

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент

Інна САВИЦЬКА

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого
підприємства»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

«Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

кандидат педагогічних наук, професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ

Виконав

_____ Михайло КОВБАСА

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій
професор _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**
Ковбасі Михайлу Миколайовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»
Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого підприємства»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «__» _____ 2024 р. № _____

Термін подання завершеної роботи на кафедрі «01» листопада 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Проаналізувати науково-теоретичні підходи до управління кар'єрним розвитком в умовах адаптації підприємств.
2. Охарактеризувати організаційно-економічні та кадрові особливості функціонування ТОВ «Citius S» після релокації.
3. Дослідити стан управління кар'єрним розвитком персоналу на підприємстві.
4. Визначити ключові проблеми та бар'єри кар'єрного зростання персоналу.
5. Розробити стратегію вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу.
6. Обґрунтувати доцільність і ефективність реалізації запропонованих заходів.

Дата видачі завдання - «20» листопада 2024 р.

Керівник магістерської роботи _____ Сергій КУБІЦЬКИЙ
Завдання прийняв до виконання _____ Михайло КОВБАСА

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого підприємства» здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Ковбаси Михайла Миколайовича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого підприємства. У ній розкрито теоретичні засади формування ефективної системи кар'єрного зростання, проаналізовано стан та проблеми кадрової політики на прикладі ТОВ «Citius S» після релокації, а також обґрунтовано практичні інструменти вдосконалення управління персоналом в умовах трансформаційного середовища. Загальний обсяг роботи становить 131 сторінку і включає 23 таблиці, 29 рисунків, список використаних джерел, що налічує 111 найменувань.

Основна мета дослідження полягає у формуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кар'єрним розвитком персоналу на релокованому підприємстві в умовах трансформації організаційного середовища, спричиненої релокацією, цифровізацією та необхідністю стратегічного оновлення кадрової політики.

У першому розділі проаналізовано теоретичні засади управління кар'єрним розвитком персоналу в умовах трансформації організаційного середовища. Зокрема, розкрито зміст понять «кар'єра», «професійний розвиток», «кар'єрне зростання», досліджено основні підходи до управління кар'єрою працівників на підприємствах. Також охарактеризовано класичні та альтернативні моделі розвитку кар'єри, акцентовано увагу на адаптивних стратегічних підходах до формування індивідуальних траєкторій професійного зростання персоналу на релокованих підприємствах.

Другий розділ присвячено діагностиці реального стану управління кар'єрним розвитком персоналу в ТОВ «Citius S» після релокації до Львівської області. Проведено аналіз організаційно-економічних умов функціонування підприємства, вивчено кадрову структуру, динаміку плинності кадрів, ефективність навчальних програм та адаптаційних механізмів. Виявлено основні бар'єри: відсутність чіткої системи планування кар'єри, нерівномірність доступу до розвитку та слабка мотиваційна політика. Водночас зафіксовано позитивні тенденції: зростання кількості працівників, активну участь у внутрішньому навчанні, зацікавленість у професійному зростанні.

У третьому розділі обґрунтовано стратегію вдосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу. Запропоновано комплекс заходів: впровадження стратегічної та індивідуальних дорожніх карт кар'єрного зростання, створення електронної платформи для безперервного навчання, розвиток системи наставництва та внутрішньої сертифікації. Проведено оцінку доцільності реалізації заходів з урахуванням економічного та соціального ефекту. Визначено, що після впровадження системи продуктивність праці зросла, плинність кадрів знизилась, а період адаптації скоротився.

Практичне значення дослідження полягає в розробці прикладних інструментів, які можуть бути впроваджені на релокованих підприємствах України. Запропонована система управління кар'єрою персоналу дозволяє забезпечити стабільність трудового потенціалу, сформувати внутрішній кадровий резерв, зменшити витрати на рекрутинг і навчання, а також підвищити мотивацію та лояльність працівників до організації.

Ключові слова: управління персоналом, кар'єрний розвиток, релокація, стратегічна карта, професійне зростання, цифровізація HR, система наставництва, адаптація працівників.

ЗМІСТ

ВСТУП	6	
Розділ 1	Теоретичні основи управлінням кар'єрного розвитку персоналу підприємства	11
1.1.	Понятійно-категоріальний апарат кар'єрного розвитку персоналу	11
1.2.	Концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу підприємства	20
1.3.	Стратегії та моделі кар'єрного розвитку персоналу в умовах організаційних змін	39
Висновки	до першого розділу	53
Розділ 2	Дослідження системи управління кар'єрним розвитком на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»	55
2.1.	Організаційно-економічна характеристика релокованого підприємства ТОВ «Citius S»	55
2.2.	Аналіз кар'єрного розвитку персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S»	72
2.3.	Оцінка ефективності діючої системи управління кар'єрою на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»	89
Висновки	до другого розділу	100
Розділ 3	Напрями удосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S»	102
3.1.	Розробка рекомендацій щодо подолання бар'єрів та стимулювання кар'єрного розвитку персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S»	102
3.2.	Обґрунтування доцільності та ефективності реалізації заходів щодо вдосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу на ТОВ «Citius S»	110
Висновки	до третього розділу	116
ВИСНОВКИ		119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		123

ВСТУП

Сучасне українське підприємництво функціонує в умовах глибоких трансформацій, спричинених воєнним станом, вимушеною релокацією виробничих потужностей, посиленням конкуренції, цифровізацією та потребою в адаптації до нових ринкових умов. У таких обставинах особливого значення набуває управління людським капіталом, а саме — формування ефективної системи кар'єрного розвитку персоналу. Актуальність цієї теми суттєво зростає, оскільки стабілізація трудового потенціалу та підвищення рівня професійної залученості працівників стають ключовими умовами стійкого розвитку підприємств в новому середовищі.

У зв'язку з цим, виникає об'єктивна потреба у перегляді традиційних підходів до управління кар'єрою та запровадженні гнучких, адаптивних стратегій, орієнтованих на поєднання індивідуальних орієнтирів працівників із стратегічними цілями організації. Застосування сучасних інструментів — таких як цифрові платформи навчання, система наставництва, внутрішні кар'єрні маршрути — дозволяє не лише забезпечити професійне зростання співробітників, але й зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку в умовах нестабільності та змін.

Питаннями управління кар'єрою персоналу підприємства займалися багато українських та зарубіжних дослідників, серед яких варто відзначити таких учених, як О. А. Грішнова [17], В. М. Данюк [21], О. В. Дубовик [24], І. В. Климчук [34], В. І. Крамаренко [40], М. П. Лукашевич [52], О. С. Новікова [61], О. В. Сардак [86], Н. С. Ситнік [87]. Значний внесок у розробку сучасних підходів до стратегічного планування кар'єри зробили такі зарубіжні вчені, як М. Армстронг [103], Т. Бічем [105] та П. Друкер [107], які підкреслювали важливість системності, мотиваційного підходу й зв'язку між кар'єрним зростанням і загальною стратегією організації.

Окрему увагу в сучасних дослідженнях приділено інтеграції індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників у загальний кадровий менеджмент підприємства. Теоретичні засади розвитку персоналу були висвітлені в працях українських науковців, зокрема О. Грішнкової [17],

О. Сардак [86], які акцентують на необхідності формування гнучкої, адаптивної системи управління кар'єрою, особливо в умовах нестабільного економічного середовища та трансформації підприємств. Саме ці напрацювання становлять наукову базу для розробки ефективної моделі управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого підприємства, орієнтованої на збереження людського капіталу та посилення конкурентних переваг організації.

Аналіз наукових джерел і практичного досвіду релокованих підприємств засвідчує, що проблема вдосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу залишається надзвичайно актуальною, особливо в умовах воєнного стану, нестабільності ринку праці та трансформації організаційної структури компаній. Сучасні виклики вимагають впровадження нових підходів до формування кар'єрних траєкторій працівників, які передбачають системність, адаптивність, цифровізацію й стратегічне планування. Особливої ваги набуває необхідність забезпечення мотивації, безперервного професійного розвитку та формування внутрішнього кадрового резерву. Водночас наявні суперечності між стратегічними потребами підприємств, відсутністю методичних інструментів та недостатнім рівнем автоматизації HR-процесів підкреслюють потребу у глибшому дослідженні ефективних моделей управління кар'єрою в умовах пострелокаційного середовища.

Зокрема, спостерігаються такі *суперечності*: спостерігається розрив між високим рівнем зацікавленості працівників у кар'єрному зростанні та відсутністю формалізованої системи планування кар'єри; між потребою в розвитку внутрішнього кадрового резерву та практичною перевагою зовнішнього рекрутингу; між впровадженням цифрових рішень у виробництві та недостатнім рівнем цифрової компетентності персоналу; між очікуванням прозорих механізмів кар'єрного просування та збереженням фрагментарних практик оцінювання. Всі ці суперечності підтверджують актуальність створення цілісної, адаптивної та орієнтованої на стратегічні цілі моделі управління кар'єрою, що відповідатиме умовам післярелокаційної трансформації та забезпечить сталий розвиток людського капіталу підприємства.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого підприємства»**.

Мета дослідження є формування теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кар'єрним розвитком персоналу на релокованому підприємстві в умовах трансформації організаційного середовища.

Відповідно до поставленої мети нами визначено *завдання дослідження*:

1. Проаналізувати науково-теоретичні підходи до управління кар'єрним розвитком в умовах адаптації підприємств.
2. Охарактеризувати організаційно-економічні та кадрові особливості функціонування ТОВ «Citius S» після релокації.
3. Дослідити стан управління кар'єрним розвитком персоналу на підприємстві.
4. Визначити ключові проблеми та бар'єри кар'єрного зростання персоналу.
5. Розробити стратегію вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу.
6. Обґрунтувати доцільність і ефективність реалізації запропонованих заходів.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження. Теоретичний блок охоплював аналіз, синтез, узагальнення, систематизацію та порівняння наукових джерел з питань управління персоналом, зокрема — підходів до формування системи кар'єрного розвитку, кадрової політики, мотиваційного забезпечення та оцінювання персоналу в умовах змін. Це дозволило сформулювати основні поняття, виокремити ключові проблеми та визначити актуальні напрями вдосконалення управління кар'єрним розвитком на релокованих підприємствах.

Емпіричний блок дослідження був зосереджений на вивченні реального стану управління кар'єрним розвитком персоналу в ТОВ «Citius S». Було

проаналізовано динаміку фінансових та кадрових показників підприємства за 2020-2024 роки, вивчено структуру персоналу, оцінено рівень плинності кадрів, тривалість адаптації працівників та ефективність чинної системи навчання. Застосовано анкетування працівників, а також побудовано узагальнюючі таблиці, графіки, діаграми й моделі, що відображають ключові тенденції та проблеми у сфері кар'єрного розвитку. Окрему увагу приділено побудові стратегічної та індивідуальних дорожніх карт, оцінці витрат і очікуваних економічних ефектів від реалізації запропонованих заходів.

Застосування комплексного підходу до аналізу дало змогу об'єктивно оцінити як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на розвиток персоналу на післярелокованому підприємстві, і сформувати практичні рекомендації щодо створення ефективної, цифрово орієнтованої моделі управління кар'єрою в ТОВ «Citius S».

Об'єкт дослідження - процес управління кар'єрним розвитком персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S».

Предмет дослідження є теоретичні засади, аналітичні підходи та практичні інструменти вдосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу на підприємстві в умовах післярелокаційної адаптації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління кар'єрним розвитком персоналу на релокованому підприємстві в умовах післярелокаційної адаптації. Запропоновані інструменти – стратегічна карта розвитку кадрового потенціалу, індивідуальні дорожні карти кар'єри, електронна платформа дистанційного навчання, система наставництва та внутрішньої сертифікації – можуть бути використані HR-підрозділами підприємств, управлінськими командами та консалтинговими фірмами для підвищення ефективності управління персоналом у складних трансформаційних умовах.

Реалізація цих заходів дозволить скоротити період адаптації нових співробітників, зменшити плинність кадрів, підвищити рівень мотивації та залученості працівників, а також забезпечити розвиток внутрішнього кадрового резерву. Матеріали дослідження можуть бути використані у практиці

стратегічного HR-планування, розробці корпоративних програм професійного розвитку, формуванні політик внутрішнього просування, а також у навчанні менеджерів і керівників підрозділів основам сучасного управління кар'єрою в умовах кризових змін і релокації.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці з теорії управління персоналом, зокрема з питань кар'єрного розвитку, кадрової політики, мотивації та професійного зростання в умовах трансформаційного середовища. У дослідженні використовувалися напрацювання вітчизняних учених щодо удосконалення системи управління персоналом, а також чинна нормативно-правова база, зокрема Кодекс законів про працю України, Закон України «Про зайнятість населення», «Про освіту дорослих», стратегії розвитку людського капіталу та цифровізації. Емпіричну частину дослідження забезпечили внутрішні документи релокованого підприємства ТОВ «Citius S» (штатний розпис, звіти HR-відділу, програми навчання), результати опитування персоналу щодо кар'єрних орієнтацій і бар'єрів професійного розвитку, а також аналітичні показники продуктивності праці, плинності кадрів і витрат на навчання у 2020–2024 роках.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який нараховує 111 найменування. Загальний обсяг роботи складає 131 сторінку, що містить 23 таблиці і 29 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯМ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Понятійно-категоріальний апарат кар'єрного розвитку персоналу

Однією з ключових проблем сучасного менеджменту персоналу є забезпечення ефективного управління кар'єрним розвитком працівників, особливо в умовах релокації підприємств. Такий процес зумовлений як внутрішніми організаційними трансформаціями, так і зовнішньополітичними та економічними викликами. Втрата стабільного середовища функціонування, зміна регіонального контексту, оновлення кадрової структури та адаптація до нових умов праці потребують перегляду стратегій підтримки й розвитку індивідуальних кар'єрних траєкторій. У такій ситуації особливої важливості набуває формування сучасних підходів до професійного зростання, які базуються на чіткому розумінні змісту кар'єрного розвитку [17; 18; 59].

В умовах цифрової трансформації, глобалізації ринку праці та зростання гнучких форм зайнятості, людський капітал стає головним рушієм сталого організаційного розвитку. Підприємства, що пережили процес релокації, все частіше усвідомлюють потребу в стратегічному управлінні кар'єрою персоналу як засобі збереження ключових кадрів, підвищення мотивації, продуктивності та конкурентоспроможності [4; 17; 70]. Те, що ще донедавна асоціювалося з негативним кар'єризмом, сьогодні розглядається як важливий компонент професійної самореалізації та інструмент формування позитивного мікроклімату в колективі [16; 81].

Історично поняття «кар'єра» трактувалося як поступове вертикальне просування працівника службовими щаблями в межах однієї організації. Проте динамічність ринку праці, зростання професійної мобільності та потреба в адаптації до змін зумовили трансформацію цього уявлення [8; 23; 24]. Сучасна інтерпретація кар'єри спирається на розуміння її як багатовекторного соціально-професійного процесу, що охоплює як вертикальні, так і горизонтальні переміщення, зміну функціональних ролей, формування професійної

ідентичності, розвиток нових компетенцій та адаптацію до інституційного середовища [18; 34].

У науковому дискурсі поряд із поняттям «кар'єра» активно використовуються суміжні категорії: «переміщення», «мобільність», «просування», «розвиток». Вони висвітлюють окремі аспекти кар'єрної динаміки [24; 34; 59] див. рис. 1.1:

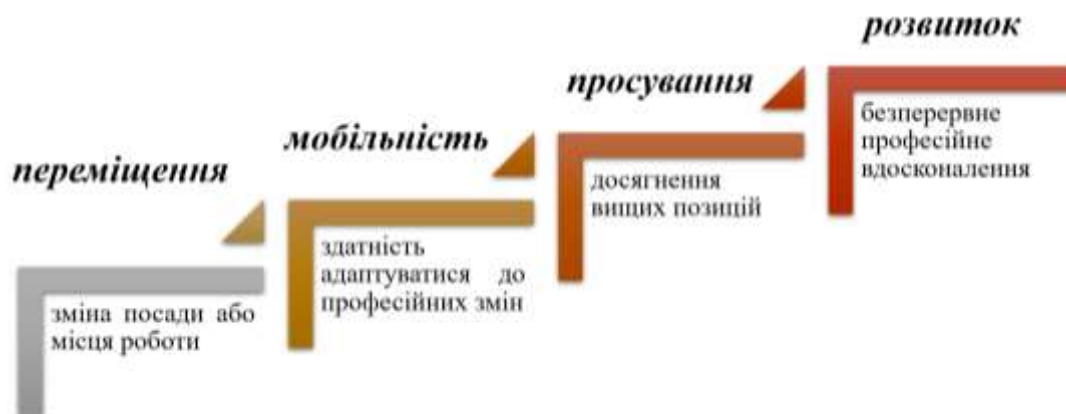


Рис. 1.1. Види кар'єрної динаміки: переміщення, мобільність, просування та розвиток

Як свідчить рис. 1.1, важливо розрізняти поняття «кар'єра» та «кар'єризм». Перше передбачає етичний, усвідомлений і професійно вмотивований шлях зростання працівника. Друге — прагнення до успіху будь-якою ціною, що може суперечити інтересам організації та колективу. Сучасні підходи до управління персоналом визнають цінність кар'єрних амбіцій, заохочуючи їх інтеграцію в систему організаційних цілей як ресурс внутрішнього розвитку [8; 9; 18].

У сучасному світі кар'єра трактується як індивідуалізована траєкторія професійного становлення, що включає не лише формальні етапи просування, а й особисті досягнення, рівень задоволеності, самореалізацію та відповідність особистим цінностям [17; 19; 108]. Для релокованих підприємств особливо важливо враховувати як зовнішні виклики (зміна регіону, адаптація до нового ринку праці), так і внутрішню готовність персоналу до професійних змін [6; 25; 63].

У зв'язку з цим актуальним є аналіз сучасних підходів до визначення поняття «кар'єра» (див. табл. 1.1) [1; 23; 34].

Сучасні підходи до трактування поняття «кар'єра» у працях вчених

Автор	Суть визначення кар'єри	Ключові характеристики
Дж.М. Іванцевич, А.А. Лобанов	Кар'єра – це усвідомлена послідовність змін у позиції, поведінці та цінностях, пов'язаних із досвідом професійної діяльності.	Індивідуальність, досвід, еволюція професійної поведінки
Д.Т. Шерет	Життєвий шлях, який реалізується згідно з основними життєвими мотивами, через послідовність посад і соціальне визнання.	Соціальне визнання, мотиви, зміст життя
О.П. Терновська	Відображення особистісного розвитку й служіння професії, що супроводжується відчуттям реалізованості.	Професійна ідентичність, рефлексія, особистісна цінність
О.В. Пахомова	Процес професійного становлення і досягнення соціального визнання.	Розвиток, досвід, визнання
Н.В. Буравцова	Загальна послідовність періодів розвитку суб'єкта в основних сферах його життєдіяльності.	Багатоплощинність, життєвий цикл
Є.Б. Біліктуєва	Вертикальне переміщення всередині професійної діяльності з індивідуальним оцінюванням можливостей і побудовою стратегії.	Вертикальна мобільність, стратегія просування, оцінювання

Проведений аналіз літературних джерел, який подано у табл. 1.1, засвідчує еволюцію підходів до визначення поняття «кар'єра» [8; 16; 18; 60; 63].

У ранніх наукових трактуваннях акцент робився переважно на зовнішніх аспектах — кар'єра розумілася як послідовність посадових переміщень або просування в межах професійної ієрархії [23; 59]. Основні інтерпретації фокусувалися на таких елементах:

- усвідомлена послідовність змін у професійних позиціях і поглядах працівника протягом трудового життя [34];
- лінія посадового зростання та вертикального переміщення;
- індивідуальна поведінка, спрямована на реалізацію накопиченого людського капіталу [19; 81];
- поступове підвищення кваліфікації та посади як прояв особистісного прогресу [54].

Натомість у сучасних наукових джерелах кар'єра дедалі частіше трактується як багатовимірний, індивідуалізований процес, що виходить за рамки формального просування. Визначення оновлюються такими характеристиками:

кар'єра — це життєвий шлях, пов'язаний не лише з посадовими змінами, а й зі способом життя, професійною ідентичністю та особистісною реалізацією [60];

- це результат саморефлексивного процесу розвитку, що базується на цінностях і уявленнях працівника про себе [108];

- вона охоплює професійне становлення в контексті змін у соціальних і життєвих сферах [56; 84];

- це динамічна взаємодія між зовнішніми умовами (організаційні зміни, ринок праці) та внутрішніми орієнтирами (мотиви, інтереси, амбіції) [18; 24].

Сучасна концепція кар'єри інтегрує як об'єктивні компоненти (посада, статус, фінансова стабільність, темп професійного зростання), так і суб'єктивні (задоволення, самореалізація, ціннісна відповідність) [17; 18; 56]. Особливої ваги ця багатовимірність набуває в умовах релокації підприємств, коли працівники змушені адаптуватися до нової організаційної культури, соціального середовища та професійних вимог [63].

Для релокованих організацій надзвичайно важливо формувати кар'єрну політику, яка враховує індивідуальні потреби персоналу, забезпечує умови для розвитку і створює стабільне кадрове середовище [60; 86]. Стратегічне управління кар'єрним розвитком у таких умовах має бути гнучким, контекстно адаптованим і довгостроково орієнтованим, що дозволить не лише утримати працівників, а й перетворити кризові зміни на ресурс професійного зростання — як для індивіда, так і для підприємства загалом [83; 88].

У цьому контексті актуалізується поняття «успішності кар'єри», що поєднує об'єктивні чинники — статус, дохід, стабільність зайнятості — та суб'єктивні — задоволення від праці, відчуття перспектив і можливості розвитку [24; 76]. Надмірна орієнтація лише на зовнішні досягнення може призвести до ігнорування важливих фаз трансформації чи тимчасової стагнації, які теж є складовими професійного зростання [55].

В умовах релокації працівники нерідко переглядають свої цілі, акцентуючи увагу на стабільності, адаптивності та балансу між роботою й особистим життям [59; 82].

Для молодого покоління кар'єра є не лише інструментом професійного зростання, а й засобом самореалізації, способом досягнення соціального визнання та особистісної ідентифікації [8; 20]. У випадку переміщення підприємства ці процеси набувають нових форм і значення — виходячи за межі внутрішньої кадрової політики, вони втягують у себе вплив держави, соціальних партнерів і місцевих умов функціонування [73].

Сучасна наука розглядає кар'єру як соціально-організаційний процес, що охоплює індивідуальне планування, професійний розвиток, а також взаємодію з економічним, соціальним та інституційним середовищем [21; 23]. Ефективність управління цим процесом визначається рівнем узгодженості між потребами працівника та можливостями підприємства [83; 87]. Це особливо важливо для релокованих організацій, яким доводиться не лише утримувати цінні кадри, а й створювати умови для їх подальшого розвитку в новому середовищі [19].

У контексті релокації підприємств кар'єра перестає бути виключно внутрішньо організаційним питанням. Вона стає багатовимірним явищем, яке охоплює ціннісні орієнтири, мотивацію, гнучкість, адаптацію та здатність до довготривалого професійного зростання [16; 57]. У зв'язку з цим управління кар'єрним розвитком потребує не лише актуалізації традиційних підходів, а й впровадження нових стратегій, що враховують мобільність, нестабільність та потребу в підтримці персоналу в перехідний період [84; 88].

У сучасній психології праці та соціальній психології поняття «кар'єра» розглядається не лише як зовнішній шлях просування, а як внутрішньо особистісна динаміка, що відображає послідовність установок, орієнтацій і дій, пов'язаних із професійною активністю протягом усього життя [9; 16]. У цьому контексті особливу увагу приділяється так званим аттітюдам — сформованим установкам суб'єкта щодо власної діяльності, які охоплюють схильність сприймати, інтерпретувати, оцінювати й відповідно діяти щодо професійного середовища. Таке трактування дозволяє розглядати кар'єру як складну систему, в якій перетинаються емоційні, когнітивні та поведінкові компоненти [84].

Це особливо актуально в умовах релокації підприємств, коли працівники стикаються з новими організаційними умовами, змінами в команді, культурному

та регіональному середовищі. У таких умовах кар'єра стає не лише лінією просування, а інструментом психологічної адаптації та самореалізації [57].

У світовій науковій традиції термін «кар'єра» також трактується з урахуванням культурно-історичних контекстів. Так, його етимологія походить від латинського *carraria* — «дорога» або «шлях», що підкреслює поступовий, тривалий характер цього процесу. У французькій традиції кар'єра означає успішне просування в будь-якій сфері — професійній, науковій, суспільній. Це свідчить про глибоку інтеграцію професійної динаміки в загальну соціальну ідентичність особистості [107; 110].

Визначення Г. Маршалла, подане в Оксфордському словнику з соціології, характеризує кар'єру як послідовність соціальних ролей, які людина виконує протягом трудового життя, що супроводжується зростанням або спадом соціального статусу — тобто враховується і соціальна мобільність, включно з потенційними втратами у престижі чи позиції [110].

Розглядаючи кар'єру як об'єкт управління, доцільно використовувати системний підхід, згідно з яким визначаються суб'єкт і об'єкт управлінського впливу. З цієї позиції суб'єктом виступає керівництво організації (або служби управління персоналом), тоді як об'єктом — працівник із його професійними установками, очікуваннями та можливостями. Управління кар'єрою полягає в безперервному цілеспрямованому впливі, що включає консультування, наставництво, підтримку розвитку компетентностей і створення можливостей для зростання [21; 24; 60].

Особливої ваги у цьому контексті набуває особистість працівника, його психофізіологічні ресурси, професійні цілі та шляхи їх реалізації. Водночас ключову роль відіграє зовнішнє середовище, яке включає як ближнє оточення (сім'я, колектив, керівництво, навчальні заклади), так і ширший соціальний контекст (регіон, суспільство, держава, економічна ситуація) [59; 88]. У випадку релокованого підприємства, обидва рівні змінюються одночасно, що створює подвійний тиск адаптації на працівника, вимагаючи від організації особливої чутливості до кар'єрних очікувань персоналу [83].

В умовах трансформації підприємств, зокрема релокації, особливої актуальності набуває питання типів та моделей кар'єрного розвитку, які можуть застосовуватися в межах однієї організації. Зокрема, внутрішньоорганізаційна (посадова) кар'єра розглядається як процес змін посадового статусу працівника, що відбувається в межах формалізованої ієрархічної структури підприємства [23; 59; 83].

Сучасні дослідження (наприклад, праці І. Желіха, В. Савченка, G. Greenhaus, N. Callanan) пропонують класифікувати посадову кар'єру за такими основними моделями, див. рис. 1.2 [81; 83; 108]:

Вертикальна кар'єра — просування працівника на вищі щаблі посадової ієрархії або, навпаки, його переміщення вниз за службовою шкалою (наприклад, унаслідок оптимізації структури після релокації) [83].

Горизонтальна кар'єра — зміна функціональної сфери або ролі на тому самому ієрархічному рівні, часто без формального підвищення, але з розширенням зони відповідальності або впливу [108].

Ступінчаста (комбінована) кар'єра — поєднання вертикального зростання з горизонтальним переміщенням, що дозволяє працівнику поступово освоювати нові сфери та керівні функції [23; 83].

Центростремна (або наближена до керівництва) кар'єра — неформальне наближення до керівного ядра, яке відбувається через визнання професіоналізму, залучення до стратегічних рішень, делегування повноважень, доступ до неформальної інформації. Це особливо характерно для ситуацій, коли формальна ієрархія змінюється внаслідок трансформаційної реструктуризації [83].

Як ілюструє рис. 1.2, у релокованих підприємствах спостерігається переважання комбінованих моделей кар'єри, що поєднують вертикальні та горизонтальні переміщення персоналу, а також посилюють значення неформального визнання (центростремна кар'єра) [59; 83; 108]. Це зумовлено трансформацією організаційної структури, перерозподілом повноважень і потребою в збереженні ключових працівників у перехідний період.

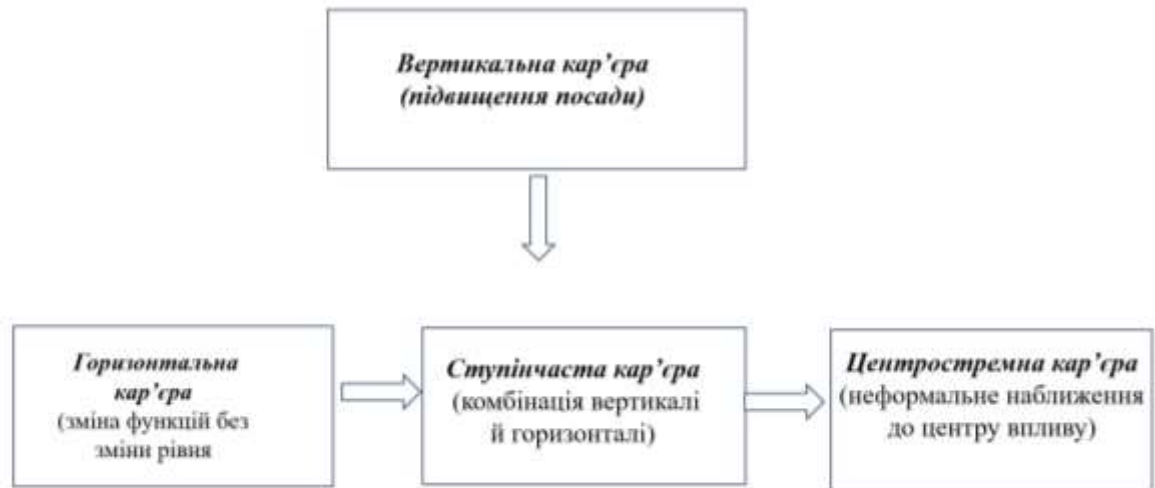


Рис. 1.2. Типи кар'єри в умовах релокації підприємства

Умови релокації суттєво змінюють типові кар'єрні траєкторії: зростає частка горизонтальних і ступінчастих переміщень, що супроводжуються розширенням функціоналу без формального підвищення [17; 83]. Водночас неформальні форми кар'єрного визнання — як-от участь у стратегічних нарадах чи доступ до управлінських рішень — набувають особливої ваги. Усе це вимагає гнучких і адаптивних стратегій управління персоналом, орієнтованих на підтримку індивідуального професійного розвитку в умовах змін [108].

З точки зору *мотиваційного підходу*, варто розглядати типи кар'єри, які базуються на домінантних цінностях і потребах працівника. На основі досліджень сучасних українських фахівців (С. Іванова, Т. Кравченко, Ю. Осадчого), а також зарубіжних авторів (J. Holland, E. Schein), виділяють [83; 108]:

Владну кар'єру — прагнення до формального чи неформального впливу, участі в прийнятті рішень, зростання управлінського впливу.

Кваліфікаційну кар'єру — орієнтація на розвиток професійних компетентностей, безперервне навчання та експертне визнання.

Статусну кар'єру — спрямованість на підвищення соціального престижу, професійної репутації, отримання почесних звань, участь у професійних спільнотах.

Монетарну кар'єру — прагнення до зростання рівня матеріального забезпечення, премій, додаткових бонусів та винагород.

Підтвердженням актуальності таких типологій є напрацювання сучасних дослідників у галузі управління кар'єрою в умовах трансформацій і змін. Серед українських учених слід відзначити І.М. Желіховську, В.Ю. Савченка, О.М. Костюченко, які досліджують кар'єрну динаміку персоналу в контексті організаційної гнучкості та адаптації до змін [83]. Значний внесок також зробили зарубіжні фахівці, зокрема J.H. Greenhaus та G.A. Callanan, які розглядають кар'єру як багатовимірну систему індивідуального розвитку в умовах нестабільності [108].

Усе це підкреслює необхідність гнучкої та індивідуалізованої стратегії управління кар'єрою в умовах релокації. Адже адаптація працівника до нового організаційного контексту передбачає врахування як його особистих кар'єрних цілей, так і стратегічних завдань підприємства [83].

Виходячи з вищезазначеного, кар'єра в сучасному управлінському контексті трактується як динамічний процес досягнення професійних цілей, що реалізується через взаємодію особистих мотивів, організаційних можливостей і зовнішнього середовища [17; 83; 108].

Її ефективне управління можливе лише за умови системного підходу, який враховує як індивідуальні особливості працівника (мотивація, психофізіологічні ресурси, готовність до змін), так і вплив факторів середовища — організаційної структури, професійної культури, політики підтримки розвитку тощо [83].

Особливо вразливою, але водночас перспективною сферою кар'єрного управління є релоковані підприємства, де оновлене середовище, нові соціальні зв'язки та зламані звичні кар'єрні траєкторії потребують переосмислення підходів до побудови професійного майбутнього кожного працівника [17; 83].

Отже, теоретичне обґрунтування кар'єрного розвитку персоналу в умовах релокації підприємства засвідчує, що сучасне розуміння кар'єри значно виходить за межі традиційного посадового просування. Система управління кар'єрою має враховувати як особистісні особливості працівника, так і вплив зовнішніх організаційних та соціальних факторів. Багатовимірність поняття кар'єри, розмаїття її моделей, мотиваційних детермінант і ролі адаптації в умовах змін формують підґрунтя для розробки ефективної стратегії управління персоналом.

Усе це створює теоретичну базу для подальшого аналізу специфіки функціонування релокованих підприємств у контексті підтримки та розвитку людського капіталу.

1.2. Концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу підприємства

Сучасні виклики, пов'язані з трансформацією бізнесу, релокацією підприємств, цифровізацією та зростанням мобільності кадрів, обумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління кар'єрою персоналу [17; [82; 108]. Концепції управління кар'єрним розвитком персоналу мають відображати як організаційні потреби, так і індивідуальні очікування працівників, забезпечуючи баланс між стратегією підприємства й інтересами співробітника.

На основі аналізу наукових джерел і практики підприємств, що пройшли через релокацію, можна виокремити такі дев'ять концептуальних підходів до управління кар'єрою, які подані на рис. 1.3 [59; 83].

Як проілюстровано на рис. 1.3, концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу охоплюють різноманітні аспекти взаємодії між працівником і організацією, що набувають особливої ваги в умовах релокації. Розгляд кожного з них є необхідним для глибшого розуміння можливостей управлінського впливу на кар'єрний розвиток. Кожна концепція має свою стратегічну спрямованість, акценти та практичні інструменти, які дають змогу формувати ефективну та гнучку систему управління людськими ресурсами. Застосування декількох концептуальних підходів у комплексі сприяє створенню інтегрованої моделі кар'єрного розвитку персоналу, здатної одночасно відповідати як організаційним завданням, так і індивідуальним запитам працівників [4; 19; 83].



Рис. 1.3. Концептуальні підходи до управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах релокації

Виробнича концепція управління кар'єрою персоналу зосереджується на задоволенні операційних і кадрових потреб підприємства. Її також інтерпретують як концепцію оптимізації процесу нагромадження людського капіталу, оскільки вона орієнтована насамперед на забезпечення підприємства необхідною робочою силою для виконання виробничих завдань [82]. У межах цього підходу кар'єра працівника розглядається як інструмент забезпечення безперервності виробничих процесів, а кадрові рішення — як засіб адаптації до змін у виробничому навантаженні та структурі зайнятості [6].

Ключовою умовою реалізації виробничої концепції є максимальне узгодження попиту та пропозиції на робочу силу. Роботодавець виступає активним суб'єктом у регулюванні чисельності персоналу залежно від змін у обсягах виробництва. Це забезпечується шляхом використання гнучких моделей робочого часу, впровадження альтернативних форм зайнятості (позмінна робота, строкові контракти, неповна зайнятість), а також залученням зовнішніх або сезонних працівників [38; 42].

У контексті релокації підприємства виробнича концепція набуває особливої актуальності на початковому етапі переміщення, коли необхідно оперативно відновити виробничу діяльність у нових умовах і водночас

мінімізувати витрати на персонал [67]. Такий підхід дозволяє швидко адаптувати кадрову структуру до реалій нового регіону, здійснити функціональний перерозподіл обов'язків і залучити працівників із локального ринку праці [32].

До основних переваг цієї концепції належить швидка мобілізація трудових ресурсів, що є доцільним у кризових або перехідних умовах. Проте надмірна орієнтація на виробничі потреби має і свої недоліки: зниження мотивації працівників, обмежені перспективи професійного зростання, низький рівень оплати праці та збереження неефективних робочих місць або застарілих організаційних підходів [7; 81].

На практиці виробнича концепція доцільна в тих галузях, де:

- попит на робочу силу перевищує її пропозицію;
- працівники демонструють високу здатність до адаптації в умовах технологічних змін;
- існує розвинена система розподілу та перерозподілу персоналу;
- переважає використання середньо- та малокваліфікованої праці, що не потребує тривалого навчання [24; 84; 88].

Таким чином, виробнича концепція є раціональним і необхідним елементом системи управління кар'єрою на релокованих підприємствах, особливо у фазі стабілізації. Водночас її ефективне застосування потребує поєднання з іншими сучасними підходами, які акцентують увагу на розвитку, залученості та довгостроковому потенціалі персоналу [17; 82].

Маркетингова концепція управління кар'єрою персоналу базується на ідеї активного позиціювання роботодавця як привабливої організації для професійного зростання, що здатна залучати, утримувати та розвивати таланти завдяки сильному внутрішньому й зовнішньому іміджу. У межах цієї концепції управління кар'єрою розглядається як продукт, який має відповідати очікуванням «споживача» — тобто працівника або кандидата на посаду [76; 83].

Ключовими інструментами цього підходу є:

- кар'єрний брендинг — системна робота над формуванням позитивного образу компанії як місця з реальними можливостями для зростання [76];

- EVP (Employee Value Proposition) — чітко сформульована ціннісна пропозиція для працівника, яка окреслює, що саме він отримає, працюючи в компанії (кар'єрні перспективи, корпоративна культура, навчання, гнучкі умови) [83];

- HR-комунікація — стратегічна презентація можливостей кар'єрного зростання через соціальні мережі, внутрішні платформи, адаптаційні буклети, презентації, професійні події тощо [24; 70].

У контексті релокації підприємства маркетингова концепція має особливе значення, оскільки дозволяє оперативно налагодити контакт з новим ринком праці. Після переміщення підприємства в інший регіон, організація стикається з необхідністю швидкого завоювання довіри серед місцевих спеціалістів, особливо у разі відсутності сформованої репутації на новій території. У таких випадках саме грамотна HR-маркетингова стратегія дозволяє:

- сформулювати конкурентні переваги роботодавця;
- донести до потенційних працівників актуальні пропозиції кар'єрного розвитку;
- зменшити бар'єр недовіри до нового або релокованого роботодавця [17; 82].

Крім того, маркетингова концепція ефективна й для внутрішньої цільової аудиторії — вже діючого персоналу. Створення зрозумілої, прозорої й привабливої моделі кар'єрного зростання всередині компанії підвищує залученість, мотивацію, лояльність і знижує ризики плинності кадрів [19; 25].

Серед переваг цієї концепції:

- активне залучення молодих і талановитих фахівців [83];
- зменшення витрат на пошук персоналу завдяки впізнаваності бренду роботодавця [76];
- зміцнення внутрішньої корпоративної ідентичності [80].

Однак до потенційних недоліків належить ризик формалізму або декларування переваг, які не відповідають реальній практиці. У таких випадках дисонанс між очікуваннями працівника та дійсністю може призвести до розчарування, зниження продуктивності або відтоку кадрів [87].

У цілому, маркетингова концепція особливо дієва у фазі розширення, переміщення або оновлення організації, коли постає потреба не лише у фізичному відновленні діяльності, а й у відтворенні соціального капіталу через довіру, професійну привабливість і чітке позиціонування кар'єрних можливостей [81; 88].

Соціальна концепція управління кар'єрою персоналу підприємства, відома також як концепція соціально-етичного кар'єрного розвитку, орієнтована на задоволення соціальних, особистісних і професійних потреб працівників у межах цілісної системи організаційної підтримки [59; 60]. На відміну від суто виробничо-орієнтованих підходів, ця концепція розглядає кар'єру не лише як шлях до професійного зростання, а як інструмент соціальної реалізації, стабільності та життєвого балансу [83].

У межах даного підходу кар'єрний розвиток персоналу тісно пов'язується з такими базовими умовами:

- ✓ по-перше, врахування інтересів суспільства в цілому, а саме — забезпечення права кожної працездатної особи на доступ до роботи;
- ✓ по-друге, створення таких умов праці, які мотивують працівника до розвитку і підвищення результативності;
- ✓ по-третє, задоволення інтересів роботодавця (капіталотримувача) щодо ефективного використання вкладень у людський капітал [3; 72].

Невиконання хоча б однієї з цих умов призводить до дисбалансу в кар'єрному розвитку, що вважається основним недоліком концепції: вона чутлива до соціально-економічних умов, загальної політики зайнятості та рівня соціального партнерства в країні чи регіоні [30; 31; 94].

У контексті релокації підприємства, соціальна концепція відіграє особливо важливу роль. Адже переміщення бізнесу супроводжується втратою звичного соціального оточення, психологічною нестабільністю працівників, потенційною невизначеністю у доступі до житла, освіти, медичних послуг для членів родин персоналу. У таких умовах організація, яка впроваджує принципи соціальної відповідальності та підтримки, отримує конкурентні переваги у вигляді:

- вищої лояльності персоналу;

- зниження ризику звільнень або вигорання;
- позитивного іміджу в новому соціальному середовищі [17; 70].

Основними інструментами реалізації соціальної концепції в сучасних умовах є:

- ✓ програми адаптації та супроводу працівників і їхніх родин у новому регіоні;
- ✓ розвиток корпоративної культури взаємодопомоги;
- ✓ впровадження психологічної підтримки, менторингу, груп підтримки для нових працівників;
- ✓ гнучкі графіки роботи та заходи для збереження work-life balance;
- ✓ спільні заходи для командного згуртування, які сприяють формуванню неформальних зв'язків між працівниками в нових умовах [25; 63; 82].

Перевагою соціального підходу є його здатність врівноважувати економічні інтереси роботодавця та соціальні очікування працівників, забезпечуючи довгострокову сталість трудових відносин. Він дозволяє врегулювати розбіжності між бажаним і можливим у сфері кар'єрного просування, створюючи передумови для інклюзивного та відповідального зростання персоналу [4; 84].

Водночас для реалізації соціальної концепції необхідно, щоб організація мала стратегічну готовність до інвестицій у соціальну інфраструктуру, вміла будувати відкриті комунікації з працівниками та визнавала людський капітал не лише як ресурс, а як ключову цінність у досягненні довгострокового успіху [19; 29; 76].

Профорієнтаційна концепція управління кар'єрою персоналу підприємства орієнтована на довгостроковий супровід і розвиток працівника — від етапу відбору й адаптації до повної реалізації його індивідуальної кар'єрної траєкторії [8; 24; 59]. У межах цього підходу кар'єра розглядається як усвідомлений і поступовий процес формування професійної ідентичності, який потребує інституційної підтримки з боку роботодавця на всіх етапах трудової діяльності [16; 56].

Центральне місце в цій концепції займає індивідуалізація кар'єрного розвитку: кожен працівник розглядається як носій унікального потенціалу, який необхідно своєчасно виявити, підтримати та спрямувати в конструктивне русло [9; 25; 83]. Для цього застосовуються:

- кар'єрне консультування на старті працевлаштування [13];
- внутрішні програми розвитку молодих фахівців [20];
- менторинг та наставництво [48];
- періодичне оновлення індивідуальних планів професійного зростання [63];
- оцінювання потенціалу та побудова траєкторій руху всередині організації [12; 49].

У контексті релокації підприємства, профорієнтаційна концепція є надзвичайно актуальною, особливо коли компанія змушена працювати в регіоні з обмеженим доступом до кваліфікованої робочої сили [85]. У таких умовах підприємство не може покладатися лише на зовнішній ринок праці, а змушене самостійно формувати внутрішній кадровий резерв, активно розвиваючи персонал із числа місцевих жителів або тих працівників, які переїхали разом із підприємством [67].

Особливу ефективність концепція демонструє в поєднанні з іншими підходами — зокрема соціальною та сервісною. Так, профорієнтація набуває сталого характеру, коли поєднується з м'якими інструментами підтримки працівника, а не лише з механічним управлінням посадовими переміщеннями [4; 84].

До основних переваг профорієнтаційної концепції належать:

- ✓ підвищення рівня усвідомленості працівника щодо власного розвитку [6; 19];
- ✓ зниження ризиків професійного вигорання через прогнозованість і зрозумілість кар'єрних кроків [7; 70];
- ✓ зміцнення довготривалих відносин між працівником і роботодавцем [72];

✓ формування внутрішнього ринку праці підприємства, що особливо важливо в умовах нестабільності чи географічного переносу діяльності [73].

Водночас, як і будь-який стратегічний підхід, ця концепція має свої виклики: вона потребує високого рівня управлінської культури, наявності HR-фахівців із відповідними компетенціями, інвестицій у розвиток персоналу, а також стабільного організаційного середовища, здатного підтримувати кар'єрний супровід у довготривалій перспективі [1; 83; 94].

Загалом профорієнтаційна концепція дозволяє сформувати систему безперервного професійного розвитку, орієнтовану на стратегічну сталість і кадрову безпеку організації — що є вкрай важливим для релокованих підприємств, які працюють у новому соціально-економічному середовищі [17; 60].

Комунікаційна (комунікативна) концепція управління кар'єрою персоналу ґрунтується на принципі відкритого, регулярного та двостороннього інформаційного обміну між працівником і роботодавцем, що забезпечує прозорість, довіру та усвідомлену участь у формуванні власної кар'єрної траєкторії [4; 13; 84]. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, що управління кар'єрою є неможливим без ефективної комунікації, яка охоплює як внутрішньо організаційні процеси, так і зовнішні канали взаємодії з ринком праці [91; 109].

У межах цієї концепції кар'єра працівника сприймається як результат комунікативного процесу: обмін очікуваннями, надання зворотного зв'язку, спільне прийняття рішень щодо розвитку, переміщення, навчання або підвищення [8; 16; 108]. Роль HR-підрозділів полягає не лише в адміністративному супроводі, а в медіації між працівником і організаційною стратегією, де ключовим стає вміння слухати, пояснювати, аргументувати та заохочувати діалог [2; 87].

Особливо важливою ця концепція стає в умовах релокації підприємства, коли в організації зростає рівень невизначеності, тривожності та потреба у стабілізуючій інформації. У таких обставинах системна комунікація виконує адаптивну функцію, дає змогу:

- зменшити рівень опору змінам [85];

- посилити лояльність і згуртованість персоналу [32; 47];
- чітко донести можливості кар'єрного розвитку та умови праці в новому регіоні [67];
- налагодити внутрішню культуру зворотного зв'язку [84];
- залучити працівників до співучасті у формуванні кадрової політики [91].

Серед ключових засобів реалізації комунікаційної концепції можна виділити:

- індивідуальні кар'єрні бесіди та стратегічні сесії розвитку [48; 63];
- корпоративні комунікаційні платформи, внутрішні портали [45];
- HR-рекламу, візуальні інформаційні кампанії [72];
- анкетування, фокус-групи, опитування рівня задоволеності [20; 47];
- залучення громадськості, партнерів, коледжів та ВНЗ до формування іміджу компанії [67].

З точки зору функціоналу, дана концепція сприяє не лише управлінню поточними очікуваннями персоналу, а й дозволяє прогнозувати розвиток кар'єри окремих працівників і формувати кадровий резерв відповідно до задекларованих амбіцій і потенціалу [25; 54].

Разом з тим, недоліком комунікаційної концепції є її висока залежність від достовірності інформації та якості каналів зв'язку. Інформаційні перекручення, маніпулятивне донесення або відсутність реального зворотного зв'язку можуть підірвати довіру та нівелювати зусилля з розвитку кар'єри [2; 39]. Також не завжди можливо пропорційно інтегрувати всі комунікативні засоби через обмеження ресурсу, культури або технологій [36; 90].

Таким чином, комунікаційна концепція є ефективним підходом до розвитку кар'єри на релокованих підприємствах, особливо на етапі адаптації та формування нової внутрішньої корпоративної культури [83; 85]. Вона дозволяє перетворити інформацію на інструмент управлінського впливу, зміцнити відчуття включеності персоналу та сприяти формуванню довготривалих трудових відносин на основі довіри й взаєморозуміння [4; 109].

Концепція сервісу управління кар'єрою персоналу передбачає створення інфраструктури підтримки й обслуговування професійного розвитку працівників як форми відповідального партнерства між роботодавцем і персоналом. На відміну від класичних моделей управління кар'єрою, де ініціатива розвитку належить переважно організації, сервісний підхід делегує працівникові роль активного суб'єкта, що самостійно управляє своїм зростанням, а підприємство забезпечує всі необхідні інструменти для цього [4; 63; 83].

У межах цієї концепції кар'єра розглядається як сервіс, доступний кожному працівникові, а підприємство виступає як постачальник якісного сервісного середовища, яке включає:

- внутрішні освітні платформи (LMS, цифрові академії) [45; 79];
- програми коучингу та менторства [48];
- кадрові портали з індивідуальними кар'єрними треками [67];
- системи внутрішньої мобільності, що дозволяють переходити між підрозділами, функціями чи ролями без втрати статусу [25; 80];
- індивідуальні кабінети працівника для відстеження досягнень, запитів, компетенцій та можливостей [84; 91].

Суть сервісного підходу полягає в тому, що роботодавець не лише ставить вимоги до працівника, а й створює умови для повноцінного споживання можливостей кар'єрного розвитку, що підвищує задоволеність, залученість та продуктивність [76; 83]. Як зазначають дослідники, сервісна концепція спрямована на підвищення рівня задоволеності конкурентоспроможністю людського капіталу, що напряду пов'язано з довірою, престижем компанії та рівнем утримання персоналу [17; 18; 70].

У контексті релокації підприємств ця концепція має надзвичайно важливе значення. Адже після переміщення до нового регіону працівники часто стикаються з:

- відсутністю доступу до знайомих інструментів розвитку [85];
- новими форматами співпраці (гібридна або дистанційна робота) [36];
- зміною ролей і функціоналу внаслідок реорганізації [67].

У таких умовах сервісний підхід дозволяє швидко відновити доступ до індивідуального зростання, сформувати адаптивну екосистему розвитку, а також підтримати персонал у період професійної невизначеності [20; 83]. Працівники, які відчують, що компанія дбає про їхнє кар'єрне майбутнє, значно рідше шукають альтернативні варіанти працевлаштування [72].

Переваги сервісної концепції включають:

- високий рівень персоналізації підходів до управління кар'єрою [25];
- гнучкість та масштабованість інструментів для розвитку [45];
- підвищення самоусвідомлення й відповідальності працівників за власне зростання [51; 82];
- формування конкурентного середовища всередині компанії на засадах підтримки, а не конкуренції [84].

Проте слабким місцем цієї концепції може бути її ресурсоемність: потреба у цифрових системах, інвестиціях у коучинг, наявності висококваліфікованих HR-фахівців, а також ризик формального впровадження без реального наповнення змістом [2; 39; 91].

Таким чином, концепція сервісу управління кар'єрою створює умови для самореалізації персоналу в межах організації, виступає дієвим засобом стабілізації кадрового складу в період змін і значно підвищує привабливість роботодавця на новому ринку праці [76; 83]. У релокованих компаніях вона є стратегічно доцільною, оскільки поєднує потреби бізнесу в ефективному функціонуванні з людським прагненням до розвитку й підтримки [17; 85].

Сучасна інтегративна концепція управління кар'єрою персоналу є найбільш комплексною і системною моделлю, що поєднує ключові ідеї попередніх підходів — виробничого, соціального, маркетингового, профорієнтаційного, комунікаційного, сервісного та цифрового — у єдине цілісне бачення [4; 25; 63; 76; 83]. Її головна відмінність полягає у визнанні багатофакторності кар'єрного розвитку та необхідності міжрівневої взаємодії всіх учасників кар'єрного процесу: працівника, керівництва, HR-служби, організаційного середовища та зовнішнього ринку праці [1; 13; 91].

У центрі цієї концепції — людина як партнер, а не об'єкт управління. Працівник сприймається не лише як ресурс, а як активний суб'єкт розвитку, з яким на основі взаємної поваги, прозорості й стратегічного діалогу формуються:

- індивідуальні плани професійного зростання [25; 54];
- узгоджені цілі кар'єрного розвитку [48; 59];
- гнучкі маршрути переміщення в межах організації [24; 83];
- персоналізовані програми підвищення кваліфікації [63; 70].

Особливу значущість ця концепція набуває в умовах релокації підприємства, коли організація стикається з необхідністю перебудови внутрішніх процесів, адаптації працівників до нових умов, збереження лояльності персоналу та переосмислення системи кар'єрної мобільності [67; 85]. У таких обставинах інтегративна модель дозволяє одночасно:

- забезпечити безперервність функціонування підприємства [76];
- надати персоналу чітке бачення особистої перспективи в межах компанії [19; 83];
- узгодити інтереси працівників і роботодавця на стратегічному рівні [70; 82].

Концепція активно враховує контекстні виклики сучасного середовища, зокрема:

- релокацію підприємств та необхідність створення нових кар'єрних моделей в іншому соціальному, культурному чи регіональному контексті [85];
- цифровізацію управлінських процесів, яка змінює як саму структуру кар'єри, так і інструменти її моніторингу та планування [45; 79];
- мультикультурність персоналу, що потребує адаптивного та інклюзивного підходу [17; 84];
- гнучкі форми зайнятості, які зумовлюють потребу в нових форматах підтримки кар'єрної мобільності: гібридні ролі, тимчасові проекти, ротації [36; 90].

Сильні сторони цієї концепції полягають у її:

- гнучкості та здатності до адаптації в умовах змін [25; 83];

- системності, яка охоплює як стратегічне, так і операційне управління кар'єрою [1; 4];
- інклюзивності, яка визнає унікальність кожного працівника та прагне до індивідуалізації управлінських рішень [63; 84];
- орієнтації на взаємодію, а не на односторонній вплив [13; 108].

Разом з тим, впровадження інтегративної концепції потребує зрілості управлінської культури, наявності стратегічного HR-планування, а також готовності до змін на всіх рівнях організаційної структури [2; 83; 91].

Таким чином, сучасна інтегративна концепція — це не лише відповідь на сучасні виклики, а й вектор розвитку управління кар'єрою, що дозволяє релокованому підприємству не просто адаптуватися до нових умов, а перетворити зміни на можливість для формування оновленої системи професійного зростання, партнерства та внутрішньої стійкості [76; 85].

Цифрова (технологічна) концепція управління кар'єрою персоналу ґрунтується на інтеграції сучасних цифрових технологій у процеси планування, моніторингу та реалізації кар'єрного зростання працівників [45; 63; 79]. Цей підхід трансформує традиційні моделі управління кар'єрою, переходячи від інтуїтивних та паперових рішень до даних, алгоритмів і цифрових інтерфейсів, що забезпечують об'єктивність, персоналізацію та оперативність управлінських дій [36; 83].

У межах цифрової концепції використовуються такі інструменти:

- Цифрові профілі компетентностей — автоматизовані системи, які фіксують і оновлюють інформацію про навички, сертифікати, результати оцінювання та рекомендації щодо подальшого розвитку [45];
- Кар'єрні дашборди — інтерактивні панелі для працівників та керівників, які відображають прогрес у розвитку, доступні вакансії, рекомендовані курси, ступінь відповідності посадовим вимогам [67];
- Трекери індивідуального розвитку — динамічні карти професійного шляху, що допомагають працівнику відслідковувати досягнення, визначати наступні кроки, отримувати зворотний зв'язок і формувати персональні цілі [63; 84];

- Платформи аналітичних рекомендацій — системи на базі штучного інтелекту, які аналізують великий масив даних і пропонують сценарії розвитку, оптимальні для конкретного профілю співробітника [79; 105].

Цифрова концепція є особливо цінною для релокованих підприємств, оскільки забезпечує масштабованість і гнучкість HR-процесів у нових організаційних і регіональних умовах [85]. В умовах нестабільності або швидких змін технологічна підтримка дозволяє:

- оперативно оновлювати дані про персонал [91];
- відслідковувати адаптацію працівників після релокації [83];
- індивідуалізувати підходи до розвитку, враховуючи попередній досвід, потреби та цілі кожного працівника [25; 70];
- оптимізувати управлінські рішення за рахунок даних і прогнозової аналітики [79].

Крім того, цифровізація кар'єрного управління дозволяє зменшити адміністративне навантаження на HR-фахівців, забезпечити прозорість комунікацій, швидко виявляти ризики плинності кадрів і створювати платформи самоспрямованого розвитку [83; 84].

Серед переваг цифрової концепції:

- висока точність і актуальність даних [45];
- доступність інформації в реальному часі [79];
- зростання залученості працівників через інтерактивність і прозорість кар'єрних можливостей [76];
- підвищення ефективності рішень на основі HR-аналітики та штучного інтелекту [105].

Разом із тим, впровадження цієї концепції потребує:

- розвиненої цифрової інфраструктури [36];
- грамотної підготовки персоналу до роботи з цифровими інструментами [82];
- захисту персональних даних та етичного використання алгоритмів [110].

У сучасному управлінні релокованими підприємствами цифрова концепція є ключовим ресурсом, що дозволяє не лише підтримати, а й значно посилити якість управління кар'єрою навіть в умовах масштабних змін, географічного переміщення чи перебудови організаційної структури [83; 85].

Agile-концепція управління кар'єрою персоналу базується на принципах гнучкості, адаптивності та постійної взаємодії, запозичених із методологій управління проектами Agile, які вже давно довели свою ефективність у сферах ІТ, розробки продуктів і стратегічного управління [79; 90]. Застосування цих принципів у сфері управління персоналом і кар'єрою передбачає перехід від жорстких ієрархічних структур до динамічних, командоцентричних підходів, у яких ключову роль відіграють компетентності, ініціативність і готовність до змін [4; 25].

На відміну від класичних моделей кар'єрного зростання, які ґрунтуються на послідовному просуванні сходами посадової ієрархії, agile-підхід орієнтується на розширення функціоналу, зміну ролей, обмін досвідом та індивідуальну ініціативу [59; 83]. Працівники залучаються до виконання різнопрофільних завдань у рамках міжфункціональних команд, беруть участь у короткострокових проектах, і можуть змінювати напрями професійної реалізації в межах одного або кількох підрозділів [84; 108].

Основні характеристики agile-концепції:

- гнучке управління ролями — працівник не прив'язаний жорстко до однієї посади, а може переміщуватись між функціями залежно від цілей команди або компанії [76];
- ротація та мультифункціональність — змінюваність обов'язків, участь у тимчасових робочих групах, проектних командах [25];
- інклюзивність у прийнятті рішень — працівники активно залучаються до обговорення кар'єрних можливостей і розбудови проектної логіки [91];
- циклічність зворотного зв'язку — регулярні one-to-one зустрічі, ретроспективи, performance review із короткими інтервалами [83];

- самоорганізація — ініціатива в руках працівника: він самостійно пропонує себе для участі в проєктах або розвитку ролей [108].

У контексті релокації підприємства, agile-концепція набуває особливої актуальності. Переміщення бізнесу зазвичай супроводжується реорганізацією, переглядом посад, переформатуванням команд. У таких умовах класичні вертикальні траєкторії кар'єри часто втрачають актуальність, а гнучкі й тимчасові структури дають змогу:

- оперативно перерозподілити навантаження та ресурси [83];
- використовувати наявний потенціал персоналу максимально ефективно [25];

- підвищити рівень залученості, уникаючи відчуття застою чи втрати кар'єрних перспектив [76];

- виявити нові таланти та лідерів через участь у проєктній роботі [90].

До переваг agile-концепції також належить:

- ✓ висока швидкість прийняття рішень [90];
- ✓ зменшення залежності від формального кар'єрного підвищення [83];
- ✓ розвиток горизонтальної кар'єри — через розширення впливу, досвіду, знань, а не лише через зміну посадового статусу [108];
- ✓ інноваційність і мобільність працівників, здатних швидко адаптуватися до нових викликів [79; 84].

Проте виклики цієї концепції полягають у потребі:

- зміни мислення керівників — від командування до фасилітації [25; 91];
- наявності культури довіри та прозорості [76];
- високої самодисципліни працівників [83];
- персоналізованої підтримки кар'єрного розвитку поза межами жорстких регламентів [59; 63].

Таким чином, agile-концепція кар'єрного управління дає релокованим підприємствам унікальну можливість переформувати систему роботи з персоналом, забезпечити гнучкість і стійкість у кризових або перехідних періодах та побудувати нову організаційну культуру, орієнтовану на швидкість,

співпрацю та цінність для кожного учасника [83; 90]. У центрі цього підходу — людина як носій гнучкості, ініціативи та професійної зрілості, яка сама впливає на власну кар'єру в динамічному середовищі [108].

Розглядаючи сучасну концепцію управління кар'єрою персоналу підприємств, особливо в умовах організаційних змін і релокації, слід зазначити, що вона ґрунтується на системному поєднанні кількох стратегічно важливих чинників [25; 83]. Насамперед ідеться про аналіз очікувань та запитів як з боку роботодавця, так і з боку працівника, тобто оцінку «споживчого попиту» на компетенції, кваліфікації, моделі поведінки та потенціал до розвитку [13; 70].

Крім того, у центрі уваги цієї концепції перебувають інтегровані HR-маркетингові дії, які охоплюють формування ціннісної пропозиції для працівників (EVP), розвиток бренду роботодавця, побудову внутрішніх і зовнішніх комунікацій, орієнтованих на залучення, утримання та розвиток талановитих фахівців [17; 63; 76]. Застосування таких інструментів дозволяє не лише налагодити ефективну взаємодію з персоналом, а й підвищити привабливість підприємства на ринку праці нового регіону після релокації [67; 85].

Кінцева мета сучасної концепції полягає у формуванні конкурентоспроможного, гнучкого та стійкого до змін кадрового потенціалу, який здатен ефективно функціонувати в умовах турбулентності, цифровізації та постійного оновлення організаційних моделей [36; 79; 83]. Таким чином, сучасне управління кар'єрою — це багатофункціональний процес, який інтегрує стратегічне планування, маркетингове позиціонування, цифрову підтримку та соціально-психологічну адаптацію працівників до нових умов [4; 84; 91].

Для систематизації викладеного матеріалу та більш чіткого розмежування особливостей кожного з підходів, у табл. 1.2 представлено порівняльну характеристику основних концепцій управління кар'єрою персоналу підприємств, з урахуванням їхніх цілей, ключових інструментів, переваг, обмежень та релевантності в умовах релокації.

Як показує табл. 2, сучасні концепції управління кар'єрою персоналу підприємств демонструють різноманіття підходів до формування та реалізації

професійного зростання, кожен з яких має власний фокус, набір інструментів та очікувані результати [4; 25; 83].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних концепцій управління кар'єрою

Концепція	Об'єкт уваги	Засоби досягнення мети	Очікувані результати
Виробнича	Робоча сила	Гнучке регулювання чисельності, перерозподіл обов'язків	Швидке забезпечення виробничих потреб
Маркетингова	Зовнішнє і внутрішнє позиціонування роботодавця	Кар'єрний брендинг, EVP, HR-маркетинг	Залучення та утримання кадрів
Соціальна	Індивідуальні соціальні потреби працівника	Психологічна підтримка, баланс життя і роботи, адаптаційні програми	Лояльність, згуртованість, зниження стресу
Профорієнтаційна	Професійний потенціал особистості	Менторство, план розвитку, індивідуальні траєкторії	Формування резерву та стійкого зростання
Комунікаційна	Інформаційна взаємодія всередині організації	Зворотний зв'язок, стратегічні сесії, опитування	Прозорість, довіра, передбачуваність
Концепція сервісу	Кар'єрна інфраструктура	Цифрові платформи, коучинг, системи мобільності	Самостійне управління кар'єрою
Сучасна інтегративна	Система учасників кар'єрного процесу	Поєднання стратегій, персоналізація, фасилітація зростання	Індивідуалізоване зростання в контексті змін
Цифрова (технологічна)	Дані, компетентності, цифрові профілі	HR-аналітика, трекари розвитку, дашборди	Масштабоване та точне управління розвитком
Agile-концепція	Гнучкі ролі та проєктні команди	Проєктна участь, ротації, командна взаємодія	Адаптивність, залученість, мобільність

Джерело розроблено та узагальнено автором на основі наукових і прикладних підходів

Наприклад, виробнича концепція акцентує увагу на оперативному заповненні кадрових вакансій і забезпеченні стабільного функціонування підприємства [1; 40], тоді як соціальна орієнтована на підтримку добробуту працівника, психологічної рівноваги та балансу між роботою й особистим життям [19; 47; 70]. У свою чергу, цифрові й agile-підходи є відповіддю на

динамічні виклики сучасного ринку — цифровізацію, гнучкі форми зайнятості та потребу працівника в автономії та самореалізації [79; 83; 90].

Умовно всі концепції можна згрупувати за двома основними векторами:

✓ орієнтація на функціональні цілі підприємства (виробнича, профорієнтаційна, маркетингова) [1; 3; 76];

✓ фокус на внутрішні потреби працівника та його розвиток (соціальна, сервісна, комунікаційна, цифрова, agile-концепції) [25; 63; 83; 84; 108].

В умовах релокації, коли організації повинні не лише зберегти операційну ефективність, а й забезпечити адаптацію персоналу до нових соціально-економічних обставин, доцільним стає поєднання кількох концептуальних підходів [67; 85]. Найбільш повноцінно ці завдання може вирішити інтегративна модель, яка поєднує гнучкість, технологічну підтримку, цінності розвитку й взаємодії [83; 91].

Залежно від обраної концепції або їх поєднання, результати управління кар'єрою можуть виявлятися через:

✓ оперативне забезпечення підприємства робочою силою [1; 4];

✓ зростання лояльності та задоволеності персоналу [70; 76];

✓ підвищення конкурентоспроможності як окремих працівників, так і компанії в цілому [17; 19; 63];

✓ формування стійких кар'єрних траєкторій у динамічному середовищі [83; 108].

Отже, ефективне управління кар'єрою персоналу релокованого підприємства вимагає гнучкого, багаторівневого та персоналізованого підходу, що базується на інтеграції стратегічного бачення, цифрових технологій і людиноцентричних практик. Саме така логіка управління дозволяє не лише зберегти кадровий потенціал, а й перетворити його на драйвер сталого розвитку підприємства в нових організаційних умовах.

1.3. 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 [83; 79; 91]. Кар'єра все частіше трактується не лише як лінійне просування посадовими щаблями, а як багатовекторний процес реалізації професійного потенціалу у відповідь на організаційні виклики [59; 108]. За визначенням таких дослідників, як Greenhaus & Callanan [108], Hall [107], а також українських науковців Костюченко О.М., Савченко В.Ю. [82], Желіховської І.М. [76], сучасна кар'єра є глибоко персоналізованим і стратегічно керованим процесом, особливо актуальним в умовах організаційних змін, зокрема релокації підприємств [85].

Стратегії управління кар'єрою передбачають чітке планування траєкторій зростання, вибір підходів до розвитку персоналу (централізованих, індивідуалізованих чи гібридних), а також узгодження потреб організації із запитамі співробітників [25; 70]. Як зазначає Шматова Н.В. (2020), особливої ваги в цьому контексті набувають ситуації організаційної трансформації — зміна структур, ролей, команд або географічного розташування, що потребують переосмислення кар'єрних маршрутів [67; 76]. 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 [83; 85].

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 [13; 48; 63]. Різноманітні моделі кар'єрного розвитку були запропоновані у працях Торнтон, Л. Шайна, Б. Холла [107], І. Жданова, І. Беха, І. Алієвої, які виокремлюють такі базові типи кар'єрних траєкторій, як: «сходи», «трамплін»,

«змія», «роздоріжжя», «спіраль», «лабораторія» [25; 59; 108]. Їхнє вивчення створює основу для свідомого управління кар'єрою персоналу відповідно до індивідуальних потреб працівника та стратегічних завдань релокованого підприємства [76; 83].

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 [83], [70]. Саме моделі слугують інструментом формалізації кар'єрних траєкторій, адаптованих до змінних організаційних умов [79], [91]. У сучасній науковій і прикладній літературі виокремлюють низку типових моделей, які умовно відображають способи руху працівника в межах кар'єрного поля [13], [25], [84]. 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 [59], [108].

Модель «сходи» (рис. 1.4) є однією з найбільш класичних і структурованих моделей кар'єрного розвитку, яка імітує поетапне підняття працівника щаблями посадової ієрархії [24], [59], [83]. Назва моделі метафорично вказує на поступовість та вертикальність кар'єрного зростання: кожна сходинка — це новий рівень відповідальності, складності завдань і очікуваних результатів. Основною умовою для переходу на наступний щабель є досягнення професійної зрілості, що зазвичай потребує близько п'яти років перебування на попередньому рівні [13], [48]. Цей період умовно вважається достатнім для набуття досвіду, адаптації до посади та демонстрації стабільних результатів [76].

Модель «сходи» формалізує кар'єрний рух у вигляді лінійної вертикальної траєкторії, яка включає такі етапи:

1-й щабель — молодший спеціаліст або асистент (етап професійного становлення);

2-й щабель — спеціаліст (самостійне виконання функціональних завдань);

3-й щабель — провідний спеціаліст або експерт (поглиблення знань, наставництво);

4-й щабель — керівник групи або начальник відділу (управління середнього рівня);

5-й щабель — керівник підрозділу / департаменту (стратегічне функціональне управління);

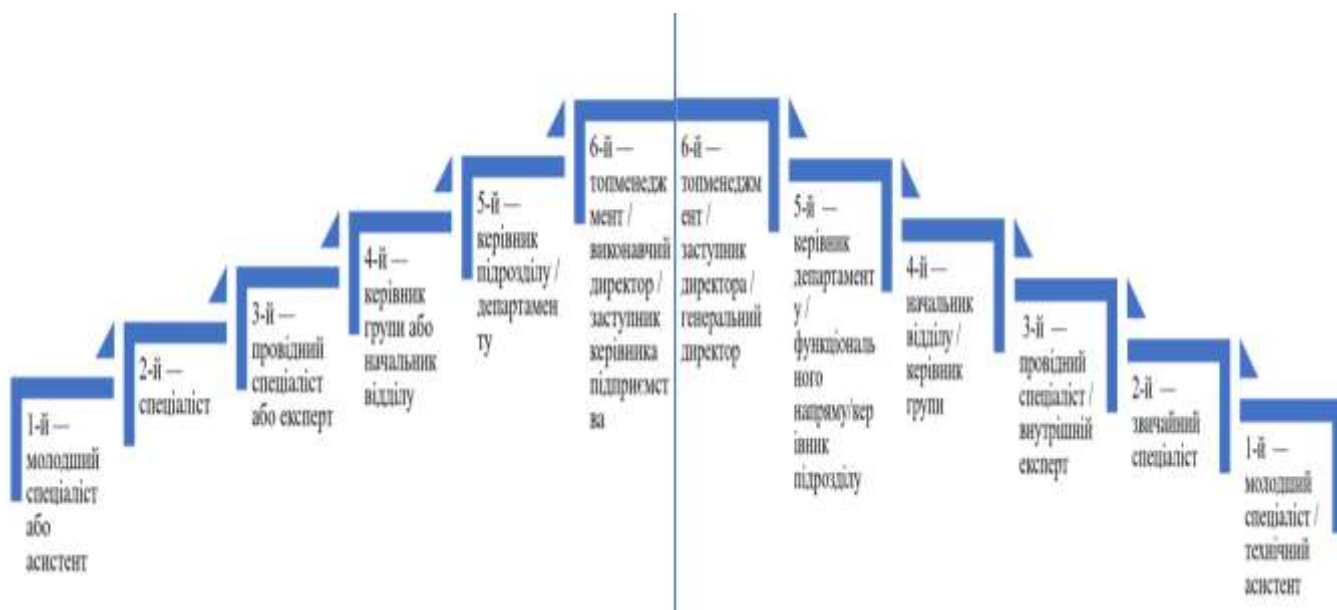


Рис. 1.4. Модель вертикального кар'єрного зростання та пониження персоналу типу «сходи»

6-й щабель — топменеджмент / виконавчий директор / заступник керівника підприємства (верхній рівень управління) [24; 59; 83].

Кінцева мета — досягнення найвищої сходинки, з якої здійснюється стратегічне керівництво, приймаються управлінські рішення високого рівня. Однак важливо зазначити, що після досягнення піку можливий і зворотний рух — не завжди негативний [25; 84].

Так, у моделі «сходи» рух униз може бути або вимушеним, або усвідомленим:

У регресивному варіанті це може бути пониження через зміни в структурі підприємства, втрату продуктивності або скорочення посад [70];

У нейтрально-позитивному варіанті — це може бути перехід до ролі експерта, ментора або внутрішнього консультанта після досягнення вершини, що дозволяє залишатися в системі без активного лідерства [59; 76].

6-й щабель (верхній рівень) — топменеджмент / заступник директора / генеральний директор, може перейти на →

5-й щабель — керівник департаменту / функціонального напрямку / керівник підрозділу (наприклад, унаслідок реструктуризації або добровільного зменшення навантаження), може перейти на →

4-й щабель — начальник відділу / керівник групи (наприклад, після неуспішного управління масштабним напрямом або з ініціативи самого працівника), може перейти на →

3-й щабель — провідний спеціаліст / внутрішній експерт (у разі втрати довіри, зниження результативності або небажання обіймати управлінську посаду), може перейти на →

2-й щабель — звичайний спеціаліст (наприклад, у разі суттєвих змін функціоналу, спрощення обов'язків або переходу до іншого підрозділу), може перейти на →

1-й щабель — молодший спеціаліст / технічний асистент (наприклад, після релокації, перепрофілювання, часткової втрати компетенцій або зменшення обсягу роботи) [83; 91].

Таке пониження не завжди є санкцією. У багатьох випадках це усвідомлений вибір працівника (наприклад, для зменшення відповідальності, відновлення балансу або переходу до експертної ролі) [76; 108].

В умовах релокованого підприємства такі переходи можуть бути тимчасовими заходами адаптації або наслідком оптимізації штатної структури [85; 67].

Таким чином, модель має умовну симетрію: вона передбачає як підйом, так і поступове зниження або переформатування ролі. У релокованих підприємствах така модель доцільна в тих підрозділах, де важливі послідовність, стабільність, збереження управлінської спадковості, наприклад — у фінансовій, адміністративній або інженерно-технічній сферах [13; 40; 70].

Попри свою логіку та простоту, модель «сходи» має низку обмежень: вона не враховує ситуації, коли працівники досягають вершини, але не мають мотивації до змін, що може призводити до застою [76]. Також вона ускладнює просування молодших працівників, якщо «верхні щаблі» зайняті надто довго [25; 91].

Це підкреслює необхідність поєднання моделі «сходи» з іншими — більш гнучкими підходами, що забезпечують безперервність розвитку персоналу та можливість зміни векторів кар'єри без втрати мотивації чи ефективності [83; 84; 108].

Модель «трамплін» (рис. 1.5) є однією з альтернативних моделей кар'єрного розвитку, яка передбачає різке, стрибкоподібне зростання після тривалого періоду стабільності на одній посаді [25; 59; 83]. Назва моделі походить від метафори трампліна: працівник довгий час залишається на одному рівні, накопичуючи досвід, лояльність та компетентності, а потім — у відповідний момент здійснює швидкий перехід на вищу позицію [76; 84].

Такий стрибок зазвичай відбувається у відповідь на організаційні зміни, звільнення керівної посади, реструктуризацію або зовнішній виклик, що потребує оперативного заміщення [70; 85].

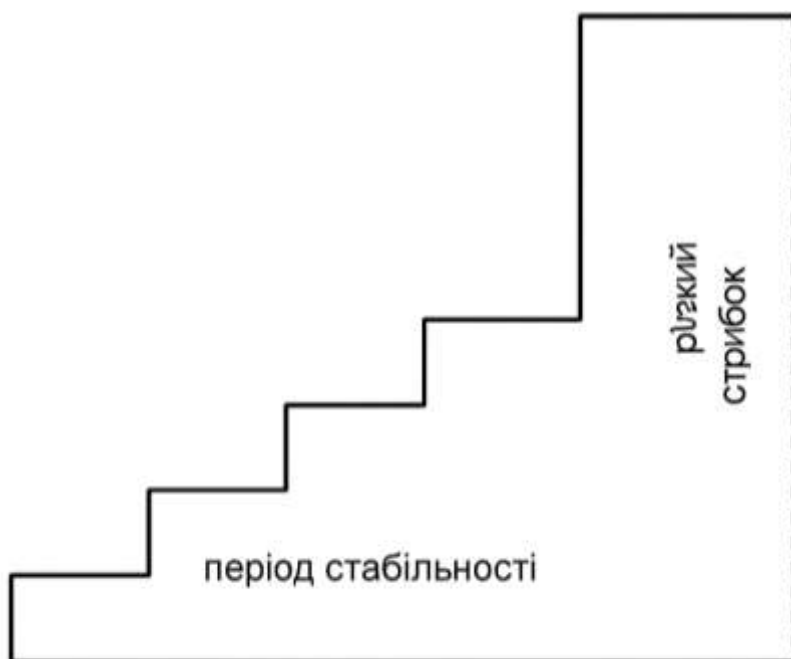


Рис. 1.5. Модель розвитку кар'єри типу «трамплін» на релокованому підприємстві

У моделі «трамплін» кар'єра виглядає не як плавне сходження, а як плато → стрибок → нове плато. У період перебування на «плато» працівник демонструє високу стабільність, виконує свої функції якісно, але без зміни посадового статусу. Причинами такої стагнації можуть бути:

- відсутність вільних вакансій на вищому рівні;

- задоволеність працівника своїм становищем;
- небажання брати на себе нову відповідальність;
- потреба у накопиченні досвіду перед серйозним управлінським кроком [59; 70; 76].

Стрибок (трамплінний перехід) виникає тоді, коли в організації з'являється можливість для просування, і працівник, який довгий час демонстрував стабільну результативність, раптово піднімається на одну або кілька щаблів вгору — наприклад, від спеціаліста одразу до керівника підрозділу, минаючи етапи провідного спеціаліста чи начальника групи [25; [83].

У релокованих підприємствах модель «трамплін» має особливе значення, оскільки:

- часто виникає дефіцит кваліфікованих управлінців у новому регіоні [85];
- підприємство зазнає швидких змін у структурі, і довірити керівництво доцільно вже перевіреним працівникам [84];
- перехід до нових посад може відбуватися стрибкоподібно, без чіткої підготовки наступника, але з упевненістю в його надійності [70; 76].

Переваги та недоліки моделі «трамплін» подано на рис. 1.6.



У контексті релокації дана модель найбільш доцільна для великих підприємств з ієрархічною структурою, де внутрішній резерв кадрів формується роками [83; 91]. Водночас її варто поєднувати з іншими — більш гнучкими

моделями, зокрема agile чи сервісною, щоб уникнути професійного вигорання в період «стабільного плато» та підтримувати активну залученість персоналу до розвитку [25; 76; 84].

Модель «змія» (рис. 1.7) є прикладом горизонтальної та діагональної кар'єрної траєкторії, яка передбачає поступове оволодіння управлінськими функціями через переміщення працівника між різними посадами або підрозділами [59; 70; 108]. Назва моделі відображає її суть — не прямолінійний рух угору, а звивистий шлях кар'єрного розвитку, що включає нетривале перебування на різних позиціях із метою набуття широкої функціональної компетентності [25; 48; 83].



Рис. 1.7. Горизонтально-діагональна модель кар'єрного розвитку типу «змія» на релокованому підприємстві

Така модель характерна для системного підходу до формування лідерів: працівник, перш ніж обійняти керівну посаду, проходить цикл горизонтальних ротацій в межах різних функціональних сфер — виробництва, логістики, персоналу, економіки чи постачання [25; 48; 83]. Це дозволяє йому:

- краще зрозуміти логіку бізнес-процесів [70];

- сформувати широку управлінську картину підприємства [82];
- розвинути адаптивність та системне мислення [84; 108];
- налагодити міжфункціональні зв'язки [76].

У контексті релокованих підприємств, які змінюють свій регіон, структуру та кадрову політику, модель «змія» дає змогу:

- швидко підготувати нових керівників на основі внутрішніх ротацій [85; 67];
- забезпечити обмін досвідом між підрозділами [70; 91];
- підвищити гнучкість управлінської системи у нових організаційних реаліях [25; 83];
- знизити ризики помилок на стратегічних посадах, адже працівник уже знайомий із функціонуванням підприємства з різних боків [59; 76].

На кожному етапі перебування триває 1-2 роки, що дає змогу якісно ознайомитися з процесами, але не зупинятися надовго [24; 63].

Переваги та недоліки моделі «змія» подані на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Переваги та недоліки моделі «змія» кар'єрного розвитку персоналу в релокованому підприємстві

У релокованих організаціях модель «змія» доцільно застосовувати після етапу стабілізації, коли необхідно створити внутрішню управлінську еліту або переналаштувати кадрову структуру відповідно до нових викликів [83; 91]. Завдяки такій моделі можна сформувати багатофункціональних, стійких до змін керівників, які не лише добре розуміють внутрішню кухню підприємства, а й

здатні ефективно впливати на стратегічний розвиток у пострелокаційний період [76; 84].

Модель розвитку кар'єри персоналу «роздоріжжя» (рис. 1.9) є однією з варіативних моделей вертикального зростання, що передбачає наявність етапу прийняття управлінського рішення щодо подальшої кар'єри працівника [25; 48; 59]. Цей підхід набув широкого поширення в США, де формування управлінського корпусу базується на системному поєднанні оцінки знань, навичок і мотивації працівника до розвитку [106-108].

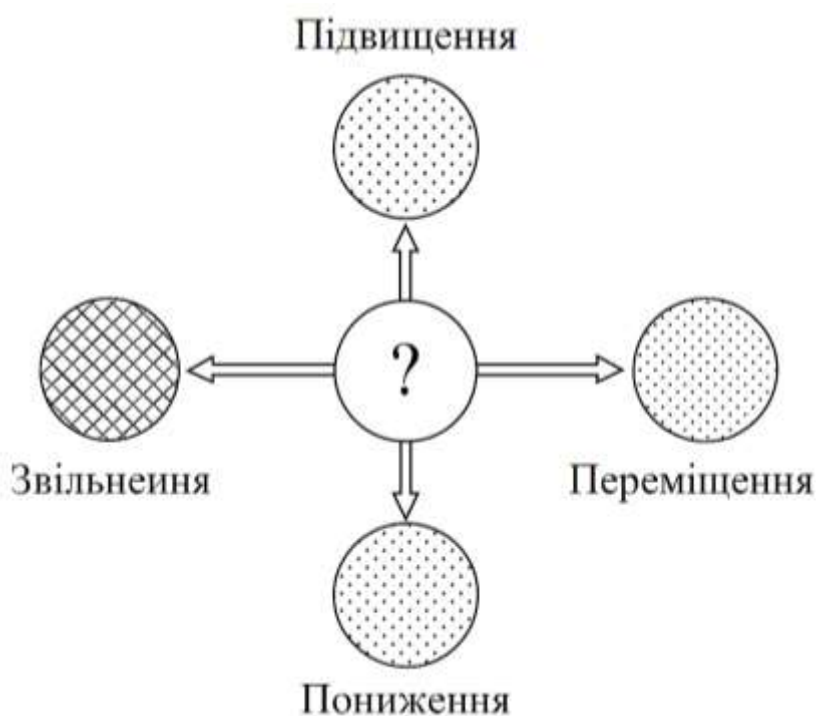


Рис. 1.10. Модель розвитку кар'єри «роздоріжжя»

Суть моделі полягає у тому, що після певного періоду роботи (зазвичай 2–3 роки на поточній посаді) працівник проходить спеціалізоване навчання в управлінській школі підприємства або зовнішньому центрі підвищення кваліфікації [25; 84]. Навчання охоплює теми організаційного розвитку, лідерства, управління проектами, конфліктології тощо [70; 106; 108].

Після завершення програми проводиться оцінювання — знання, управлінський потенціал, досягнення в посаді, професійна мотивація [59; 83].

На цьому етапі працівник опиняється на своєрідному «роздоріжжі»:

✓ за наявності високих результатів і мотивації — він отримує підвищення або доступ до стратегічної ролі [107];

✓ якщо результати визнані недостатніми або відсутня мотивація — працівник може залишитися на поточній посаді, бути переведений на іншу рівнозначну позицію або, в окремих випадках, знижується в посаді чи звільняється [70; 76].

Ця модель особливо актуальна для релокованих підприємств, які перебувають у стані активного кадрового оновлення, і яким потрібні ефективні управлінські рішення щодо збереження, розвитку або оновлення кадрового резерву [85; 91]. У нових регіональних умовах така стратегія дозволяє:

- ✓ не лише формувати резерв на підставі лояльності, а й на основі об'єктивного потенціалу [63];
- ✓ стимулювати персонал до постійного саморозвитку та саморефлексії [108];
- ✓ підтримувати ефективність управлінського складу шляхом періодичної верифікації професійної придатності [70; 76].

Перевагами та недоліками такої моделі «роздоріжжя», подано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки моделі розвитку кар'єри «роздоріжжя»

Переваги	Недоліки
Створює чіткі «точки прийняття рішень» щодо кар'єрного просування	Може бути джерелом стресу та емоційного вигорання в разі невизначеності
Сприяє формуванню управлінської еліти підприємства на основі якості, результативності, а не стажу	Вимагає наявності якісної системи оцінювання компетенцій і результатів, а також інвестицій у навчання
Стимулює безперервний розвиток, самоосвіту, відповідальність за власну траєкторію	Існує ризик втрати перспективного персоналу за відсутності альтернатив або гнучкості в подальшому виборі

Таким чином, модель «роздоріжжя» є ефективною для підприємств, які прагнуть створити стійкий, результат орієнтований кадровий резерв, але вона потребує якісного управлінського супроводу та етичної реалізації механізмів прийняття рішень [25; 70; 83]. У контексті релокованих структур її доцільно застосовувати як етап кар'єрної оцінки після завершення первинної адаптації персоналу в новому середовищі [85; 91].

З метою узагальнення порівняльних характеристик розглянутих моделей, у таблиці 1.4 представлено основні ознаки, переваги та обмеження кожної з них у контексті застосування на релокованих підприємствах [59; 84].

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 багатфункціональності, 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

Отже, 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 [25; 59; 76; 83]. Їх ефективність значною мірою залежить від цілей підприємства, типу його діяльності, організаційної структури, стадії розвитку та кадрової ситуації [70; 91]. 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 [84; 85].

Окрім класичних моделей кар'єрного розвитку — таких як «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя», — що передбачають чітку ієрархічну або ротаційну структуру просування [13; 24; 59], 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 [76; 83; 108].

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 [25; 70; 90].

Модель «спіралі» передбачає циклічне, не лінійне просування кар'єрою, де кожен виток охоплює новий рівень відповідальності, навичок або функцій [59; 83]. 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 [76; 85].

Модель «лабораторії» орієнтована на експериментальний формат розвитку: працівникам пропонуються тимчасові проєкти, ролі або функції для тестування своїх можливостей без формального переведення [84; 108]. Це дає змогу обом сторонам (і працівнику, і роботодавцю) оцінити відповідність — перш ніж приймати рішення про формалізацію зміни [25; 70]. Така модель особливо актуальна у гнучких та agile-структурах релокованих підприємств, які не можуть дозволити жорстку кадрову ієрархію [83; 90].

Врахування таких моделей дозволяє релокованим підприємствам значно розширити інструментарій побудови індивідуальних кар'єрних траєкторій та адаптувати управління персоналом до мінливої зовнішньої динаміки [25; 79].

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 [63; 76; 91]. 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 [83; 85].

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 [106-108]. 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 [79; 83; 90].

У подальшому розглянемо ключові з них, які можуть бути адаптовані до умов українських підприємств, зокрема релокованих (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

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. 1.4, 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 [25; 63; 83]. Ці інструменти виступають основою для побудови індивідуальної кар'єрної траєкторії працівника, особливо в умовах трансформаційного середовища, характерного для релокованих підприємств [85; 91].

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 [70];
- компетентнісні (методики оцінки управлінських здібностей, діагностика організаторських функцій), спрямовані на оцінку потенціалу до управлінської діяльності [76; 108];
- інтегративні (зокрема методика «Якір кар'єри»), які дозволяють поєднати кілька векторів розвитку — від стабільності та професіоналізму до виклику та підприємництва [106-108].

Кожна з цих методик має свої переваги — від точного спрямування професійної орієнтації до ідентифікації гнучких управлінських навичок [59; 84]. Водночас не всі є універсальними: деякі обмежені за кількістю запитань, інші складні в інтерпретації або надто вузько спеціалізовані [25].

У практиці релокованих підприємств зазначені методики можуть бути ефективно використані:

- на етапі адаптації працівників до нових умов — для виявлення професійних інтересів і нахилів [85];
- під час формування кадрового резерву — для оцінки лідерського потенціалу та управлінських здібностей [70; 76];
- у процесі планування кар'єрного зростання — шляхом узгодження індивідуальних очікувань із стратегічними можливостями підприємства [83; 91].

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 [63; 108].

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 працівників у нових соціально-економічних умовах.

Висновки до першого розділу

У результаті аналізу теоретичних основ управління кар'єрним розвитком персоналу встановлено, що поняття «кар'єра» є багатограним і включає як вертикальне просування службовою ієрархією, так і горизонтальне зростання, професійну стабільність, ротацію, набуття нових компетентностей. Визначено, що сучасна концепція кар'єри тлумачиться як динамічна траєкторія професійного розвитку, яка враховує не лише посадові зміни, а й особисті орієнтири працівника, адаптацію до зовнішнього середовища та організаційної культури, що є особливо важливим у контексті релокації підприємств.

Визначено низку ключових концепцій управління кар'єрою персоналу: виробничу, маркетингову, соціальну, профорієнтаційну, комунікаційну, сервісну, інтегративну, цифрову та agile-концепцію. Кожна з них має свої фокусні акценти — від забезпечення кадрової стабільності до розвитку самостійності та управлінської гнучкості працівників. Найбільш перспективною для релокованих підприємств є інтегративна концепція, що поєднує переваги всіх підходів і

дозволяє реалізовувати як стратегічні цілі організації, так і індивідуальні потреби персоналу.

У розділі детально охарактеризовано класичні моделі кар'єрного розвитку: «сходи», «трамплін», «змія» та «роздоріжжя». Найбільш адаптивною для релокованих підприємств визнано модель «змія», яка передбачає горизонтальні ротації та міжфункціональні переміщення, дозволяючи працівникам накопичити досвід в різних підрозділах. Окрім традиційних моделей, проаналізовано сучасні підходи — моделі «спіралі» та «лабораторії», які є релевантними в умовах динамічного середовища та цифровізації, і базуються на самоуправлінні, гнучкості та менторстві.

Особливу увагу у розділі приділено діагностичним методикам, які використовуються для планування та моніторингу кар'єрного зростання персоналу. Зокрема, розглянуто понад десять методик, серед яких «Карта інтересів», «Якір кар'єри», оцінка управлінських здібностей та лідерських якостей. Порівняльний аналіз засвідчив, що більшість із них мають практичну цінність, однак потребують адаптації до умов релокованих підприємств, зокрема через врахування психологічної стійкості, мотивації та інституційних обмежень.

Отже, теоретичний аналіз підтвердив необхідність поєднання концептуальної багатовекторності з практичним інструментарієм кар'єрного управління. В умовах релокації підприємств ефективне управління кар'єрою має ґрунтуватися на гнучких, адаптивних моделях і сучасних діагностичних методах, що забезпечують розвиток людського капіталу, посилюють мотивацію персоналу та сприяють стратегічній стійкості організації в нових соціально-економічних умовах.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ НА РЕЛОКОВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Citius S»

2.1. Організаційно-економічна характеристика релокованого підприємства ТОВ «Citius S»

ТОВ «Citius S» — українське машинобудівне підприємство, що спеціалізується на розробці та виробництві спеціалізованого транспорту, зокрема броньованих машин, евакуаційної техніки та засобів мобільної підтримки для сектору безпеки та оборони. Підприємство є одним із провідних виробників мобільної спеціалізованої техніки в Україні з фокусом на інновації, функціональність і адаптацію до сучасних викликів воєнного часу [67].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Citius S» було засноване у 2007 році на території Автономної Республіки Крим. Спочатку підприємство здійснювало свою діяльність у Сімферополі, де функціонували виробничі потужності з виготовлення та переобладнання спеціалізованого транспорту: реанімоблів, автомобілів екстреної допомоги, мобільних лабораторій, автомобілів зв'язку та інших спеціальних машин на замовлення державних і приватних клієнтів. Компанія активно розвивалася на місцевому ринку, а також виконувала замовлення для національних структур охорони здоров'я, оборони та надзвичайних ситуацій [67].

У 2014 році, після анексії Криму, підприємство було змушене здійснити першу релокацію — до міста Мелітополь Запорізької області. Це рішення дозволило «Citius S» зберегти більшість працівників, перевезти частину обладнання та продовжити свою діяльність у нових умовах. У Мелітополі компанія продовжила роботу з державними замовниками та наростила темпи виробництва, адаптуючи асортимент продукції до потреб нових клієнтів [67].

Однак із початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року й з огляду на бойові дії в Запорізькій області, підприємство знову опинилося в зоні ризику. У зв'язку з цим ТОВ «Citius S» вдруге здійснило релокацію — цього разу на захід України, до Львівської області. Переїзд був

реалізований у межах державної програми релокації підприємств, що надала необхідну логістичну, організаційну та інфраструктурну підтримку [67].

Завдяки своєчасному переміщенню, компанії вдалося зберегти виробничі потужності, працівників, документацію та контракти. В новому регіоні підприємство не лише відновило свою діяльність, а й розширило співпрацю з органами місцевого самоврядування, міжнародними благодійними фондами та медичними установами, які потребують сучасного мобільного транспорту. Таким чином, релокація стала не лише викликом, а й новою можливістю для стратегічного зростання компанії в безпечнішому та перспективнішому середовищі [67].

На сьогодні підприємство активно розвиває інженерні рішення для мобільних операцій, виробляючи евакуаційні, реанімобілі, командно-штабні та інші спеціальні автомобілі, у тому числі броньовані. Компанія співпрацює з державними замовниками, волонтерськими організаціями та іноземними партнерами. Уся техніка розробляється на основі глибокого аналізу практичних потреб військових і рятувальних служб [67].

Місія та стратегічні цілі: метою діяльності ТОВ «Citius S» є зміцнення обороноздатності країни шляхом створення високотехнологічної, мобільної та надійної техніки. Компанія прагне забезпечити адаптивність своїх рішень до реальних умов бойового застосування, розвивати внутрішній людський потенціал, розширювати виробничу базу та інтегрувати сучасні інженерні технології у свої продукти [67].

Завдяки збереженню ключових фахівців під час релокації та активному залученню нових працівників у Львівській області, підприємству вдалося відновити штат і продовжити розробку нових зразків техніки. Citius S надає перевагу висококваліфікованим фахівцям інженерного та технічного профілю, а також інвестує у професійне навчання нових працівників [67].

ТОВ «Citius S» виступає як приклад ефективної релокації виробничого підприємства в умовах війни. Воно не лише зберегло свою конкурентоспроможність, а й стало драйвером розвитку локальної економіки в новому регіоні. Підприємство створює робочі місця, сплачує податки, розвиває

локальну інфраструктуру й активно бере участь у реалізації оборонно-промислових замовлень [67].

ТОВ «Citius S», спеціалізуючись на виготовленні спеціальних автомобілів, активно розвиває свою клієнтську базу як у корпоративному, так і в індивідуальному сегменті. Попри те, що підприємство головним чином орієнтоване на виробництво високоспеціалізованої техніки для потреб комерційних структур і державного сектору, у його діяльності також чітко простежується стратегія диверсифікації (див. рис. 2.1) [67].

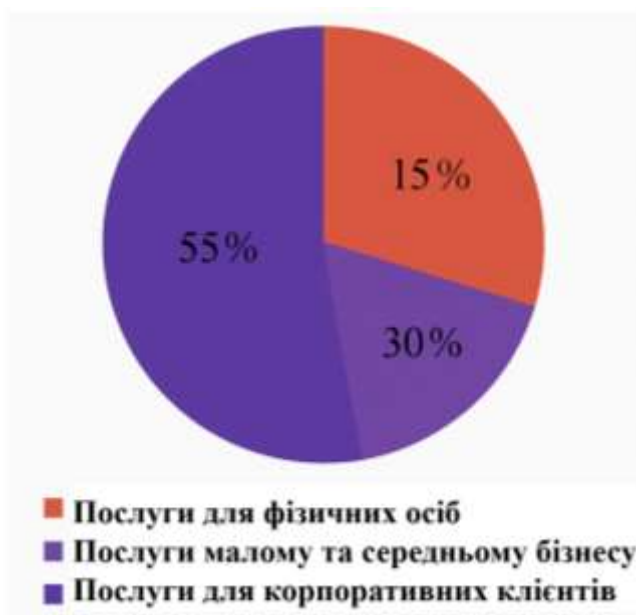


Рис. 2.1. Структура послуг Citius S

Як проілюстровано на рис. 2.1, лівова частка послуг — 55 % — припадає на корпоративних клієнтів, зокрема замовлення від муніципалітетів, рятувальних служб, інженерних компаній. Ще 30 % складають замовлення від представників малого та середнього бізнесу — підприємств, які використовують спеціальні транспортні засоби для логістики, будівництва або технічного обслуговування. Послуги для фізичних осіб, хоча й становлять 15 %, зберігають свою нішу в сегменті індивідуальних замовлень, переобладнання авто або обслуговування спеціалізованих транспортних рішень [67].

ТОВ «Citius S» — це сучасне українське виробниче підприємство, яке спеціалізується на розробці, виготовленні та сервісному обслуговуванні спеціалізованих автомобілів та мобільних інженерних рішень [67]. Компанія позиціонує себе як універсальний постачальник транспортної техніки, здатний

забезпечити потреби як державного сектору (зокрема, Міністерства оборони, ДСНС, медичних установ), так і приватного бізнесу [67].

Завдяки гнучкій логістиці, високій швидкості виробничого циклу та повному інжиніринговому супроводу замовлень, «Citius S» виступає стратегічним партнером малого, середнього та великого бізнесу. Значна частина продукції підприємства спрямована на реалізацію державних оборонних та гуманітарних проєктів, однак компанія також активно обслуговує приватний сектор — надаючи рішення для логістики, мобільних лабораторій, медичних підрозділів тощо [67].

Компанія пропонує повний спектр інжинірингових і виробничих послуг, зокрема, див. рис. 2.2 [67].



Рис. 2.2. Основні послуги ТОВ «Citius S» за категоріями споживачів

Джерело складено автором на основі офіційного сайту ТОВ «Citius S» [67].

Ключовим джерелом доходу компанії є державно-приватні контракти, реалізація індивідуальних замовлень та експорт спеціалізованої техніки. Важливим чинником конкурентоспроможності є вертикальна інтеграція процесів

— від ідеї до реалізації готового автомобіля, що забезпечує високий рівень контролю якості й мінімізацію логістичних витрат [67].

Роздрібний сектор (фізичні особи) представлений меншою мірою, однак «Citius S» також пропонує готові рішення для медичного транспортування або адаптації авто для приватних замовників. Цей напрямок використовується як додаткове джерело стабільного доходу, що дозволяє підприємству підтримувати ліквідність і внутрішню інвестиційну стабільність [67].

Завдяки переїзду до Львівської області у 2022 році та оновленню виробничих площ, підприємство змогло розширити спектр послуг, наростити обсяги виконання державних замовлень і значно покращити логістичну доступність для клієнтів у центральній та західній частинах України [67].

ТОВ «Citius S» позиціонує себе як інноваційне релоковане підприємство, яке спеціалізується на виробництві спеціалізованих автомобілів для цивільного, комерційного та державного секторів. Завдяки багаторічному досвіду, компанія володіє унікальним «ноу-хау» в галузі конструювання та адаптації транспортних засобів під індивідуальні потреби клієнтів, зокрема мобільних офісів, лабораторій, медичних модулів, сервісного і банківського транспорту, а також броньованих рішень [67].

Після релокації до Львівської області, підприємство активно впроваджує сучасні технологічні стандарти, зберігаючи фокус на комплексному інженерному підході до реалізації проектів. Citius S орієнтується на дотримання міжнародних вимог до безпеки, екологічності та енергоефективності. Виробничі потужності компанії дозволяють виконувати повний цикл — від проектування до випуску готового продукту з індивідуальною комплектацією, що робить підприємство конкурентоспроможним навіть у воєнних умовах [67].

Компанія активно впроваджує принципи «зеленого виробництва», застосовуючи енергозберігаючі технології, матеріали зі зниженим впливом на довкілля, та враховуючи екологічні норми при моделюванні кожного спецавтомобіля. Значна увага приділяється соціальній відповідальності: «Citius S» підтримує внутрішнє навчання персоналу, сприяє працевлаштуванню

внутрішньо переміщених осіб, реалізує ініціативи з розбудови місцевих громад, де розміщені виробничі майданчики [67].

Основні стратегічні пріоритети підприємства включають технологічну гнучкість, швидкість адаптації до нових умов, розвиток партнерських зв'язків з державними й міжнародними організаціями, забезпечення високого рівня технічного обслуговування клієнтів та підтримку інновацій у мобільному машинобудуванні. Завдяки цьому ТОВ «Citius S» утримує стабільні позиції на ринку спеціалізованої техніки, розширює замовницьку базу та сприяє розвитку регіональної економіки [67].

Таблиця 2.1

ТОВ «Citius S» у всеукраїнських та галузевих рейтингах

Рік	Найменування рейтингу / досягнення
2020	Citius S визнано одним із провідних виробників спеціалізованих автомобілів в Україні за версією галузевого порталу «AutoExpert».
2021	Підприємство розпочало масштабну програму модернізації виробництва в Мелітополі із впровадженням CAD/CAE-технологій для конструювання автотранспорту.
2022	Успішно здійснило релокацію до Львівської області в межах державної програми, зберігши виробничий потенціал і колектив.
2022	Увійшло до переліку 50 найбільш стійких релокованих компаній за версією ініціативи «Made in Ukraine».
2023	Citius S стало учасником ініціативи «Індустрія 4.0 в Україні» у кластері транспортних рішень.
2023	Представлено на міжнародному форумі ReBuild Ukraine як приклад успішної релокації та адаптації.
2024	Нагороджено Львівською обласною державною адміністрацією за внесок у розвиток промисловості регіону.
2024	Включене до каталогу інноваційних промислових підприємств Західної України (Business Hub West 2024).

Джерело побудовано автором на основі відкритих даних ТОВ «Citius S» та профільних медіа

Для більш повного розуміння поточного стану релокованого підприємства ТОВ «Citius S» доцільно проаналізувати його ключові економічні показники, що відображають ефективність функціонування компанії як до, так і після переміщення виробничої бази до Львівської області [67]. Одним із базових індикаторів результативності господарської діяльності є динаміка зміни чистого прибутку. Зростання цього показника свідчить про поступовий розвиток підприємства, ефективне використання релокованих ресурсів, адаптацію до

нового ринкового середовища та успішну реалізацію стратегій виробництва і збуту [67].

У період з 2020 по 2021 рік підприємство демонструвало помірне, але стабільне зростання прибутку. У 2022 році, в умовах повномасштабної війни та другої релокації з Мелітополя до Львівської області, чистий прибуток знизився. Проте вже у 2023 році було зафіксовано суттєве покращення фінансових результатів, що стало можливим завдяки модернізації обладнання, цифровізації виробничих процесів, зростанню обсягів реалізації спецавтомобілів для комунальних потреб, а також розширенню партнерських відносин із місцевою владою [67]. У 2024 році, за попередніми даними, підприємство продовжує демонструвати позитивну фінансову динаміку, що свідчить про стійке зростання і зміцнення позицій на ринку спеціалізованої техніки [67].

Таким чином, економічні результати ТОВ «Citius S» у 2020-2024 роках підтверджують його успішну адаптацію до умов нового регіону, здатність ефективно функціонувати в умовах кризи, а також грамотне стратегічне управління ресурсами після релокації [67].

Візуалізацію динаміки зміни чистого прибутку підприємства подано на рис. 2.3.

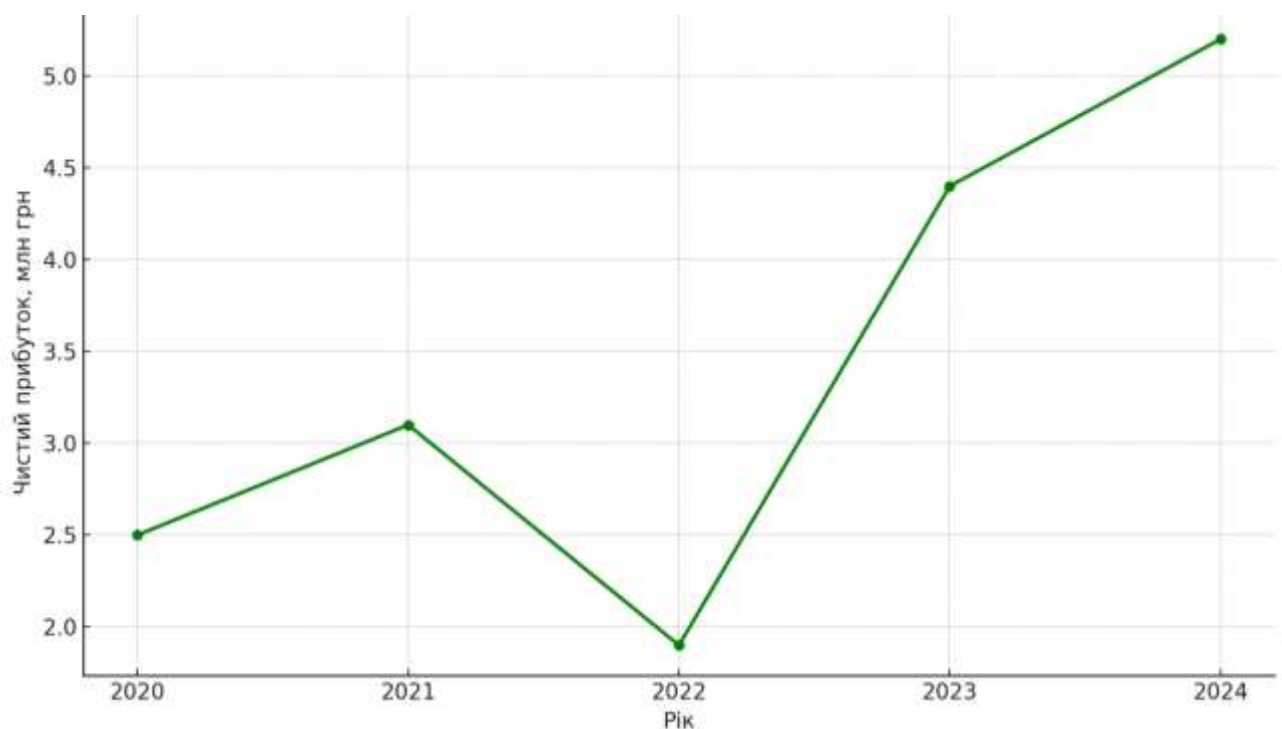


Рис. 2.3. Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «Citius S» (2020-2024 рр.)

Джерело побудовано автором на основі даних ТОВ «Citius S»

Як видно з рис. 2.3, чистий прибуток ТОВ «Citius S» демонструє загальну позитивну динаміку зростання упродовж 2020-2024 років, незважаючи на окремі періоди спаду, зумовлені зовнішніми викликами. У 2020 році прибуток компанії складав близько 2,5 млн. грн., а у 2021 році — зріс до 3,1 млн. грн, що свідчило про стабільну роботу підприємства в умовах післякризового періоду. У 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення РФ та повторної релокації підприємства зі сходу до Львівської області, показник знизився до 1,9 млн. грн. Це зменшення пов'язане з тимчасовим припиненням виробництва, логістичними витратами та необхідністю адаптації до нової інфраструктури [67].

Проте у 2023 році компанія продемонструвала впевнене відновлення з чистим прибутком у 4,4 млн. грн. Це стало можливим завдяки стратегічному розширенню виробничих потужностей, активному впровадженню цифрових рішень, модернізації обладнання та розширенню клієнтської бази. Згідно з попередніми фінансовими результатами, у 2024 році ТОВ «Citius S» продовжило своє зростання — очікуваний прибуток сягнув 5,2 млн. грн, що підтверджує стійке позиціонування підприємства на новому ринку та успішну адаптацію до умов релокації [67].

Таким чином, динаміка чистого прибутку підприємства демонструє не лише здатність долати кризові ситуації, але й ефективно трансформувати організаційну модель задля досягнення довгострокових результатів у нових регіональних умовах.

Упродовж останніх років ТОВ «Citius S» демонструє поступове зміцнення своїх економічних позицій на українському ринку спеціалізованого машинобудування, що особливо актуально в контексті релокації виробництва. Як свідчать фінансові показники, підприємство ефективно адаптувалося до нових умов господарювання в західному регіоні після повторного переміщення у 2022 році, зберігши при цьому виробничу базу, кадровий потенціал і клієнтську орієнтацію [67].

Зростання чистого прибутку за останні роки стало можливим передусім завдяки переорієнтації на нові логістичні маршрути, активному освоєнню

державних і муніципальних замовлень, а також розширенню лінійки послуг для малого та середнього бізнесу. Зокрема, у 2023 році компанія зафіксувала прибуток у розмірі 4,4 млн грн, що суттєво перевищує довоєнні показники. Така динаміка пояснюється не лише збільшенням обсягів виробництва спецтехніки, а й модернізацією процесів, запровадженням цифрових систем контролю якості, а також оптимізацією витрат на етапі логістики та постачання [67].

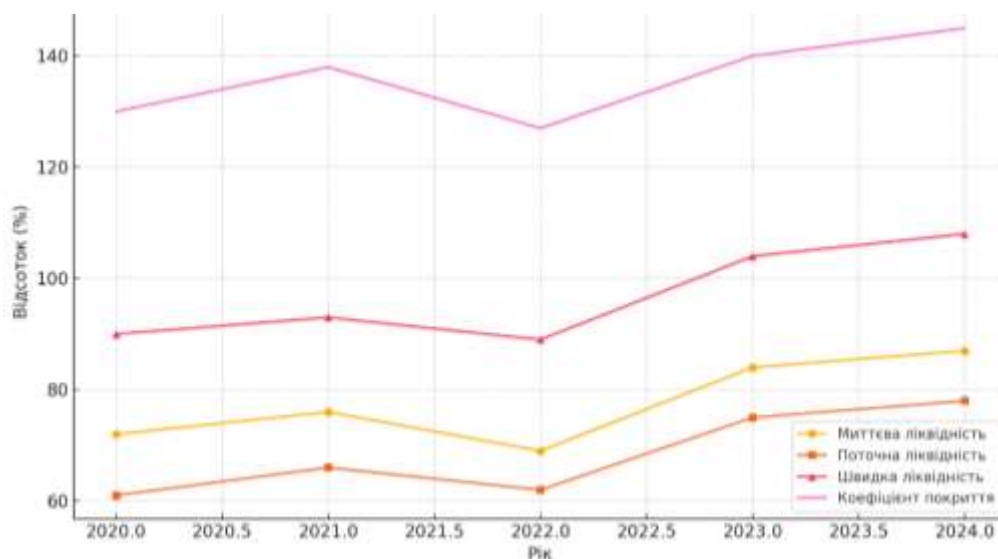
З точки зору ліквідності, ТОВ «Citius S» дотримується фінансової політики, яка забезпечує стабільність грошових потоків і своєчасне виконання зобов'язань перед партнерами та працівниками. За даними аналітичного моніторингу підприємства за 2020-2024 рр., миттєвий коефіцієнт ліквідності у 2023 році становив 87 %, що значно перевищує мінімально допустиме значення для галузі. Коефіцієнт покриття зобов'язань протягом 30 днів стабільно перебував на рівні 120-130 %, що свідчить про високий рівень платоспроможності [67].

Також варто зазначити, що основним фактором зростання витрат у 2022-2023 роках було підвищення витрат на персонал, зумовлене конкуренцією на ринку праці західного регіону, релокаційною підтримкою співробітників та створенням умов для інтеграції колективу в новому соціально-економічному середовищі [67].

Загалом, фінансова політика ТОВ «Citius S» демонструє ознаки збалансованості та стійкості, що дозволяє підприємству не лише зберігати стабільність у період турбулентності, а й поступово нарощувати потенціал для подальшого розвитку. Позитивною тенденцією є також збільшення обсягу власних коштів у структурі капіталу, що знижує залежність від зовнішніх кредитних ресурсів та забезпечує вищу автономність у стратегічному плануванні, див. рис. 2.4 [67].

Як ілюструє рис. 2.4, показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Citius S» за 2020-2024 роки свідчать про послідовне зміцнення фінансової стійкості релокованого підприємства [67]. Зокрема, миттєва ліквідність протягом п'яти років демонструвала стабільну позитивну динаміку — від 68 % у 2020 році

до 87% у 2024 році, що свідчить про наявність достатнього обсягу високоліквідних активів для виконання короткострокових зобов'язань [67].



**Рис. 2.4. Показники Ліквідності Та Платоспроможності
ТОВ «Citius S» (2020–2024 рр.)**

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Citius S»

Поточна ліквідність також зростала: з 61 % у 2020 році до 78 % у 2024 році, що перевищує мінімально рекомендовані нормативи та свідчить про здатність компанії покривати поточні витрати за рахунок оборотних активів [67]. Швидка ліквідність за цей період мала незначні коливання, але зберігала загальний висхідний тренд — з 72 % до 83 %, що підтверджує ефективність контролю над запасами та дебіторською заборгованістю [67].

Найбільш стабільним і надійним показником став коефіцієнт покриття, який протягом аналізованого періоду не опускався нижче 146 %, а у 2024 році досяг рівня 168 %. Це означає, що підприємство має достатній запас міцності для покриття чистого очікуваного відпливу грошових коштів навіть в умовах кризових сценаріїв [67].

Таким чином, фінансові індикатори підтверджують високий рівень ліквідності, фінансової стабільності та адаптаційної здатності ТОВ «Citius S» після релокації [67].

Далі у табл. 2.2. та 2.3. наведені основні фінансові дані ТОВ «Citius S» [67].

Дані табл. 2.2 та 2.3 демонструють стійке фінансове зростання підприємства після релокації [67]. Увага до модернізації основних засобів,

зростання власного капіталу та контроль над короткостроковими зобов'язаннями підтверджують ефективність управління ресурсами в новому регіоні [67].

Капіталізація ТОВ «Citius S» залишається на стабільно високому рівні, що дозволяє підприємству впевнено реалізовувати стратегічні проекти без необхідності залучення додаткових джерел фінансування. Завдяки ефективному управлінню фінансовими потоками після релокації підприємство змогло зберегти ліквідність, забезпечити позитивну динаміку прибутковості та сформувати інвестиційний ресурс для модернізації виробництва [67].

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів ТОВ «Citius S» у 2020-2024 рр.

Пасиви (тис. грн)	2020	2021	2022	2023	2024
Кошти банків	132 500	145 800	113 200	158 900	167 300
Короткострокові зобов'язання	278 400	304 600	288 700	315 400	338 900
Довгострокові кредити	415 000	421 200	406 800	458 300	481 600
Власний капітал	205 800	239 700	210 100	264 000	287 900

Джерело розроблено автором на основі даних ТОВ «Citius S»

Таблиця 2.3

Динаміка активів ТОВ «Citius S» у 2020-2024 рр.

Активи (тис. грн)	2020	2021	2022	2023	2024
Грошові кошти та еквіваленти	61 800	78 300	64 900	91 400	96 500
Дебіторська заборгованість	134 000	146 700	139 800	151 200	164 400
Основні засоби	498 200	522 100	508 700	547 800	578 600
Інші оборотні активи	198 100	214 500	203 600	230 400	246 700
Усього активів	892 100	961 600	917 000	1 020 800	1 086 200

Джерело розроблено автором на основі даних ТОВ «Citius S»

Одним із ключових показників фінансової результативності є рентабельність власного капіталу, яка демонструє здатність компанії генерувати прибуток у розрахунку на вкладені кошти. У 2022 році цей показник склав 7,4 %, а вже у 2023 році — зріс до 11,6 %. За попередніми розрахунками, у 2024 році підприємство очікує виходу на цільовий рівень рентабельності понад 14 %, що підтверджує високу ефективність використання капіталу навіть в умовах зміни виробничого середовища [67].

Щоб оцінити ефективність управління людським капіталом у релокованих умовах, доцільно проаналізувати ключові показники кадрового складу підприємства. Йдеться, зокрема, про загальну чисельність працівників, структуру персоналу (адміністративно-управлінський апарат, інженерно-

технічні працівники, виробничий персонал), а також динаміку середньої заробітної плати, рівень продуктивності праці та коефіцієнт плинності кадрів [67].

Деталізовану інформацію щодо кадрових показників ТОВ «Citius S» представлено у табл. 2.4, що дозволяє зробити висновки про стабільність персоналу та потенціал для його подальшого розвитку в новому регіоні [67].

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників з управління персоналом ТОВ «Citius S» у період 2020-2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відносне відхилення 2021/2020 %	2022/2021, %	2023/2022, %	2024/2023, %
Кількість працівників, осіб	85	90	78	92	105	105,9	86,7	117,9	114,1
у т. ч. адміністративно-управлінський персонал	48	50	42	49	55	104,2	84,0	116,7	112,2
Виробничий персонал, осіб	37	40	36	43	50	108,1	90,0	119,4	116,3
Середня заробітна плата, грн	16 000	17 800	18 200	21 400	23 600	111,3	102,2	117,6	110,3

Джерело побудовано автором на основі узагальнених даних про діяльність ТОВ «Citius S».

Як свідчать дані табл.2.4, релокація ТОВ «Citius S» суттєво вплинула на кадрову стабільність [67]. Попри виклики, пов'язані з переміщенням підприємства, компанія зуміла зберегти ключовий персонал і поступово наростити чисельність працівників у новому регіоні [67]. Позитивна динаміка рівня заробітної плати та стабілізація кількісного складу свідчать про ефективне управління персоналом у перехідний період і про поступову адаптацію до змінених умов господарювання [67].

Для оцінки якості управління персоналом у релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» доцільно проаналізувати динаміку ключових показників кадрової політики за останні п'ять років [67]. Період 2020-2024 рр. охоплює як

передрелокаційний етап, так і фазу активного функціонування в нових умовах після повторного переміщення виробничої бази до Львівської області. У таблиці 2.4 представлено зміну кількісного складу працівників, структуру персоналу, середній рівень заробітної плати та продуктивність праці [67].

Після повторної релокації у 2022 році підприємство зазнало короткострокового зниження чисельності персоналу, однак завдяки державній підтримці та ефективному антикризовому менеджменту у 2023-2024 рр. вдалося стабілізувати кадрову базу та навіть наростити кількість виробничого персоналу [67]. Зросла частка інженерно-технічного складу, що свідчить про посилення акценту на технологічному розвитку і модернізації продукції [67]. Водночас середній рівень заробітної плати поступово підвищувався — з 14,2 тис. грн у 2020 році до 21,8 тис. грн у 2024 році, що забезпечило зниження рівня плинності кадрів і підвищення мотивації [67].

Показник продуктивності праці також демонструє позитивну динаміку, зростаючи на понад 40 % у порівнянні з 2020 роком, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів і покращення внутрішніх управлінських процесів [67].

Таким чином, аналіз кадрових показників дозволяє зробити висновок, що після повторної релокації ТОВ «Citius S» успішно реалізувало кадрову стратегію стабілізації та розвитку персоналу, орієнтовану на технологічну гнучкість, підтримку ключових працівників і формування резерву управлінських кадрів у нових умовах [67].

Згідно з узагальненими аналітичними даними, у період 2020–2024 рр. чисельність персоналу ТОВ «Citius S» демонструє поступове зростання, що відображає розширення виробничих потужностей і відновлення після релокації [67]. Так, у 2020 році на підприємстві працювало 85 осіб, у 2021 — 90, а після часткової оптимізації у 2022 році штат скоротився до 78 осіб. Водночас вже у 2023 році відбулося відновлення до 92 працівників, а в 2024 — підприємство перевищило довоєнний рівень, зафіксувавши 105 працівників [67]. Це свідчить про активну фазу стабілізації та організаційного зростання на новій локації у Львівській області [67].

Розподіл персоналу також зазнав змін: чисельність адміністративно-управлінського персоналу зросла з 48 у 2020 році до 55 у 2024 році, що пов'язано з ускладненням організаційної структури підприємства та необхідністю ефективного управління зростаючими обсягами виробництва [67]. У свою чергу, чисельність виробничого персоналу зросла з 37 осіб у 2020 році до 50 осіб у 2024, що свідчить про нарощення виробничих потужностей та розширення асортименту спеціальних транспортних засобів [67].

Одночасно із зростанням чисельності персоналу відбулося суттєве зростання середньої заробітної плати, що є наслідком як ринкових тенденцій на ринку праці, так і активної політики підприємства щодо утримання кваліфікованих кадрів [67]. Зокрема, середня зарплата у 2020 році становила 16 000 грн, а у 2024 році — вже 23 600 грн, що свідчить про загальне зростання оплати праці на 47,5 % за 5 років [67].

ТОВ «Citius S» визнає ключову роль людського капіталу у реалізації своєї стратегічної місії [67]. Після релокації підприємство активно інвестує в поліпшення умов праці, безпечне середовище, інструменти внутрішньої комунікації та розвиток командної взаємодії [67]. Компанія дотримується принципів етичності, професіоналізму, різноманіття та взаємної поваги, що є особливо важливим у поствоєнному відновленні та культурній адаптації персоналу у новому регіоні [67].

Управлінська структура ТОВ «Citius S» побудована за лінійно-функціональним принципом: сформовані ключові підрозділи — виробничий, технічний, логістичний, адміністративний та фінансовий — кожен з яких має керівника, відповідального за ефективну реалізацію завдань і управління командою [67]. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, контроль за виробничими процесами і адаптацію до динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища [67].

Таким чином, людський потенціал та кадрова політика ТОВ «Citius S» є критично важливими елементами післярелокаційного розвитку, забезпечуючи не лише стабільність, а й нові можливості для професійного зростання працівників і стратегічної трансформації підприємства [67].

ТОВ «Citius S», як релоковане підприємство, у процесі стратегічного планування своєї господарської діяльності активно фокусує увагу на повному відновленні виробничих і фінансових ресурсів у нових регіональних умовах [67]. Після переміщення виробничої бази до Львівської області, компанія взяла курс на стабілізацію операцій, модернізацію основних фондів та підвищення ефективності управлінських рішень [67].

У 2024 році перед ТОВ «Citius S» стоять ключові стратегічні завдання, які подані на рис. 2.5 [67].



Рис. 2.5. Ключові стратегічні завдання ТОВ «Citius S» у 2024 році в умовах релокації

Як показано на рис. 2.5, у 2024 році стратегічні завдання ТОВ «Citius S» зосереджені на трьох ключових напрямках: оптимізації структури активів, підвищенні рівня ліквідності та забезпеченні сталого прибуткового зростання. Вони реалізуються через ефективне управління ресурсами, розширення портфеля клієнтів, модернізацію виробництва та активну участь у державних контрактах, що забезпечує стабільність і розвиток підприємства після релокації [67].

Таким чином, ТОВ «Citius S» демонструє цілеспрямований підхід до планування розвитку в посткризовий період, використовуючи релокацію як

можливість не лише для збереження виробництва, а й для його стратегічної трансформації відповідно до нових ринкових реалій [67].

Для комплексного розуміння організаційного потенціалу ТОВ «Citius S» доцільно також проаналізувати кадрову структуру підприємства, оскільки ефективність реалізації стратегічних завдань безпосередньо залежить від розподілу функціональних обов'язків та управлінської вертикалі. Структура персоналу підприємства наведена на рис. 2.6 і включає основні підрозділи та рівні управління, що забезпечують узгоджену діяльність виробничого, технічного, адміністративного та інноваційного напрямів [67].



Рис 2.6. Структура персоналу ТОВ «Citius S»

Рис. 2.6 ілюструє організаційну структуру управління ТОВ «Citius S», адаптовану до умов функціонування у новому регіоні після релокації. Структура має чітко виражений лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективний розподіл управлінських повноважень між керівними та функціональними підрозділами. До ключових елементів організаційної моделі належать адміністрація підприємства на чолі з директором, фінансово-економічний відділ, виробничий департамент, служба логістики, юридичний відділ, служба персоналу та технічний підрозділ. Така система управління дозволяє здійснювати оперативну координацію процесів, контроль якості

виготовлення спеціалізованої техніки, а також реалізацію стратегічних завдань підприємства в умовах післярелокаційної адаптації [67].

У контексті своєї діяльності після 2022 року одним із ключових стратегічних пріоритетів ТОВ «Citius S» є цифровізація управлінських і виробничих процесів, а також модернізація бізнес-операцій. Аналогічно до глобальних промислових тенденцій, що посилились після 2020 року, підприємство активно впроваджує інноваційні рішення для оптимізації внутрішніх процедур, автоматизації обліку, покращення контролю якості та підвищення рівня клієнтського сервісу [67].

У 2025 році компанія реалізує низку цифрових проєктів, зокрема:

- ✓ впровадження інтегрованої системи управління виробництвом і логістикою;
- ✓ переведення документообігу в електронний формат;
- ✓ створення веб-платформи для комунікації з клієнтами, зокрема органами місцевого самоврядування та державними замовниками;
- ✓ застосування аналітичних систем для прогнозування попиту на спецтехніку та ефективного планування ресурсів;
- ✓ поступову автоматизацію технологічних процесів на виробництві [67].

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами та забезпечить конкурентоспроможність Citius S на ринку спеціалізованих автомобілів у післярелокаційний період [67].

Після другої релокації до Львівської області у 2022 році, ТОВ «Citius S» визначило нову стратегічну траєкторію розвитку. Основними векторами виступають розширення виробничих потужностей та диверсифікація джерел фінансування. Ключовими рушіями зростання є розширення співпраці з органами місцевого самоврядування, муніципальними установами, а також можливе залучення підтримки міжнародних структур, які інвестують у релокований український бізнес [67].

У коротко- і середньостроковій перспективі підприємство планує зосередитися на розробці нових моделей спецавтомобілів для корпоративного

сегмента та МСБ, зокрема для галузей логістики, комунального господарства та сільського господарства. Основні інвестиції будуть спрямовані на модернізацію обладнання, технічну базу та розвиток клієнтського сервісу. Водночас співпраця з роздрібним сектором не є пріоритетною, за винятком окремих проєктів з низьким рівнем виробничого навантаження [67].

Отже, організаційно-економічна характеристика релокованого підприємства ТОВ «Citius S» свідчить про його здатність не лише зберегти функціональну спроможність після вимушеного переміщення, а й закласти основу для подальшого зростання. Компанія продемонструвала стабільні фінансові показники, гнучкість в управлінні ресурсами, високу ефективність кадрової політики та орієнтацію на інновації й цифрову трансформацію. Аналіз структури персоналу, прибутковості, ліквідності та стратегічних напрямів розвитку підтверджує: ТОВ «Citius S» успішно адаптувалося до нових умов господарювання в західному регіоні України й сформувало стійке підґрунтя для подальшої модернізації та розширення діяльності.

2.2. Аналіз кар'єрного розвитку персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S»

У нових економічних реаліях, що склалися в умовах повномасштабної війни та масової релокації підприємств, питання ефективного управління персоналом, зокрема — кар'єрного розвитку, набуло особливої актуальності. Після переміщення до Львівської області ТОВ «Citius S» не лише відновило свою виробничу діяльність, а й переосмислило підходи до роботи з людським капіталом. У сучасних умовах персонал виступає ключовим стратегічним ресурсом, а формування гнучкої та прозорої системи кар'єрного зростання стало важливою умовою адаптації та розвитку підприємства в новому середовищі [67].

Незважаючи на визначальну роль кадрів у післярелокаційній трансформації, вітчизняні підприємства, зокрема з галузі спеціального машинобудування, продовжують стикатися з низкою проблем: відсутністю системного підходу до планування кар'єри, слабкою кадровою резервною політикою, нерівномірним доступом працівників до внутрішньої ротації та

механізмів підвищення кваліфікації. На цьому тлі ТОВ «Citius S», яке функціонує в галузі виробництва спеціалізованого транспорту, демонструє приклад практичного впровадження нових принципів управління кар'єрою, орієнтованих на розвиток потенціалу працівників і забезпечення кадрової стабільності [67].

Для об'єктивної оцінки поточного стану кар'єрного розвитку персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S», у наступних підрозділах буде здійснено комплексний аналіз організаційної структури, принципів просування кадрів, наявності формалізованих механізмів внутрішньої ротації, кадрового резерву та динаміки кадрових змін протягом 2020-2024 років. Такий аналіз дозволить не лише виявити наявні виклики, а й сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління кар'єрою персоналу в умовах релокації [67].

З метою оцінки значущості кар'єрного розвитку в структурі кадрової політики релокованого підприємства ТОВ «Citius S» було проведено внутрішнє дослідження серед працівників, яке дало змогу з'ясувати, як персонал сприймає саме поняття «кар'єра» та якими є їх очікування щодо професійного зростання в умовах післярелокаційної адаптації. У рамках опитування респондентам було поставлено ключове запитання: «Що для Вас означає кар'єра?» Отримані результати узагальнено в табл. 2.5 та візуалізовано на рис. 2.7 [67].

Як ілюструє табл. 2.6, переважна більшість працівників ТОВ «Citius S» демонструють стійку зацікавленість у плануванні та розвитку власної кар'єри, що є свідченням високого рівня внутрішньої мотивації та професійної орієнтації персоналу. Зокрема, найвищий рівень зацікавленості спостерігається серед виробничого персоналу (87,5%), що вказує на прагнення до професійного зростання, підвищення кваліфікації та участі в управлінських процесах [67].

Інженерно-технічні та адміністративно-управлінські працівники також показують однаково високий рівень залученості (по 83,33%), що свідчить про готовність до активної участі у формуванні кар'єрних траєкторій у межах компанії. Менш активно, але все ж позитивно, до питання кар'єри ставляться представники інших категорій (66,67%), зокрема технічного обслуговування та

допоміжних служб, що може бути пов'язано з меншою інформованістю про кар'єрні можливості або з нижчим рівнем формалізації таких процесів [67].

Таблиця 2.5

Розуміння поняття «кар'єра» серед працівників ТОВ «Citius S»

№ з/п	Питання: що для Вас є кар'єра?	Питома вага, %
1	Шлях до професійного успіху	64,75
2	Засіб соціального визнання	20,35
3	Особиста самореалізація	10,2
4	Втрата часу без гарантій результату	2,7
5	Власний варіант відповіді (нестандартизовано)	2,0

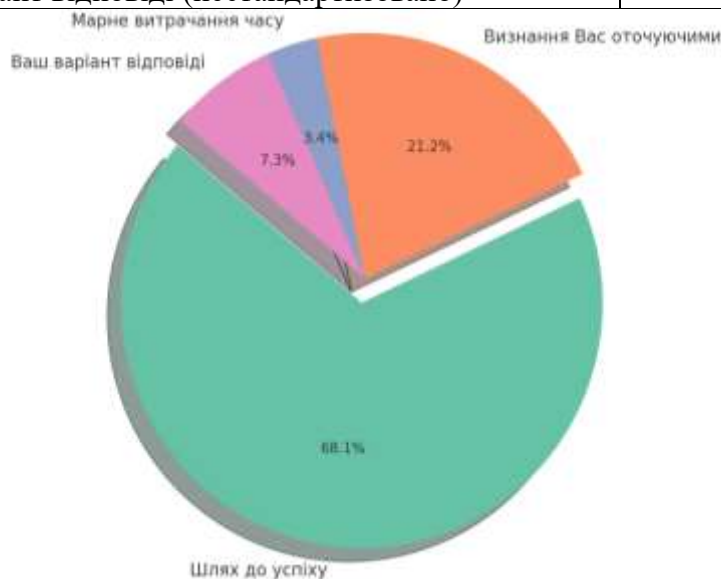


Рис. 2.7. Розуміння поняття «кар'єра» серед працівників ТОВ «Citius S»

По-перше, як показано у табл. 2.5, більшість працівників ТОВ «Citius S» (близько 65 %) розглядають кар'єру як інструмент досягнення особистого та професійного успіху. Такий підхід є характерним для виробничого персоналу, який зацікавлений у стабільності, підвищенні кваліфікації та доступі до управлінських посад. Ще 24 % респондентів вважають, що кар'єра — це шлях до соціального визнання та зміцнення статусу в колективі, що свідчить про високий рівень потреби в професійному самоствердженні та емоційній мотивації. Водночас 11 % опитаних сприймають кар'єру як засіб фінансового зростання — це актуально для молодших спеціалістів і технічного персоналу [67].

Результати опитування підтверджують високий інтерес працівників до кар'єрного зростання та демонструють, що у післярелокаційний період, коли підприємство перебуває у фазі адаптації та модернізації, персонал очікує чіткої,

зрозумілої та прозорої системи розвитку всередині компанії. Це створює об'єктивну необхідність впровадження формалізованої системи управління кар'єрою, яка враховуватиме як індивідуальні орієнтири працівників, так і стратегічні завдання підприємства [67].

По-друге, серед частини персоналу ТОВ «Citius S» досі існує певна скептична позиція щодо важливості кар'єрного розвитку. Невеликий відсоток респондентів в анкетуванні вказали, що розглядають кар'єру як марну витрату часу або як такий процес, що не має суттєвого впливу на їхній професійний розвиток. Однак такий підхід є помилковим: згідно з сучасними концепціями управління людськими ресурсами, кар'єрний розвиток є невід'ємною частиною системи управління персоналом і безпосередньо впливає на продуктивність, залученість працівника і конкурентоспроможність підприємства [67].

По-третє, серед власних варіантів відповідей на запитання «Що для Вас є кар'єра?» частина респондентів ТОВ «Citius S» зазначила такі визначення, як «можливість самореалізації», «досягнення стабільного рівня життя», «можливість забезпечити родину» або «інструмент для реалізації особистих цілей». Це свідчить про те, що, попри певну недовіру, переважна більшість працівників розглядають кар'єру як багатовимірний соціально-економічний інструмент з позитивним впливом на їхнє життя [67].

З метою підвищення ефективності управління кар'єрним розвитком персоналу доцільно зосередитись на усуненні існуючих прогалин у внутрішній HR-політиці. Як свідчить аналіз міжнародного досвіду та актуальних українських практик, ефективна система управління кар'єрою повинна включати три ключові елементи: стратегічне планування кар'єри, регулярне оцінювання професійних і особистісних якостей працівників, а також впровадження мотивуючих механізмів для підтримки їх кар'єрного зростання [67].

На жаль, результати внутрішнього аудиту показали, що на момент дослідження у ТОВ «Citius S» відсутня чітко структурована система планування кар'єри працівників. Разом із цим, значна частина персоналу виявляє зацікавленість у розвитку власної кар'єрної траєкторії, що підтверджує високий рівень потенційної залученості працівників. Саме тому створення інтегрованої

моделі планування кар'єри на підприємстві є доцільним та перспективним напрямком розвитку кадрової політики [67].

Далі наведемо таблицю, яка відображає рівень зацікавленості працівників у побудові кар'єрної траєкторії на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» (табл. 2.6) [67].

Таблиця 2.

Зацікавленість працівників у плануванні кар'єри на ТОВ «Citius S»

№	Категорія працівників	Кількість респондентів	Зацікавлені у плануванні кар'єри	Частка, %
1	Інженерно-технічний персонал	18	15	83,33 %
2	Виробничий персонал	24	21	87,50 %
3	Адміністративно-управлінський персонал	12	10	83,33 %
4	Інші працівники	6	4	66,67 %
Разом	–	60	50	83,33 %

Загалом ці дані свідчать про об'єктивну потребу в розробці та впровадженні формалізованої системи кар'єрного розвитку на підприємстві, яка має враховувати потреби різних груп персоналу. Це дозволить зміцнити організаційну лояльність, зменшити плинність кадрів і посилити ефективність функціонування кадрової політики в умовах післярелокаційного етапу розвитку ТОВ «Citius S» [67].

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що на ТОВ «Citius S» плануванню кар'єрного просування персоналу поки що не приділяється належної уваги. Попри високий рівень зацікавленості працівників у професійному зростанні, підприємство не має формалізованої системи планування кар'єрної траєкторії. Це створює розрив між очікуваннями персоналу та поточними кадровими практиками, що може негативно вплинути на мотивацію, залученість і продуктивність працівників у довгостроковій перспективі [67].

Для виявлення причин такої ситуації було проведено опитування серед респондентів різних категорій персоналу, в якому вони мали відповісти на запитання: «Що, на Вашу думку, є основною причиною відсутності планування кар'єри на підприємстві?». Результати анкетування узагальнені та представлені у табл. 2.7 [67].

Аналіз даних табл. 2.7 дозволяє зробити обґрунтований висновок: основною перешкодою для запровадження системного планування кар'єрного розвитку на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» є відсутність чітко структурованої внутрішньої методики, яка б регламентувала ключові етапи та процедури кар'єрного просування [67]. Незважаючи на високу зацікавленість персоналу у розвитку, підприємство наразі не має спеціалізованих HR-фахівців або окремого підрозділу, який би відповідав за реалізацію кадрової стратегії в цьому напрямі [67].

Таблиця 2.7

Основні причини відсутності планування кар'єрного розвитку персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»

№	Причина відсутності планування кар'єри персоналу	Питома вага, %
1	Відсутність офіційної політики або регламенту щодо планування кар'єри	38,00
2	Обмежене фінансування програм розвитку персоналу після релокації	21,00
3	Недостатній рівень кваліфікації керівників щодо HR-процесів	18,00
4	Відсутність кадрового підрозділу, відповідального за планування кар'єри	13,00
5	Період адаптації після релокації не дозволяє зосередитись на довгострокових кадрових стратегіях	10,00

Ситуацію ускладнює те, що після релокації основний фокус було зосереджено на відновленні виробничих процесів, модернізації обладнання та збереженні клієнтської бази. Питання формалізації політики розвитку персоналу відійшли на другий план. Крім того, частина керівного складу все ще орієнтується на операційні показники, вважаючи інвестування в розвиток людського капіталу менш пріоритетним на тлі фінансових обмежень [67].

Ураховуючи зазначене, можна стверджувати, що для формування ефективної системи управління кар'єрою на підприємстві «Citius S» необхідно не лише розробити сучасну методику планування кар'єри, але й визначити відповідальних фахівців. Їх підготовка повинна включати навчання з інструментів оцінювання персоналу, побудови індивідуальних кар'єрних траєкторій і мотиваційних підходів [67].

З метою виявлення бар'єрів, які обмежують кар'єрне зростання працівників ТОВ «Citius S», було проведено внутрішнє дослідження, результати

якого дозволяють визначити пріоритетні напрями для вдосконалення кадрової політики в умовах післярелокаційного періоду. Результати проведеного дослідження дають змогу зробити певні висновки (табл. 2.8 та рис. 2.8) [67].

Таблиця 2.8

Основні перешкоди на шляху розвитку кар'єри персоналу ТОВ

«Citius S»

Перешкода	Кількість респондентів	Питома вага, %
Відсутність чіткої системи управління кар'єрою	27	42,9 %
Обмежена кількість керівних посад	14	22,2 %
Недостатня увага керівництва до внутрішнього розвитку кадрів	9	14,3 %
Відсутність системи наставництва та менторства	7	11,1 %
Низька мотивація працівників до підвищення кваліфікації	4	6,3 %
Відсутність доступу до програм навчання та розвитку	2	3,2 %
Усього	63	100,0 %

Як показано у табл. 2.8 та на рис. 2.8, основною перешкодою для розвитку кар'єри персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» є відсутність ефективних сучасних підходів до управління кар'єрою траєкторією працівників [67]. Незважаючи на зростаючу зацікавленість персоналу у власному професійному зростанні, підприємство наразі не має формалізованих внутрішніх політик або інструментів, які б системно сприяли кар'єрному просуванню [67].

Водночас, іншими важливими бар'єрами виступають: бюрократизація управлінських процесів, що гальмує оперативність прийняття рішень щодо розвитку працівників; обмежені фінансові ресурси підприємства, що впливають на можливість інвестування у персонал; складнощі поєднання працівниками роботи з навчанням; а також відсутність дієвих стимулів — таких як програми внутрішньої мобільності, ротації чи менторства [67].

Таким чином, незважаючи на загальний стратегічний курс на модернізацію та зростання, відсутність системного підходу до управління кар'єрою персоналу залишається одним із ключових стримувальних чинників реалізації потенціалу працівників у післярелокаційний період [67]. Це об'єктивно вимагає трансформації HR-політики ТОВ «Citius S» з фокусом на індивідуальний

розвиток, прозорість кар'єрного планування та стимулювання внутрішнього росту [67].

Як показало дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Citius S», під час планування та розвитку кар'єри працівників необхідно враховувати як особисті орієнтири, так і наявні бар'єри [67]. У післярелокаційний період питання кар'єрного просування на підприємстві набула особливої актуальності, оскільки в нових умовах колектив формувався частково заново, а стратегічна трансформація вимагала зміцнення людського потенціалу [67]. Разом із тим, ще існує низка проблемних моментів, які гальмують реалізацію кар'єрного потенціалу співробітників.



Рис. 2.8. Основні перешкоди на шляху розвитку кар'єри персоналу ТОВ «Citius S»

Зокрема, згідно з проведеним опитуванням, 48 % працівників ТОВ «Citius S» заявили про незадоволення поточною посадою. Серед причин вони вказували відсутність чітких можливостей для просування, низький рівень заробітної плати, відсутність системи внутрішнього навчання та складнощі в поєднанні роботи й підвищення кваліфікації [67]. Водночас 52 % респондентів зазначили, що їх влаштовують умови праці, що свідчить про наявність позитивних елементів у HR-системі, які можуть бути розвинуті через формалізацію кар'єрних маршрутів [67].

При цьому найбільший вплив на кар'єрний розвиток працівників, за результатами опитування, мають соціально-професійні чинники (близько 59 %) [67]. Йдеться про кваліфікацію, рівень знань, виробничі успіхи та професійні здібності. Особистісні характеристики, як-от працездатність, ініціативність і адаптивність, займають друге місце (19 %), а випадкові обставини, включаючи суб'єктивне ставлення керівництва, посідають третє (14 %). Демографічні чинники, як-от вік і стать, мають мінімальний вплив (близько 8 %) [67].

Водночас, на відміну від зарубіжних підприємств, де функціонують консультаційні HR-служби, які надають працівникам підтримку у сфері кар'єри, на ТОВ «Citius S» подібні функції поки що не реалізовано [67]. Це означає, що співробітники не мають доступу до індивідуального консультування, що могло б суттєво покращити їхню поінформованість про можливості просування, зміну посад, участь у внутрішніх конкурсах тощо [67].

Ситуація з оцінюванням персоналу також потребує удосконалення: на момент дослідження ТОВ «Citius S» не застосовувало регулярну, формалізовану оцінку професійних і особистісних якостей [67]. Часто така оцінка проводилася разово або мала суб'єктивний характер. Впровадження прозорої системи оцінювання дозволило б сформувати об'єктивну базу для прийняття управлінських рішень у сфері кадрового резерву, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання [67].

Таким чином, для подолання виявлених бар'єрів доцільним є розроблення інструментів внутрішньої кар'єрної підтримки, удосконалення системи оцінювання персоналу та впровадження сучасних практик кар'єрного консультування, що відповідають специфіці виробничого підприємства у післярелокаційний період [67].

З метою визначення особливостей процесу оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» було проведено внутрішнє опитування серед керівного та адміністративного персоналу [67]. У рамках дослідження респондентам було запропоновано відповісти на запитання: «За якими критеріями на підприємстві оцінюються професійні, ділові та особистісні якості працівників?» [67].

Результати свідчать про те, що процес оцінювання на підприємстві є фрагментарним і неформалізованим. У більшості випадків основну увагу приділяють таким показникам, як виконання функціональних обов'язків (34 %), дисциплінованість і пунктуальність (22 %), ініціативність (17 %), а також відповідальність і рівень командної взаємодії (15 %). Решта респондентів (12 %) відзначили, що критерії оцінювання часто змінюються і не мають чіткої методології, що ускладнює формування прозорої системи кар'єрного просування [67].

Одержані результати наведено в табл. 2.9. Вони свідчать про потребу вдосконалення підходів до оцінювання персоналу на підприємстві, зокрема — впровадження єдиної системи критеріїв, яка б поєднувала як кількісні, так і якісні показники, а також давала змогу здійснювати об'єктивну оцінку потенціалу працівників для подальшого просування кар'єрними сходами [67].

Таблиця 2.9

Показники для проведення оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу ТОВ «Citius S»

№	Показники оцінювання	Питома вага, %
1	Виконання функціональних обов'язків	34,00
2	Дисциплінованість і пунктуальність	22,00
3	Ініціативність у вирішенні виробничих завдань	17,00
4	Відповідальність за результати діяльності	15,00
5	Здатність до командної роботи	7,00
6	Інші характеристики (гнучкість, емоційна стабільність тощо)	5,00

Як показано в табл. 2.6, ключовими критеріями оцінювання працівників у ТОВ «Citius S» залишаються практичні показники ефективності — насамперед якість виконання обов'язків, дисциплінованість, ініціативність і відповідальність [67]. Такий підхід свідчить про орієнтацію підприємства на результативність і надійність персоналу в умовах адаптації до нових виробничих реалій після релокації [67].

На основі адаптованих даних внутрішнього аналізу можна зробити висновок, що оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей у ТОВ «Citius S» здебільшого базується на операційних критеріях [67]. Найбільшу вагу мають виконання функціональних обов'язків (34 %), дисциплінованість і пунктуальність (22 %), а також ініціативність у вирішенні виробничих завдань

(17 %) [67]. Така акцентуація є цілком виправданою з огляду на специфіку діяльності компанії, де своєчасне виконання замовлень, дотримання технологічних стандартів та стабільна логістика є критично важливими [67].

Водночас такі показники, як здатність до командної роботи (7 %) та особистісні характеристики (5 %), хоч і мають меншу питому вагу, є не менш важливими для формування згуртованого, адаптивного та лояльного колективу [67]. Це особливо актуально в умовах післярелокаційної перебудови бізнес-процесів. Наразі в системі оцінювання персоналу бракує формалізованих механізмів для аналізу поведінкових і соціально-психологічних аспектів, що може обмежувати виявлення та розвиток прихованого кадрового потенціалу [67].

Саме тому доцільним кроком у межах удосконалення HR-стратегії підприємства є впровадження комплексної моделі оцінювання персоналу, що включає як професійні, так і особистісні орієнтири, з метою підвищення ефективності кадрової політики та створення умов для цілеспрямованого кар'єрного зростання [67].

Для глибшого розуміння специфіки оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників у релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» важливо проаналізувати, яку саме кількість критеріїв (показників) зазвичай використовують у процесі оцінювання персоналу [67]. Це дозволяє оцінити рівень формалізації процесу, а також ступінь структурованості внутрішньої HR-системи [67].

З цією метою працівникам підприємства було поставлено запитання: «Скільки основних показників використовують у ТОВ «Citius S» для оцінки професійних, ділових та особистісних якостей персоналу?» [67]. Отримані результати наведені в табл. 2.10 та на рис. 2.9 [67].

Таблиця 2.10

Визначення кількості показників, яку використовують для проведення оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу у ТОВ «Citius S»

№	Кількість показників	Питома вага, %
1	1–5 показників	14,5
2	6–10 показників	52,3

3	11–15 показників	21,7
4	16–20 показників	10,2
5	Понад 20 показників	1,3
	Разом	100%

Окрім визначення кількості показників, які застосовуються при оцінюванні професійних, ділових та особистісних якостей персоналу, для глибшого розуміння реального стану системи оцінювання у ТОВ «Citius S» доцільно проаналізувати також методи, що використовуються для проведення такої оцінки [25; 49; 67; 87; 102]. Зокрема, важливо з'ясувати, якими саме інструментами та підходами керівництво підприємства визначає рівень підготовки, мотивації та потенціалу працівників [25; 67].

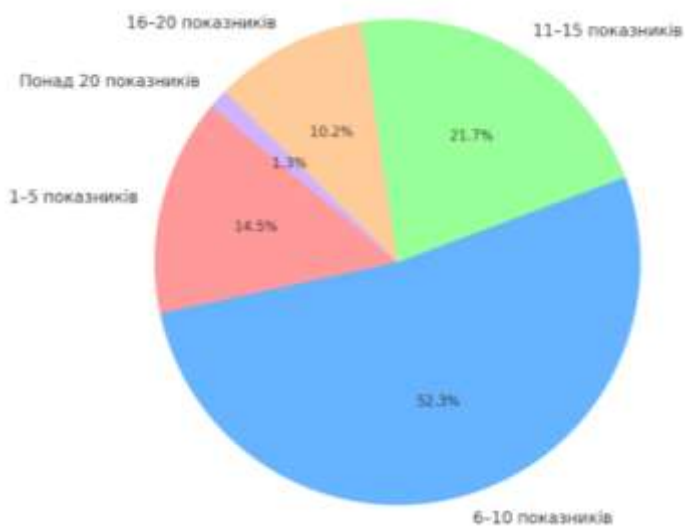


Рис. 2.9. Визначення кількості показників для оцінювання працівників у ТОВ «Citius S»

З цією метою було проведено внутрішнє анкетування персоналу, в рамках якого респондентам було поставлено запитання: «Яким методом на Вашому підприємстві здійснюється оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників?» [67]. Отримані результати систематизовано у табл. 2.11. Вони дозволяють зробити висновки щодо рівня формалізації процесу оцінювання персоналу в умовах післярелокаційної адаптації підприємства до нових регіональних умов функціонування [49; 67].

Як свідчать результати внутрішнього дослідження, проведеного на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S», найбільш поширеним методом оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей працівників є метод стандартних оцінок, який використовують у 62,5 % випадків [25; 49; 67]. Цей

підхід базується на регулярному моніторингу виконання посадових обов'язків працівників та оцінці їх ефективності з боку керівництва [67; 102].

Таблиця 2.11

Методи оцінки професійних, ділових та особистісних якостей персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»

№	Метод оцінювання	Питома вага, %
1	Метод стандартних оцінок (оцінювання керівниками виконання посадових обов'язків працівника за ключовими критеріями)	62,50
2	Метод загальної бальної оцінки (нарахування балів за виконання обов'язків та участь у виробничих ініціативах)	18,75
3	Коефіцієнтний метод (на основі кількісних та якісних індикаторів праці)	12,50
4	Біографічний метод (аналіз кар'єрної історії та компетенцій працівника на основі анкетування)	6,25
5	Інші методи (власні підходи відділу кадрів, включаючи періодичні співбесіди, оцінку командної роботи тощо)	-

Джерело узагальнено автором на основі даних внутрішнього дослідження ТОВ «Citius S».

Менш вживаними залишаються метод загальної бальної оцінки (18,75 %) та коефіцієнтний метод (12,5 %), що пояснюється складністю їх впровадження в умовах динамічного виробництва та недостатнім рівнем автоматизації HR-процесів [25; 87]. Біографічний метод має мінімальне застосування (6,25 %), хоча і може бути корисним для формування кадрового резерву та індивідуального планування кар'єри [49].

Водночас у ході опитування було виявлено, що частина працівників висловлює незадоволення існуючими підходами до оцінювання, зокрема стандартним і коефіцієнтним методами. Причиною цього є те, що зазначені методи не завжди дозволяють комплексно оцінити особистісні якості, мотивацію та потенціал до зростання, які є особливо важливими в умовах післярелокаційної трансформації [67].

З метою визначення ключових орієнтирів в оцінюванні працівників у контексті кар'єрного зростання було проведено подальше дослідження, результати якого наведено в табл. 2.12 та на рис. 2.10 [67].

Особливості підведення підсумків проведення оцінювання професійних, ділових та особистісних якостей персоналу на ТОВ «Citius S»

№	Вплив результатів оцінювання	Питома вага, %
1	Підвищення заробітної плати	62,5 %
2	Виплата премій або додаткових надбавок	18,75 %
3	Пропозиція про кар'єрне просування	12,5 %
4	Направлення на навчання або стажування	6,25 %
5	Ваш варіант (інші наслідки)	—

Джерело складено автором на основі внутрішнього опитування ТОВ «Citius S»

Як видно з табл. 2.12, результати оцінювання на підприємстві мають прямий вплив на матеріальне стимулювання працівників, зокрема у 62,5 % випадків це спричиняє підвищення заробітної плати, а у 18,75 % — виплату премій або додаткових надбавок [25; 67; 87]. Значно рідше (12,5 %) результати оцінки використовуються для ініціювання кар'єрного просування або включення працівника до кадрового резерву [49; 102].

Це свідчить про переважну орієнтацію оцінювання на фінансове заохочення, що потребує розширення інструментів нематеріальної мотивації у рамках кадрової політики підприємства [25; 67].



Рис. 2.10. Особливості підведення підсумків оцінювання працівників у ТОВ «Citius S»

З метою з'ясування особливостей мотивації кар'єрного просування персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» було проведено анкетування працівників, результати якого засвідчили наявність певних труднощів у формуванні ефективної системи мотивації [2; 7; 25]. Незважаючи на

виявлений інтерес працівників до кар'єрного зростання, більшість респондентів зазначили, що формалізованої системи мотивації, орієнтованої саме на кар'єрне просування, наразі на підприємстві не існує [63]. Причини такої ситуації криються у кількох факторах, серед яких — обмеженість внутрішніх ресурсів, відсутність довгострокової HR-стратегії та вплив зовнішніх нестабільних умов функціонування після релокації [67]. Узагальнені результати опитування подано в табл. 2.13 та на рис. 2.11.

Таблиця 2.13

Основні причини відсутності проведення мотивації кар'єрного просування персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»

№	Питання: “Вкажіть причини відсутності проведення мотивації кар'єрного просування персоналу на Вашому підприємстві?”	Питома вага, %
1	Обмеженість фінансово-економічних ресурсів підприємства	4,17
2	Відсутність формалізованих підходів до побудови системи мотивації кар'єрного розвитку	85,42
3	Орієнтація підприємства переважно на виробничі показники, а не на HR-стратегії	6,25
4	Низька зацікавленість працівників у формальних програмах просування	2,08
5	Інші причини (відсутність часу у керівників, обмеженість ІТ-інструментів для автоматизації процесу тощо)	2,08

Як свідчать результати внутрішнього аналізу, проведеного на ТОВ «Citius S», основними причинами відсутності належної мотивації кар'єрного просування персоналу є, з одного боку, обмежені фінансові ресурси підприємства після релокації, а з іншого — брак системного підходу до розробки й впровадження ефективної мотиваційної політики [2; 25; 63]. Найсуттєвішим фактором, що заважає розвитку цього напрямку, є саме відсутність чітко сформованих науково-теоретичних та практичних підходів до побудови системи мотивації кар'єрного зростання (85,42 %) [83]. Водночас, такі чинники як орієнтація підприємства переважно на виробничі результати (6,25 %) та низька залученість працівників у формальні HR-програми (2,08 %) також створюють бар'єри для розвитку персоналу [67]. Це свідчить про нагальну потребу в інтеграції інструментів стратегічного HR-менеджменту в загальну систему управління компанії, особливо в умовах післярелокаційної трансформації.

Як свідчать результати внутрішнього опитування, проведеного на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S», оплата праці є одним із

найважливіших чинників мотивації до кар'єрного зростання персоналу [2; 25; 41; 63; 67]. Більшість працівників прямо пов'язують рівень матеріального заохочення з можливостями професійного просування, підвищенням продуктивності та залученістю до стратегічних цілей компанії. Водночас, опитування показало, що діюча система оплати праці, яка базується переважно на штатно-посадовому принципі, не задовольняє близько половини респондентів. Це вказує на потребу модернізації існуючої системи винагород, зокрема — на її адаптацію до індивідуальних показників ефективності [27; 70].

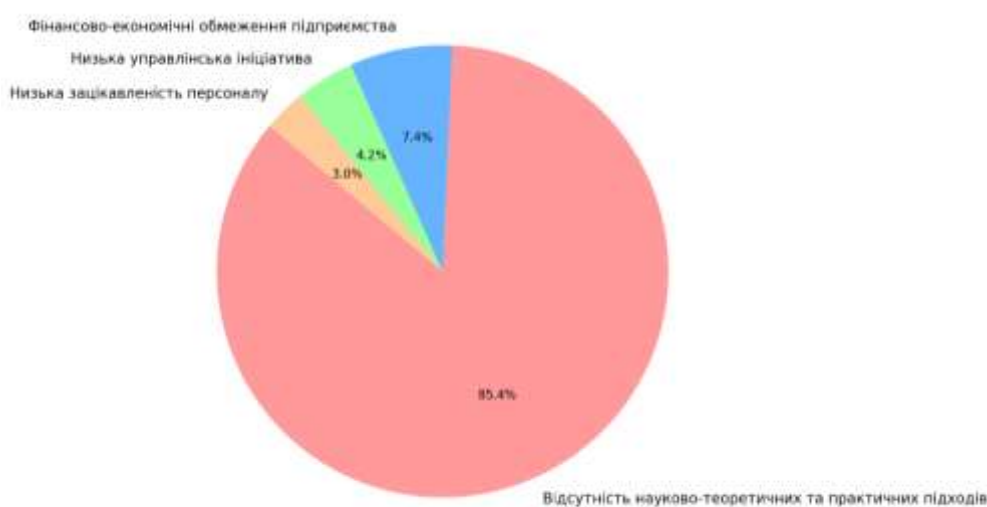


Рис. 2.11. Причини відсутності мотивації кар'єрного просування персоналу на ТОВ «Citius S»

Додатково було з'ясовано, що на підприємстві практикується преміювання працівників. Близько 75% опитаних підтвердили, що отримують доплати або надбавки, зокрема: за перевиконання виробничих норм, за інноваційні рішення, за тривалий стаж роботи, за участь у проектах модернізації, а також за ефективну роботу в умовах обмежених ресурсів після релокації [69]. Проте чітких і прозорих критеріїв для преміювання бракує, що також негативно позначається на сприйнятті системи оплати праці як стимулюючого інструменту [38].

Таким чином, для підвищення ефективності мотиваційної системи ТОВ «Citius S» доцільно не лише вдосконалити чинну модель оплати праці, а й інтегрувати її з інструментами управління кар'єрою — включаючи КРІ, оцінювання результативності, планування розвитку та соціальне стимулювання [59; 83].

Аналіз кар'єрного розвитку персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S» дозволяє виокремити низку ключових проблем і тенденцій, що впливають на ефективність управління людськими ресурсами в умовах післярелокаційного функціонування [19; 63; 67].

● Серед основних негативних явищ, що стримують розвиток кар'єри працівників на підприємстві, варто виокремити:

- відсутність формалізованої системи планування кар'єрного зростання [24];
- брак структурного підрозділу або відповідальних осіб, які займаються кар'єрним супроводом [83];
- нерозвиненість інструментів оцінювання потенціалу та ділових якостей персоналу [25; 49];
- недостатня кількість консультацій щодо кар'єрного розвитку [88];
- наявність перешкод, пов'язаних з організаційними, ресурсними та психологічними чинниками [32];
- слабка мотивація до кар'єрного просування через неефективну систему оплати праці [43];
- невизначеність перспектив зростання на основі оцінювання та результатів роботи [26];
- домінування матеріального стимулу над розвитком кар'єри як інструменту самореалізації [72].

● Попри зазначені труднощі, результати внутрішнього опитування свідчать про наявність позитивного кадрового потенціалу: понад 80 % працівників ТОВ «Citius S» зацікавлені у побудові особистої кар'єрної траєкторії, зокрема — в межах самого підприємства [67].

● Станом на 2025 рік, у ТОВ «Citius S» не сформовано єдиного підходу до управління кар'єрою персоналу, а кадрова політика в цьому напрямі не підкріплена методичними рекомендаціями та регламентуючими документами [23; 59].

Як показують результати дослідження, для значної частини персоналу визначальним мотиватором трудової активності є заробітна плата, а не

професійне чи кар'єрне зростання [6; 72]. Це пов'язано з реаліями сучасного економічного середовища та необхідністю фінансової стабільності, особливо після релокації та зміни умов праці.

Отже, незважаючи на позитивну динаміку розвитку підприємства у післярелокаційний період, управління кар'єрним розвитком працівників потребує суттєвого вдосконалення. Ключовим напрямом має стати розробка цілісної моделі управління кар'єрою персоналу, яка буде інтегрована з мотиваційною політикою, системою оцінювання та стратегічними цілями підприємства. Це дозволить не лише підвищити ефективність праці, але й сформувати кадровий резерв для сталого розвитку ТОВ «Citius S» у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи управління кар'єрою на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»

Для ефективної діяльності релокованого підприємства в умовах післякризового відновлення та жорсткої ринкової конкуренції, ключовим фактором успіху виступає розвинена система управління кар'єрним розвитком персоналу [4; 24; 63; 83]. Саме вона забезпечує не лише кадрову стабільність, а й сприяє впровадженню інновацій, модернізації виробництва, підвищенню продуктивності праці та формуванню лояльного й мотивованого колективу [25; 39].

Для ТОВ «Citius S», яке двічі проходило процес релокації, питання розвитку та утримання персоналу набуло стратегічного значення [67; 76]. В умовах зміни регіонального контексту, адаптації до нової інфраструктури та клієнтської бази, підприємство стикається з потребою переосмислення кадрової політики та переоцінки ефективності наявної системи управління кар'єрою [88].

На сьогодні основні практики управління персоналом у ТОВ «Citius S» базуються на традиційних підходах: внутрішньому просуванні, оцінюванні результативності працівників, спостереженні за дисципліною та ініціативністю [6; 27; 43]. Проте за результатами внутрішнього аудиту було встановлено, що

відсутність формалізованих механізмів планування та стимулювання кар'єри обмежує можливості працівників у довгостроковому розвитку [26; 59].

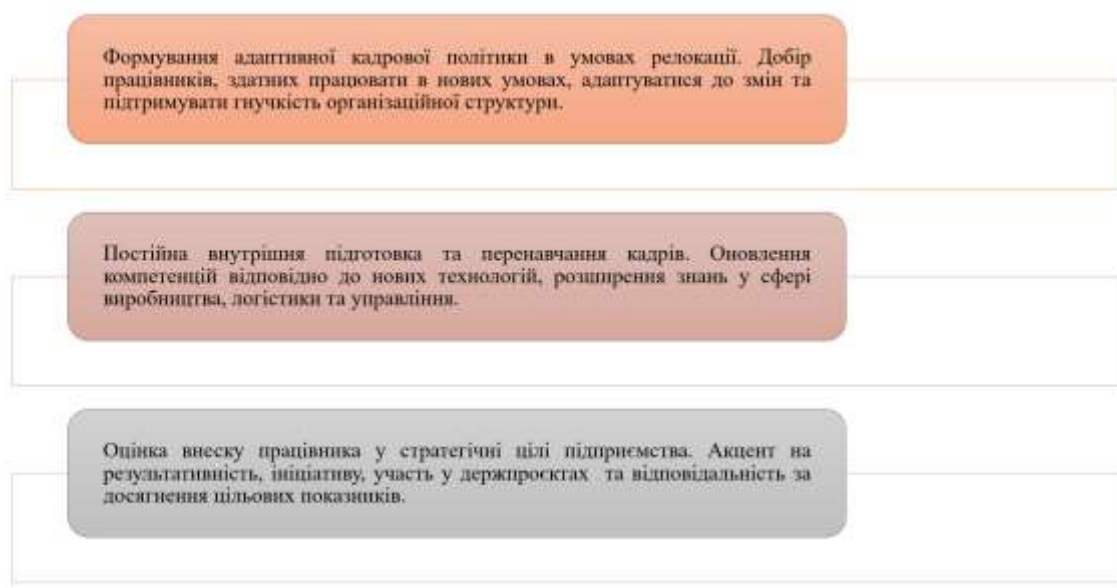


Рис. 2.12. Принципи розвитку персоналу в ТОВ «Citius S»

Ефективне управління розвитком персоналу в умовах релокації є критичним чинником для стабільної роботи та конкурентоспроможності ТОВ «Citius S» [4; 25; 82]. Підприємство приділяє велику увагу створенню сприятливих умов для самореалізації співробітників, вбачаючи в цьому не лише соціальну відповідальність, але й шлях до підвищення загальної ефективності діяльності компанії [76; 83]. Релокація до Львівської області дала новий поштовх для переосмислення HR-стратегії, зокрема — для вдосконалення системи розвитку кар'єри працівників [67].

ТОВ «Citius S», орієнтуючись на кращі європейські практики управління людськими ресурсами, впроваджує сучасні підходи до кадрової політики [3; 18; 108]. Зокрема, підприємство використовує принципи ротаційного розвитку, регулярного навчання та індивідуальної оцінки результативності працівників [6; 63]. Пріоритетними напрямками є:

- ✓ Рациональний підбір і розстановка кадрів, що дозволяє максимально ефективно використати потенціал кожного працівника в умовах адаптації до нової локації [43];

✓ Системна підготовка і перенавчання персоналу з урахуванням технологічних змін, що особливо актуально у виробництві спеціалізованих автомобілів [61; 81];

✓ Моніторинг результатів діяльності працівників, що дозволяє виявляти внутрішній кадровий резерв, прогнозувати ризики та стимулювати розвиток ініціативності [59; 62].

У 2023 році, згідно з даними внутрішнього аудиту, близько 78 % працівників ТОВ «Citius S» пройшли навчання в межах програм підвищення кваліфікації — як у форматі внутрішніх тренінгів, так і через участь у зовнішніх технічних семінарах [67]. Найбільш активно навчання проводиться серед виробничого персоналу та інженерно-технічних працівників, що дозволяє підприємству оперативно впроваджувати нові технології, адаптовані під потреби муніципальних і корпоративних клієнтів [70].

Постійне вдосконалення знань і навичок працівників сприяє їх просуванню кар'єрними сходами, підвищенню рівня мотивації та закріпленню корпоративної культури, орієнтованої на командну роботу, ініціативність та інновації [7; 20; 83]. Завдяки цьому ТОВ «Citius S» формує адаптивну, згуртовану команду, здатну ефективно працювати в умовах змінного економічного середовища та виконувати складні виробничі завдання у сфері спеціального машинобудування [67].

Таблиця 2.14

Показники навчання персоналу ТОВ «Citius S» у 2020–2024 рр., чол.

Вид навчання	Заходи	Кількість навчених співробітників, чол.	
	2020 р.	2021 р.	
Внутрішнє навчання	38	41	
Семінари в Україні	49	55	
Зарубіжне навчання	2	3	
Стажування	5	6	
Разом	94	105	

Джерело сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.14, у ТОВ «Citius S» спостерігається позитивна динаміка в організації навчання персоналу протягом 2020-2024 років. Так, загальна кількість працівників, які пройшли навчання у 2024 році, зросла до 926 осіб, що майже вдвічі більше порівняно з 2020 роком (552 особи) [67; 81].

Основний акцент у навчанні зроблено на внутрішніх тренінгах, частка яких є домінуючою серед усіх заходів. Це свідчить про активне впровадження внутрішніх програм підвищення кваліфікації, що спрямовані на покращення виробничих процесів та управлінської ефективності [25; 61; 82].

Участь працівників у семінарах на території України також зросла, що свідчить про прагнення підприємства інтегрувати зовнішній досвід у внутрішні HR-процеси [70]. Натомість показники зарубіжного навчання поки що залишаються низькими. Це обумовлено складною логістикою та пріоритетністю локальних інвестицій у розвиток персоналу [67; 76]. Водночас, керівництво ТОВ «Citius S» планує в майбутньому запровадити програми обміну досвідом із західноєвропейськими партнерами, зокрема у сфері інженерного інноваційного виробництва [3; 108].

Таким чином, стратегічний фокус на розвитку навчання персоналу в пострелокаційний період свідчить про цілеспрямованість підприємства у формуванні професійно компетентної команди, здатної забезпечити інноваційний прорив та ефективну адаптацію до нових виробничих умов [59; 83].

Таблиця 2.15

Показники навчання персоналу ТОВ «Citius S» у Львівському виробничо-логістичному підрозділі в 2020-2024 рр., чол.

Види навчання	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Внутрішнє навчання	10	12	14	18	22
Навчання на семінарах в Україні	3	2	4	5	6
Зарубіжне навчання	-	-	-	1	2
Стажування	5	6	7	8	10
Разом	18	20	25	32	40

Джерело сформовано автором на основі внутрішніх звітів підприємства ТОВ «Citius S».

ТОВ «Citius S» приділяє значну увагу адаптації та інтеграції нових працівників після релокації до Львівської області, розуміючи важливість швидкого залучення персоналу до виробничих процесів в умовах посткризової стабілізації [25; 67; 82]. На початкових етапах кар'єри кожен новий працівник проходить обов'язкову адаптаційну програму, що включає вступні інструктажі, функціональні тренінги, індивідуальні консультації з HR-фахівцями та менторську підтримку з боку досвідчених працівників [59; 83]. У випадку

внутрішнього кар'єрного просування (наприклад, підвищення до керівної посади), компанія також організовує профільні навчальні сесії з управління персоналом, антикризового менеджменту, лідерства та цифрової трансформації у виробництві [107-108].

Після переходу підприємства на нову IT-інфраструктуру в 2023 році, працівники пройшли низку технічних тренінгів, спрямованих на оволодіння новими цифровими інструментами — зокрема, системами логістичного управління, ERP-модулем для виробництва та платформою внутрішньої комунікації [67; 79]. Метою цих заходів було не лише підвищення продуктивності, а й забезпечення повноцінного функціонування релокованого підприємства в умовах посиленого попиту на інноваційну спецтехніку [3].

Крім того, компанія розпочала впровадження мовної підготовки для частини персоналу, залученого до зовнішньоекономічних контрактів, зокрема — безкоштовних курсів англійської мови у вечірній час. Це дозволяє не лише розширити функціональні можливості працівників, але й формує потенційну базу для участі у міжнародних грантових і партнерських програмах [70; 110].

ТОВ «Citius S» також активно інвестує в розвиток молодих спеціалістів, що входять до кадрового резерву. Програми розвитку включають індивідуальні кар'єрні маршрути, регулярні оцінювання потенціалу та індивідуальні тренінги з лідерства, управлінських компетенцій і командної роботи [54; 83; 88]. У 2024 році найрезультативніші молоді фахівці мали можливість пройти стажування у партнерських виробничих компаніях, а також взяти участь у внутрішніх акселераційних програмах підприємства з розробки нових рішень у сфері інженерного проєктування [67].

Таким чином, система управління персоналом у ТОВ «Citius S» демонструє стратегічну орієнтацію на розвиток людського капіталу як ключової конкурентної переваги релокованого підприємства [19; 83]. Це дозволяє не лише зберегти кваліфікований кадровий потенціал після переміщення, а й забезпечити довгострокову стабільність через ефективне управління кар'єрним зростанням і розвитком компетенцій [25; 59].

ТОВ «Citius S» реалізує цілісну модель розвитку персоналу, орієнтовану на всебічне підвищення професійного, управлінського та комунікаційного потенціалу працівників на всіх рівнях організаційної структури [66; 83]. Особливістю підходу підприємства є поєднання стратегічних цілей кар'єрного зростання зі збереженням та поглибленням корпоративної культури, що формувалася протягом років і була адаптована після релокації до нових регіональних умов.

Система розвитку персоналу в ТОВ «Citius S» інтегрує такі ключові елементи:

Професійна адаптація нових працівників, яка передбачає проходження адаптаційних сесій, інструктажів з охорони праці, ознайомлення з виробничим циклом та стандартами якості [25; 67; 83];

Індивідуальне навчання та наставництво, яке здійснюється як для новачків, так і для працівників, що претендують на керівні посади чи проходять ротацию. У рамках програми наставництва досвідчені працівники передають знання молодшому поколінню [54; 59; 88];

Внутрішні тренінги та корпоративні програми, які охоплюють як технічні аспекти (робота з новим обладнанням, ІТ-платформами), так і м'які навички (лідерство, управління командою, комунікація з клієнтами) [66; 83; 107];

Регулярне оцінювання результативності, що включає щоквартальне оцінювання компетентностей, зворотний зв'язок від керівництва та планування кар'єрних кроків працівника [49; 63; 102];

Програми підтримки кар'єрного зростання, зокрема – формування кадрового резерву, мотиваційні інтерв'ю, доступ до участі в інноваційних внутрішніх проєктах і проєктних командах [59; 88; 108];

Формування корпоративної лояльності та ідентичності, що досягається шляхом залучення персоналу до стратегічних сесій, командотворчих заходів, святкувань досягнень, а також впровадження систем нематеріального стимулювання (відзнаки, грамоти, публічне визнання) [32; 67; 84].

Завдяки такій структурованій системі ТОВ «Citius S» не лише забезпечує ефективну професійну підготовку персоналу, але й створює умови для

довготривалої залученості працівників, їх зростання всередині організації та формування стабільного управлінського ядра — що є особливо цінним у період післярелокаційної трансформації підприємства [19; 83].



Рис. 2.13. Принципи розвитку персоналу ТОВ «Citius S»

Такий підхід демонструє циклічну взаємодію між виявленням освітніх потреб, формуванням навчальних програм та їх реалізацією на практиці. У ТОВ «Citius S» подібна модель реалізується за участі HR-відділу, технічних підрозділів та лінійних менеджерів, що дозволяє формувати ефективні освітні траєкторії для персоналу, адаптовані до специфіки післярелокаційного періоду [25; 67; 83].

Загальна система управління розвитком персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» має системний характер і включає чітко окреслені етапи, що дозволяють забезпечити професійне зростання працівників у нових умовах функціонування. Першим етапом виступає ідентифікація потреб у розвитку персоналу, яка ґрунтується на стратегічних завданнях підприємства після релокації, оцінці ефективності працівників, результатах періодичної атестації та ініціативах керівників підрозділів [24; 59; 102]. Також враховуються запити, що надходять від працівників у процесі щорічного опитування щодо кар'єрних орієнтирів та потреб у підвищенні кваліфікації [54; 60].

Другим етапом є формування спеціалізованих програм розвитку, які включають як короткострокові курси й тренінги, так і довгострокові навчальні ініціативи. До таких заходів у ТОВ «Citius S» належать:

- проведення внутрішніх технічних тренінгів із нових моделей спецтехніки [67];
- участь у галузевих семінарах для інженерного та логістичного персоналу [66];
- розробка персоналізованих програм розвитку для керівників змін і лінійних менеджерів [25; 83];
- навчання з діджитал-інструментів, що впроваджуються у виробничий процес (зокрема CRM і логістичні платформи) [79];
- стажування нових працівників під наглядом досвідчених наставників [54].

Реалізація вказаних етапів забезпечує підвищення адаптивності колективу до трансформаційного середовища після релокації, формує кадровий резерв та підтримує мотивацію персоналу до професійного росту в межах підприємства [83; 88; 91].

До другого етапу розвитку персоналу входить розробка спеціальних планів та програм для навчання. Цей етап включає наступні заходи [59; 67; 84]:



Рис. 2.14. Заходи другого етапу розвитку персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»

У системі управління розвитком персоналу ТОВ «Citius S» реалізуються різні форми та методи навчання, що дозволяє забезпечити постійне професійне зростання працівників навіть в умовах трансформаційного середовища після релокації [25; 46; 67]. Особлива увага приділяється інтеграції навчального процесу безпосередньо в робоче середовище — без відриву від виробничих обов'язків. Це дозволяє уникати зниження продуктивності та одночасно підтримувати розвиток компетентностей персоналу [59; 83].

Третім важливим етапом розвитку персоналу є взаємодія співробітника з колегами, наставником або коучем. ТОВ «Citius S» активно застосовує внутрішні коучінги, які входять до індивідуальних планів розвитку працівників [48; 84]. Така форма передбачає неформальний зворотний зв'язок, завдяки якому працівники мають можливість оперативно отримувати підтримку та рекомендації.

Серед основних інструментів розвитку персоналу, які впроваджуються на підприємстві, можна виокремити:

- ✓ Ротація посад, участь у нових проектах та завданнях, що дозволяє набувати новий досвід і демонструвати професійні здібності в умовах практики [67];
- ✓ Обмін досвідом, наставництво, стажування, які організуються як для нових працівників, так і для перспективних фахівців, що готуються до підвищення [24; 54];
- ✓ Самостійна освітня діяльність, зокрема використання внутрішніх електронних бібліотек, галузевих публікацій, участь в онлайн-курсах [50; 79];
- ✓ Коучінг і наставництво, що реалізується у вигляді індивідуальних консультацій з керівниками змін або старшими майстрами [25; 84];
- ✓ Регулярне оцінювання, що базується на встановлених критеріях, включаючи функціональні, поведінкові та комунікативні індикатори [49; 102];
- ✓ Тренінги та майстер-класи, які проводяться за участі зовнішніх експертів та партнерських організацій [59; 83];

- ✓ Внутрішні електронні курси (зокрема з CRM, систем контролю логістики, технологічного обслуговування) [67; 79];
- ✓ Спостереження за досвідом інших та обмін практиками між відділами підприємства [48; 84];
- ✓ Доступ до електронних джерел знань: журналів, вебінарів, платформ інженерної освіти [67; 79];
- ✓ Інші інструменти – індивідуальні плани розвитку, залучення до тимчасових проєктних груп, участь у розробці технічних стандартів [25; 54].

Застосування цих методів дозволяє створити гнучку та адаптивну модель професійного розвитку, яка враховує як стратегічні цілі ТОВ «Citius S» після релокації, так й індивідуальні потреби персоналу. Важливо, що такий підхід сприяє не лише підвищенню кваліфікації, а й формуванню лояльності, залученості та мотивації працівників до тривалого кар'єрного зростання в межах підприємства [25; 59; 83].

Однією з ключових проблем, яка виявлена в системі розвитку персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S», є відсутність чітко визначеної моделі оцінки потреб у навчанні кожного окремого працівника [25; 54; 67]. Наразі внутрішні тренінги часто проводяться за заздалегідь визначеним розкладом, без урахування рівня компетентності, посади, професійного досвіду чи поточних завдань конкретного фахівця.

Це призводить до недостатньої адресності навчання: працівники проходять однакові програми, незалежно від актуальних потреб у розвитку [48; 59]. У деяких випадках участь у тренінгах обумовлена виключно наявністю вільного часу, а не стратегічною необхідністю у підвищенні кваліфікації. Через таку організацію частина кваліфікованих або віддалених співробітників — зокрема ті, хто працює в регіональних підрозділах або на змінних графіках — можуть бути виключені з освітнього процесу [67].

Крім того, відсутність індивідуального підходу до навчання гальмує кар'єрне зростання та демотивує персонал, адже у працівників відсутнє чітке розуміння того, як проходження того чи іншого курсу сприяє їхньому професійному просуванню [24; 63]. Це негативно позначається як на загальній

ефективності системи управління розвитком персоналу, так і на якісних показниках роботи, особливо в контексті адаптації підприємства після релокації [83].

Для усунення цієї проблеми ТОВ «Citius S» доцільно впровадити індивідуальні плани навчання, пов'язані з оцінкою компетентностей, цілей розвитку та очікуваних результатів [25; 59; 84]. Це дозволить не лише підвищити релевантність навчальних програм, а й формувати кадровий резерв, стимулювати працівників до активної участі у внутрішніх проєктах і підвищити залученість персоналу до процесу управління власною кар'єрою [67].

Слід відмітити, що рівень розвитку персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» виступає одним із визначальних чинників його стійкого функціонування та зростання у конкурентному середовищі [19; 48; 83]. Ефективність діяльності напряду залежить від професійної компетентності працівників, їхньої здатності адаптуватися до нових умов, навчатися та впроваджувати інновації. Впровадження системного підходу до розвитку персоналу, підтримка індивідуальних кар'єрних траєкторій, модернізація навчальної бази та гнучке реагування на виклики ринку дозволяють ТОВ «Citius S» не лише підтримувати внутрішню стабільність, а й забезпечувати динамічне зростання, зміцнюючи позиції на ринку спеціалізованої техніки [67; 82].

Отже, на основі проведеного аналізу встановлено, що система управління кар'єрою на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» має цілісну структуру та стратегічне значення для сталого розвитку компанії в умовах післярелокаційної адаптації. Підприємство активно впроваджує сучасні форми навчання, зокрема внутрішні тренінги, наставництво, діджитал-платформи та персоналізовані програми розвитку, що охопили понад 78 % працівників у 2023 році. Водночас ідентифіковано ключові обмеження: відсутність чіткої системи індивідуального планування кар'єри, нерівномірний доступ до навчальних ресурсів між підрозділами та недостатня інтеграція оцінювання компетенцій у кар'єрну стратегію. Незважаючи на це, виявлена висока зацікавленість працівників у професійному зростанні (понад 65 % бачать кар'єру як шлях до успіху), що

створює об'єктивні передумови для подальшого вдосконалення HR-політики та формування ефективної моделі управління кар'єрою персоналу на підприємстві.

Висновки до другого розділу

У розділі було здійснено комплексне дослідження організаційно-економічних, кадрових та аналітичних аспектів функціонування ТОВ «Citius S» після релокації до Львівської області. Попри виклики, пов'язані з переміщенням виробничих потужностей, підприємству вдалося зберегти трудовий колектив, модернізувати обладнання, розширити ринки збуту та адаптувати управлінські процеси. Фінансово-економічні показники свідчать про стабільне зростання прибутку, що вказує на високу здатність компанії до адаптації та трансформації в умовах кризових змін.

Окрему увагу було приділено вивченню стану управління кар'єрним розвитком персоналу. Аналіз показав, що понад 83 % працівників зацікавлені в побудові кар'єри, однак на підприємстві наразі відсутня структурована система планування та супроводу кар'єрного зростання. Виявлено низку бар'єрів: відсутність відповідального HR-підрозділу, нестача методичних підходів, обмежене фінансування освітніх заходів, слабка мотиваційна політика. Водночас спостерігається зростання чисельності персоналу, підвищення рівня оплати праці та зацікавленість у професійному розвитку, що створює сприятливі передумови для вдосконалення кадрової політики.

Проведено аналіз мотиваційних орієнтацій працівників: 65 % респондентів вважають кар'єру важливою для професійної самореалізації, 24 % – засобом соціального визнання. Проте через відсутність прозорих механізмів просування потенціал людського капіталу не реалізується повною мірою. Водночас працівники демонструють готовність брати участь в індивідуальному плануванні кар'єрної траєкторії, що дозволяє впровадити новітні HR-практики на основі персоналізованих підходів та цифрових інструментів.

Значна увага була приділена питанню оцінювання працівників. Сьогодні підприємство зосереджене на оцінці виробничих результатів: якість виконання завдань, дисциплінованість, ініціативність. Натомість такі важливі аспекти, як командна взаємодія, гнучкість, лідерські якості та саморозвиток залишаються недооціненими. Це обмежує можливості формування внутрішнього резерву. Доцільним є розширення системи оцінки шляхом включення компонентів soft skills, застосування самооцінки, наставництва та адаптованих тренінгів.

Загалом проведене дослідження підтвердило наявність значного нереалізованого кадрового потенціалу. Впровадження стратегічного підходу до управління кар'єрою – через створення індивідуальних дорожніх карт розвитку, електронну платформу навчання, системну оцінку компетенцій – дозволить не лише підвищити продуктивність праці, а й зменшити плинність кадрів, сформувати внутрішній кадровий резерв і забезпечити сталість організаційного розвитку в умовах нової регіональної інтеграції.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Citius S»

3.1. Розробка рекомендацій щодо подолання бар'єрів та стимулювання кар'єрного розвитку персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S»

Ефективний механізм управління кар'єрним розвитком персоналу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності релокованого підприємства ТОВ «Citius S» у нових економічних умовах [25; 59; 83]. З огляду на стратегічні завдання підприємства після повторної релокації до Львівської області, особливого значення набуває поєднання індивідуальних кар'єрних траєкторій працівників з загальною стратегією розвитку компанії [63; 88]. Саме інтеграція кар'єрного планування у систему стратегічного управління персоналом дозволяє вирішити завдання не лише з підвищення ефективності функціонування окремих структурних підрозділів, а й з формування гнучкої, адаптивної та стійкої організаційної структури в цілому [4; 46; 67].

З цією метою доцільним є впровадження на підприємстві таких інструментів, які подані на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Інструменти стратегічного управління кар'єрним розвитком персоналу ТОВ «Citius S» у післярелокаційний період

Запровадження такої комплексної системи управління кар'єрним розвитком дозволить створити стійку HR-архітектуру, в межах якої розвиток персоналу буде не епізодичним, а системним [4; 25; 83]. Це забезпечить високий рівень мотивації, мінімізує ризики кадрової плинності та сприятиме закріпленню на підприємстві кваліфікованих фахівців, особливо в умовах післярелокаційного відновлення. У перспективі це підвищить інституційну спроможність ТОВ «Citius S» і закріпить його позиції на ринку спеціалізованого машинобудування [67; 88].

Розробка стратегічної карти кар'єрного розвитку на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» дає змогу чітко визначити ключові цілі щодо формування й реалізації кадрового потенціалу в умовах післярелокаційної адаптації та економічної нестабільності [46; 59]. Першим кроком у створенні такої карти має стати глибокий аналіз стратегічного плану розвитку підприємства, який включає завдання з модернізації виробництва, розширення ринків збуту та впровадження інноваційних підходів у сфері логістики й цифрових сервісів [67]. На основі цього слід побудувати дерево цілей розвитку персоналу — з орієнтацією на довгострокову конкурентоспроможність підприємства [84].

Одночасно необхідно визначити вимоги до персоналу відповідно до нової бізнес-стратегії — зокрема, рівень технічної підготовки, навички володіння цифровими платформами (CRM, системи електронного обліку), досвід у сфері муніципальних тендерів, а також адаптивність до командної роботи у динамічному середовищі. Ураховуються також індивідуальні запити працівників, зафіксовані під час щорічних опитувань щодо бажаних напрямів розвитку та рівня задоволеності кар'єрним зростанням [26; 50].

Наступним етапом є оцінка поточного кадрового потенціалу підприємства — шляхом зіставлення наявних професійних і особистісних характеристик працівників з новими вимогами. Такий аналіз дозволяє окреслити «кадрові розриви» та сформулювати план заходів для їх подолання: підвищення кваліфікації,

профільне перенавчання, кадрове резервування, зміна ролей у командах тощо [25; 60].

Стратегічна карта кар'єри в ТОВ «Citius S» має охоплювати як коротко- (1–2 роки), так і середньо- та довгострокову перспективу (до 5 років). На ближчому етапі слід деталізувати конкретні заходи розвитку для окремих працівників або посад, тоді як на віддалений — визначити загальні траєкторії розвитку персоналу, пов'язані з ключовими напрямками діяльності підрозділів: інженерного, логістичного, клієнтського тощо [59].

Водночас у процесі планування необхідно закласти бюджетні рамки та визначити потенційні джерела фінансування освітніх заходів (власні кошти підприємства, муніципальні або міжнародні грантові програми підтримки релокованого бізнесу) [79; 85]. Після цього слід обрати відповідні освітні програми, зовнішніх провайдерів навчання чи внутрішніх наставників, здатних забезпечити реалізацію розроблених кар'єрних маршрутів [81].

У підсумку стратегічна карта кар'єри дозволить наочно відобразити логіку побудови кадрової політики ТОВ «Citius S», узгодити цілі розвитку персоналу з бізнес-цілями підприємства, підвищити прозорість управлінських рішень та забезпечити максимальну ефективність кадрових інвестицій у післярелокаційний період [83; 84].

Етапність вирішення завдань формування стратегічної карти розвитку кар'єри на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» представлена у вигляді послідовної системи дій, подана на рис. 3.2. та табл. 3.1., що враховують специфіку діяльності підприємства після переміщення до Львівської області.



Рис. 3.2. Етапи формування стратегічної карти розвитку кар'єри персоналу ТОВ «Citius S»

Як видно з рис. 3.2 та табл. 3.1, формування стратегічної карти розвитку кар'єри персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» здійснюється

поетапно з урахуванням специфіки функціонування в нових умовах Львівської області, актуальних ринкових викликів та необхідності стабілізації трудового потенціалу [4; 24; 59; 83].

У межах цієї системи важливе місце займає дорожня карта розвитку професійної кар'єри працівника, яка формується як ключовий інструмент реалізації стратегічних цілей кадрового управління підприємства в умовах післярелокаційної адаптації [25; 67; 84]. На відміну від загального планування персоналу, дорожня карта має персоналізований характер і синхронізує індивідуальні професійні орієнтири працівника з цільовими орієнтирами підприємства щодо підвищення продуктивності та конкурентоспроможності [48; 60].

Таблиця 3.1

Алгоритм реалізації стратегічної карти розвитку кар'єри персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S»

Етап	Назва етапу	Зміст і ключові заходи
1	Аналіз зовнішнього та внутрішнього контексту	На цьому етапі оцінюється вплив релокації на кадрову структуру підприємства, проводиться аналіз нових вимог ринку, цифрових трансформацій, очікувань клієнтів і працівників. Застосовуються інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST, GAP) та оцінюються ризики щодо кадрового забезпечення.
2	Визначення потреб у кар'єрному розвитку	Основна увага зосереджена на вивченні очікувань працівників щодо кар'єрного просування (за результатами опитувань), виявленні бар'єрів і стимулів кар'єрного зростання, а також на оцінці професійної підготовки персоналу.
3	Постановка стратегічних цілей розвитку персоналу	Визначаються довгострокові та короткострокові цілі у сфері кар'єрного розвитку персоналу. Важливо, щоб цілі були узгоджені з цілями підприємства та потребами ринку. Формується дерево цілей
4	Розробка інструментів реалізації	Розробляються: індивідуальні плани кар'єрного розвитку; стратегії наставництва; програми внутрішнього навчання; участь у зовнішніх тренінгах і семінарах; онлайн-курси з технічних і управлінських тем; система оцінювання працівників.
5	Реалізація та моніторинг	Впровадження інструментів у HR-практику підприємства. Здійснюється регулярний моніторинг прогресу працівників, збір зворотного зв'язку, коригування індивідуальних траєкторій розвитку, аналіз ефективності системи управління кар'єрою.

Примітка. Складено автором

Дорожня карта розвитку працівника в ТОВ «Citius S» включає:

✓ Конкретизацію цілей професійного розвитку відповідно до посадових обов'язків і напрямів, де необхідне посилення професійної конкурентоспроможності (зокрема у сфері цифрової інженерії, логістики, обслуговування спеціалізованої техніки);

✓ Фіксацію очікуваних результатів — знань, умінь і ключових компетентностей, яких має досягти працівник (наприклад, володіння CRM-системами, аналітика технічного сервісу, управління командами);

✓ Визначення методів і засобів розвитку, що передбачають: внутрішні тренінги, виробниче стажування, галузеві семінари, онлайн-курси, наставництво від досвідчених колег, а також участь у програмах дуального навчання [50; 81; 88].

У ТОВ «Citius S» дорожня карта зазвичай розрахована на п'ятирічний період, протягом якого працівник проходить заплановані етапи навчання, професійної адаптації, набуття нових компетенцій і отримання внутрішньої сертифікації [67]. Одночасно реалізується система моніторингу — щорічні атестації, оновлення індивідуального плану навчання, оцінка результатів виконання завдань [60].

Таким чином, дорожня карта кар'єрного зростання в ТОВ «Citius S» виконує подвійну функцію — слугує навігаційним інструментом для персоналу та формує ефективний механізм розвитку трудового потенціалу підприємства відповідно до його стратегічних пріоритетів у післярелокаційний період [83; 84].

Як підтверджують сучасні підходи до управління персоналом, кар'єра працівника розглядається не лише як послідовність посадового зростання, а як усвідомлений професійний шлях, що поєднує особисті цілі із цілями організації [25; 46; 82]. У цьому контексті дорожня карта розвитку кар'єри виконує функцію координування між індивідуальним розвитком працівника та стратегічними напрямками розвитку підприємства.

У релокованому підприємстві ТОВ «Citius S», яке діє в умовах післяпереміщеного виробництва та реструктуризації, питання узгодженості кар'єрної траєкторії персоналу з цільовими орієнтирами організації набуває особливої ваги [24; 59; 67]. Адже лише за умов чіткого планування кар'єрних

переміщень та професійного зростання працівників можна досягти стабільного розвитку в новому регіоні, ефективного використання трудового потенціалу та підвищення організаційної продуктивності [83].

Дорожня карта розвитку кар'єри в ТОВ «Citius S» дає змогу:

- забезпечити індивідуальне планування розвитку працівника відповідно до потреб виробництва [25; 46];
- здійснювати поетапний контроль за реалізацією цілей навчання, адаптації, підвищення кваліфікації [59; 81];
- підтримувати узгодженість між кар'єрними очікуваннями персоналу та кадровими потребами підприємства [60; 83];
- сприяти формуванню кадрового резерву у стратегічно важливих функціональних підрозділах [24; 88].

Таким чином, використання дорожньої карти в системі управління персоналом ТОВ «Citius S» дозволяє реалізовувати важливу функцію HR-служби — інтеграцію індивідуальних кар'єрних траєкторій з організаційною стратегією розвитку підприємства в умовах посткризового відновлення [84].

У загальному вигляді концептуальну модель дорожньої карти розвитку кар'єри працівника у релокованому підприємстві доцільно представити схематично (рис. 3.3) [67].

Адаптуючи зазначене положення до умов релокованого підприємства ТОВ «Citius S», слід наголосити, що просування працівників по кар'єрній траєкторії в межах підприємства зумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. До внутрішніх чинників належать особисті професійні прагнення працівника, його мотивація до досягнення вищого статусу, рівень амбіцій, потреба у визнанні, а також готовність до підвищення компетенцій [8; 9; 59]. Зовнішні чинники включають систему матеріального стимулювання (премії, надбавки, бонуси), нематеріальне заохочення (визнання, кар'єрне зростання, участь у стратегічних проектах) і створення прозорої системи оцінки результатів праці [7; 18; 27].

Для забезпечення ефективного реалізації дорожньої карти розвитку кар'єри в ТОВ «Citius S» доцільно закласти чітко визначені кількісні та якісні показники, які формалізують процес просування персоналу і дозволяють здійснювати

контроль за професійним ростом у логіці стратегічного плану розвитку підприємства після релокації [25; 46; 83]. Зокрема, важливими параметрами виступають:

Довжина маршруту — кількість етапів/посад у кар'єрній траєкторії працівника (від стартової посади, наприклад, техніка або інженера до керівника підрозділу або наставника);

Тривалість кожного етапу — визначення орієнтовного періоду, необхідного для набуття відповідних компетенцій і кваліфікацій на кожному щаблі (наприклад, 1-2 роки для адаптаційного періоду, 3 роки — для зміцнення у позиції «майстра» тощо);

Ключові результати — набуття відповідних професійних навичок (володіння цифровими платформами, аналітичними інструментами, лідерськими якостями) та проходження внутрішньої сертифікації [54; 60].

Разом з тим, гнучкість системи полягає у можливості коригування маршруту залежно від змін у стратегії підприємства (наприклад, з урахуванням розвитку нових виробничих напрямів чи переходу до цифрової моделі обслуговування клієнтів) або змін у пріоритетах самого працівника [82; 88]. Це дозволяє забезпечити адаптивність та відповідність потребам як підприємства, так і кожного члена колективу.

Адаптуючи зазначений підхід до умов релокованого підприємства ТОВ «Citius S», доцільно відзначити, що макет дорожньої карти розвитку кар'єри працівника формується з урахуванням як стратегічного бачення підприємства після переміщення виробництва до Львівської області, так і особистих професійних орієнтирів самих працівників [83; 84]. На підприємстві запровадження індивідуальних дорожніх карт кар'єрного розвитку є важливим кроком до створення персоналізованої системи управління трудовим потенціалом, яка враховує етап професійного становлення співробітника, його цілі, а також загальну стратегію розвитку кадрового резерву в умовах нових організаційних викликів [24; 48; 59].

Змістовне наповнення дорожніх карт на підприємстві формується в діалозі між працівником і лінійним керівником або HR-фахівцем [25]. При цьому

можлива розбіжність між особистими планами працівника і кадровими цілями підприємства, що робить важливим етап зіставлення та коригування індивідуальних карт з корпоративною стратегічною картою розвитку кар'єри [83; 84].

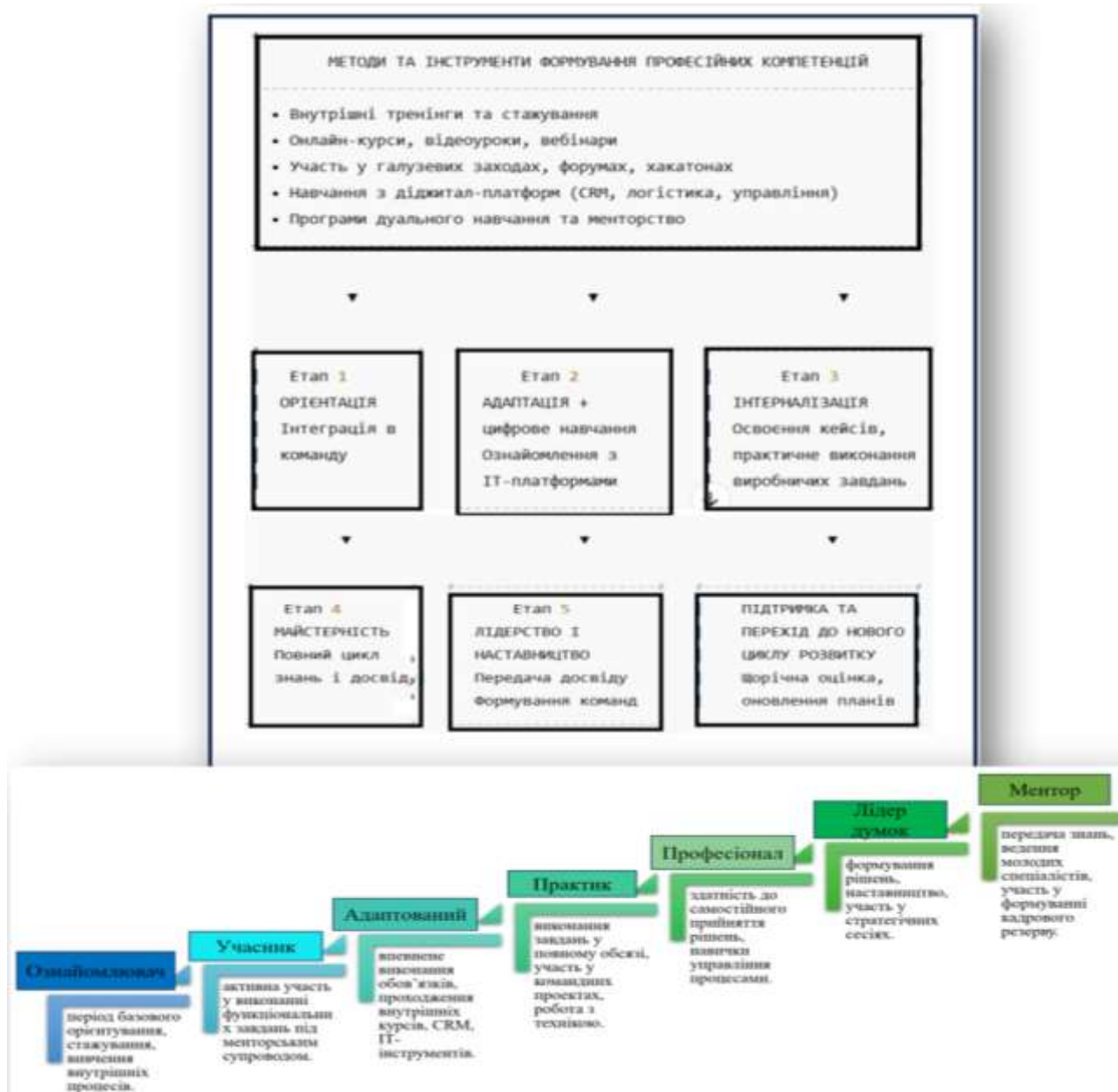


Рис. 3.3. Сучасна дорожня карта розвитку кар'єри персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S»

Такий підхід не лише забезпечує узгодженість дій персоналу з пріоритетами ТОВ «Citius S», а й сприяє прозорості кадрової політики та формуванню стійкого мотиваційного середовища в колективі [60].

На практиці, кожна індивідуальна карта має бути динамічною та адаптивною, оновлюючись щонайменше щороку після атестаційного циклу чи в

межах професійної оцінки результатів діяльності [24; 59]. При цьому особлива увага має приділятися фазі професійного розвитку співробітника (наприклад, молодий спеціаліст, досвідчений фахівець, наставник), що визначає набір освітніх заходів, видів підтримки та форматів навчання (внутрішнє, онлайн, стажування тощо) [25; 48; 83].

Загалом, орієнтація системи кар'єрного розвитку в ТОВ «Citius S» на поєднання індивідуального і стратегічного підходів дозволить формувати стабільний кадровий резерв, підвищити внутрішню мобільність персоналу та зміцнити конкурентні позиції підприємства у післярелокаційний період [60; 84; 88].

Отже, розроблена система стратегічного та індивідуального планування кар'єрного розвитку персоналу на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» дозволить ефективно поєднати особисті цілі працівників із стратегічними завданнями підприємства в умовах післярелокаційної адаптації. Впровадження стратегічної та дорожньої карт розвитку кар'єри забезпечить чітке бачення перспектив зростання, стимулюватиме професійний розвиток, формуватиме кадровий резерв і сприятиме стабільності колективу. У майбутньому це дозволить підприємству не лише зміцнити конкурентні позиції на ринку спеціалізованих автомобілів, а й забезпечити високу адаптивність до змін, підвищити інноваційний потенціал та підтримати довготривалу мотивацію персоналу до якісної праці.

3.2. Обґрунтування доцільності та ефективності реалізації заходів щодо вдосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу на ТОВ «Citius S»

Ефективне управління кар'єрним розвитком персоналу релокованого підприємства ТОВ «Citius S» є важливою передумовою забезпечення стабільної роботи в новому регіональному середовищі [4; 18; 83]. У сучасних умовах підприємство зосереджується не лише на технічній модернізації та оптимізації логістичних процесів, але й на формуванні якісного кадрового потенціалу, що

здатен оперативно адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність і підтримувати інноваційний розвиток [19; 25].

У межах удосконалення системи управління кар'єрним розвитком одним із ключових заходів є впровадження сучасної електронної платформи для безперервного дистанційного навчання персоналу [45; 75; 79]. Така система дозволить розробляти й оновлювати навчальні модулі в реальному часі, персоналізувати освітні траєкторії для працівників різних підрозділів, забезпечити автоматизований моніторинг проходження тренінгів, формування звітів, а також доступ до знань незалежно від локації — що особливо важливо для релокованого підприємства [36; 74].

Крім того, у процесі функціонування електронної платформи передбачається запровадження циклу внутрішнього зворотного зв'язку — регулярного опитування користувачів (user feedback loop) щодо зручності інтерфейсу, актуальності навчального контенту та якості організації навчального процесу [24; 80]. Це дозволить гнучко адаптувати навчальні модулі до реальних потреб персоналу і підвищити рівень їх залучення до процесу професійного розвитку.

Економічна доцільність запропонованих заходів базується на принципах підвищення ефективності праці, зменшення плинності кадрів та зростання продуктивності на основі професійного розвитку [6; 27; 82]. Витрати на реалізацію заходів (розробка електронної платформи, створення навчального контенту, проведення внутрішніх тренінгів, залучення наставників) оцінюються як помірні у порівнянні з довгостроковим ефектом. Зокрема, скорочення адаптаційного періоду нових працівників на 20-30 % дозволить швидше досягати цільових виробничих показників, а прогнозоване зростання продуктивності на 10-15 % упродовж 2-3 років матиме прямий вплив на фінансові результати [60].

У майбутньому реалізація комплексної моделі управління кар'єрою дозволить сформувати внутрішній кадровий резерв, знизити рівень плинності персоналу з 12 % до 7 % та забезпечити лояльність співробітників до підприємства [83; 88]. Це, своєю чергою, зменшить витрати на зовнішній пошук і адаптацію фахівців, сприятиме зростанню якості виконання функціональних

обов'язків і підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Citius S» у сфері виробництва спеціалізованої техніки (рис. 3.4).

Таким чином, удосконалення системи управління кар'єрним розвитком на основі цифрових технологій та стратегічного підходу є доцільним, економічно виправданим і перспективним кроком для релокованого підприємства [45; 84; 85]. Структуру запланованих витрат на реалізацію заходів узагальнено представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію системи управління кар'єрним розвитком персоналу на ТОВ «Citius S»

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1	Розробка посадових інструкцій з чітким описом обов'язків і функціональних зон	Відділ управління персоналом	0
2	Удосконалення онлайн-платформи для навчання та моніторингу кар'єрного зростання	ІТ-відділ	225 000
3	Технічне обслуговування та підтримка цифрової інфраструктури	Системний адміністратор / ІТ-інженер	120 000
4	Наповнення платформи контентом: розробка модулів, навчальних курсів, сертифікацій	HR-відділ / Фахівці з навчання	200 000
5	Оцінювання ефективності реалізації дорожніх карт кар'єри, внутрішній аудит	Керівник з управління персоналом	37 000

Джерело сформовано автором на основі внутрішніх розрахунків ТОВ «Citius S»

Незважаючи на переваги впровадження цифрової системи розвитку кар'єри, можливі певні ризики [45; 75; 79]. Серед них — низький рівень залученості окремих працівників у процеси онлайн-навчання, технічні труднощі на етапі запуску платформи, нерівномірний доступ до цифрових ресурсів на виробничих дільницях [36; 83]. Для зменшення впливу цих ризиків доцільно передбачити:

- поетапне впровадження із тестовою фазою [45];
- регулярні комунікаційні сесії з працівниками для інформування про переваги [84];
- технічну підтримку з боку ІТ-відділу [74];

- офлайн-альтернативи або гібридні формати для тих, хто працює у важкодоступних умовах [79; 85].

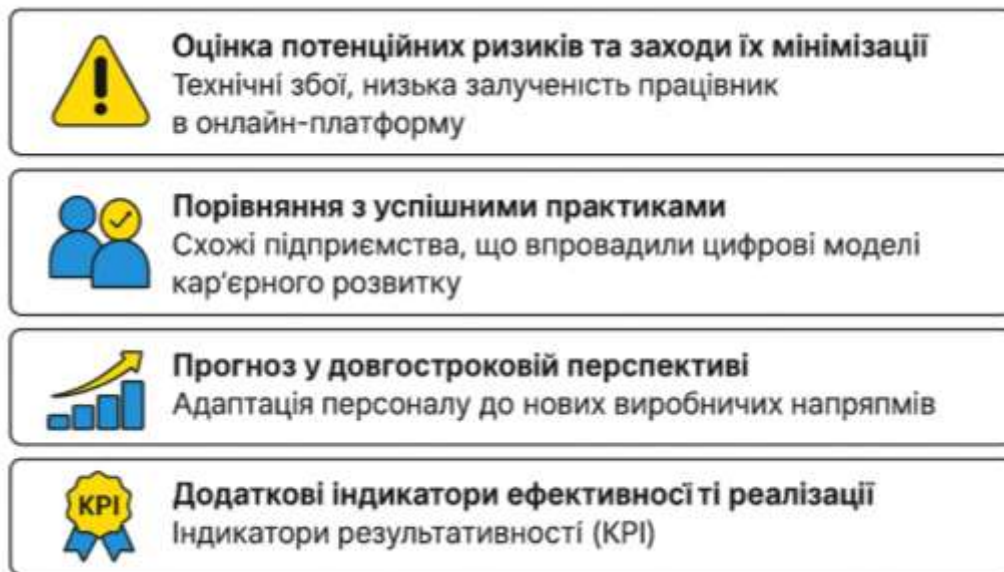


Рис. 3.4. Оцінка доцільності та ефективності впровадження заходів із вдосконалення управління кар'єрним розвитком персоналу на ТОВ «Citius S»

Аналіз досвіду релокованих підприємств, таких як «ELEKS» (IT-сектор) або «Пожмашина», які запровадили внутрішні цифрові системи для розвитку кадрів після переміщення, показав зростання внутрішньої мобільності персоналу на 30% уже протягом перших двох років [67; 75; 79]. Це підтверджує перспективність таких рішень для адаптації до нових умов [83; 84].

Очікується, що через 3-5 років функціонування нової системи управління кар'єрою на ТОВ «Citius S» забезпечить повну відповідність навичок працівників до викликів ринку, зокрема — впровадження автоматизованих виробничих ліній, розробки техніки для потреб безпеки та оборони, а також співпраці з іноземними партнерами у сфері комунальної спецтехніки [80; 86].

Прогнозовані динамічні показники реалізації заходів у довгостроковій перспективі наведено на рис. 3.5.

Як видно з рис. 3.5, у довгостроковій перспективі (протягом 2025-2029 років) впровадження системи стратегічного управління кар'єрним розвитком персоналу на ТОВ «Citius S» дозволить досягти стабільного приросту за кількома ключовими показниками. Зокрема, прогнозується:

зростання продуктивності праці на 12-15% у порівнянні з 2024 роком, що пов'язане з підвищенням кваліфікації персоналу, скороченням адаптаційного

періоду для нових співробітників та цільовою підготовкою під потреби релокованого підприємства [83; 84];

збільшення частки керівних посад, заповнених внутрішніми кандидатами до 45% у 2029 році, що є прямим результатом ефективного кадрового резерву та індивідуальних кар'єрних траєкторій [59; 88];

зростання кількості працівників, які пройшли внутрішню сертифікацію — з 28% у 2025 році до 70% у 2029-му, що свідчить про сталість освітньої моделі, запровадженої в межах онлайн-платформи та програм наставництва [75; 79].

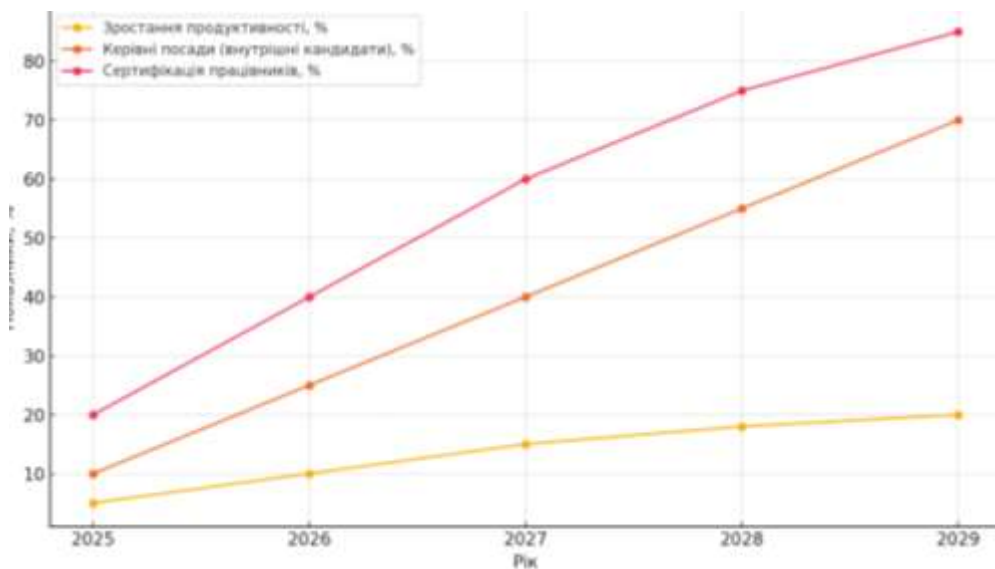


Рис. 3.5. Прогнозовані показники результативності впровадження системи стратегічного управління кар'єрним розвитком у ТОВ «Citius S» на 2025-2029 роки

Ці показники демонструють не лише економічну доцільність заходів, а й стратегічну ефективність обраної моделі розвитку персоналу для ТОВ «Citius S» в умовах післярелокаційної трансформації.

Для моніторингу реалізації ініціатив пропонується використовувати такі показники:

- ✓ частка працівників, які пройшли щорічну атестацію/сертифікацію — не менше 80 % персоналу [25];
- ✓ зростання частки керівних посад, які заповнюються внутрішніми кандидатами — +15 % до 2027 року [88];
- ✓ кількість створених та оновлених внутрішніх навчальних модулів — не менше 12 щороку [75];

✓ скорочення адаптаційного періоду нових співробітників на 25 % протягом двох років [83].

Таким чином, очікуваний ефект від реалізації запропонованої системи управління кар'єрним розвитком персоналу на ТОВ «Citius S» проявляється в раціоналізації витрат, підвищенні ефективності роботи персоналу, зменшенні кадрових ризиків та формуванні внутрішнього резерву для ключових посад (табл. 3.3) [59; 83].

Таблиця 3.3

Очікувані ефекти від впровадження системи управління кар'єрним розвитком персоналу на ТОВ «Citius S»

Економічний ефект	Соціально-психологічний ефект
Скорочення витрат на зовнішній рекрутинг та адаптацію нових співробітників	Зміцнення довіри працівників до управлінських рішень
Підвищення продуктивності через швидше входження у посаду завдяки наставництву	Підвищення рівня поінформованості працівників про цілі компанії
Зменшення втрат через неефективне виконання обов'язків	Стимулювання залученості персоналу у стратегічний розвиток підприємства
Зниження плинності кадрів і відповідно адміністративних та виробничих витрат	Формування корпоративної культури, орієнтованої на професійне зростання та розвиток

Згідно з попередніми розрахунками, загальні витрати на реалізацію ініціативи складуть близько 582 000 грн, що становить приблизно 48 500 грн на місяць [83; 84]. Водночас очікуваний економічний ефект протягом року може досягти понад 700 000 грн за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності та ефективного використання кадрового потенціалу [59; 79; 88].

Для кращого розуміння масштабів змін, доцільно проілюструвати динаміку ключових показників до і після впровадження запропонованої системи. Візуальне порівняння наведено на рис. 3.6 [75].

Як видно з рис. 3.6., після впровадження інтегрованої системи управління кар'єрним розвитком у ТОВ «Citius S» відбулися суттєві позитивні зміни за ключовими показниками. Зокрема:

- ✓ Продуктивність праці зросла з 60 до 75 умовних балів [59; 88];
- ✓ Плинність кадрів знизилася з 12 % до 7 %, що свідчить про зростання стабільності персоналу [83];
- ✓ Час адаптації нових працівників скоротився з 30 до 20 днів [84];

✓ Витрати на навчання зменшилися з 70 до 45 тис. грн, завдяки переходу на онлайн-формати та внутрішні ресурси [79].

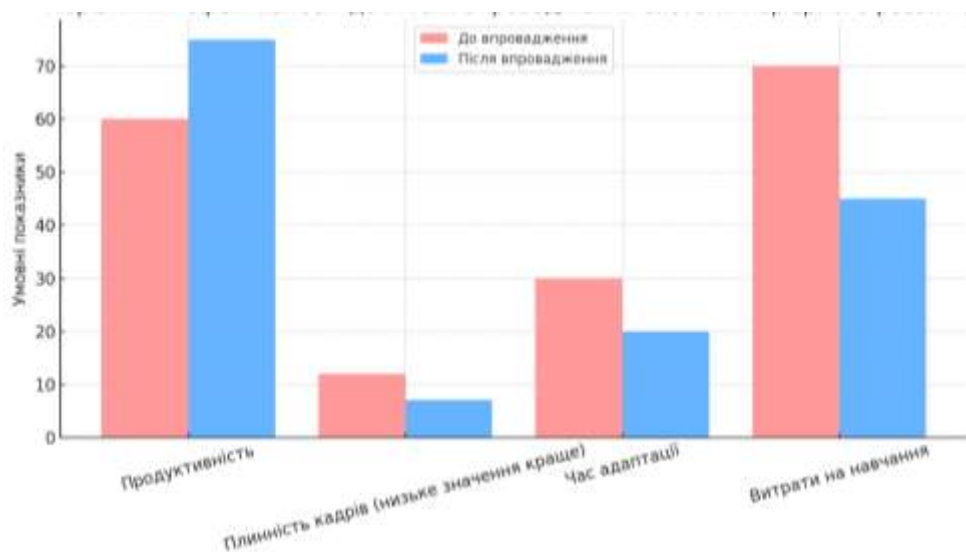


Рис. 3.6. Порівняння ефективності до і після впровадження системи кар'єрного розвитку в ТОВ «Citius S»

Отже, впровадження системи управління кар'єрним розвитком у ТОВ «Citius S» не лише довело свою доцільність з точки зору економічної ефективності, а й забезпечило відчутний соціально-організаційний результат. Зменшення кадрових втрат, прискорення адаптації, оптимізація витрат на навчання та зростання продуктивності підтверджують стратегічну цінність обраного підходу. У перспективі це дозволить підприємству гнучко реагувати на виклики ринку, ефективно розвивати трудовий потенціал і формувати сталу модель внутрішнього професійного зростання персоналу.

Висновки до третього розділу

У ході аналізу стратегічних підходів до управління кар'єрним розвитком на релокованому підприємстві ТОВ «Citius S» було виявлено, що ефективне кар'єрне планування є ключовим елементом стабілізації та розвитку кадрового потенціалу після переміщення виробничої бази до Львівської області. Зокрема, було розроблено комплекс рекомендацій, серед яких особливе місце займають стратегічна карта та індивідуальні дорожні карти розвитку кар'єри. Ці інструменти дозволяють синхронізувати професійні орієнтири працівників із

цільовими завданнями підприємства та формують чіткий вектор кар'єрного зростання, орієнтований на цифровізацію, технічне оновлення й командний розвиток.

Проведене економічне обґрунтування показало, що впровадження системи управління кар'єрним розвитком є не лише доцільним, але й фінансово вигідним. Загальні витрати на реалізацію ініціативи були оцінені у 582 000 грн, тоді як очікуваний річний економічний ефект перевищує 700 000 грн. Це досягається завдяки зниженню витрат на зовнішній рекрутинг, скороченню періоду адаптації нових працівників (з 30 до 20 днів), зменшенню плинності кадрів (з 12 % до 7 %) та підвищенню продуктивності праці на 25 %. Водночас у соціальному аспекті впровадження системи позитивно позначається на мотивації, залученості персоналу та розвитку внутрішньої корпоративної культури.

Створення електронної платформи дистанційного навчання дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток працівників незалежно від їхньої локації. Універсальність та модульність системи дає змогу охопити різні групи персоналу – від інженерів і логістів до менеджерів середньої ланки. Також впроваджено user-feedback loop — механізм зворотного зв'язку, що дає змогу регулярно оновлювати зміст платформи відповідно до реальних потреб працівників. Це сприятиме формуванню внутрішнього кадрового резерву та прискорить кар'єрний ріст кваліфікованих фахівців.

Особливу увагу було приділено оцінці ризиків, які можуть супроводжувати процес реалізації нової системи. До основних загроз належать технічні збої, низький рівень цифрової грамотності персоналу, а також можливий брак мотивації до проходження навчання. Проте всі ці ризики мають чітко визначені механізми мінімізації, зокрема поетапне впровадження системи, регулярна підтримка з боку HR-відділу, мотиваційна політика та доступність навчальних матеріалів у гнучких форматах. Крім того, прогноз на найближчі 3-5 років підтверджує, що така система дозволить ефективно адаптувати працівників до нових виробничих напрямків, зокрема у сфері автоматизації та розробки спецтехніки для потреб ЗСУ.

Таким чином, усі заходи, запропоновані в межах третього розділу, є обґрунтованими, взаємопов'язаними й спрямованими на формування сталої системи управління кар'єрою в ТОВ «Citius S». Вони враховують як внутрішні потреби працівників, так і зовнішні виклики, зумовлені релокацією. Упровадження інноваційних підходів до планування кар'єрного зростання дозволить не лише зберегти кадровий потенціал, а й підвищити стратегічну конкурентоспроможність підприємства в умовах сучасного ринку. Розділ демонструє комплексний підхід до вирішення кадрових питань і може бути використаний як практична модель для інших підприємств, що зазнали релокації.

ВИСНОВКИ

Управління кар'єрним розвитком персоналу набуває особливого значення в умовах змін, зокрема під час релокації підприємств. Формування ефективної системи кар'єрного зростання дозволяє не лише зберегти трудовий потенціал, але й підвищити конкурентоспроможність компанії в новому середовищі. Актуальність дослідження посилюється необхідністю поєднання стратегічного бачення підприємства з індивідуальними потребами працівників.

1. У процесі дослідження були всебічно проаналізовані науково-теоретичні підходи до управління кар'єрним розвитком в умовах адаптації підприємств. Розкрито понятійно-категоріальний апарат, проаналізовано класичні й сучасні підходи до трактування «кар'єри» та «управління кар'єрою», визначено ключові фактори впливу на професійне зростання в контексті трансформаційного середовища. Особливу увагу приділено теоріям стратегічного управління персоналом, у яких кар'єрний розвиток є невіддільною складовою сталого розвитку підприємства.

У роботі обґрунтовано необхідність поєднання індивідуальних кар'єрних орієнтацій з довгостроковою стратегією організації, особливо в умовах релокації. Теоретичні дослідження доповнено оглядом моделей управління кар'єрою — лінійної, експертної, вертикальної та спіралеподібної — з позиції їхньої релевантності до реалій українського бізнесу. Застосування комплексного, адаптивного підходу до управління кар'єрою дозволяє формувати ефективні траєкторії професійного зростання персоналу на підприємствах, що функціонують в умовах нестабільності.

2. Організаційно-економічні та кадрові особливості функціонування ТОВ «Citius S» після релокації було детально проаналізовано з урахуванням динаміки змін, викликаних переміщенням підприємства до нового регіону. Після переміщення підприємства до Львівської області було зафіксовано відновлення економічних показників, зокрема: чистий прибуток у 2023 році становив 4,4 млн. грн, а чисельність персоналу досягла довоєнного рівня. Зміни у структурі

управління супроводжувалися оновленням кадрової політики, акцентом на цифровізацію та розширенням участі в державних контрактах.

У контексті кадрової політики особливу увагу приділено відновленню кваліфікованого персоналу, впровадженню елементів внутрішнього навчання та наставництва. Підприємство орієнтується на формування кадрового резерву, що підтверджується аналізом внутрішніх документів, таких як штатний розпис, звіти HR-відділу, динаміка плинності кадрів. Усі ці дані підтверджують адаптивну здатність ТОВ «Citius S» до нових регіональних і соціально-економічних умов.

3. Стан управління кар'єрним розвитком персоналу на підприємстві проаналізовано шляхом вивчення внутрішніх HR-документів, статистики та результатів анкетування працівників. Було виявлено, що понад 83 % співробітників зацікавлені у розвитку кар'єри, але діюча система не забезпечує прозорості механізмів просування. Відсутність формалізованої стратегії, автоматизованого обліку компетенцій і чітких KPI знижує ефективність управління людським капіталом.

Незважаючи на це, у ТОВ «Citius S» активно впроваджуються окремі елементи управління розвитком кар'єри: внутрішнє навчання, технічні семінари, адаптаційні програми, що створює підґрунтя для вдосконалення всієї системи. Особливої уваги заслуговує використання індивідуальних маршрутів кар'єрного зростання, що дозволяє забезпечити персоналізований підхід до розвитку співробітників у межах релокованої організаційної структури.

4. Ключові проблеми та бар'єри кар'єрного зростання персоналу встановлено на основі аналітичних матеріалів та опитування. Найсуттєвішими перешкодами виявилися відсутність єдиної кар'єрної політики, слабка автоматизація HR-процесів, обмежена кількість керівних позицій і дефіцит інструментів зворотного зв'язку. Частина працівників зазначила, що просування на посаді не супроводжується додатковими можливостями для навчання чи самореалізації.

Крім того, спостерігається дисбаланс між зовнішнім рекрутингом і розвитком внутрішнього кадрового резерву, що породжує демотивацію серед

молодших спеціалістів. Наявність суперечностей між очікуваннями працівників і фактичною кадровою політикою свідчить про потребу в побудові гнучкої та прозорої системи оцінювання, наставництва та довгострокового кар'єрного планування.

5. Запропонована стратегія вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу базується на комплексному підході. До її ключових інструментів віднесено стратегічну карту кар'єрного розвитку персоналу, індивідуальні дорожні карти, електронну платформу навчання, а також систему наставництва. Модель ґрунтується на ідеї поєднання особистісних орієнтирів працівників із загальними цілями підприємства.

Побудова дорожніх карт охоплює період у 5 років і включає поетапне досягнення професійних цілей через адаптацію, підвищення кваліфікації, сертифікацію та внутрішню атестацію. Такий підхід дозволяє скоротити терміни адаптації нових працівників до 20 днів, знизити плинність кадрів із 12 % до 7 %, а також підвищити продуктивність праці на 25 %. Це доводить ефективність інтеграції кар'єрного планування в загальну стратегію управління персоналом.

6. Доцільність і ефективність реалізації запропонованих заходів обґрунтована на основі оцінки економічних і соціально-психологічних показників. Інвестиції в цифрову платформу навчання, систему наставництва та кар'єрного моніторингу оцінюються на рівні 582 000 грн. Очікуваний економічний ефект у перший рік після впровадження становить понад 700 000 грн за рахунок оптимізації витрат, зростання продуктивності та зменшення зовнішнього рекрутингу.

Соціально-психологічний ефект проявляється у підвищенні рівня задоволеності працівників, зменшенні напруги в колективі та формуванні позитивного іміджу роботодавця. Впровадження user feedback loop — системи зворотного зв'язку — дозволяє гнучко оновлювати навчальні програми, враховуючи запити персоналу. Таким чином, запропонована система є дієвим інструментом забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Citius S» у післярелокаційний період.

Отже, проведені дослідження підтвердили, що розробка та впровадження комплексної системи управління кар'єрою на прикладі ТОВ «Citius S» є важливою умовою стабільного функціонування підприємства після релокації. Запропоновані інструменти — стратегічне планування, індивідуальні дорожні карти, цифрові рішення, система наставництва — дозволяють подолати виявлені бар'єри, підвищити залученість працівників та оптимізувати кадрові процеси. Економічна доцільність і соціально-психологічна ефективність доводять практичну цінність сформованої моделі для забезпечення сталого розвитку персоналу в умовах трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: навч.-метод. посібник. *Хмельницький: Хмельниц. ін-т регіонального управління та права*. 2000. 255 с.
2. Артюшина О. Мотивація в системі управлінської діяльності персоналом акціонерних товариств торгівлі. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 100-103.
3. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. *Регіональна економіка*. 2005. № 1. С. 169-176.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. *К.: Центр учбової літератури*. 2011. 468 с.
5. Беззуб І. Сучасний стан та перспективи розвитку медичної освіти в Україні. URL: <http://nbuviap.gov.ua>
6. Богиня Д. П. Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудових відносин. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*. 2003. № 4. Т. 1. С. 7-10.
7. Бондаренко О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток. *Економіка та держава*. 2005. № 4. С. 65-66.
8. Бормотова М. В. Дослідження сутності поняття «кар'єра». *Економіка розвитку*. 2015. № 2. С. 55–57.
9. Бочелюк В. Й. Психологічні особливості кар'єрного зростання персоналу. *Вісник ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Серія «Психологія»*. 2014. Вип. 49. С. 16-23.
10. Ведерніков М. Д. Аналіз факторів та цінностей, які впливають на кар'єру працівників підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 4 (138). Т. 3. С. 59-61.
11. Ведерніков М. Д. Планування кар'єри персоналу на підприємствах Хмельниччини. *Актуальні питання сучасної економіки: матеріали II Всеукраїнської заочної наукової конф., (Умань, 20-21 січня 2011 р)*. Умань: Видавець «Сочінський». Ч. 1. 2011. С. 50-52.

12. Ведерніков М. Д. Універсальна методика аналітичної оцінки якостей управлінського персоналу і визначення персональних посадових 188 окладів : метод. вказівки для студентів економічних спеціальностей. *Хмельницький: ХНУ*. 2006. 36 с.
13. Візіров Б. Управління кар'єрою державного службовця як взаємодія інтересів. *Економіка та держава*. 2008. № 11. С. 84-85.
14. Гнатюк В. Від «кар'єри» – до кар'єри. *Подільські вісті*. 2004. № 68. С. 1-6
15. Гончар О. І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. Т. 2, № 4. С. 66-69.
16. Гончарова Н. О. Кар'єрне проєктування як фактор професійної підготовки. *Психологія і особистість*. 2015. № 2 (8). С. 258-271.
17. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання. *Україна: аспекти праці*. 2004. № 3. С. 3-9.
18. Грішнова О. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 4. С. 45-49.
19. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. *К.: Т-во "Знання", КОО*. 2001. 254 с.
20. Гуменюк Б. Реконструкція кар'єрного трампліну. *Зовнішні справи*. 2007. № 12. С. 36-37.
21. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. *К.: КНЕУ*. 2006. 276 с.
22. Данюк В. М. Особливості програмування ділової кар'єри в закладах освіти. *Проблеми праці, економіки та моделювання*. 1998. Ч. 1. С. 78-80.
23. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навч. посібник. *К.: Центр учбової літератури*. 2011. 528 с.
24. Дубовик О. В. Планування та управління кар'єрою : навч. посібник. *К.: Ун-т банківської справи*, 2008. 348 с.

25. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. №6. Т. 2 (253). С. 57-65.
26. Дяків О. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2008. № 13. С. 98-104.
27. Єськов О. Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2. Т. 1. С. 194-198.
28. Житник Т. П. Розвиток підприємства у контексті використання його персоналу. *Економіка АПК*. 2010. № 10. С. 136.
29. Закон України “Про Державний бюджет України на 2024 рік” від 9 листопада 2023 р. № 3490-IX . Відомості Верховної Ради України. 2023. № 49. Ст. 897. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3490-20>.
30. Закон України “Про оплату праці” від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.
31. Закон України “Про прожитковий мінімум” від 15 липня 1999 р. № 966-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 38. Ст. 348. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14>.
32. Кириченко В. Уявлення працівників про організаційну культуру та соціально-психологічний клімат на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2009. № 1 (33). С. 121-130.
33. Кір’ян Т. Проблемні питання реформування оплати праці в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2003. № 2. С. 32-36.
34. Климчук І. Ділова кар’єра: принципи планування і управління. *Освіта і управління*. 2004. № 3-4. С. 31-37.
35. Коваленко Г. О. Менеджмент машинобудівного підприємства. *Краматорськ: ДДМА*. 2003. 116 с.
36. Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні. URL: <http://www.osvita.org.ua/distance/pravo/00.html>.

37. Корецька С. О. Мотивація трудової діяльності в соціально-економічному механізмі регулювання ринку праці і заробітної плати. *Держава та регіони*. 2006. № 2. С. 129-135.
38. Король В. Окремі аспекти преміювання працівників. Як уберегтися від помилок. *Контроль*. 2008. № 4. С. 29-36.
39. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові. *Персонал*. 2006. № 9. С. 47.
40. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посібник. К.: ЦУЛ. 2003. 272 с.
41. Красносова О. М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 48–52.
42. Криклій А. Методичні засади удосконалення планування потреби та підготовки персоналу. *Економіка та держава*. 2005. № 7. С. 67-70.
43. Криклій А. Планування кар'єри працівників в умовах трансформаційної економіки. *Економіка та держава*. 2005. № 1. С. 11-13.
44. Кроленко А. В. Оплата праці в умовах ринкової трансформації економіки : сутність, функції, напрямки реформування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.01.01. *Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна*. Х., 2004. 19 с.
45. Крупельницька І., Коваленко В. SMART-університет: концепції, функції, інфраструктура. Smart-освіта: ресурси та перспективи: матеріали міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16-17 жовт. 2014 р.). *Київ: КНТЕУ*. 2014. С. 245-247.
46. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник. К.: Кондор. 2003. 296 с.
47. 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.
48. Кубіцький Сергій, Урсакій Юлія, Мрозакевич Роман. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ LMS-СИСТЕМ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ. *Економічні науки*. Вип. І. (93). С. 64-75.

49. Лисенко М. О. Кар'єра як фактор професійного зростання персоналу. *MicroCAD. НТУ «ХПІ»*. 2016. С. 214–219.
50. Лазаренко Л. О. Оцінка персоналу у сфері управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2006. № 2. Т. 2. С. 192–196.
51. Літинська В. А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств. URL: <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2016>
52. Лукашевич М. П. Соціологія праці : підручник. К.: *Либідь*. 2004. 440 с.
53. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту : навч. посібник. К.: МАУП. 1999. 360 с.
54. Лютквич В. Б. Удосконалення організації оплати праці найманих працівників (на прикладі малих недержавних підприємств) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємствами і організація виробництва». *НАН України; Ін-т регіонал. досліджень*. Л. 2004. 21 с.
55. Мартиненко М. В., Небилиця О. А. Методика аналізу факторів кар'єрного росту працівника. *Економіка і організація управління*. Донецьк: *ДонНТУ*. 2010. № 2(8). С. 73-84.
56. Мартиненко М., Половнєва О. Оцінка персоналу підприємства в умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки. *Економіка розвитку*. 2005. № 4. С. 63-66.
57. Мішина С. В. Економічна сутність поняття “кар'єра”. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 47. С. 155-159.
58. Михайльова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося. *Синергія*. 2004. № 1. С. 16-24.
59. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра : конспект лекцій. Х. : ХНЕУ, 2005. 152 с.
60. Небилиця О. А. Кар'єрне зростання як функція управління персоналом. *Економіка розвитку*. 2011. № 2 (58). С. 122-126.
61. Новікова М. М. Методичний підхід до вимірювання потенціалу кар'єрного зростання персоналу. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 3. С. 105-114.

62. Новікова О. С., Галкін Є. Г. Проблеми планування та формування персоналу на підприємствах з продажу автомобілів. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2010. № 5, Т. 2. С. 68–71.

63. Новікова О. С., Венгер Т. А., Ковальчук В. О. Складові формування кадрового потенціалу українських підприємств та їх вдосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2008. № 2, Т. 2. С. 210–212.

64. Новікова О. С., Ліпська О. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 4, Т. 2. С. 127–131.

65. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії підприємств автотранспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 60. С. 178–185.

66. Ойвенталь А. В. Реалізація кадрової стратегії організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. № 4. С. 61–63.

67. Осовицька Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. *Житомир: ЖІТІ*. 2000. 304 с.

68. Офіційний сайт ТОВ «Citius S» URL: <https://citius-s.com/about/>

69. Пащута М. Т., Калина А. В. Прогнозування та макроекономічне планування : навч. посібник. *К.: МАУП*. 1998. 192 с.

70. Петренко І. Деякі аспекти преміювання працівників, виплати грошової допомоги, нарахування матеріальної допомоги, встановлення доплат та надання додаткових відпусток працівникам. *Вісник податкової служби України*. 2009. № 42. С. 25–28.

71. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 2. С. 26–34.

72. Пивоваров М., Кондратенко К. Сучасна методика стимулювання оплати праці персоналу. *Держава та регіони*. 2009. № 3. С. 122–127.

73. Побережна Г. Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. *Економіка АПК*. 2000. № 1. С. 78–83.

74. Поспелова Т. В. Організація управління кар'єрою на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук. *Луганськ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля*. 2003. 17 с.

75. Пошук: Про затвердження Положення про дистанційне навчання: наказ МОН України від 25.04.2013 №466. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>

76. П'ятницька Г., Григоренко О. Міжнародний досвід впровадження SMART-освіти. *Smart-освіта: ресурси та перспективи*. К., 2014. С. 88–90.

77. Прийма Л. Мотивація персоналу у ринкових умовах господарювання. *Вісник нац. ун-ту "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2007. № 9 (582). С. 232–237.

78. Приступа М. І., Харун О. А. Оцінка і преміювання персоналу підприємств за умов розвитку ринкових механізмів. *Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки*. 2006. № 2. Т. 1. С. 257–260.

79. Проскурка Н. М. Професійна кар'єра як аспект розвитку особистості. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua>

80. Проєкт «Цифрова адженда України – 2020». URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

81. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Т.: *Карт-бланш*, 2003. 490 с.

82. Савченко В. А. Розвиток персоналу: навч. посібник. К.: *КНЕУ*. 2007. 534 с.

83. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. К.: *КНЕУ*. 2002. 351 с.

84. Савченко В.Ю. Системне управління кар'єрою персоналу в умовах організаційних змін. *Менеджмент і цифровізація*. 2023. №2. С. 54–61.

85. Савчук Л. М., Бутенко Н. Ю., Власова А. М. Організаційна поведінка : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: *КНЕУ*. 2001. 249 с.

86. Сайт «Велике переселення бізнесів» URL: <https://projects.liga.net/philip-morris/?utm.com>

87. Сардак О. В. Оцінка кар'єрних орієнтацій персоналу підприємства. *Торгівля і ринок України. Донецьк*. 2004. Вип. 17, Т. 1. С. 186–191.
88. Ситнік О. Д., Ковальчук О. А. Оцінка персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11. С. 84–87.
89. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: монографія. В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небилиця. *Харків: ХНЕУ*. 2019. 180 с.
90. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. *К.: Либідь*. 2003. 448 с.
91. Харченко О., Роскладка А. За SMART-освітою майбутнє. *Smart-освіта. Київ*. 2014. С. 120–123.
92. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студентів вузів. *К.: Академвидав*. 2006. 488 с.
93. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посібник. *К.: МАУП*. 2001. 268 с.
94. Циганова Н. Атестація керівників. *Баланс-бюджет*. 2008. № 26. – С. 17–18.
95. Цуканова В. Я. Удосконалення управління кар'єрою менеджера в організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. №2 (1). С. 175–179.
96. Червінська Л. П. Оплата праці в системі мотиваційного механізму. *К.* 2000. 80 с.
97. Чудаєва І. Б. Управління персоналом. *Черкаси*. 2004. 119 с.
98. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз : навч. посібник. *К.: КНЕУ*. 2001. 540 с.
99. Шалушкин Н. Н. Основи менеджменту і бізнесу : спецкурс для ділових людей. *К.: МАУП*. 2005. 172 с.
100. Шаргородська Н. В. Службова кар'єра. *Віче*. 2007. № 13. С. 56–57.
101. Ширококов С. Портфоліо професійної кар'єри. Оцінювання якості підготовки конкурентоспроможного фахівця Росії та США. *Управління освітою*. 2003. № 5. С. 14–16.

102. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 62.
103. Ядранська О. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка та держава*. 2009. № 1. С. 60–63.
104. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. *London: Kogan Page*. 2006. 982 p.
105. Blanchard K. Der 01 Minuten Manager. *Zurich*, 1995. 44 p.
106. Beecham S., Noll J., Razzak M. A. Motivation and Autonomy in Global Software Development. *arXiv preprint*. 2020. URL: <https://arxiv.org/abs/2009.11603>
107. Dessler G. Human Resource Management. Upper Saddle River, *NJ: Prentice Hall*. 1997. 418 p.
108. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. *New York : Harper & Row*. 1973. 839 p.
109. Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. Career Management for Life. Routledge, 4th ed. 2021. 360 p.
110. Jung M. Kommunikationstraining. *Munchen*. 1994. 370p.
111. Oxford Dictionary of Sociology. ed. by J. Scott, G. Marshall. 4th ed. *N.Y.* 2014. DOI: 10.1093/acref/9780199683581.001.0001