

Ковбаса Михайло Миколайович,
*здобувач вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
Національний університет біоресурсів
і природокористування України
(м. Київ, Україна)*

**СТРАТЕГІЇ ТА МОДЕЛІ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ
ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН**

У сучасному змінному середовищі, яке характеризується високою турбулентністю, цифровізацією та гнучкістю організаційних структур, зростає

значення усвідомленого стратегічного управління кар'єрним розвитком персоналу [8; 9; 12]. Кар'єра все частіше трактується не лише як лінійне просування посадовими щаблями, а як багатовекторний процес реалізації професійного потенціалу у відповідь на організаційні виклики [13]. За визначенням таких дослідників, як Greenhaus & Callanan, Hall [13], а також українських науковців Костюченко О.М., Савченко В.Ю., Желіховської І.М. [7], сучасна кар'єра є глибоко персоналізованим і стратегічно керованим процесом, особливо актуальним в умовах організаційних змін, зокрема релокації підприємств.

Стратегії управління кар'єрою передбачають чітке планування траєкторій зростання, вибір підходів до розвитку персоналу (централізованих, індивідуалізованих чи гібридних), а також узгодження потреб організації із запитами співробітників [2]. Як зазначає Шматова Н.В., особливої ваги в цьому контексті набувають ситуації організаційної трансформації — зміна структур, ролей, команд або географічного розташування, що потребують переосмислення кар'єрних маршрутів [7]. У релокованих підприємствах, які змушені адаптувати персонал до нової соціальної й економічної дійсності, стратегічне управління кар'єрою виступає ключовим інструментом збереження стабільності й внутрішньої згуртованості [9].

У свою чергу, моделі кар'єри виконують важливу функцію візуалізації та структурування можливих шляхів професійного розвитку. Вони дозволяють не лише пояснити логіку кар'єрного зростання, а й обґрунтовано формувати кадрові рішення відповідно до типу організації, її стадії розвитку чи контексту змін [1; 6].

Аналіз концептуальних підходів і стратегій управління кар'єрою персоналу релокованих підприємств обґрунтовує потребу у визначенні конкретних моделей кар'єрного розвитку, які дають змогу візуалізувати і реалізувати обрану кадрову стратегію на практиці [9]. Саме моделі слугують інструментом формалізації кар'єрних траєкторій, адаптованих до змінних організаційних умов [8; 12]. У сучасній науковій і прикладній літературі виокремлюють низку типових моделей, які умовно відображають способи

руху працівника в межах кар'єрного поля [1], [2; 10]. До найпоширеніших з них належать: «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя», які відображають як класичні, так і адаптивні підходи до побудови професійного зростання в умовах змін [5; 13].

З метою узагальнення порівняльних характеристик розглянутих нами моделей, у таблиці 1 представлено основні ознаки, переваги та обмеження кожної з них у контексті застосування на релокованих підприємствах [5; 10].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей кар'єрного розвитку персоналу

Модель	Тип кар'єрного руху	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки
«Сходи»	Вертикальний	Послідовне підвищення по ієрархії; щаблі з чіткою логікою просування	Передбачуваність, стабільність, накопичення досвіду	Може блокувати просування молодших кадрів, обмежений розвиток після піку
«Трамплін»	Вертикальний → стабілізація	Досягнення певного рівня з подальшою стагнацією до пенсії	Можливість стабільного перебування на посаді	Відсутність подальшого зростання, ризик демотивації
«Змія»	Горизонтальний + вертикальний	Ротації, зміна функціоналу, перехід між департаментами перед підвищенням	Розвиток багатofункціональності, широка управлінська підготовка	Вимагає часу, ресурсів, можливих структурних переміщень
«Роздоріжжя»	Комбінований з оцінюванням	Можливість просування після оцінки знань, навичок і бажання працівника	Об'єктивне просування, розвиток еліти, високий потенціал	Високі вимоги до оцінювання, ризик звільнень при слабких результатах

Тобто, кожна з розглянутих моделей кар'єрного розвитку — «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя» — має як сильні сторони, так і певні обмеження, які слід урахувати в практиці управління персоналом [2; 5; 7; 9]. Їх ефективність значною мірою залежить від цілей підприємства, типу його

діяльності, організаційної структури, стадії розвитку та кадрової ситуації [12]. В умовах релокації підприємств, коли організаційні зміни супроводжуються адаптацією до нового середовища, відновленням процесів і формуванням нових команд, особливо важливо забезпечити баланс між структурованістю кар'єрного шляху та його гнучкістю [10].

Окрім класичних моделей кар'єрного розвитку — таких як «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя», — що передбачають чітку ієрархічну або ротаційну структуру просування [1; 5], у сучасній HR-практиці, зокрема на релокованих підприємствах, дедалі більшого поширення набувають альтернативні підходи. Вони базуються на принципах гнучкості, циклічності, самовизначення та персоналізованого професійного зростання [7; 9; 13].

Серед них особливо актуальними є модель «спіралі» та модель «лабораторії», які відображають адаптацію до динамічних умов ринку праці, трансформаційних змін в організації та потреб у нових форматах розвитку персоналу [2; 11].

Модель «спіралі» передбачає циклічне, не лінійне просування кар'єрою, де кожен виток охоплює новий рівень відповідальності, навичок або функцій [5; 9]. Працівник може кілька разів повертатися до суміжних або навіть початкових ролей, але на новому рівні складності або глибини. Цей підхід особливо ефективний для професій, пов'язаних із креативністю, IT, R&D, а також у релокованих структурах, де змінюється архітектура команд і функціонал [7; 10].

Модель «лабораторії» орієнтована на експериментальний формат розвитку: працівникам пропонуються тимчасові проєкти, ролі або функції для тестування своїх можливостей без формального переведення [10; 13]. Це дає змогу обом сторонам (і працівнику, і роботодавцю) оцінити відповідність — перш ніж приймати рішення про формалізацію зміни [2]. Така модель особливо актуальна у гнучких та agile-структурах релокованих підприємств, які не можуть дозволити жорстку кадрову ієрархію [9; 11].

Врахування таких моделей дозволяє релокованим підприємствам значно розширити інструментарій побудови індивідуальних кар'єрних

траєкторій та адаптувати управління персоналом до мінливої зовнішньої динаміки [2; 4; 8].

Успішне управління кар'єрою персоналу не передбачає жорсткої прив'язаності до однієї моделі. Навпаки — найбільш результативними є комбіновані підходи, які дозволяють адаптувати кар'єрні траєкторії до індивідуальних особливостей працівників, організаційної культури та стратегічних цілей підприємства [3; 7; 12]. Це особливо важливо для релокованих компаній, які функціонують у нових регіональних контекстах і стикаються з необхідністю швидкого відновлення кадрового потенціалу, збереження мотивації персоналу й забезпечення керованого розвитку [9].

Проведене дослідження моделей кар'єри засвідчує, що в сучасній міжнародній теорії та практиці управління людськими ресурсами існує цілий спектр ефективних методик планування, реалізації й моніторингу кар'єрного розвитку персоналу. Ці методики враховують як потреби організації, так і індивідуальні траєкторії розвитку працівників, опираючись на принципи стратегічного менеджменту, гнучкого проектного управління та цифрового супроводу HR-процесів [8; 9; 11].

У подальшому розглянемо ключові з них, які можуть бути адаптовані до умов українських підприємств, зокрема релокованих (див. табл. 2).

Таблиця 2

Переваги та недоліки методик планування та розвитку кар'єри

№	Назва методики	Переваги	Недоліки
1	«Карта інтересів»	Визначення декількох професійних напрямів	Неможливість точно обрати оптимальний варіант професії
2	Диференційовано-діагностичний опитувальник інтересів	Визначення типу професії людини	Незначна кількість запитань, що обмежує глибину діагностики
3	Експрес-діагностика організаторських здібностей	Дослідження структури організаторських якостей та рівня володіння ними	Не дозволяє повністю спрогнозувати кар'єрний розвиток
4	Діагностика лідерських здібностей (Жариков, Крушельницький)	Визначення лідерських і комунікативних якостей	Нечітка формулювання деяких запитань

5	Методика професійних нахилів (Йовайши)	Допомагає обрати найбільш прийнятну сферу діяльності	Складна у використанні таблиця-ключ
6	Оцінка управлінських здібностей	Визначає рівень управлінських здібностей, ефективність поведінки в кризових ситуаціях	Нечітке розмежування між управлінськими та соціальними запитаннями
7	Оцінка управлінських якостей	Швидка оцінка рівня управлінських якостей	Замала кількість запитань для повної оцінки
8	Оцінка загальних здібностей до управлінської діяльності	Підходить для керівників усіх рівнів	Не застосовується на підприємствах приватної форми власності
9	Методика «Чи ефективний керівник?»	Оцінює ефективність управлінця	Придатна лише для вже діючих керівників, не використовується на етапі планування кар'єри
10	Методика «Якір кар'єри»	Досліджує напрям кар'єрного просування (8 орієнтацій)	Не враховує психологічний компонент кар'єрної динаміки

Як проілюстровано у табл. 2, сучасні методики планування та розвитку кар'єри персоналу охоплюють широкий спектр діагностичних цілей — від виявлення інтересів і професійних нахилів до оцінювання управлінських, організаторських та лідерських здібностей [2; 6; 9]. Ці інструменти виступають основою для побудови індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника, особливо в умовах трансформаційного середовища, характерного для релокованих підприємств [12].

Залежно від цільового призначення, методики можна класифікувати за трьома основними групами:

- орієнтаційно-діагностичні (наприклад, «Карта інтересів», «Диференційований опитувальник інтересів»), що дозволяють виявити базові кар'єрні орієнтири;

- компетентнісні (методики оцінки управлінських здібностей, діагностика організаторських функцій), спрямовані на оцінку потенціалу до управлінської діяльності;

- інтегративні (зокрема методика «Якір кар'єри»), які дозволяють поєднати кілька векторів розвитку — від стабільності та професіоналізму до виклику та підприємництва [7; 13].

Кожна з цих методик має свої переваги — від точного спрямування професійної орієнтації до ідентифікації гнучких управлінських навичок. Водночас не всі є універсальними: деякі обмежені за кількістю запитань, інші складні в інтерпретації або надто вузько спеціалізовані [2].

У практиці релокованих підприємств зазначені методики можуть бути ефективно використані:

- на етапі адаптації працівників до нових умов — для виявлення професійних інтересів і нахилів;

- під час формування кадрового резерву — для оцінки лідерського потенціалу та управлінських здібностей;

- у процесі планування кар'єрного зростання — шляхом узгодження індивідуальних очікувань із стратегічними можливостями підприємства [7; 9; 12].

Таким чином, застосування діагностичних методик створює передумови для стратегічного управління людським капіталом і формування персоналізованих кар'єрних траєкторій, що враховують як потенціал окремого працівника, так і цілі релокованого підприємства [3; 6; 13].

Отже, аналіз стратегій і моделей кар'єрного розвитку персоналу в умовах організаційних змін засвідчив різноманіття підходів до побудови професійної траєкторії працівників. Класичні моделі — «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя» — відображають як вертикальні, так і горизонтальні сценарії зростання, а їх практична реалізація на релокованих підприємствах дозволяє забезпечити баланс між стабільністю, гнучкістю та розвитком. Особливої актуальності набувають сучасні альтернативні моделі — «спіраль» і «лабораторія», що орієнтовані на адаптивність, мультифункціональність і самостійність персоналу. Поєднання різних моделей, а також використання діагностичних методик, дає змогу формувати персоналізовані кар'єрні

маршрути, які відповідають як стратегічним завданням підприємства, так і професійним амбіціям.

Список використаних джерел:

1. Візіров Б. (2008). Управління кар'єрою державного службовця як взаємодія інтересів. *Економіка та держава*. № 11. С. 84-85.
2. Дудко С.В. (2017). Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. № 6. Т. 2 (253). С. 57-65.
3. Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С., Кондрат О.Б. (2024). Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. № 5, С. 93-104.
4. Кубіцький Сергій, Урсакий Юлія, Мрозакевич Роман. (2024). Особливості застосування lms-систем для корпоративного навчання персоналу. *Економічні науки*. Вип. I. (93). С. 64-75.
5. Москаленко Н.О. (2005). Ділова кар'єра : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ. 152 с.
6. Новікова О.С., Венгер Т.А., Ковальчук В.О. (2008). Складові формування кадрового потенціалу українських підприємств та їх вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. *Економічні науки*. № 2, Т. 2. С. 210-212.
7. П'ятницька Г., Григоренко О. (2014). Міжнародний досвід впровадження SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи*. К., С. 88-90.
8. Проскурка Н.М. Професійна кар'єра як аспект розвитку особистості. URL: <http://www.nbu.gov.ua>
9. Савченко В.А. (2002). Управління розвитком персоналу. К.: *КНЕУ*. 351 с.
10. Савченко В.Ю. (2023). Системне управління кар'єрою персоналу в умовах організаційних змін. *Менеджмент і цифровізація*. № 2. С. 54-61.
11. Федулова Л.І. (2003). Менеджмент організацій : підручник. К.: *Либідь*. 448 с.

12. Харченко О., Роскладка А. (2014). За SMART-освітою майбутнє. Smart-освіта. К., С. 120-123.

13. Drucker P.F. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. *New York : Harper & Row.* 839 p.

**Національний університет біоресурсів і
природокористування України
Гуманітарно-педагогічний факультет
Кафедра управління та освітніх технологій**



МАТЕРІАЛИ

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології,
провідництво та менеджмент в освіті»
«Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology,
Guidance and Management of Education»**

**Національний університет біоресурсів і природокористування України,
кафедра управління та освітніх технологій
AKG Global Support Services (OPC) Private Limited – Індія,
Університет Патил Відьяпіт – Індія,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський
державний інститут»,
Херсонським навчально-науковим інститутом Національного
університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
Поліський національний університет,
кафедра комп'ютерних технологій та системного моделювання**

1 жовтня 2025 р.

Київ 2025 р.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet рішенням Вченої ради гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 3 від 17.10.2025 р.)

Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті / Матеріали міжнародної дистанційної науково-практичної конференції, м. Київ, 1 жовтня 2025 р. Київ : НУБіП України. 2025. 192 с.

Збірник наукових праць укладено за матеріалами Міжнародної дистанційної наукової конференції «**Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті**», яка відбулась 1 жовтня 2025 року в Національному університеті біоресурсів і природокористування України. В матеріалах збірника висвітлюються сучасні тенденції подальшого розвитку освіти в Україні й світі в епоху цифровізації, розв'язання нагальних проблем у соціокультурній та соціально-гуманітарній сферах шляхом синергетичної інтеграції інновацій, управління та технологій, освітнього менеджменту та провідництва.

Тези подано в авторській редакції. Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильність цитування джерел, посилання на них та інші відомості. Передруковувати опубліковані в збірнику наукових праць матеріали дозволяється тільки за згодою авторів.

Редакційна колегія:

Савицька І.М., канд. філос. наук, доц. декан факультету (голова);

Кубицький С. О., канд пед. наук, проф. завідувач кафедри управління та освітніх технологій;

Гречаник Н. І., д-р пед. наук, проф.

Шумілова І. Ф., д-р пед. наук, доц.;

Базелюк В.Г., канд. пед. наук, доц.

Відповідальна за випуск – Гречаник Н.І., д-р пед. наук, проф.

ISBN 973-966-8063-79-4