

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

*Тема: Удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу
(на прикладі підприємства ТОВ «Найкраща практика»)*

*Спеціальність 051 «Економіка»,
освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

Завідувач кафедри: *Карінцева О.І.*

Керівник роботи: *Карпіщенко О.І.*

Виконавець: *Бойко А.А*

Група: *Емз-11с*

Суми 2022

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ **О.І. Карінцева**
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи магістра

Студентки групи Емз-11с , 2 курсу Сумського державного університету
Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Бойко Альони Анатоліївни

Тема індивідуальної роботи: Удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу (на прикладі підприємства ТОВ «Найкраща практика»).

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «__»__ 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «__» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: Первинна інформація підприємства, нормативні та законодавчі акти України, літературні джерела.

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) 1.Теоретичні аспекти дослідження системи управління кар'єрою персоналу. 2.Аналіз системи управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика».

3.Удосконалення системи управління діловою кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика».

Перелік ілюстрацій

1.Основні напрямки управління кар'єрою працівника. 2. Напрямки розвитку кар'єри працівника. 3.Структура чисельності персоналу у 2019-2021 рр. 4. Аналіз руху персоналу. 5.Використання робочого часу в 2019-2021 рр.

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра професор, к.е.н. Карпіщенко О.І.

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____

підпис студентки

АНОТАЦІЯ

Проведено дослідження поняття та сутності системи управління кар'єрним зростанням, визначено вплив факторів на кар'єрне зростання на підприємстві, розглянуто сучасні технології кар'єрного менеджменту.

Проведено аналіз системи управління кар'єрою у підприємстві сфери ІТ – послуг. Здійснено організаційно – економічну характеристику ТОВ «Найкраща практика» та проведено оцінку ефективності системи функціонування підприємства, проведено якісний та кількісний аналіз персоналу в ТОВ «Найкраща практика» та визначено основні етапів управління кар'єрою працівників в ТОВ «Найкраща практика».

Розроблено основні шляхи удосконалення системи управління діловою кар'єрою в організації.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 36 сторінок, 3 таблиці, список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи. Метою написання роботи за обраною темою є розробка основних засад удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- визначення поняття та сутності системи управління кар'єрним зростанням;
- аналіз впливу факторів на кар'єрне зростання на підприємстві;
- вивчення змісту та особливостей застосування сучасних технологій кар'єрного менеджменту;
- проведення організаційно – економічної характеристики та аналізу системи управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика»;
- здійснення якісного та кількісного аналізу персоналу в ТОВ «Найкраща практика»;
- вивчення основних етапів управління кар'єрою працівників в товаристві;
- розробка основних напрямків удосконалення системи управління діловою кар'єрою на підприємстві;
- визначення поняття креативного мислення як основи для побудови кар'єрного зростання;
- розрахунок вартості пропозицій щодо проекту по удосконаленню управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є механізм розробки та реалізації кар'єрного управління персоналом ТОВ «Найкраща практика», яке функціонує на ринку надання ІТ – послуг та програмного забезпечення.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є така категорія в системі управління персоналом як кар'єра працівника.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям написання роботи стали: експеримент, метод класифікації, конкретизація, моделювання, метод системного аналізу абстрагування та метод формалізації.

Ключові слова: менеджмент, управління, кар'єра, кар'єрне зростання, кадрова політика.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Поняття та сутність системи управління кар'єрним зростанням.....	11
1.2 Вплив факторів на кар'єрне зростання на підприємстві.....	12
1.3 Сучасні технології кар'єрного менеджменту : їх зміст та особливості застосування.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В ТОВ «НАЙКРАЩА ПРАКТИКА».....	19
2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Найкраща практика» та оцінка ефективності системи функціонування підприємства.....	19
2.2 Якісний та кількісний аналіз персоналу в ТОВ «Найкраща практика».....	21
2.3 Аналіз основних етапів управління кар'єрою працівників в ТОВ «Найкраща практика».....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ В ТОВ «НАЙКРАЩА ПРАКТИКА».....	28
3.1 Креативне мислення як основа побудови кар'єрного зростання	28
3.2 Розрахунок вартості пропозицій щодо проєкту по удосконаленню управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика».....	30
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	34

ВСТУП

Забезпечення ефективного функціонування організацій потребує економічно грамотного управління їх діяльністю. При цьому істотного значення набувають питання управління персоналом в організації, оскільки саме персонал становить вирішальний вплив на її діяльність. Ефективність діяльності підприємства залежить від його орієнтації на загальносвітові тренди, що пов'язані з рухом суспільства до сталого розвитку [41,43,50,55,56,58,61, 63,64,65,66] та промислових революцій «Індастрі 3.0 та 4.0» [36,37,45,46,48,49, 53,54,59,60,62].

Будь яка організація чи установа зможе ефективно виконати свої глобальні завдання лише за тих умов, коли функціональні обов'язки кожного з її структурних підрозділів визначено таким чином, щоб забезпечити ефективну діяльність один одного.

Кожен структурний підрозділ є робочою групою, члени якої взаємодіють між собою. Крім того, група загалом впливає на поведінку окремої особи. Таким чином, чим краще розуміє керівник, що ж являє собою група та фактори її ефективності, і чим краще він володіє мистецтвом ефективного управління групою, тим більша ймовірність, що він зможе підвищити продуктивність праці цього підрозділу та організації в цілому.

Однією з найважливіших та актуальних проблем кадрової роботи в організаціях є розвиток персоналу. Оскільки саме кадровий розвиток в організації та поза нею сприяє зростанню не лише соціально-економічної ефективності роботи підприємств, а й підвищує гнучкість управління, оптимізує делегування повноважень, покращує морально-психологічний клімат у колективі та вдосконалює організаційну культуру загалом. Кадровий розвиток організації виступає як система взаємозалежних процесів. А елементами даної системи, у свою чергу, є формування та розробка кадрової стратегії, планування

кількісної та якісної потреби у персоналі, організація процесу адаптації у різних напрямках, організація професійного навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації співробітників, управління трудовою кар'єрою та службово-професійним зростанням, коригування та реалізація корпоративної культури тощо.

Комплексна система розвитку людських ресурсів організації охоплює значну сукупність її складових елементів, які сприяють зростанню та розвитку трудового потенціалу організації з урахуванням стратегії її розвитку та корпоративних цілей [39,40,42,44,47,51,52,57].

У межах системи розвитку людських ресурсів у змісті даної кваліфікаційної роботи зупинимося на одному із головних елементів розвитку трудового потенціалу організації – на формуванні та реалізації кар'єрного розвитку працівників. Необхідно пам'ятати, що кар'єра може мати різні форми та види. Але в будь-якому разі трудова кар'єра передбачає накопичення особистісно-професійного та людського капіталу, яке відбувається протягом усього трудового життя працівників. Розвиток трудової кар'єри працівника сприяє його професійному зростанню та конкурентоспроможності задля досягнення стратегічних цілей як організації, так і особистих цілей персоналу.

Об'єктом дослідження в даній роботі є така категорія в системі управління персоналом як кар'єра працівника.

Предметом дослідження за обраною темою постав механізм розробки та реалізації кар'єрного управління персоналом ТОВ «Найкраща практика», яке функціонує на ринку надання ІТ – послуг та програмного забезпечення.

Мета роботи полягала в розробці основних засад удосконалення системи управління кар'єрним зростанням персоналу на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети було окреслено наступне коло завдань:

- дослідження теоретичних аспектів системи управління кар'єрою персоналу;

- визначення поняття та сутності системи управління кар'єрним зростанням;
- аналіз впливу факторів на кар'єрне зростання на підприємстві
- вивчення змісту та особливостей застосування сучасних технологій кар'єрного менеджменту;
- проведення організаційно – економічної характеристики та аналізу системи управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика»;
- здійснення якісного та кількісного аналізу персоналу в ТОВ «Найкраща практика»;
- вивчення основних етапів управління кар'єрою працівників в товаристві;
- розробка основних напрямків удосконалення системи управління діловою кар'єрою на підприємстві;
- визначення поняття креативного мислення як основи для побудови кар'єрного зростання;
- розрахунок вартості пропозицій щодо проєкту по удосконаленню управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика».

Теоретичною та методологічною основою для дослідження послужили положення кадрового менеджменту, управління персоналом, законодавчі та нормативні акти, що мають державне та регіональне значення, локальні документи, що регулюють соціально-трудові відносини, а також наукові праці зарубіжних та вітчизняних спеціалістів.

У вивченні загальних принципів організації ділової кар'єри поставлена проблема розглядалася у класичних працях представників основних наукових шкіл економічної думки: Г.Б. Казначенська, В.І. Кушлін, Л.М. Мамаєва, А.Ю. Миколаїв, Є.С. Пономарьова та інші.

Над цією темою кар'єрного зростання та управління кар'єрою працювали такі вчені, як В.В. Арутюнов, Н.І. Архіпова, В.І. Герчіков, А.Я. Кібанова, Є.В.

Купріянчук, Т.В. Лук'янова, В.М. Маслова, Є.А. Митрофанова, Л.І. Михайлова, та інші.

Витоки дослідження проблем під час управління діловою кар'єрою були розкрито у працях Н.П. Біляцького, В.Ю. Іванова, Є.В. Науменко, С.А. Шапіро, та інших наукових працях.

Психологічний підхід дає можливість розглядати кар'єру з позиції особливостей мотивації, психофізіологічних характеристик індивіда, які прагнуть розвитку кар'єри. Серед дослідників цього напрямку можна назвати В.А. Толочко, А. К. Маркову, Л. М. Мітіну, Згонник, Є. Ю. Пряженко та інші.

Розгляд кар'єри з позиції управління людськими ресурсами пов'язані з працями таких дослідників як Т.А. Беркович, В.І. Герчіков, Н.В. Прокопенко, В.А. Сердюк, І. Серегіна, Н.Г. Солодова, Є.Є. Казанцева та інші.

У дослідженні розглянуто підходи до формування процесів управління діловою кар'єрою фахівців та спеціалістів у сфері надання ІТ – послуг, як засобу ефективного управління персоналом, а також розглянуто можливі проблеми, що виникають під час впровадження системи кар'єрного зростання.

Сформульовані висновки допоможуть у сприянні поглибленню наукових досліджень та розробок у галузі розвитку і побудови ділової кар'єри в організаціях ІТ – сфери.

Методологічним підґрунтям написання роботи стали: експеримент, метод класифікації, конкретизація, моделювання, метод системного аналізу, абстрагування та метод формалізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та сутність системи управління кар'єрним зростанням

Кар'єра – це успіх, просування кар'єрними сходами. Іншими словами, це результат певної поведінки та позиції людини у трудовій діяльності, пов'язаний з її професійним зростанням. Кожна людина будує кар'єру сама, і це залежить від її бажань, цілей та установок.

Для ефективного зростання працівнику необхідно опановувати нові компетенції, які не були задіяні раніше.

Кар'єрне зростання – це розширення повноважень та відповідальності співробітника, рух вгору, перехід з одного рівня управління на інший .

Управління кар'єрним зростанням – це аж ніяк не очікування милостей від начальства, це чітке усвідомлення бажаної мети та планування дій для її досягнення. Людям амбітним, впевненим у собі та своїх організаторських і управлінських здібностях цікаві компанії, вакансії яких передбачають можливість кар'єрного зростання, тоді як творчі особистості більше звертають увагу на компанії, які наголошують на вдосконаленні професіоналізму та високому рівні майстерності.

Виходячи з цього, можна дійти висновку, що кар'єра – це результат співпраці спеціаліста, який володіє певним потенціалом і цілями, та роботодавця, готового забезпечити можливості для реалізації визначених цілей.

Розглянемо основні напрямки успішного управління кар'єрою працівника підприємства:

- досягнення вищого посадового статусу на даному підприємстві, можливість отримання вищої оплати праці;

- отримання більш змістовної та адекватної професійним інтересам і схильностям роботи;
- розвиток професійних здібностей;
- особистісне зростання, задоволення самореалізації.

Розвиток кар'єри працівника – це тривалий процес, який може містити низку напрямів. До таких напрямів належить:

- 1) підвищення кваліфікації (перепідготовка, стажування) у системі безперервного навчання;
- 2) зарахування до резерву кадрів для висування на керівні посади;
- 3) призначення на вищу посаду (за результатами підготовки в резерві, рішенням конкурсної, атестаційної комісії, рішенням керівництва, самовисування);
- 4) участь працівника у процесі планування кар'єри є добровільною.

Основною підставою для складання плану розвитку кар'єри є такі показники, що характеризують виробничу діяльність і поведінку працівника:

- мотивація на кар'єру;
- якісна та ефективна праця протягом певного часу;
- висновок атестаційної (конкурсної чи іншої) комісії;
- професійна компетентність та ерудиція (підготовка);
- психологічна придатність до необхідної виробничої діяльності.

Кар'єра планується, як правило, не менш як на 5 і не більше ніж на 10 років. План розвитку кар'єри складається самим працівником за сприяння керівника підрозділу та навчально-виробничого центру [23].

Працівник повинен знати не лише свої перспективи на короткостроковий та довгостроковий період, а й те, яких показників він має досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Планування просування службовими щаблями (кар'єра) – це визначення конкретного шляху розвитку працівника у його діяльності на фірмі, яке

здійснюється заздалегідь. Це узгоджена зі штатним розкладом послідовність посад, які співробітник обіймав раніше і які він потенційно може обійняти.

Розвитком кар'єри називають дії, які вживає співробітник для реалізації свого плану.

Отже, кар'єрне зростання – це один із яскравих проявів професійного розвитку особистості. З ним так чи інакше стикається кожен. І хоча кар'єрне зростання найчастіше співвідносять з роботою в конкретній організації, воно є у будь-якій діяльності. Це розвиток та досягнення нових рівнів у кожному виді праці, адже кожна людина, яка має достатній рівень інтелектуальних та професійних здібностей завжди прагне розвитку.

1.2 Вплив факторів на кар'єрне зростання на підприємстві

Кар'єра займає важливе місце у структурі потреб сучасної людини, формуючи стан його задоволеності працею і життям в цілому.

Успішна кар'єра забезпечує людині: матеріальне благополуччя, задоволення її вищих психологічних потреб, таких як потреба у самореалізації, у повазі та самоповазі, в успіху та владі, потреба у розвитку та розширенні простору своєї професійної та життєвої діяльності.

Кар'єра як складне соціально-економічне явище характеризується тим, що формується під впливом низки факторів [17]:

1. Економічні фактори.

Кар'єра працівника здійснюється і розвивається тією мірою, якою це необхідно для розвитку організації, оскільки в кожний момент часу структура виробництва та структура зайнятості повинні оптимально відображати реальні та актуальні потреби ринку. Кваліфікована робоча сила, що розглядається в аспекті впливу економічних факторів, цікава роботодавцю настільки, наскільки

вона дозволяє організації досягти своїх цілей та задовольнити потреби ринку у товарах

та послугах;

2. Соціально-психологічні чинники.

Ці фактори впливають на успішність кар'єри та динамічність її розвитку. На швидкість побудови кар'єрного зростання впливають безпосередні досягнення людини у її професійній діяльності. Ці досягнення, у свою чергу, відображають природний потенціал працівника, його здібності, а також набуті у процесі навчання та попередньої трудової діяльності знання, уміння та навички. Прагнення до збільшення числа досягнень, до розвитку кар'єри в тій чи іншій галузі обумовлюється, поглядами, цінностями та особливостями поведінки того чи іншого працівника.

3. Соціально-економічні фактори.

Процес становлення та розвитку кар'єри багато в чому визначається так званими стартовими умовами – початковим рівнем освіти та рівнем життя, кваліфікацією працівника та його матеріальною забезпеченістю.

4. Соціально-демографічні фактори – це характер та зміст кар'єри, які тісно пов'язані із соціальним походженням працівника, його віком, статтю тощо. Ці фактори мають помітний вплив на швидкість і спрямованість кар'єрного розвитку;

5. Культурні чинники: стереотипи, культурні норми та цінності, які є загальноприйнятими у суспільстві також можуть впливати в розвитку кар'єри [1]

Ми з'ясували, що можливість кар'єрного зростання залежить від цілого ряду факторів. Доповнимо їх ще зовнішніми та внутрішніми факторами кар'єрного розвитку.

1. Зовнішні фактори кар'єрного розвитку.

Існують певні обставини, на які працівник не може вплинути, хоча вони дуже впливають на його життя:

- Соціальні фактори.

Сюди можна віднести будь-які фактори, що виникають на більш масштабних рівнях, ніж окремо взята компанія та обставини, які не залежать від професійних взаємин.

Як приклад можна навести специфіку взаємин усередині сім'ї, стан держави та рівень культурного розвитку її мешканців.

- Спеціальні фактори.

Такі обставини іноді називають «професійними умовами кар'єрного зростання», а завдячують вони своїй появі конкретної роботи. Тут має значення керівництво організації, яке визначає як розвиток, так і ступінь впливу таких чинників. Потрібно пам'ятати про законодавчу базу держави, яка впливає на рішення керівництва підприємства чи організації. До цієї категорії можна віднести:

- специфіку кадрової політики організації;
- склад команди;
- рівень комунікацій усередині підприємства;
- трудові умови;
- норми права, які здійснюють регулювання вище перелічених процесів.

Деякі з цих факторів знаходяться поза владою працівника. Яскравий приклад – неможливість підвищення працівника через те, що його досвід роботи не досяг позначки в 1 рік. При цьому в процесі вибору місця роботи працівник може провести аналіз кадрової політики компанії щодо кар'єрного розвитку в ній. В цьому питанні можуть допомогти відгуки та спілкування зі співробітниками. Тим самим працівник зможе загалом розрахувати ймовірність особистого кар'єрного зростання. Якщо він не бачить особливих перспектив, то є сенс розглянути іншу компанію.

2. Внутрішні фактори кар'єрного розвитку.

Навіть за всієї серйозності зовнішніх обставин безліч аспектів перебуває у зоні відповідальності самого працівника. Мотивація, впевненість у власних можливостях та особиста ефективність співробітника – все це і складає комбінацію внутрішніх чинників.

Будь який працівник при наявності певної бази професійних знань та здібностей, а також відповідної мотивації, може досягти підвищення, адже головна його мета – високоякісне виконання своїх професійних завдань. Такий працівник є потенційно підготовленим для розширення обов'язків. До цієї категорії можна віднести:

- Амбітність. Існують так звані нездорові амбіції, під якими розуміють безпідставне прагнення до високого статусу та владної посади. Однак, якщо працівник усвідомлює необхідність якісно здійснювати свої функціональні обов'язки і здатний дати об'єктивну оцінку власним можливостям, то амбіції зможуть дати позитивний напрямок мотивації.

- Знання і досвід. Коли людина не має необхідних знань і досвіду, стрімке отримання вищих посад виглядатиме дуже сумнівно, особливо з боку керівництва. Вся справа у відповідальності, яка збільшується пропорційно до рівня кар'єри. Тому працівникові потрібно постійно розширювати свій запас знань і практичних умінь.

- Професійна зацікавленість. За відсутності бажання розширювати свій багаж знань та досвіду, а також інтересу до професійних завдань буде важко просуватися кар'єрними сходами.

- Здібності. Кожна людина має здібності, дані їй від народження (обсяг пам'яті, ступінь зосередженості, впевненість у собі і т. д.).

- Специфіка психіки. Здатність знаходити вихід із конфліктних ситуацій, контроль над емоційним станом, стресостійкість та багато інших

якостей також впливають на результативність зусиль щодо просування кар'єрними сходами.

- Особистісні якості. Тут йдеться про відповідальність, працьовитість, рішучість, позитивний настрій та зацікавленість у роботі.

1.3 Сучасні технології кар'єрного менеджменту : їх зміст та особливості застосування

Технології кар'єрного менеджменту, забезпечуючи єдиний та комплексний вплив на формування індивідуально усвідомленої позиції та поведінки працівника, включають розгорнуту систему постійних та програмних заходів щодо виявлення, активізації та розвитку його конкурентних переваг. Слід розрізняти багатоланкові, комунікаційні та індивідуальні кар'єр-технології.

Багатоланкові кар'єр-технології передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань [8]:

- 1) кар'єрний маркетинг як процес постановки цілей дозволяє визначити перспективи кар'єри працівника у цій організації, можливості його професійного становлення;
- 2) кар'єрна логістика дозволяє здійснити планування кар'єри, тобто визначити альтернативи переміщень працівника у кар'єрному просторі, оцінити їх, вибрати оптимальні шляхи їх реалізації, скласти план індивідуального розвитку його кар'єри;
- 3) кар'єрне стимулювання безпосередньо сприяє реалізації плану кар'єри у напрямку мобілізації, активізації працівника для досягнення організаційних та особистих цілей кар'єри;
- 4) кар'єрний бенчмаркінг дозволяє порівняти досягнуті результати кар'єри з поставленими цілями, виявити конкурентні переваги в окремих працівників, оцінити відхилення, здійснити коригування заходів впливу, сприяти підвищенню ефективності кар'єри.

Комунікаційні кар'єр-технології передбачають обмін знаннями, вміннями, установками. Так, якщо знання залишаються у їх власників (співробітників), то роботодавець не може ефективно керувати ними (зберігати, структурувати, кастомізувати та проводити інші операції) на благо організації. Обмін знаннями між співробітниками в організації може бути організований різними способами: традиційно, усно (на зборах, під час навчальних програм, у спеціально створених спільнотах, при спілкуванні з наставником, в час корпоративних заходів тощо), а також з активним використанням корпоративних технологічних рішень (баз даних, директорій, порталів, Інтранету організації тощо).

Індивідуальні кар'єр-технології передбачають конкретизацію управлінських дій стосовно того чи іншого працівника на основі аналізу його потреб у контексті самооцінки конкурентних переваг і натомість структури основних здібностей.

Вибір кар'єр-технології – це системний процес, включений у контекст загальної системи – життєвого визначення найманого працівника та освоєння ним професії. Остаточному рішенню щодо кар'єри передують тривалий етап мотивації, який включає аналіз та узагальнення інформації про світ професій, середню величину очікуваного доходу та ситуації вибору, формування альтернатив вибору та їх зіставлення з урахуванням значних критеріїв, самоаналіз, самооцінку, формування образу «Я» [14].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАРСРОЮ В ТОВ «НАЙКРАЩА ПРАКТИКА»

2.1 Організаційно – економічна характеристика ТОВ «Найкраща практика» та оцінка ефективності системи функціонування підприємства

ТОВ «Найкраща практика» це підприємство, яке займається наданням послуг у ІТ – сфері. Дане підприємство знаходиться за адресою : м. Київ, вул. Харківська, 6. Товариство має свої філії та відділення по всій території України, зокрема офіси ТОВ «Найкраща практика» працюють у м. Суми, Харків, Полтава та Чернігів.

Девіз ТОВ «Найкраща практика»: «Якщо бути, то бути першим!».

Місія ТОВ «Найкраща практика»: «Дати нашим клієнтам можливість по-іншому подивитися на бізнес, допомогти їм використовувати всі можливі інструменти в галузі ІТ для досягнення цілей і одночасно створити нашим співробітникам, клієнтам та партнерам можливості для успішного розвитку».

Перша частина місії спрямована на клієнтів, а друга частина і на клієнтів, і на персонал, і партнерів. Необхідно зазначити, що місія ТОВ «Найкраща практика» є комплексною та правильно побудованою.

Розглянемо основні напрямки діяльності ТОВ «Найкраща практика»:

- автоматизація малого та середнього бізнесу: продаж, впровадження та супровід програмних продуктів 1С;
- проектний напрямок: автоматизація середніх та великих клієнтів із використанням проектних технологій;
- галузева автоматизація: автоматизація підприємств з урахуванням галузевої специфіки (будівництво, промислове виробництво, сфера послуг, логістика, освіта, фармацевтика та багато інших галузей);

- автоматизація із застосуванням торговельного обладнання підприємств торгівлі, громадського харчування, складів, логістичних комплексів, промислових підприємств та багатьох інших сфер, продаж торговельного обладнання та його інтеграція із програмним забезпеченням.
- навчання клієнтів: підвищення рівня знань користувачів у роботі із програмними продуктами «1С». Проводиться навчання адмініструванню та конфігуруванню на платформі 1С: Підприємство. Також у навчальному центрі можна пройти курси з бухгалтерського обліку;
- електронна звітність: передача звітності через Інтернет до податкової інспекції, пенсійного фонду, статистики та фонду соціального страхування.

Додатковими напрямками діяльності ТОВ «Найкраща практика» на ринку ІТ – послуг є:

- бухгалтерський консалтинг: надання бухгалтерських, аудиторських, консалтингових послуг;
- розробка рішень у галузі інформаційної безпеки: захист від крадіжок та витоку даних управлінського та бухгалтерського обліку на підприємстві клієнта;
- продаж комп'ютерів, комплектуючих, мережі, інший софт (не 1С): Microsoft, Alladin, Dr.Web, Acronis, Лабораторія Касперського;
- проектний консалтинг: розробка комплексного ІТ-проекту (сервера, мережі, необхідного обладнання, софт та розгортання на площах клієнта) для створення корпоративної інформаційної системи підприємства клієнта (СофтМарт);
- інтернет-напрямок («веб-студія»): розробка та створення сайтів для клієнта, реєстрація доменного імені, розміщення сайту на сервері (хостинг);
- рекламна та технічна підтримка сайт, його просування у пошукових системах;

- «хмарні» технології: працюючи «в хмарі», користувач має повний доступ до програми та власних даних.;

Таким чином, працюючи за великою кількістю напрямків, компанія ТОВ «Найкраща практика» забезпечує задоволення всіх потреб клієнта з автоматизації бізнес-процесів.

В ТОВ «Найкраща практика» розроблено, впроваджено та підтримується Система Менеджменту Якості (СМЯ). СМЯ в товаристві відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008, що підтверджено наявністю сертифіката, виданого незалежним органом із сертифікації Bureau Veritas.

В своїй діяльності ТОВ «Найкраща практика» визначило для себе такі цінності:

- чесність та повага;
- орієнтація на клієнта;
- відповідальність та надійність;
- результативність та ефективність;
- розвиток та сміливість.

Цінності відповідають місії та допомагають досягненню стратегічної мети ТОВ «Найкраща практика».

2.2 Якісний та кількісний аналіз персоналу в ТОВ «Найкраща практика»

Аналіз чисельності та структури працівників ТОВ «Найкраща практика» почнемо з оцінки відповідності їх кількості обсягу виконуваних ними робіт. В нашому випадку мова йде про надання послуг в ІТ сфері.

Якісний та кількісний аналіз персоналу будемо проводити в цілому по ТОВ «Найкраща практика» з врахуванням усіх філій та відділень в Україні.

Забезпеченість товариства працівниками вивчимо шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний та попередні періоди. Дані аналізу подаємо у вигляді таблиці 2.1.

З розрахованих даних можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Найкраща практика» у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 63 особи, зокрема це сталося за рахунок збільшення кількості керівників на 3 особи та робітників на 47 осіб. Також спостерігається збільшення числа спеціалістів на 15 осіб.

Таблиця 2.1

Структура середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Найкраща практика» за 2019 – 2021 р. р.

Показники	2019 р.	%	2020 р.	%	2021 р.	%	Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
							+,-	%
Середньоспискова чисельність персоналу, всього в т. ч.	289	100	322	100	385	100	+96	133,2
- керівники	7	2,4	7	2,2	9	2,3	+2	128,6
- працівники відділу системного адміністрування	98	33,9	81	25,3	96	24,9	-2	98,1
працівники відділу із продажу ІТ - послуг	39	13,5	42	13,4	45	11,7	+6	115,4
працівники відділу програмування	145	50,2	192	59,6	235	61,0	+90	162,1

Середньорічна чисельність персоналу в ТОВ «Найкраща практика» в 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 96 чол, або на 33,2 %. В першу чергу таке зростання пояснюється збільшенням обсягів робіт, які виконують дистанційно. Така ситуація була викликана пандемією COVID – 19, за якої значна частина

підприємств, установ та організацій перейшла на дистанційну форму діяльності, що в свою чергу викликало зростання попиту на ІТ – послуги.

Кількість керівників зросла на 28,6 %, що в першу чергу пов'язано із відкриттям нових філій товариства у містах України.

Різко зросла чисельність працівників відділу програмування – їх кількість збільшилася на 90 чол., або на 62,1 %.

А от значних змін у структурі персоналу протягом аналізованого періоду не відбулося.

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу ТОВ «Найкраща практика» в 2021 р. становлять працівники відділу програмування – 61,0 %, на другому місці – працівники відділу системного адміністрування – 24,9 %.

Далі проведемо аналіз динаміки руху персоналу по ТОВ «Найкраща практика», дані подамо у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз руху персоналу ТОВ «Найкраща практика»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
				Абсолютне (+,-)	Відносне, %
1. Середньоспискова чисельність персоналу, всього в т. ч.	289	322	385	+96	133,2
2. Кількість працевлаштованих, чол	23	37	51	+28	221,7
3. Кількість звільнених, чол., в т. ч.	16	14	27	+11	168,7
- за власним бажанням	16	14	27	+11	168,7
- за порушення дисципліни	0	0	0	-	-
4. Загальна кількість прийнятих та звільнених	39	51	78	+39	200,0
5. Коефіцієнт з прийому (р.2/р.1)	0,08	0,12	0,13	-	-
6. Коефіцієнт зі звільнення, (р.3/р.1)	0,05	0,04	0,07	+0,02	-
7. Коефіцієнт плинності (р. 3.1+р.3.2/р. 1)	0,05	0,04	0,07	+0,02	-

8. Коефіцієнт загального обороту робочої сили (р. 4/стр.1)	0,13	0,16	0,20	+0,07	-
---	------	------	------	-------	---

З розрахованих показників можна зробити висновок, що кількість працевлаштованих в ТОВ «Найкраща практика» зросла на 33,2 %, Кількість працевлаштованих зросла на 121,7 %, але також зросла і кількість звільнених.

Коефіцієнти звільнення, плинності та обороту робочої сили значних змін не зазнали, а отже мають стабільну тенденцію.

Однією з найважливіших умов збільшення прибутку для організації є зростання виробітку, а в нашому випадку – збільшення обсягу наданих ІТ – послуг кожним працівником колективу, а також ефективне використання робочого дня.

Від того, наскільки повно та раціонально використовується робочий час, залежать ефективність діяльності товариства та досягнення високого рівня всіх фінансово – економічних показників його роботи. Аналіз показників ефективності використання робочого часу по ТОВ «Найкраща практика» проведемо в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Використання робочого часу в ТОВ «Найкраща практика»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
				+, -	+, -
Середньоспискова чисельність персоналу, всього в т. ч.	289	322	385	+96	133,2
Час відпрацьований усіма співробітниками	560660	632730	775474	+214814	138,3
В т. ч відпрацьований понадурочний час	58340	59339	63908	+5568	109,6
Відпрацьовано днів усіма працівниками	72250	80500	97790	+25540	135,4
Кількість дні	250	250	254	+4	101,6

відпрацьованих одним працівником					
Середня тривалість робочого часу	7,76	7,86	7,93	0,17	102,2

З даних таблиці 2.3 бачимо, що при загальному збільшенні середньооблікової чисельності персоналу, також збільшився відпрацьований час усіма співробітниками, так у 2021 році час відпрацьований працівниками ТОВ «Найкраща практика» збільшився по відношенню до 2019 на 38,3%, але при цьому спостерігаємо збільшенні відпрацьованого часу всім персоналом у понаднормовий час у 2021 році порівняно з 2019 роком на 35,5%. Середня тривалість робочого дня також зростає.

За показниками, які були розраховані у вищеподаних таблицях необхідно зробити висновок, що в ТОВ «Найкраща практика» склалася позитивна тенденція до ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

2.3 Аналіз основних етапів управління кар'єрою працівників в ТОВ «Найкраща практика»

Питанню планування кар'єри працівників в ТОВ «Найкраща практика» приділяється досить значна увага, адже керівництво даного товариства чітко усвідомлює, що добре вмотивований працівник, який розуміє своє значення та знає ціну своєї трудової діяльності, завжди спрацює на позитивний результат підвищення прибутковості та рентабельності підприємства.

Управління ділової кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика» - це сукупність заходів, які проводяться кадрової службою даного товариства щодо планування, мотивації та контролю службового зростання співробітників, виходячи з потреб і здібностей самого співробітника, а також можливостей компанії.

Планування ділової кар'єри співробітників в ТОВ «Найкраща практика» здійснюють з врахуванням таких ознак, як:

- досвід працівника;
- вікові показники;
- рівень професійної кваліфікації;
- здатність працівника до навчання тощо.

Розглянемо основні етапи ділової кар'єри, з якими стикаються працівники ТОВ «Найкраща практика».

Попередній етап.

Даний етап включає в себе навчання в школі, середню та вищу освіту. Він триває приблизно 25 років. Після здобуття освіти людина влаштовується працювати. На початку трудової діяльності молодий фахівець може зіткнутися зі значною кількістю проблем. Однією з них є входження співробітника в колектив та пошук свого місця в ньому.

Цей період порівнюють із вивченням нової гри: є правила, які потрібно зрозуміти, та напрацьовувати різноманітні варіанти ходів. Навчання на цьому етапі проходить швидко, саме на цьому етапі працівник може змінити різні види діяльності, і якщо працівник відразу знаходить своє місце в трудовому колективі та ефективно здійснює свою професійну діяльність, в такому випадку починається процес самоствердження особистості.

Етап розвитку.

Цей етап триває приблизно п'ять років (умовно від 25 до 30 років).

Відбувається освоєння обраної професії. Працівник набуває необхідних навичок, удосконалює їх.

Етап просування.

Цей етап триває приблизно 10 – 15 років, від 30 до 40 – 45 років. Для цього періоду характерним є підвищення кваліфікації працівника, просування його кар'єрними сходами, накопичення практичного досвіду та навичок.

Досягнення нового статусу супроводжується самовираженням особистості. Накопичуючи досвід, людина входить у фазу консолідації. З'являється потреба у розширенні своїх повноважень. Саме на цьому етапі найчастіше відбувається переосмислення цінностей та важливості своєї роботи.

Етап збереження.

Це процес закріпленням працівником досягнутих результатів. Цей етап триває близько 5 років – від 45 до 50 – 55 років. Тут спостерігається пік удосконалення кваліфікації, відбувається її підвищення внаслідок активної діяльності та спеціального навчання.

Працівник прагне передати свої знання молодшим та недосвідченим колегам. На даному етапі може відбуватися підйом службовими сходами. Особистість досягає вершини самовираження, з'являється повага до себе і результатів своєї праці. Як і раніше працівника цікавить рівень оплати праці, але паралельно виникає інтерес до інших джерел доходу (акції, облигації, вкладення тощо.).

Етап завершення.

Він триває близько 5 – 10 років від 55 – 60 до 65 років. Даному етапу властиві кризові аспекти в кар'єрі. Працівник замислюється про пенсію, готується на психологічному рівні до цього етапу свого життя, отримує менше задоволення від роботи, найчастіше може відчувати психологічний та фізичний дискомфорт.

Саме на цьому етапі кар'єра вважається завершеною, з'являється можливість самовираження в інших сферах діяльності, наприклад заняття власним хобі.

В процесі аналізу основних етапів кар'єри працівника, важливо пам'ятати, що немає якогось одного зразка, у якому однаково зможе реалізуватися кожен працівник. Багато співробітників можуть зіткнутися з переживаннями та різними потрясіння під час переходу від одного етапу кар'єрного зростання до

іншого, тому важливим моментом для керівництва кожного підприємства установи чи організації є напрацювання основних рекомендаційних моментів щодо управління діловою кар'єрою своїх працівників.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАРЄРОЮ В ТОВ «НАЙКРАЩА ПРАКТИКА»

3.1 Креативне мислення як основа побудови кар'єрного зростання

Креативність (від лат. creatio – творчість) – вміння людини відступати від стандартних ідей, правил і шаблонів.

Творчість – процес діяльності, в результаті якого створюються якісно нові об'єкти та духовні цінності або результат створення об'єктивно нового. Основний критерій, що відрізняє творчість від виготовлення (виробництва), – унікальність його результату. Одним словом, креатив та творчість – вміння створювати із стандартних об'єктів принципово нові форми.

Розглянемо основні фактори, які збільшують творчий потенціал працівника.

Кількість вихідних об'єктів. Отже, для розвитку творчості потрібно нарощування їх кількість, розвиток інтелекту, розвиток своєї ерудиції, поінформованості у різних галузях, знання.

Уміння синтезувати об'єкти у нові форми та вміння аналізувати форми, тобто бачити вихідні об'єкти, у тому числі ті, з яких вони створені. Аналіз та синтез напрацьовуються кількістю виконаних подібних дій.

«Наглядове спостереження» – його можна отримати лише завдяки дослідженню креативних рішень інших людей.

Так само, як існують основні етапи побудови кар'єри працівника можна виділити і етапи процесу креативного мислення.

Джон Адер у своїй книзі «Думай як лідер» визначив 4 етапи процесу креативного мислення [21]:

1. Підготовка. Етап, який включає в себе об'ємну роботу зі збирання, класифікації та структурування потрібної інформації, аналіз завдання та

вивчення можливих рішень.

2. Інкубація. Етап розумової роботи, який включає аналіз, синтез і оцінку. Ця робота виникає та продовжується у підсвідомості. Завдання декомпозується, його елементи утворюють нові поєднання з елементами набутих знань працівника, які були завантажені у свідомості раніше і зберігаються там якийсь час.

3. Осяяння. Це народження Ідеї! Ідея може з'явитися, поступово кристалізуючись чи спалахнути несподівано зі словом Евріка! Часто це трапляється, коли працівник знаходиться у стані розслаблення та повністю відмовилися від прийняття рішення.

4. Оцінка. Завершальний етап – це оцінка і тестування ідеї, що з'явилася.

Іноді для реалізації цього етапу потрібно проводити додатковий збір інформації, більш предметний і глибокий аналіз.

Креативне мислення та здатність до творчості – це одна з навичок, якою повинен володіти працівник, якщо він хоче рухатися по вертикалі кар'єри.

Ці навички потрібні в таких професійних сферах, як управління, адміністрування, продаж, маркетинг, виробництво, фінанси та багато інших.

Креатив і здатність до творчості – це не лише здатність створювати нові матеріальні форми, а й основа для розвитку таких особистих якостей, як:

- здатність швидко зорієнтуватися у незнайомій ситуації;
- кмітливість;
- здатність швидко розібратися у темі вперше;
- гнучкість;
- вміння приймати рішення в умовах нестачі даних;
- вміння орієнтуватися у незнайомій ситуації;
- адекватна реакція на умови, що змінюються;
- адаптивність.

Професіонали, які мають подібні якості та націлені на кар'єру, приречені на успіх! Загалом розвинути креативне мислення та сформувані творчий потенціал не складно. Є цілком закономірні алгоритми. Найголовніше, як у розвитку будь-якої навички – регулярність роботи з нею [32].

3.2 Розрахунок вартості пропозицій щодо проєкту по удосконаленню управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика»

Оцінка ефективності заходів щодо удосконалення системи управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика» може бути проведена за двома напрямками:

1. Оцінка зниження витрат на здійснення підбору нових кадрів, особливо керівників та ІТ – спеціалістів через кадрові агенції.
2. Оцінка ефективності діяльності підприємства від пропозиції персоналу нових мотиваційних складових у вигляді можливості кар'єрного зростання, що відповідають їх очікуванням.

Розрахуємо очікуване зниження витрат на здійснення функції підбору персоналу через кадрові агенції.

Розрахунок можна провести за наступною формулою [29]:

$$P_{y1}^1 = \sum_{i=1}^n \left[\sum_{i=1}^m Z_i' - \sum_{i=1}^m Z_i'' \right] \quad (3.1)$$

де n – кількість функцій управління;

Z_i' , Z_i'' – значення i -ої статті витрат до і після заходів, грн.;

m – кількість статей витрат.

Витрати здійснення функції підбору персоналу через кадрові агенції складаються з двох статей:

1. витрати на винагороду кадровим агентствам.

2. витрати на оплату персоналу, що забезпечує взаємодію ТОВ «Найкраща практика» із кадровими агентствами.

За останні 3 роки витрати на підбір кадрів через кадрові агенції здійснюється за вакансіями 15 – працівники відділу системного адміністрування та 40 працівники відділу програмування.

Винагорода кадрового агентства складає 20% від річного доходу, співробітника, який був прийнятий на роботу.

Таким чином витрати на винагороду кадрових агентств з підбору працівники відділу системного адміністрування становлять:

$$15 \text{ чол.} \cdot 117 \text{ тис. грн.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 0,2 = 4212 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{працівники відділу програмування: } 40 \text{ чол.} \cdot 39 \text{ тис. грн.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 0.2 = 3744 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Всього за цією статтею: } 4,212 \text{ тис. грн.} + 3,744 \text{ тис. грн.} = 7956 \text{ тис. грн.}$$

Після впровадження програми управління кар'єрою очікується, що через кадрові агенції підбиратиметься не більше 6 працівники відділу системного адміністрування та 15 працівники відділу програмування.

Таким чином витрати на винагороду кадрових агенцій за підбір:

висококваліфікованих працівники відділу системного адміністрування становитимуть: $6 \text{ чол.} \cdot 117 \text{ тис. грн.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 0,2 = 1685 \text{ тис. грн.}$

$$\text{відділу програмування: } 15 \text{ чол.} \cdot 39 \text{ тис. грн.} \cdot 12 \text{ міс.} \cdot 0.2 = 1404 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Всього: } 1,685 \text{ тис. грн.} + 1,404 \text{ тис. грн.} = 3089 \text{ тис. грн.}$$

Економія на винагороді кадровим агентствам становитиме:

$$7,956 \text{ тис. грн.} - 3,089 \text{ тис. грн.} = 4867 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що запропоновані заходи з розвитку ділової кар'єри персоналу в ТОВ «Найкраща практика» є ефективними з економічної точки зору.

ВИСНОВКИ

За нинішніх умов ведення фінансово – економічної та виробничої діяльності трудові ресурси є одними з основних факторів успішної роботи та високої рентабельності будь-якого підприємства чи організації не залежно від сфери їх діяльності чи форми власності.

Із змісту дослідженої інформації необхідно зазначити, що доцільним є застосування систематичного підходу до управління кар'єрою співробітників, який включає постійний моніторинг потреб персоналу, корпоративну культуру, мотивацію та ін. На сьогодні персонал виступає головним видом ресурсів, наявних у розпорядженні будь-якого підприємства. А тому можна констатувати факт того, що витрати (матеріальні, управлінські, інтелектуальні) на розвиток висококваліфікованого персоналу є інвестиціями в успішне та стабільне майбутнє підприємства чи організації.

В першому розділі нашої кваліфікаційної роботи ми розглянули теоретичні аспекти дослідження системи управління кар'єрою персоналу, сформулювали поняття та сутність системи управління кар'єрним зростанням, окреслили основні фактори впливу на кар'єрне зростання та розглянули сучасні технології кар'єрного менеджменту.

У другому розділі нами було проведено аналіз системи управління кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика», ми провели організаційно – економічну характеристику даного товариства, оцінили якісний та кількісний склад персоналу в ТОВ «Найкраща практика» та розглянули основні етапи управління кар'єрою працівників в ТОВ «Найкраща практика».

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Найкраща практика» у 2021 році порівняно з 2020 роком збільшилася на 63 особи, зокрема це сталося за рахунок збільшення кількості керівників на 3 особи та робітників на 47 осіб. Також спостерігається збільшення числа спеціалістів на 15 осіб.

Середньорічна чисельність персоналу в ТОВ «Найкраща практика» в 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 96 чол, або на 33,2 %. В першу чергу таке зростання пояснюється збільшенням обсягів робіт, які виконують дистанційно. Така ситуація була викликана пандемією COVID – 19, за якої значна частина підприємств, установ та організацій перейшла на дистанційну форму діяльності, що в свою чергу викликало зростання попиту на ІТ – послуги.

Кількість керівників зросла на 28,6 %, що в першу чергу пов'язано із відкриттям нових філій товариства у містах України.

Різко зросла чисельність працівників відділу програмування – їх кількість збільшилася на 90 чол., або на 62,1 %. А от значних змін у структурі персоналу протягом аналізованого періоду не відбулося.

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу ТОВ «Найкраща практика» в 2021 р. становлять працівники відділу програмування – 61,0 %, на другому місці – працівники відділу системного адміністрування – 24,9 %.

Кількість працевлаштованих в ТОВ «Найкраща практика» зросла на 33,2 %, Кількість працевлаштованих зросла на 121,7 %, але також зросла і кількість звільнених. Коефіцієнти звільнення, плинності та обороту робочої сили значних змін не зазнали, а отже мають стабільну тенденцію.

Третій розділ кваліфікаційної роботи був присвячений удосконаленню системи управління діловою кар'єрою в ТОВ «Найкраща практика» ми розглянули поняття креативного мислення як основи побудови кар'єрного зростання та провели розрахунок вартості пропозицій щодо проекту по удосконаленню управління кар'єрою в товаристві.

Підсумовуючи вищесказане необхідно зазначити, що управління кар'єрою працівників на підприємстві в установі чи організації вимагає певних управлінських, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Але ці витрати повністю окупаються конкурентними перевагами, які підприємство отримує натомість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2018. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 2017. – 292с.
3. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2011. – 613с.
4. Балакірєва Р.С. Управління, економіка, право України : Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2016. – 210 с.
5. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. – К.: Наукова думка, 2018. – 248с.
6. Ведерніков Ю.А. Греку В.С. Теорія управління : Навч. посібник. – 4-е вид., доп. і перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 224 с.
7. Гелей С.Д. , Рутар С. М. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – 6-те вид. – К.: Знання, 2016. – 309 с.
8. Гусарєв С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2017. – 270 с.
9. Дергачова В. Г. Практика управлінської діяльності: Навчальний посібник. – Х.: ТОВ «Одіссей», 2018. – 369 с.
10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2014. – 624с.
11. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. – 828с.
12. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2016. – 542с.
13. Іванова І. В. Управління кар'єрою працівників. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 247с.

14. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент : мистецтво управління. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2014. — 556с.
15. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2015. — 304с.
16. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. — Львів: «Центр Європи», 2018. — 176с.
17. Курочкин А. С. Управление предприятием: Учеб. пособие. — К.: МАУП, 2018. — 144с.
18. Крестовська Н. М., Матвєєва Л. Г. Основи менеджменту: Елементарний курс. — Х.: ТОВ «Одіссей», 2017. — 432 с.
19. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. — К.: МАУП, 2019. — 360с.
20. Лисенков С. П. Теорія адміністрування: Навчальний посібник. — К.:Юрінком Інтер, 2015. — 326 с.
21. Лукашевич М. П. Теорія і практика управління: Навч. посібник. — К.: МАУП, 2018. — 360с.
22. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: — К.: Вища школа, 2018. — 311 с.
23. Нагаєв В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. — Харків, 2019. — 632с.
24. Папонова Н.Е., пьд заг.ред. Щура Д.Л. «Побудова системи оцнки персоналу: практичний посібник» - Библиотека журналу «Кадри підприємства» Видав-во: Фінпресс, 2019.
25. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства . К. Каравела. 2019. — 548с.
26. Подсолонко Е. Менеджмент: теория и практика. м К.: Вища школа, 2017. — 367с.
27. Реймаров Г.А. «Комплексна оцінка персоналу: якісний підхід до управління працею менеджера». — К.: Вид-во ЛКІ, 2020
28. Ромашов Р. А. Пархоменко Н. М. Основи менеджменту: Навчальний посібник. — К.: КИТ, 2014. — 457с.

29. Рудич Ф. М. Сучасні аспекти управлінської діяльності : підручник. – К.: Либідь, 2014. – 480 с.
30. Саакян А. К. Управління персоналом. – К., Брама, 2014. – 642с.
31. Савельєва В. С. Управління персоналом. – К., Професіонал, 2015. – 335с.
32. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новікова А. «HR- практика. Управління персоналом. Як це відбувається на практиці» К., КНЕУ, 2015 .
33. Сладкевич В. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2019. – 112с.
34. Терещенко В. І. Наука керувати. – К.: Знання, 2014. – 664с.
35. Шершньова, З.Є. Управління : минуле та сучасність / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К: Видавництво КНЕУ, 2013. – 384 с.
36. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
37. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
38. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
39. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
40. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>

41. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
42. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
43. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf
44. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
45. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
46. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.
47. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Сумы : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

48. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
49. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
50. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
51. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
52. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>
53. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>
54. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnitska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
55. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of

national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274

<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

56. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

57. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

58. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

59. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

60. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

61. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic

relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

62. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

63. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

64. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

65. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

66. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at:

<https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

67. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142

<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>