило 6 000 тис. грн. Найбільш динамічне зростання спостерігалось за фільтрами для тютюнових виробів. У 2023 р. обсяг їх реалізації дорівнював 1 051 929 тис. грн, а у 2025 р. різко зріс до 10 115 654 тис. грн., зріс на 9 063 725 тис. грн.

В підприємстві відбулося істотне переорієнтування структури реалізації продукції. За незначного скорочення обсягів реалізації сигарет з фільтром і тютюновмісних виробів для електричного нагрівання, підприємство суттєво наростило реалізацію фільтрів для тютюнових виробів, які у 2025 р. стали основною товарною позицією та ключовим джерелом формування доходів.

2.2. Здійснення управління персоналом в підприємстві

Управління персоналом на підприємстві передбачає дотримання сучасних міжнародних вимог щодо якості управлінських процесів, екологічної відповідальності та забезпечення безпечних умов праці, що позитивно впливає на ефективність діяльності працівників і розвиток підприємства загалом. За результатами сертифікаційного аудиту в 2024 р. ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» отримала підтвердження відповідності вимогам за трьома міжнародними стандартами щодо якісного корпоративного

управління (рис. 2.2).

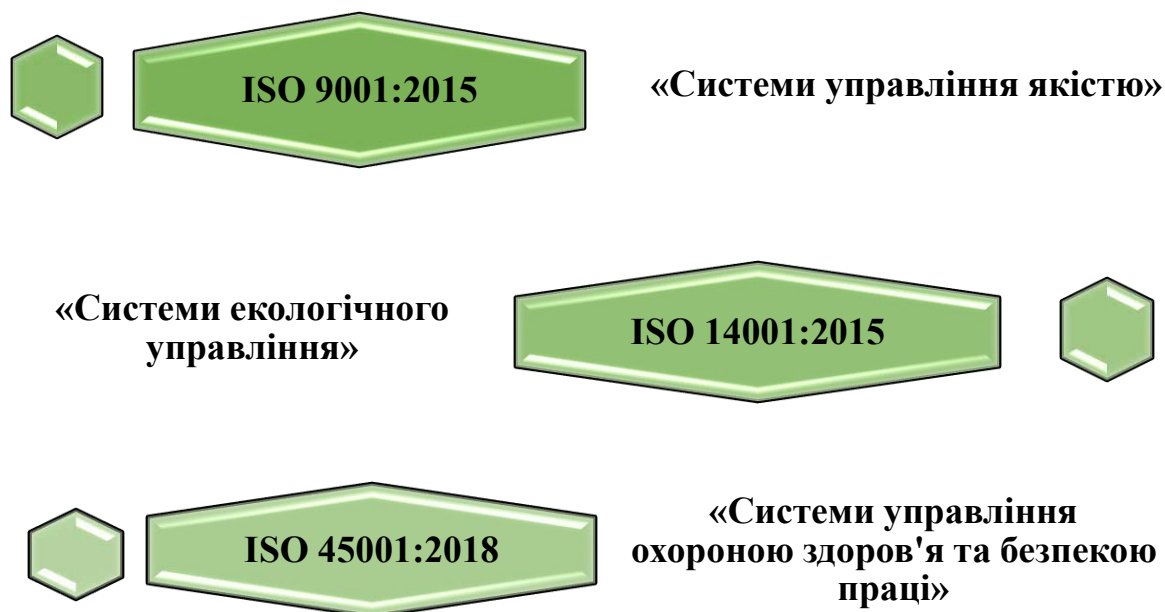


Рис. 2.2. Міжнародні стандарти щодо якісного корпоративного управління в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

Організаційна структура ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» сформована відповідно до принципів корпоративного управління, характерних для приватних акціонерних товариств. Найвищим органом управління підприємства є Загальні збори акціонерів. Станом на 31.12.2024 р. єдиним акціонером товариства є юридична особа «Прейсі Лімітед» (Велика Британія), яка здійснює управління корпоративними правами підприємства. Виконавчим органом підприємства є Генеральний директор, який забезпечує поточне керівництво господарською, виробничою та фінансовою діяльністю товариства, організовує роботу структурних підрозділів і відповідає за результати діяльності підприємства. Станом на 2026 р. посаду Генерального директора обіймає Фатєєва Олена Іванівна. Схематично організаційну структуру ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» наведено на рис. 2.3.

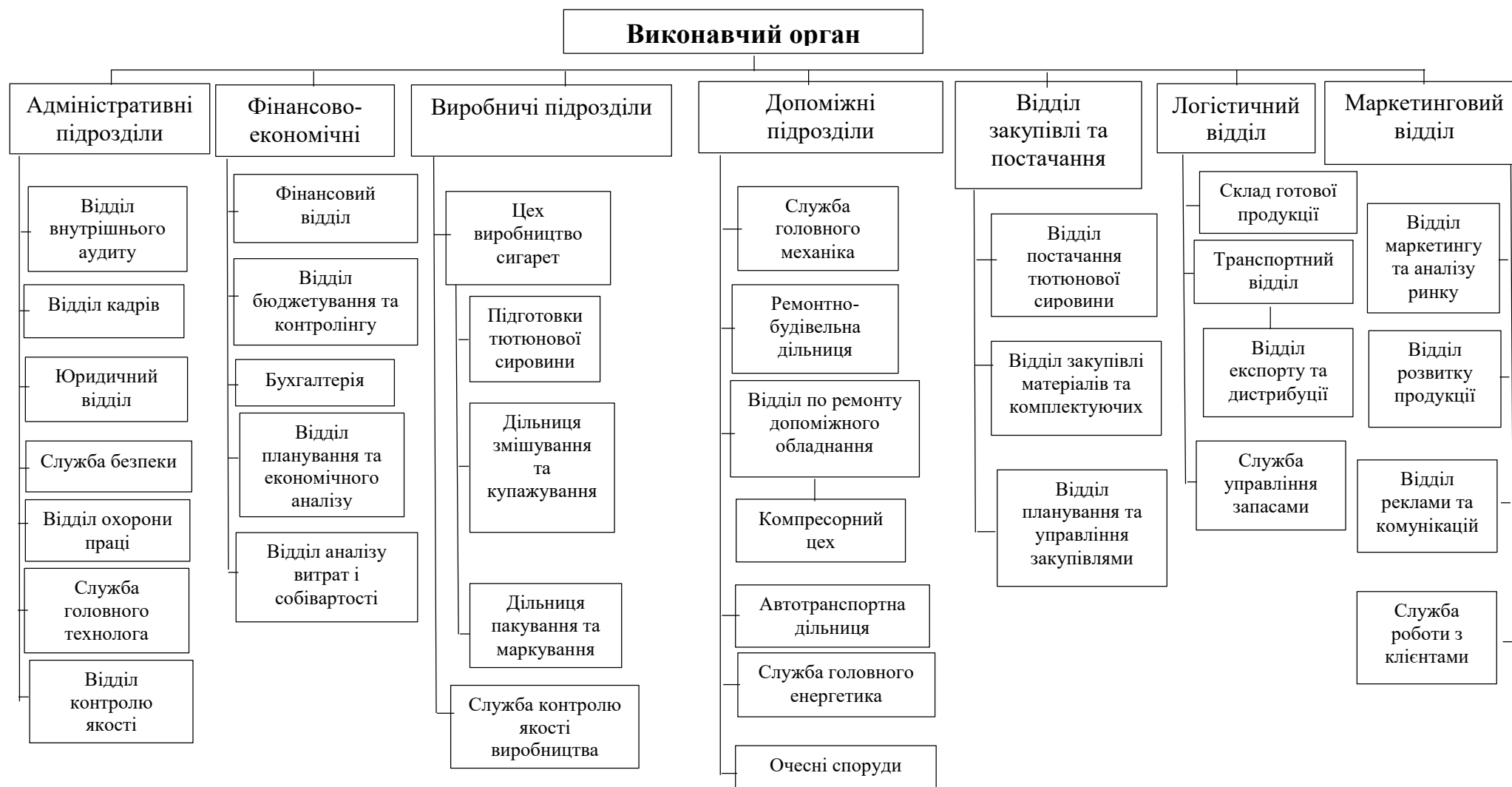


Рис. 2.3. Організаційна структура ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

До організаційної структури підприємства входять виробничі, фінансово-економічні, кадрові, маркетингові, логістичні та інші функціональні підрозділи, діяльність яких спрямована на забезпечення ефективного функціонування підприємства. Така структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень, координацію діяльності підрозділів та ефективність управлінських процесів.

Динаміка показників операційних витрат в ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» протягом 2023-2025 рр. представлена на рис. 2.4.

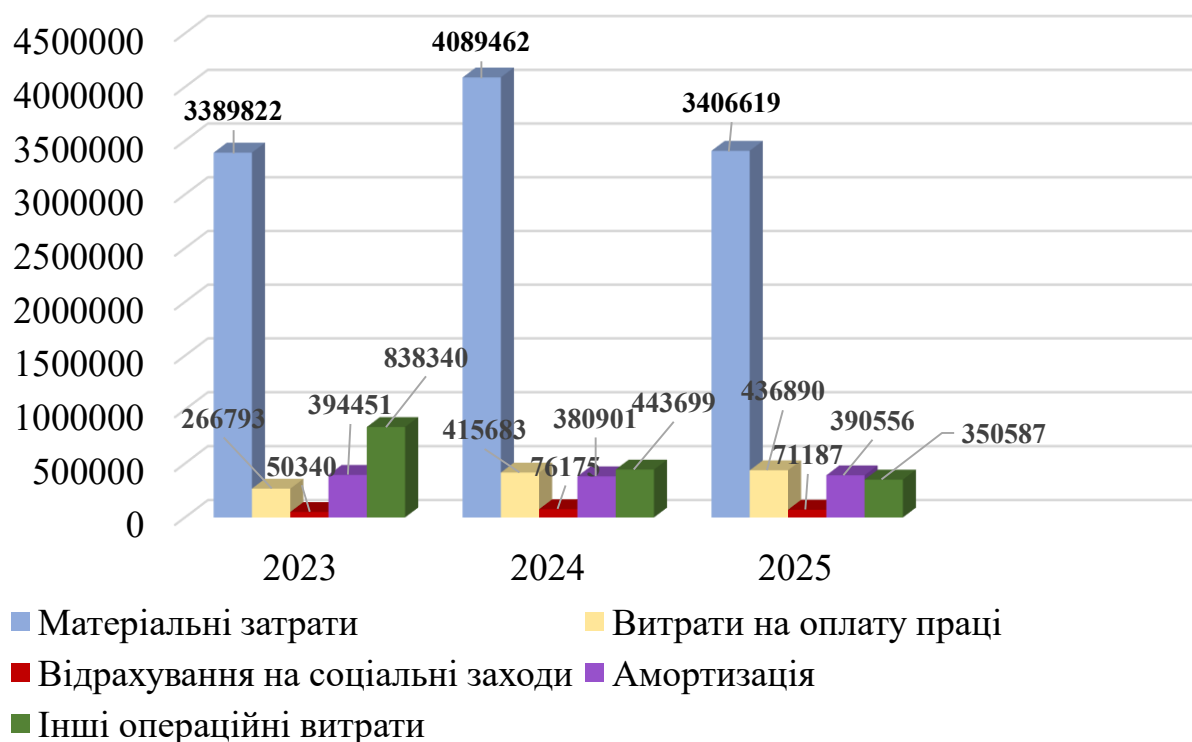


Рис. 2.4. Динаміка показників операційних витрат в ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», 2023-2025 рр., тис. грн*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

Аналіз структури витрат свідчить, що найбільшу частку в їх складі займають матеріальні витрати, обсяг яких у 2024 р. зріс до 4 089 462 тис. грн, а у 2025 р. скоротився до 3 406 619 тис. грн. Така тенденція може бути пов'язана зі

змінами обсягів виробництва, вартості сировини та умов постачання. Витрати на оплату праці характеризуються поступовим зростанням упродовж досліджуваного періоду, що свідчить про підвищення рівня оплати праці персоналу та посилення уваги підприємства до кадрового забезпечення. Водночас відрахування на соціальні заходи також демонструють тенденцію до збільшення, що є закономірним наслідком зростання фонду оплати праці. Показники амортизації та інших операційних витрат мають менш стабільну динаміку. Зокрема, у 2025 р. спостерігається скорочення інших операційних витрат порівняно з 2024 р., що може свідчити про оптимізацію витратної політики підприємства. Загалом, наведені дані підтверджують, що структура операційних витрат підприємства залишається матеріаломісткою, що є характерним для виробничих підприємств тютюнової галузі.

Стандарти, політики та процедури ВАТ Україна поширюються на всіх працівників незалежно від займаної посади чи рівня в організаційній ієрархії. Відповідно до Стандартів, керівники розглядаються як основні приклади для наслідування. На керівників, які здійснюють управління персоналом, покладається обов'язок забезпечити ознайомлення підлеглих працівників зі Стандартами, а також надати їм необхідні рекомендації, ресурси та навчання для належного розуміння встановлених вимог. Додатково на лінійних керівників покладається обов'язок повідомляти юридичний відділ про будь-які питання, доведені до їхньої уваги. Ігнорування цього обов'язку, перешкоджання використанню ініціативи «Скажи» (Speak Up) або заохочення інших працівників до відмови від її використання може стати підставою для притягнення до дисциплінарної відповідальності. Основні обов'язки лінійних керівників щодо забезпечення дотримання Стандартів ділової поведінки ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» наведено на рис. 2.5.

Важлива роль у здійсненні управління персоналом в підприємстві належить лінійним керівникам, які забезпечують дотримання Стандартів ділової поведінки, формування сприятливого психологічного клімату та підтримання

ефективної комунікації в колективі. Реалізація зазначених обов'язків сприяє підвищенню рівня трудової дисципліни, зміцненню корпоративної культури та створенню умов для професійного розвитку працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ».

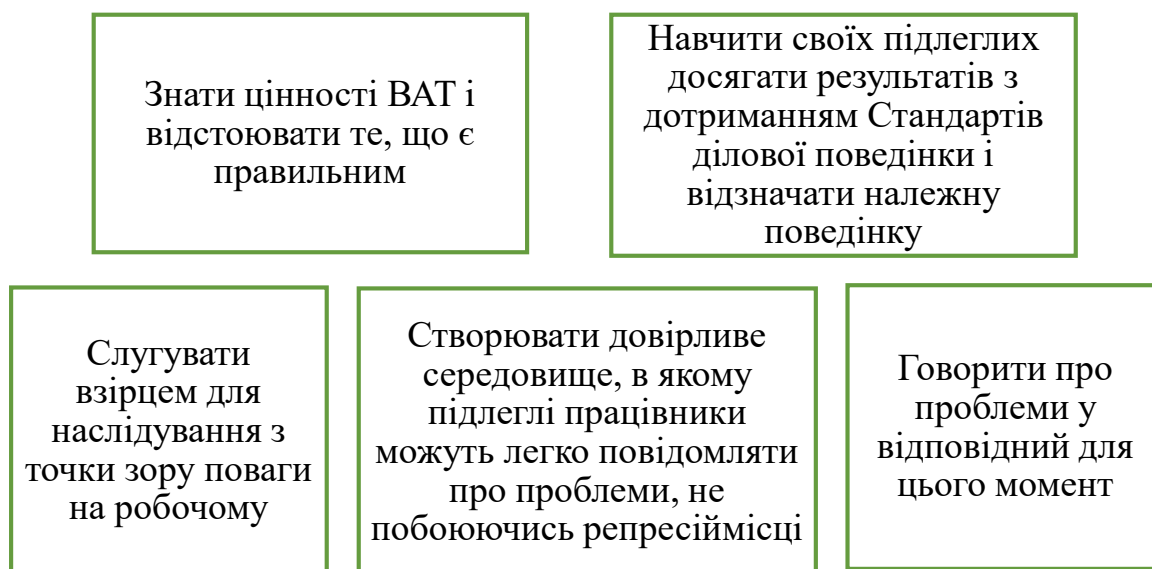


Рис. 2.5. Основні обов'язки лінійних керівників щодо забезпечення дотримання Стандартів ділової поведінки ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

Корпоративна стратегія ВАТ у сфері охорони праці передбачає проактивний підхід – мінімізацію ризиків та роботу над недопущенням нещасних випадків. В ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» прагнуть створити безпечне робоче середовище для всіх співробітників і підрядників. Система охорони праці на підприємстві включає:

- системи та процедури, які забезпечують відповідність законодавчим та внутрішнім вимогам компанії;
- інженерно-технічні рішення, спрямовані на підвищення рівня безпеки праці;

- комунікаційні програми, які мають не меті заохочення працівників та підрядників до безпечної поведінки.

Належний рівень управління персоналом в підприємстві значною мірою залежить від створення безпечних і комфортних умов праці, що забезпечують збереження здоров'я працівників, підвищення продуктивності праці та формування відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків. У ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» особлива увага приділяється реалізації заходів у сфері охорони праці та виробничої безпеки, які спрямовані на підтримання високих стандартів управління персоналом і мінімізацію професійних ризиків.

2.3. Аналіз управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»

При управлінні діловою кар'єрою працівників важливе значення має забезпечення стабільності кадрового складу, формування мотиваційного середовища та підтримка належного рівня матеріального стимулювання персоналу. Аналіз динаміки чисельності працівників і витрат на оплату праці дає можливість оцінити стабільність кадрового складу, рівень інвестування підприємства у персонал, а також створення передумов для професійного розвитку та кар'єрного зростання працівників. Динаміка чисельності персоналу та витрат на оплату праці в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» протягом 2023-2025 рр. наведено в табл. 2.4.

Встановлено, що середня кількість працівників в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» за звітний період залишалася відносно стабільною. У 2025 р. чисельність персоналу становила 430 осіб, що на 5 осіб більше порівняно з 2023 р. та на 8 осіб менше порівняно з 2024 р. Водночас спостерігається суттєве зростання витрат на оплату праці. Так, у 2023 р. цей показник становив 266 793 тис. грн, у 2024 р. – 415 684 тис. грн, а у 2025 р. –

436 890 тис. грн. Загалом за досліджуваний період витрати на оплату праці зросли на 170 097 тис. грн, або майже на 64 %. Зростання витрат на оплату праці за відносно стабільної чисельності персоналу свідчить про підвищення рівня заробітної плати, посилення мотиваційної політики підприємства та прагнення забезпечити конкурентний рівень оплати праці для працівників. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства та підтриманню належного кадрового потенціалу.

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності персоналу та витрат на оплату праці
ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки», 2023-2025 рр.***

Показники	Роки			2025 р. +/- до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Середня кількість працівників за звітний період	425	438	430	5
Витрати на оплату праці тис грн	266 793	415 684	436 890	170 097

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» приділяє значну увагу забезпеченню умов, за яких кандидати мають можливість максимально продемонструвати свій професійний та особистісний потенціал у процесі відбору, а також оцінити відповідність роботодавця власним очікуванням і кар'єрним цілям. Процес відбору персоналу характеризується складністю та багатоетапністю, що зумовлено специфікою діяльності у сфері міжнародного бізнесу, яка функціонує в умовах жорсткого регуляторного середовища. У зв'язку з цим особлива увага приділяється оцінюванню рівня професійної підготовки, рішучості, адаптивності та здатності кандидатів ефективно реагувати на професійні виклики.

Тривалість процесу відбору може сягати трьох місяців, що обумовлено необхідністю проведення комплексної оцінки кандидатів, хоча в більшості випадків процедура здійснюється у коротші терміни. Ретельний підхід до добору

персоналу сприяє формуванню висококваліфікованої команди, рівень професійної компетентності якої є одним із найвищих на ринку. Таким чином, процес відбору персоналу в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» передбачає проходження кандидатами низки послідовних етапів (рис. 2.6).

Корпоративна культура в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» ґрунтується на поєднанні здорових професійних амбіцій, взаємної підтримки, відповідальності та відданості працівників своїй діяльності. Такий підхід сприяє формуванню сприятливого робочого середовища та залученню талановитих, ініціативних і професійно орієнтованих працівників. Підприємство функціонує в умовах складного та висококонкурентного ринку, що вимагає від працівників високого рівня професіоналізму, наполегливості та здатності ефективно досягати поставлених цілей. Завдяки відповідальному ставленню персоналу до виконання своїх обов'язків і розумінню стратегічних завдань ПрАТ А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» забезпечує стабільні результати діяльності та підтримує високий рівень корпоративної ефективності.

Особлива увага на підприємстві приділяється професійному розвитку персоналу, створенню умов для навчання та розкриття потенціалу працівників. Важливими інструментами розвитку персоналу є коучинг, наставництво, обмін досвідом і практичне навчання у процесі повсякденної професійної діяльності. Такий підхід дозволяє працівникам отримувати нові знання, формувати професійні компетентності та робити власний внесок у досягнення загальних цілей підприємства.

Система управління персоналом в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» орієнтована на підтримку професійних досягнень працівників, стимулювання їх кар'єрного розвитку та формування мотивації до високих результатів праці. Водночас на підприємстві визнається важливість кожного професійного досягнення працівників, незалежно від масштабу його значущості, що позитивно впливає на рівень залученості персоналу та розвиток корпоративної культури.

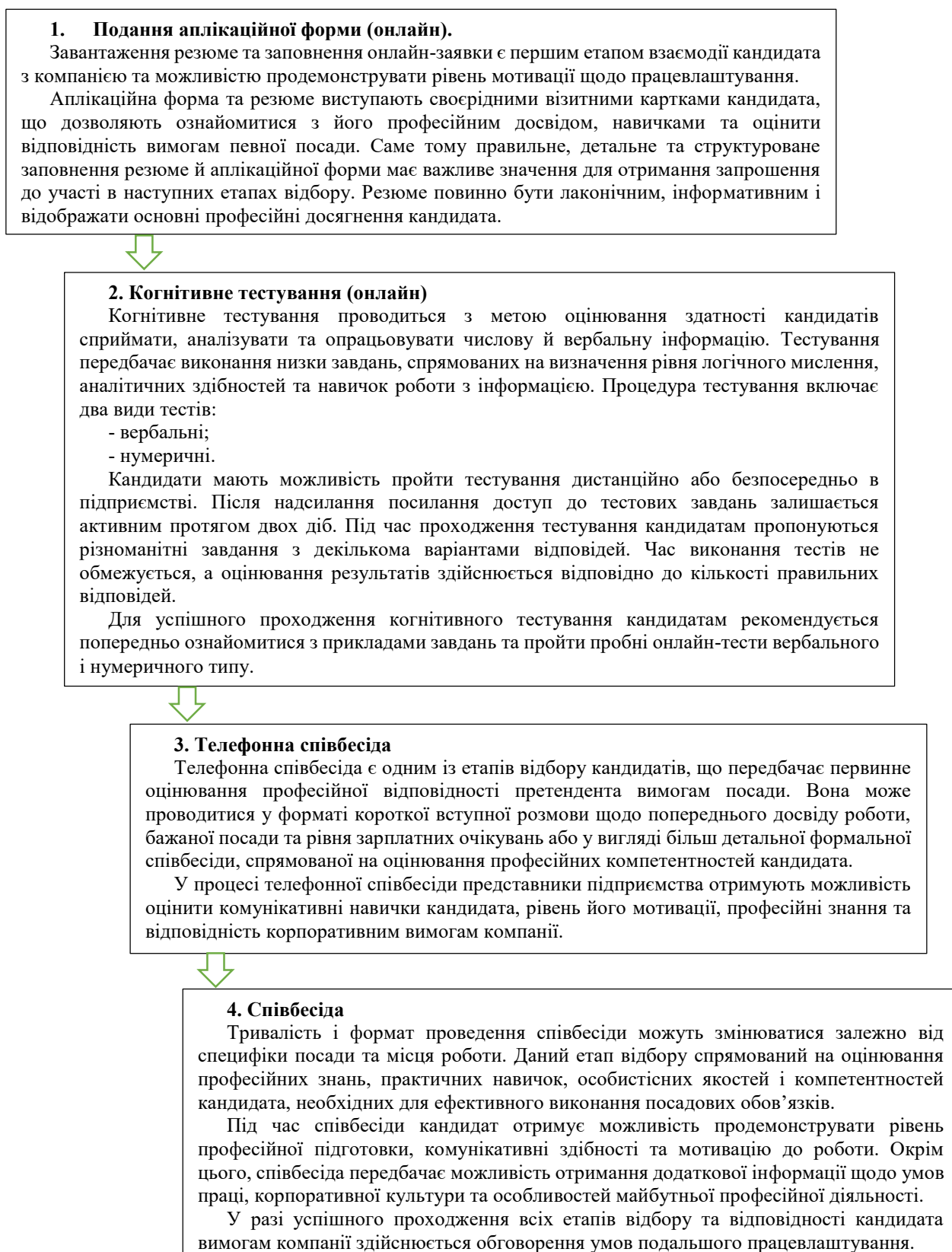


Рис. 2.6. Етапу відбору працівників в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

Залучення талантів в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» розглядається лише як початковий етап формування ефективного персоналу. Значна увага в підприємстві приділяється створенню сприятливих умов для професійної реалізації працівників, розвитку їхнього потенціалу та підтримки ефективної командної взаємодії. Саме тому в підприємстві формується робоче середовище, у якому як окремі працівники, так і колективи мають можливість досягати високих результатів і отримувати задоволення від професійної діяльності. Відповідно до результатів глобального опитування «Your Voice», значна частка працівників повністю задоволена роботою в підприємстві, що свідчить про ефективність кадрової політики та належний рівень організації праці.

В ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» визначено основні принципи взаємодії між працівниками та підприємством, які спрямовані на забезпечення ефективної, корисної та взаємовигідної співпраці (рис. 2.7). Такий підхід дозволяє створювати умови для професійного розвитку персоналу, підвищення рівня мотивації працівників та формування позитивного досвіду професійної діяльності.



Рис. 2.7. Основні принципи взаємодії між працівниками та ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства [39].

В ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» значна увага приділяється формуванню глобального мислення працівників уже з початку їхньої професійної діяльності. З огляду на міжнародний характер діяльності підприємства, від працівників очікується готовність працювати в умовах глобального бізнес-середовища, адаптуватися до міжнародних стандартів діяльності та брати участь у реалізації корпоративних цілей на міжнародному рівні. Одним із ключових напрямів кадрової політики підприємства є розвиток професійного потенціалу працівників. З цією метою компанія створює широкі можливості для навчання, професійного вдосконалення та набуття нових компетентностей. Водночас ефективність професійного розвитку значною мірою залежить від особистої мотивації працівника, його прагнення до самореалізації та готовності до постійного вдосконалення.

Корпоративна культура в ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки» орієнтована на підтримку ініціативності, професійної наполегливості та активного використання працівниками можливостей для кар'єрного зростання. Особливе значення на підприємстві надається амбітності, здатності відстоювати власні професійні ідеї, приймати нестандартні рішення та досягати високих результатів діяльності. Діяльність у межах високорегульованої галузі потребує від працівників високого рівня відповідальності, стійкості та професійної витривалості. У зв'язку з цим працівники підприємства стикаються зі значними професійними викликами, подолання яких сприяє отриманню цінного досвіду, професійного задоволення та відповідної винагороди за досягнуті результати.

Управління діловою кар'єрою працівників у ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» здійснюється на основі сучасних підходів до розвитку персоналу, що поєднують міжнародні стандарти групи British American Tobacco та внутрішні механізми професійного зростання працівників. Підприємство орієнтується на формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, безперервне навчання персоналу та створення умов для кар'єрного

просування. Система управління діловою кар'єрою працівників в підприємстві охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. Насамперед важливе значення має професійний розвиток персоналу через навчання, підвищення кваліфікації, стажування та участь у міжнародних корпоративних програмах ВАТ. Компанія активно впроваджує інтегровану робочу систему IWS (Integrated Work System), філософія якої базується на постійному вдосконаленні, максимальному залученні працівників до виробничих процесів та розвитку їх професійних компетентностей.

Особливістю управління кар'єрою в ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» є орієнтація на внутрішній кадровий резерв. Працівники мають можливість професійного та посадового просування завдяки оцінюванню результатів діяльності, розвитку управлінських навичок і формуванню індивідуальних планів розвитку. Значна увага приділяється розвитку лідерських компетенцій, наставництву та підготовці майбутніх керівників структурних підрозділів. Важливими елементами системи управління діловою кар'єрою є адаптація молодих спеціалістів і співпраця із закладами вищої освіти. Підприємство реалізує програми дуальної освіти та стажування, що дозволяють студентам отримати практичний досвід роботи, професійну підтримку наставників і перспективи подальшого працевлаштування та кар'єрного зростання.

Крім цього, управління кар'єрою працівників підприємства ґрунтується на принципах мотивації, оцінювання ефективності праці та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» використовує сучасні методи управління персоналом, спрямовані на підвищення продуктивності праці, розвиток командної взаємодії та утримання кваліфікованих працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»

Управління діловою кар'єрою працівників являє собою цілеспрямований і безперервний процес, що охоплює весь період трудової діяльності працівника в підприємстві – від моменту його прийняття на роботу до завершення трудових відносин. Сутність цього процесу полягає в організації послідовного горизонтального та вертикального переміщення працівника в межах системи посад і робочих місць відповідно до його професійного потенціалу, результатів праці, рівня компетентності та потреб підприємства. Такий підхід забезпечує узгодження інтересів працівника щодо професійного зростання з кадровими потребами підприємства. Ефективне управління кар'єрою передбачає, що кожен працівник має чітке уявлення про власні перспективи професійного розвитку як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Важливим є також розуміння критеріїв, яких необхідно досягти для переходу на вищу посаду або розширення функціональних обов'язків. Наявність прозорих умов кар'єрного просування сприяє підвищенню трудової мотивації, формуванню лояльності до підприємства, розвитку професійних компетенцій та зростанню продуктивності праці [33, с. 304].

Практика діяльності підприємств свідчить, що відсутність чітко визначених кар'єрних перспектив негативно впливає на мотивацію персоналу, знижує рівень залученості працівників та може призводити до зростання плинності кадрів. У зв'язку з цим система управління людськими ресурсами має ґрунтуватися на принципі максимально повного використання потенціалу працівників і створення умов для їх професійної самореалізації. Підприємство, яке забезпечує можливості для розвитку та посадового зростання, отримує більш

підготовлений, мотивований і відданий персонал. Планування, розвиток і контроль ділової кар'єри передбачають визначення можливих напрямів службового просування, формування індивідуальних планів розвитку, організацію професійного навчання, оцінювання результатів праці та моніторинг досягнення кар'єрних цілей. Реалізація цих заходів дозволяє своєчасно формувати кадровий резерв, забезпечувати наступність управлінських кадрів і підвищувати ефективність використання людських ресурсів [33, с. 304].

Для ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т. – Прилуки» управління діловою кар'єрою працівників має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та потребує залучення кваліфікованого персоналу, здатного адаптуватися до сучасних виробничих, технологічних і управлінських вимог. Формування ефективного управління діловою кар'єрою працівників в підприємстві сприяє розвитку професійного потенціалу працівників, зміцненню кадрової стабільності, підвищенню рівня мотивації та забезпеченню довгострокового організаційного розвитку. Запропонований алгоритм планування і розвитку кар'єри в ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» наведений на рис. 3.1.

Запропонований процес планування та розвитку ділової кар'єри працівників у ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», базується на послідовному поєднанні етапів професійного розвитку персоналу та використанні сучасних HR-інструментів. Запропонований процес охоплює всі ключові стадії управління кар'єрою працівників – від адаптації нового працівника до підтримки взаємодії після завершення трудових відносин, що забезпечує безперервність розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Першим етапом процесу є вхід працівника в підприємство, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, цінностями, політикою товариства та визначенням очікувань на випробувальний термін. Для забезпечення ефективної адаптації використовуються програми наставництва, адаптаційні чек-листи та інші інструменти інтеграції персоналу в організаційне середовище

підприємства.

Наступний етап передбачає оцінку потенціалу працівника та визначення його кар'єрних орієнтирів в ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ». У межах цього етапу здійснюється аналіз компетенцій, професійних інтересів, сильних сторін і напрямів розвитку працівника. Для цього застосовуються інструменти оцінювання «360°», профілі компетенцій, кар'єрні інтерв'ю та інші методи оцінювання персоналу, що дозволяють визначити можливості подальшого професійного зростання. На основі результатів оцінювання формується індивідуальний план розвитку працівника, у межах якого визначаються можливі кар'єрні траєкторії – вертикальні, горизонтальні або комбіновані. Також узгоджуються напрями професійного навчання, розвитку компетенцій та перспективи внутрішнього просування. Важливим складником процесу є реалізація заходів професійного розвитку, що включає корпоративне навчання, участь у проєктах, ротаціях, стажуваннях та виконанні нових функціональних завдань. Це сприяє накопиченню практичного досвіду, розвитку професійних навичок та підвищенню готовності працівників до виконання складніших посадових обов'язків. Окрему роль у запропонованому процесі відіграє етап оцінки результатів і забезпечення зворотного зв'язку. Його метою є моніторинг виконання індивідуального плану розвитку, оцінювання досягнутих результатів та своєчасне коригування визначених цілей. Для цього використовуються КРІ, регулярні зустрічі з керівництвом та інструменти оцінювання результативності працівників.

Подальшим етапом є кар'єрне просування працівника, яке може проявлятися у призначенні на нову посаду, розширенні функціональних обов'язків або включенні до кадрового резерву підприємства. Завершальним етапом процесу є підтримка взаємодії з працівником після завершення трудових відносин, що сприяє формуванню позитивного HR-бренду ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» та підтриманню професійних контактів із колишніми працівниками.

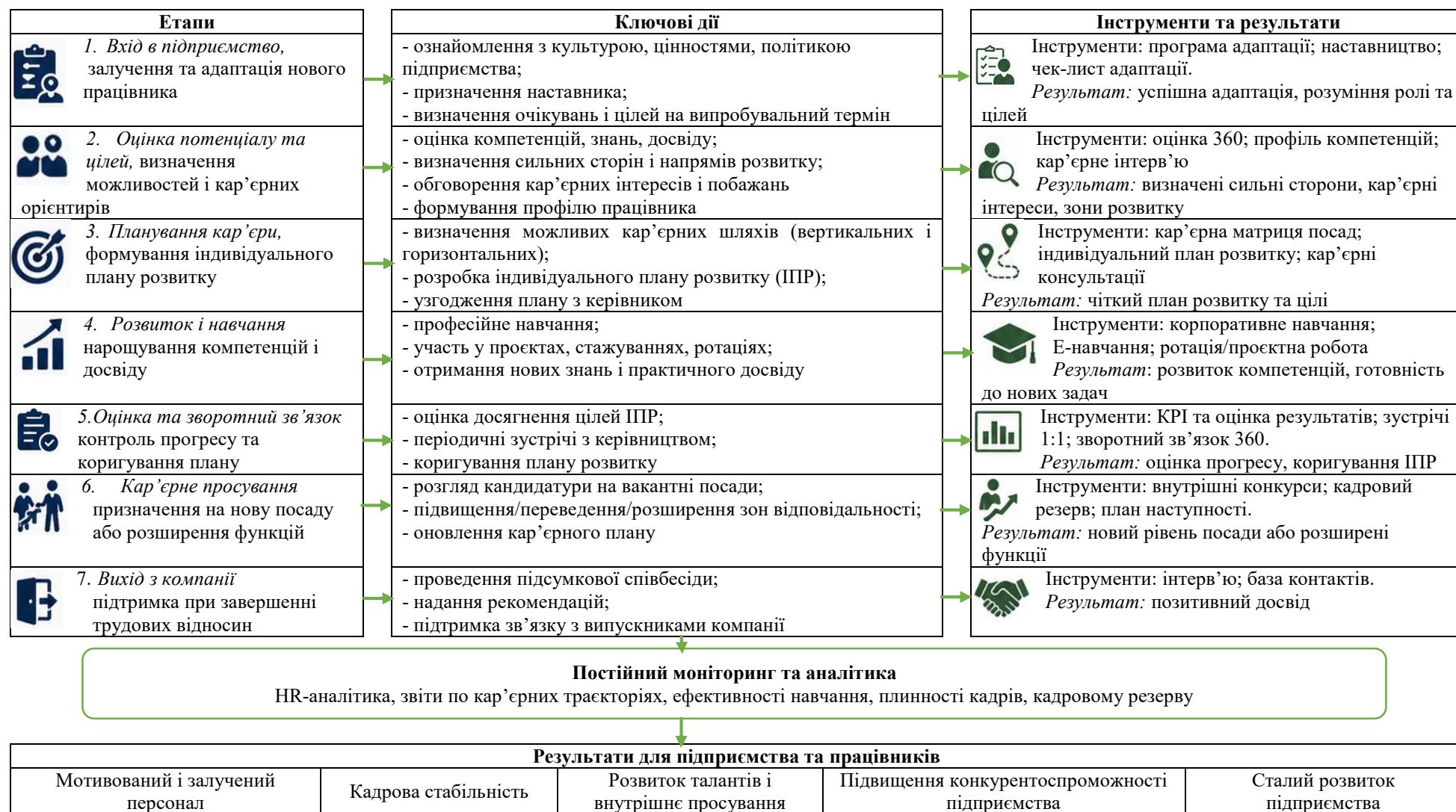


Рис. 3.1. Алгоритм планування і розвитку кар'єри в ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства та [33, с. 304].

Важливою особливістю запропонованого процесу є його циклічний характер. Управління діловою кар'єрою працівників здійснюється на постійній основі та передбачає регулярний перегляд індивідуальних планів розвитку, кар'єрних цілей і рівня сформованих компетенцій. Доцільним є проведення комплексного перегляду процесу щонайменше один раз на рік або у разі зміни стратегічних цілей ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», організаційної структури чи потреб у персоналі. Це забезпечує адаптивність системи управління кар'єрою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У результаті впровадження запропонованого процесу підприємство отримує можливість підвищити мотивацію та залученість працівників, забезпечити кадрову стабільність, створити умови для розвитку талантів і внутрішнього просування персоналу.

Таким чином, управління діловою кар'єрою працівників є складним і ресурсомістким процесом, який потребує належного організаційного забезпечення, часу та фінансових витрат. Водночас його впровадження створює передумови для раціонального використання кадрового потенціалу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності.

3.2. Впровадження сучасної HRM-системи для удосконалення управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»

Для удосконалення управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» доцільним є впровадження сучасної HRM-системи SMART HCM & LMS. Вибір платформи обумовлений потребою підприємства у цифровізації HR-процесів, автоматизації оцінювання персоналу, формуванні кадрового резерву, плануванні професійного розвитку та побудові індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників. Товариство

характеризується високотехнологічним виробництвом, значною чисельністю персоналу та орієнтацією на постійне вдосконалення системи управління персоналом. HRM-система SMART HCM є сучасною цифровою платформою для управління людськими ресурсами. Особливістю даної системи є можливість формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників, автоматизації процесів оцінювання результативності діяльності та створення кадрового резерву. HR-інструменти SMART HCM & LMS представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

HR-інструменти HRM-системи SMART HCM & LMS*

HR-інструменти 1	Результат застосування 2
 <i>Рекрутинг</i>	Інтеграція з job-сайтами прискорює розміщення вакансій та опрацювання відгуків. Відстеження прогресу завдяки автоматизованій воронці підбору співробітників. Використання HR-аналітики для оцінки рекрутингу, щоб розуміти, наскільки ефективно ви наймаєте кандидатів.
 <i>Онбординг</i>	Необхідна інформація для співробітника про нову компанію ще до першого робочого дня. Адаптована до різних профілів посад система навчання, що складається з презентацій, інструкцій, відео, вебінарів, тестувань. Співробітники чітко розуміють, що потрібно робити й чого навчитися на етапі онбордингу, що, своєю чергою, сприяє мотивації та більшому залученню у процеси.
 <i>Оцінка співробітників</i>	Безперервний процес оцінювання. Прозора система оцінювання. Варіативність оцінювання.
 <i>Цілепокладання</i>	Варіативність постановки цілей та оцінки. Відповідність цілям компанії. Виявлення слабких місць.
 <i>E-learning</i>	Побудова безперервного процесу навчання. Донесення цінностей компанії до співробітників. Концентрація знань всередині компанії.

Продовження табл. 3.1

1	2
 <i>Розвиток навичок та компетенцій</i>	Путівник кар'єрного розвитку. Зменшення показників відтоку. Повернення інвестицій.
 <i>Гейміфікація</i>	Підвищення ефективності навчання та роботи. Гейміфікація долає комунікаційні бар'єри. Створення механізмів для балансування конкуренції та співпраці.
 <i>Індивідуальні плани розвитку</i>	Розвиток співробітників всередині компанії. Додаткова мотивація співробітника. Автоматизоване призначення планів.
 <i>Організація заходів</i>	Управління всіма подіями компанії з одного місця. Зручна фільтрація корпоративних заходів. Чатбот для більшого залучення співробітників.
 <i>HR-аналітика</i>	Єдине джерело даних. Гнучка фільтрація на дашборді. Управління відтоком персоналу.
 <i>Портал самообслуговування</i>	Надання співробітникам доступу до необхідних персональних сервісів для самостійного управління робочим місцем.
 <i>Портал керівника</i>	Управління продуктивністю. Аналітика у реальному часі. Управління воронкою підбору.

Примітка. *Побудовано за [41]

Використання HRM-системи SMART HCM & LMS в діяльності ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» створює передумови для переходу до більш стратегічного підходу в управлінні персоналом, за якого професійний розвиток працівників розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Інтеграція цифрових HR-рішень у систему управління персоналом сприятиме підвищенню прозорості кадрових процесів, посиленню взаємозв'язку між результатами праці та кар'єрним просуванням, а також формуванню сприятливих умов для реалізації

трудового потенціалу працівників. Це забезпечить основу для подальшого удосконалення управління діловою кар'єрою в підприємстві.

Важливим етапом удосконалення управління діловою кар'єрою працівників є оцінювання економічної доцільності впровадження сучасних цифрових HR-рішень. Для ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS потребує здійснення комплексу організаційних, технічних та навчальних заходів, що супроводжується відповідними фінансовими витратами. Розрахунок витрат на впровадження та використання системи SMART HCM & LMS наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS в діяльність ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»*

№	Назва	Сума витрат, грн.
1	Витрати на повноцінне впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS	145 000
1.1	Розробка концепції впровадження системи	15 000
1.2	Налаштування та інтеграція SMART HCM & LMS	55 000
1.3	Адаптація системи до організаційної структури підприємства	20 000
1.4	Тестування функціональних модулів системи	10 000
1.5	Навчання персоналу та запуск системи	25 000
1.6	Технічна підтримка та супровід впровадження	20 000
2	Щорічна абонентська плата за використання системи	65 000
3	Оновлення та удосконалення системи	15 000
Разом		225 000

Примітка. *Складено за [41]

Впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS потребує значних початкових інвестицій, однак такі витрати є обґрунтованими з позиції довгострокового розвитку підприємства та підвищення ефективності системи

управління персоналом ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ». Найбільшу частку витрат у структурі впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS становлять роботи з налаштування та інтеграції системи, а також витрати, пов'язані з навчанням персоналу та запуском програмного забезпечення. Це обумовлено необхідністю адаптації системи до особливостей організаційної структури та HR-процесів ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ». Водночас щорічні витрати на використання та оновлення системи є відносно стабільними, що дозволяє підприємству прогнозувати подальші витрати на підтримку цифрової HR-інфраструктури та планувати бюджет на управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Переваги впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS для ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» наведені на рис. 3.2. та рис. 3.3.

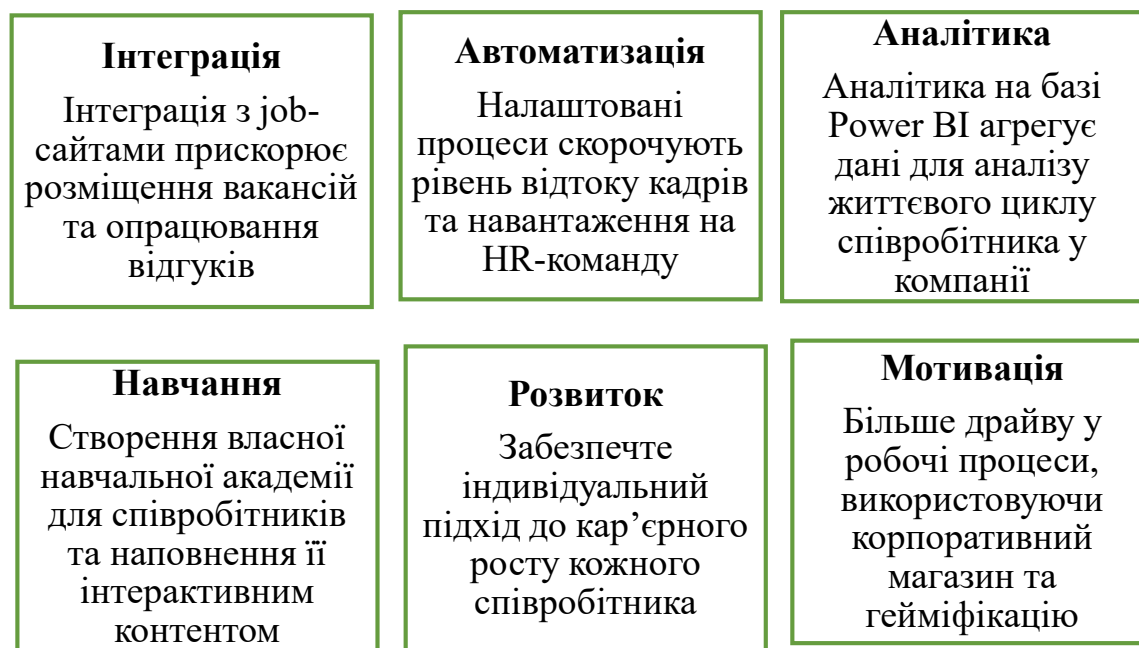


Рис. 3.2. Переваги впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS для ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»*

Примітка. *Побудовано за [41]

HRM-системи SMART HCM & LMS спроможна забезпечити для ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» інтеграцію з job-сайтами з автоматизації процесів пошуку та відбору персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності рекрутингу. Водночас автоматизація HR-процесів дає змогу оптимізувати навантаження на HR-команду та підвищити швидкість виконання кадрових процедур. Значну роль відіграє аналітичний модуль на базі Power BI, який забезпечує аналіз життєвого циклу працівників і підтримує ухвалення управлінських рішень щодо розвитку персоналу. Також система орієнтована на удосконалення управління діловою кар'єрою працівників через впровадження сучасних інструментів навчання, розвитку та мотивації персоналу. Зокрема, передбачено створення корпоративної навчальної академії з інтерактивним контентом, забезпечення індивідуального підходу до кар'єрного зростання працівників, а також використання цифрових механізмів мотивації та гейміфікації для підвищення залученості персоналу.

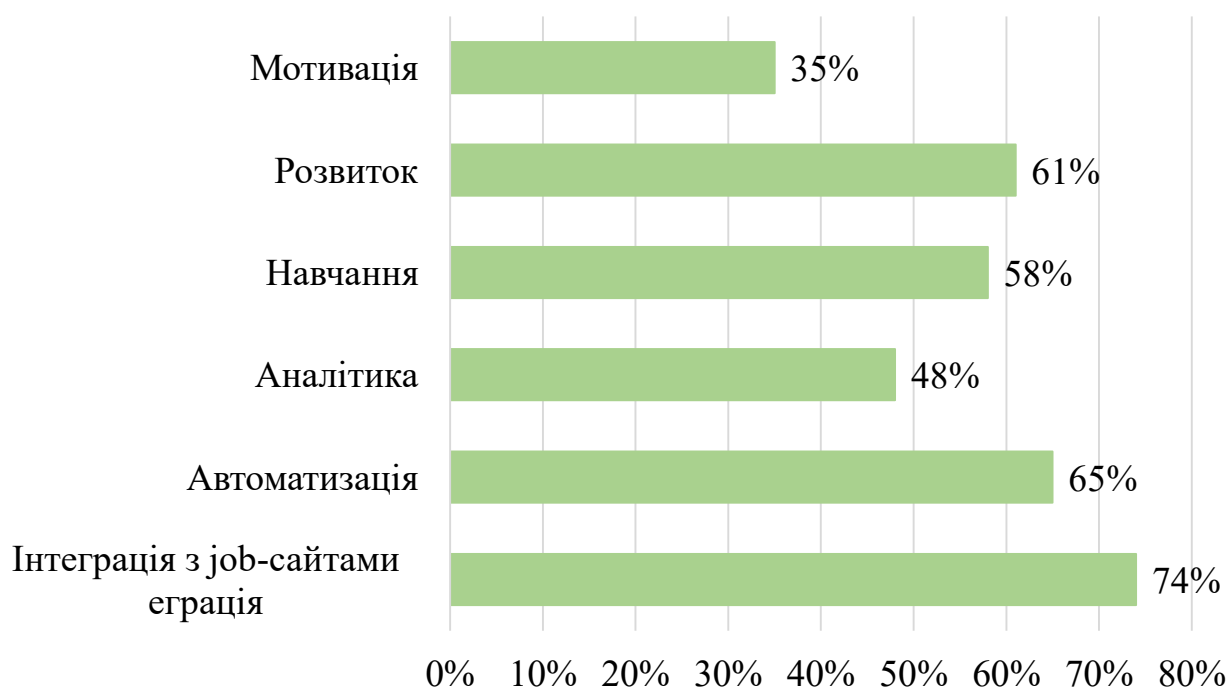


Рис. 3.3. Оцінка ефективності впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS для удосконалення управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»*

Примітка. *Побудовано за [41]

Згідно даних рис. 3.3 виявлено, що при впровадженні HRM-системи SMART HCM & LMS в діяльність ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» найбільший позитивний вплив буде на інтеграцію з job-сайтами та рекрутинговими платформами (74 %), а також на автоматизацію HR-процесів (65 %). Це забезпечує більш оперативний підбір персоналу, спрощує процес формування кадрового резерву та сприяє ефективнішому плануванню кар'єрного розвитку працівників. Водночас вагомими результатами впровадження системи є покращення можливостей професійного розвитку персоналу (61 %) та організації навчання працівників (58 %). Використання HRM-системи SMART HCM & LMS дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку, здійснювати моніторинг компетентностей і результатів навчання, що створює умови для більш прозорого та системного управління діловою кар'єрою працівників підприємства. Крім того, аналітичні можливості системи (48 %) сприяють підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, а мотиваційна складова (35 %) забезпечує підтримку зацікавленості персоналу у професійному зростанні та кар'єрному просуванні.

3.3 Формування кар'єрограми працівників підприємства як інструмент розвитку їх ділової кар'єри

Кар'єрограма – це структурований план професійного розвитку, який може бути представлений у вигляді діаграми, ментальної карти або текстового переліку. У ній визначаються навички та знання, необхідні для просування кар'єрними сходинками, підвищення кваліфікації чи зміни посади. Кар'єрограма сприяє узгодженню професійних амбіцій працівника з потребами підприємства. Основні цілі та функції формування кар'єрограми працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» наведені на рис. 3.4.

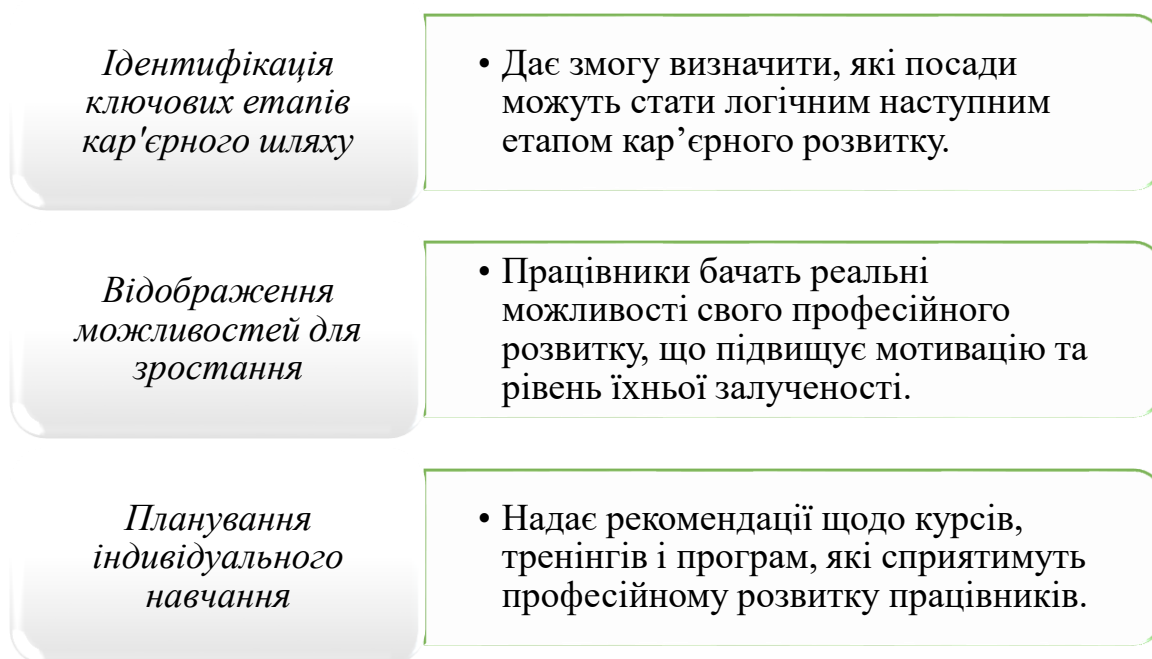


Рис. 3.4. Основні цілі та функції формування кар'єрограми працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»*

Примітка. *Побудовано за [41]

HRM-система SMART HCM & LMS в діяльності ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» дозволить автоматизувати процес створення та ведення кар'єрограм завдяки інструментам для відстеження прогресу, планування навчання та професійного розвитку. Система забезпечує облік необхідних компетенцій для кожної посади, а також допомагає HR-фахівцям оперативно аналізувати результати й досягнення працівників. Існує три основні типи кар'єрограм [41]:

- вертикальна, що орієнтована на просування працівника в межах його спеціальності;
- горизонтальна, яка передбачає розширення компетенцій і функціональних обов'язків для набуття нового досвіду;
- діагональна, що поєднує вертикальний і горизонтальний розвиток, створюючи можливості для формування кросфункціональних навичок.

Етапи створення кар'єрограми працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» представлені на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Етапи створення кар'єрограми працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»*

Примітка. *Побудовано за даними підприємства та [41]

Наведений процес охоплює аналіз поточної посади працівника, оцінку його потенціалу та кар'єрних цілей, визначення можливих напрямів розвитку, деталізацію необхідних навичок для кожного кар'єрного шляху, планування навчання та професійного розвитку, а також регулярний моніторинг і коригування кар'єрної програми відповідно до досягнутих результатів і потреб підприємства. До основних категорій працівників, для яких доцільно формувати кар'єрограми в ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», належать:

- молоді фахівці та новоприйняті працівники, для яких важливо визначити перспективи професійного розвитку й адаптації на підприємстві;
- працівники кадрового резерву, підготовка яких орієнтована на подальше зайняття керівних посад;
- керівники структурних підрозділів для розвитку управлінських компетенцій та підвищення ефективності управління персоналом;
- працівники виробничих підрозділів, для яких кар'єрограма сприятиме професійному зростанню, підвищенню кваліфікації та освоєнню суміжних функцій;
- висококваліфіковані спеціалісти та працівники з високим потенціалом розвитку, професійне зростання яких є важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- працівники, які потребують перекваліфікації або професійного розвитку у зв'язку зі змінами технологій, цифровізацією та впровадженням сучасних HRM-систем.

Використання кар'єрограм сприятиме підвищенню ефективності управління діловою кар'єрою працівників, розвитку кадрового потенціалу підприємства, а також формуванню системного підходу до професійного розвитку персоналу. Очікувані результати формування кар'єрограм працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Результати формування кар'єрограми працівників
ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»***

Очікуваний результат	Характеристика
<i>Підвищення мотивації працівників</i>	Формування чітких перспектив професійного та кар'єрного розвитку сприятиме зростанню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності.
<i>Зростання рівня залученості персоналу</i>	Працівники матимуть краще розуміння власних можливостей розвитку в підприємстві, що позитивно впливатиме на їхню залученість до трудової діяльності.
<i>Формування внутрішнього кадрового резерву</i>	Кар'єрограма дозволяє своєчасно виявляти працівників із високим потенціалом та здійснювати їх підготовку до зайняття вищих посад.
<i>Зниження плинності кадрів</i>	Наявність прозорих можливостей кар'єрного просування сприятиме утриманню кваліфікованих працівників в підприємстві.
<i>Підвищення ефективності професійного розвитку</i>	Індивідуальне планування навчання та розвитку забезпечить цілеспрямоване формування необхідних компетенцій працівників.
<i>Покращення планування кар'єрного просування</i>	Використання кар'єрограм сприятиме систематизації процесів професійного та посадового просування персоналу.
<i>Розвиток кадрового потенціалу підприємства</i>	Формування кар'єрограм забезпечить розвиток професійних і управлінських компетенцій працівників.
<i>Підвищення ефективності HR-менеджменту</i>	Автоматизація процесів управління діловою кар'єрою за допомогою HRM-систем дозволить оперативніше аналізувати результати розвитку персоналу та приймати управлінські рішення.

Примітка. *Побудовано за даними підприємства та [25]

Таким чином, формування кар'єрограм працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ» забезпечить визначення можливих напрямів їх кар'єрного просування, необхідних компетенцій, знань і навичок, а також заходів з навчання та підвищення кваліфікації для досягнення запланованих кар'єрних цілей.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність понять «кар'єра» та «ділова кар'єра», узагальнено наукові підходи до їх трактування, а також визначено особливості ділової кар'єри як складової системи управління персоналом підприємства. Наведено основні види ділової кар'єри та охарактеризовано напрями її розвитку в межах підприємства. Виявлено, що ефективність кар'єрного зростання працівників залежить від поєднання особистісних характеристик працівника, рівня його професійного розвитку та дієвості системи управління персоналом. Охарактеризовано етапи проходження ділової кар'єри працівником і встановлено, що планування кар'єрного розвитку має здійснюватися з урахуванням індивідуальних особливостей та життєвого циклу працівника.

2. Встановлено, що управління діловою кар'єрою працівників є важливою складовою системи управління персоналом підприємства, яка забезпечує професійний розвиток працівників, ефективне використання кадрового потенціалу та підвищення результативності діяльності організації. В роботі наведено наукові підходи до трактування поняття «управління діловою кар'єрою працівників» та визначено основні елементи процесу кар'єрного розвитку персоналу. Виявлено ключові чинники, що впливають на формування й розвиток кар'єри працівників, а також чинники, які можуть стримувати кар'єрне просування. Розкрито особливості планування кар'єри, формування кадрового резерву, оцінювання персоналу та реалізації програм професійного розвитку. Наведено процес управління діловою кар'єрою працівників підприємства, який охоплює планування, мотивацію, навчання, ротацію та оцінювання персоналу.

3. Наведено основні методичні підходи до управління діловою кар'єрою працівників підприємства. Розглянуто методи оцінювання персоналу, зокрема графічну шкалу оцінок, метод ранжування, попарного порівняння, метод критичних ситуацій, оцінювання «360 градусів», управління за цілями та психологічні методи. Наведено методи управління кар'єрою персоналу, які поділено на організаційні, розпорядчі, економічні та соціально-психологічні.

Встановлено основні функції управління кар'єрою персоналу, до яких належать аналіз, планування, організація, стимулювання кар'єрного просування та контроль. Охарактеризовано сучасні технології управління кар'єрою персоналу, зокрема кар'єрний маркетинг, кар'єрну логістику, кар'єрний бенчмаркінг, селф-менеджмент і кар'єрний тьюторинг.

4. Наведено загальну характеристику діяльності ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», історію розвитку підприємства, стратегічні напрями його функціонування та проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності протягом 2023-2025 рр. Встановлено, що у 2025 р. чистий дохід від реалізації продукції становив 5 036 351 тис. грн, що на 2 813 тис. грн більше порівняно з 2023 р., однак чистий прибуток підприємства скоротився на 385 885 тис. грн. Основними видами продукції підприємства є сигарети з фільтром, тютюновмісні вироби для електричного нагрівання та фільтри для тютюнових виробів. Попри незначне зменшення обсягів реалізації сигарет з фільтром і тютюновмісних виробів для електричного нагрівання, підприємство значно збільшило реалізацію фільтрів для тютюнових виробів, які у 2025 р. стали провідною товарною позицією та основним джерелом формування доходів.

5. Встановлено, що підприємство здійснює діяльність відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 та ISO 45001:2018, приділяє значну увагу створенню безпечних умов праці, розвитку корпоративної культури та кадровому забезпеченню. В роботі наведена організаційна структура ПрАТ «А/Т Тютюнова компанія «В.А.Т.-Прилуки», сформована відповідно до принципів корпоративного управління, характерних для приватних акціонерних товариств.

6. Виявлено, що середня чисельність працівників у 2025 р. становила 430 осіб, а витрати на оплату праці протягом 2023-2025 рр. зросли на 170 097 тис. грн, або майже на 64 %, що свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу. Виявлено, що система управління діловою кар'єрою ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ»

базується на використанні багатоступеневого процесу відбору персоналу, розвитку внутрішнього кадрового резерву, наставництва, коучингу та міжнародних програм професійного розвитку працівників.

7. Запропоновано комплексний алгоритм планування і розвитку ділової кар'єри працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ», який охоплює всі етапи трудового циклу – від адаптації персоналу до кар'єрного просування та підтримки взаємодії після завершення трудових відносин.

8. Обґрунтовано доцільність впровадження HRM-системи SMART HCM & LMS для удосконалення управління діловою кар'єрою працівників ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ». Визначено, що загальна сума витрат на впровадження, використання та оновлення системи становить 225 тис. грн. Виявлено, що найбільший позитивний вплив від впровадження системи очікується щодо інтеграції з job-сайтами та рекрутинговими платформами (74 %), автоматизації HR-процесів (65 %), розвитку працівників (61 %) та організації навчання персоналу (58 %).

9. Встановлено, що формування кар'єрограм працівників є дієвим інструментом управління діловою кар'єрою персоналу ПрАТ «А/Т ТЮТЮНОВА КОМПАНІЯ «В.А.Т. – ПРИЛУКИ». Кар'єрограма передбачає послідовне виконання етапів аналізу поточної посади працівника, оцінки його потенціалу та кар'єрних цілей, визначення можливих напрямів розвитку, деталізації необхідних компетенцій, планування навчання та регулярного моніторингу й коригування кар'єрної програми. Визначено основні категорії працівників, для яких доцільно розробляти кар'єрограми, зокрема молодих фахівців, працівників кадрового резерву, керівників структурних підрозділів, виробничого персоналу та працівників із високим потенціалом розвитку. Виявлено, що використання кар'єрограм забезпечить підвищення мотивації та залученості персоналу, формування внутрішнього кадрового резерву, зниження плинності кадрів і підвищення ефективності професійного розвитку працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алдошина М. В., Козубова Н. В. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68>
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 468 с.
3. Балановська Т. І., Драмарецька К. П., Гоголя О. П. Формування команди ризик-менеджменту підприємств в умовах дефіциту людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2026. Випуску 84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7587>
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/91a8398b-3acd-4be2-b79f-a1a82ba05009/content>
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с. URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/f4d1c7e5-140c-4605-b812-15a61356a2a7>
6. Вдовічена О., Гнатюк М., Вдовічен Д. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. № 3 (87). С. 85-96. 124 с. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.06> URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1433>
7. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Гавриш О. М., Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні

організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18-28. DOI: [http://dx.doi.org/10.31548/economics13\(3\).2022.15-24](http://dx.doi.org/10.31548/economics13(3).2022.15-24)

9. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.79

10. Грідін О. В. Управління діловою кар'єрою: методичні вказівки. ДБТУ. Харків: 2026. 142 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d8bf2786-2cce-44d5-8944-8da2ec2b6c73/content>

11. 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.

12. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.

13. Драмарецька К. П. Мотивація персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2020. ТОМ 11, № 4. DOI: <http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy2020.04.007>

14. Іванова В. І., Кубіцький С. О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*. 2023. С. 64-70. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/628/638>

15. Іванова В., Кубіцький С. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Матеріали конференцій МЦНД, Полтава, Україна, 2023. С. 64-70. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/628>

16. Коваль Н., Федосєєв 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> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5309>

17. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління

мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 4. С. 11-19.

18. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Управління персоналом: навчальний посібник / за заг. ред. Д. В. Швеця. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 452 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024>

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 296 с.

20. Кудінова М. М., Меденець В. В. Менеджмент кар'єри. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. С. 364-370.

21. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник. Хмельницький: Цюпак А. А. 2015. 187 с. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/9a52c851-1751-4f5e-ad8d-cdb9ab67a48d>

22. Літинська В. А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*. 2022. № 2 (18). С. 45-55.

23. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: посібник. Суми: «Університетська книга», 2023. 592 с.

24. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.34 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/36.pdf

25. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2018. 435 с.

26. Назарова Г. В. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 295 с.

27. Ніколайчук М. В. Трагування людського капіталу в системі сучасних парадигмальних пріоритетів розвитку. *Збірник наукових праць НУК*. 2011. № 2. С. 150-155.

28. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-78-13> URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/2_78_2022/15.pdf
29. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 липня 2022 року № 2465-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text> (дата звернення: 11.03.2026).
30. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 176 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060804.pdf>
31. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
32. Стандарти ділової поведінки. БАТ Україна. URL: [https://www.bat.ua/content/dam/endmarkets/ua/uk/download/who-we-are/policies-principles-and-standards/SoBC-2026_\(Ukr\).pdf](https://www.bat.ua/content/dam/endmarkets/ua/uk/download/who-we-are/policies-principles-and-standards/SoBC-2026_(Ukr).pdf)
33. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т. І. Балановська, О. П. Гоголя, Н. І. Драгнєва, К. П. Драмарецька, А. В. Троян. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
34. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: <https://surl.li/fteiju>
35. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 487 с.
36. Цимбалюк С. О. Рекрутинг персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 355 с.
37. 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.

38. Шильнікова З. М. Управління діловою кар'єрою персоналу організацій у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 28. С. 238-243.
39. БАТ Україна. Офіційний сайт. URL: <https://www.bat.ua/>
40. Łozowiecka W. Principles and styles of management and career. *Spółeczeństwo edukacja język*. 2019. Т. 10. Р. 95-108.
41. SMART HCM & LMS. Офіційний сайт. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/hcm/#modules>