

**Список використаних джерел:**

1. Діяльність суб'єктів господарювання за 2016 рік. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2017. 629 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Кащенко Н.Б., Горошанська О.О. Теоретичний базис антикризового управління підприємством. Економіка і фінанси. № 12. С. 10–19.
3. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография. Донецк; Ровно: ЧП Лапсюк В.А. 2010. 216 с.
4. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2012. № 1. С. 219–225.
5. Гелеверя Є.М. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 243–248.
6. Еш С.М. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2011. № 41. С. 174–178.
7. Натрус К.С. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 72–79.
8. Матюшина Т.В. Алгоритм разработки антикризисной стратегии маркетинга: шаг за шагом. Бизнес-школа SRC. URL: <http://www.srcmaster.ru/antikrizis/matyushina/matyushina.pdf>.
9. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред.С.М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. 621 с.
10. Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової політики підприємств на ринку м'яса та м'ясопродуктів. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 172–178.

УДК 331.108.4:658

**Кичко І.І.,**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,  
*Чернігівський національний технологічний університет*

**Мотузна Л.С.,**

магістр спеціальності «Менеджмент»,  
*Чернігівський національний технологічний університет*

## **УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

**Кичко І.І., Мотузна Л.С. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження.** У статті досліджено теоретичні і практичні аспекти управління діловою кар'єрою. Систематизовано погляди вчених на поняття ділової кар'єри, з'ясовано суть, характерні риси, відмінності, переваги та недоліки різних видів кар'єрного зростання. Виокремлено мотиваційні чинники за горизонтального і вертикального просування працівників кар'єрними сходами.

**Ключові слова:** кар'єра, управління діловою кар'єрою, проект ділової кар'єри, службове просування, види кар'єрного зростання.

**Кичко И.И., Мотузна Л.С. Управление деловой карьерой: теоретические основы и практические аспекты внедрения.** В статье исследованы теоретические и практические аспекты управления деловой карьерой. Систематизированы взгляды ученых на понятие деловой карьеры, выявлены сущность, характерные черты, различия, преимущества и недостатки различных видов карьерного роста, выделены мотивационные факторы при горизонтальном и вертикальном продвижении работников по карьерной лестнице.

**Ключевые слова:** карьера, управление деловой карьерой, проект деловой карьеры, служебное продвижение, виды карьерного роста.

**Kychko I.I., Motuzna L.S. Business career management: theoretical basis and practical aspects of implementation.** The article deals with theoretical and practical aspects of business career management. The views of scientists on the notion of business career have been systematized; essence, characteristics, differences, advantages, and disadvantages of different types of career growth have been clarified; motivational factors under horizontal and vertical promotion of employees the career ladder have been identified.

**Key words:** career, business career management, business career project, promotion, types of career growth.

**Постановка проблеми.** Сьогодні розповсюдженням є явище малоефективного використання кадрів підприємства, зокрема це стосується менеджерів. Робота

менеджера на підприємстві орієнтована на довготривалий період, тому виникає необхідність розроблення програм планування кар'єрного зростання та вдоско-

налення розвитку його ділової кар'єри, адже робітник, який чітко знає, що йому необхідно зробити для підвищення свого статусу, переходу на вищу посаду, є більш мотивованим у власному професійному розвитку, що призводить до ефективної діяльності підприємства у цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомі розробки стосовно практичних, теоретичних та методичних аспектів ділової кар'єри мають такі дослідники, як Д. Аширов, А. Єгоров (запропоновано оптимальні підходи щодо планування кар'єри) [1], О. Грішнова (уточнено поняття «кар'єра» та її види) [2], М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова (вдосконалено підходи до управління діловою кар'єрою) [3], В. Данюк, А. Колот, Г. Суков (розроблено програму трудової кар'єри працівника) [4], І. Дахно (вдосконалено стратегію і тактику службової кар'єри) [5] та багато інших.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкриття теоретичних та практичних аспектів ділової кар'єри та механізмів управління нею.

**Виклад основного матеріалу.** Кар'єрне зростання як процес, що досліджується науковцями та практиками, отримав широке трактування. Так, В. Данюк визначає кар'єру як успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності. Д. Аширов під терміном «кар'єра» розуміє послідовність посад, котрі займає працівник протягом життя.

М. Виноградський поняття «кар'єра» трактує так: «Це індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи і всієї трудової діяльності людини». О. Грішнова визначає, що кар'єра – це швидке, успішне, прогресивне просування обраним

трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей (табл. 1).

Нами кар'єра трактується як цілеспрямоване просування вибраним трудовим шляхом і передбачає підвищення статусу робітника, зростання поваги до нього, збільшення матеріальної винагороди за його професійну діяльність.

Ділова кар'єра, її інтерпретація у майбутньому мають індивідуальний характер. Одні працівники є пасивним і незацікавленим у власному розвитку, а інші мають стремління досягти максимальних висот. Завданням кадрової служби є виокремлення робітників, які мають бажання, потенціал, схильність до саморозвитку та управлінської діяльності. Кар'єрна позиція людини складається з поєднання багатьох чинників, наприклад розміру заробітної плати, престижності професії і сфери діяльності загалом, можливості мати владу тощо.

Проаналізуємо динаміку зміни кількості підприємств та величини прибутку (табл. 2). Динаміка негативна: показники кількості підприємств, прибуток, витрати на персонал зменшуються.

На тенденцію, що склалася, впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники.

До зовнішніх чинників належать нестабільність політичної ситуації, інфляція, спад економіки, зниження купівельної спроможності споживачів, окупація частини території країни тощо.

Серед внутрішніх чинників – неефективне управління кадровим складом, тобто відсутність системних заходів щодо збереження людського та кадрового

Таблиця 1

Трактування поняття «кар'єра»

| Вчені, які досліджували поняття, рік | Зміст поняття «кар'єра»                                                                                                                                                                                                                                                                              | Системоутворююча ознака                                           |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| В. Данюк, 2013                       | успішне посадове просування працівника в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності                                                                                                                                                                                                  | Посадове просування працівника                                    |
| О. Грішнова, 2011                    | швидке, успішне, прогресивне просування вибраним трудовим (професійним) шляхом, що передбачає досягнення поваги, популярності, слави у своєму колі і/або матеріальної вигоди власними силами, за рахунок максимального використання своїх здібностей, професійної майстерності та особистих якостей. | Швидке просування трудовим шляхом                                 |
| М. Виноградський, 2009               | індивідуальні зміни позиції та поведінки, які пов'язані з досвідом роботи й усієї трудової діяльності людини                                                                                                                                                                                         | Зміна позиції та поведінки                                        |
| Д. Аширов, 2003                      | послідовність посад, котрі займає працівник протягом життя                                                                                                                                                                                                                                           | Послідовність посад                                               |
| Т. Базаров, 2002                     | результат усвідомленої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаний із посадовим чи професійним зростанням                                                                                                                                                                    | Результат позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності |

Джерело: складено авторами за даними [1–4; 6]

Таблиця 2

Динаміка прибутку, витрат на персонал суб'єктів господарювання

| Роки | Кількість підприємств | Чистий прибуток, млн. грн. | Витрати на персонал, млн. грн. |
|------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 2014 | 1932161               | -590066,9                  | 354424,9                       |
| 2015 | 1974439               | -373516,0                  | 392558,1                       |
| 2016 | 1865631               | 29705,0                    | 434790,1                       |

Джерело: складено за даними [7]

потенціалу України, зокрема відсутність перспектив кар'єрного зростання.

Під час вибору шляху просування працівника кар'єрними сходами необхідно розуміти, що очікуваного результату можна домогтися лише за взаємодії кадрової служби і самого працівника. Своєю чергою, працівник повинен мати на меті не лише задоволення власних потреб, а й розвиток організації, поліпшення її фінансового стану тощо.

Планування трудової кар'єри працівників допомагає підприємству забезпечити власні потреби в конкурентному персоналі, створити якісний кадровий резерв. Підприємство надає можливість персоналу проходити безперервне професійне навчання, що сприяє професійно-кваліфікаційному просуванню.

Просування здійснюється у межах заміщення посад. Переміщення працівника може здійснюватися горизонтально (ротація) та вертикально (посадове зростання). Ротація – переміщення працівника з однієї посади на рівнозначну іншу посаду в межах одного рівня. Може відбуватися у разі переведення в інший підрозділ підприємства або за зміни посадових обов'язків без зміни посади. Посадове зростання – це заміщення посади вищого рівня порівняно з раніше займаною.

Головним джерелом заміщення посад є посадове зростання від нижчих до вищих посад. Посади вищого управлінського персоналу зазвичай заміщуються за конкурсом.

Переміщення працівника по кар'єрних сходах безпосередньо впливає на мотивацію його трудової діяльності, і навпаки, мотиваційні чинники спонукають стремління працюючих до кар'єрного зростання (табл. 3).

Інструменти матеріальної та трудової мотивації, такі як збільшення рівня заробітної плати, збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці, отримання бонусів і премій, санітарно-гігієнічні, психологічні та естетичні умови праці, організація робочого місця, спонукають горизонтальне просування кар'єрними сходами.

Що стосується збільшення рівня матеріальної статусної мотивації, то останні впливають на вертикальне зростання.

Для підприємства основою планування кар'єри є кар'єрограма. Кар'єрограма для підприємства – це документ, який має складатися на декілька років уперед і містить інформацію про зобов'язання керівництва щодо вертикального і горизонтального просування

працівника, а з боку працівника – підвищення рівня знань, умінь і навичок.

Кар'єрограма для робітника – це наочне зображення того, що має відбуватися з людиною на різних етапах кар'єри. Зазвичай кар'єрограма складається з: переліку посад від нижчої до вищої, які можливо зайняти в процесі трудової діяльності; переліку необхідної освіти, кваліфікації та її підвищення, підготовки і перепідготовки, які є необхідними для зайняття певної посади, зайняття самоосвітою із зазначенням термінів проходження кожного виду навчання.

Плануванням кар'єри доцільно займатися у комплексі менеджеру з персоналу, працівнику і безпосередньому керівнику конкретного працівника.

Початковим етапом під час планування кар'єри має бути довгострокове і поточне планування діяльності підприємства, зокрема його структурних підрозділів. Потім необхідно з числа працівників підприємства, в яких виявлено здатність до управлінської діяльності й у яких наявний рівень кваліфікації, сформувати кадровий резерв менеджерів для просування по роботі.

Регулярне просування по службі є важливим стимулом кваліфікаційного зростання працівників, розвитку їхньої активності, творчості, ініціативи і відповідальності. При цьому просування можна здійснювати як із розширенням виконуваних функцій, але із залишенням у межах тієї ж посадової категорії і розміру заробітку, так і з підвищенням заробітної плати без підвищення безпосередньо в посаді. Перший спосіб більш доцільно використовувати для молодих працівників, які знаходяться на етапі становлення себе як менеджера, другий спосіб – для більш досвідчених працівників.

На підприємствах необхідно запровадити процедуру «уведення в посаду» новопризначених менеджерів, оскільки якими б глибокими не були їхні знання і досвід на даному підприємстві, але зі здобуттям функцій управління людьми в них можуть виникнути певні труднощі, а така процедура сприятиме швидшій адаптації до нових умов праці на новій посаді. Процес «уведення в посаду» доцільно проводити під контролем безпосереднього керівника, який буде наставником для новопризначеного менеджера, і триватиме від двох тижнів до місяця.

Також необхідно не рідше одного разу на три-п'ять років проводити атестацію менеджерів на відповідність займаній посаді. Після проведення перевірки атестаційна комісія даватиме оцінку діяльності менеджера, в якій буде визначено, що: менеджер відповідає займаній

Таблиця 3

**Вплив мотиваційних чинників на ділову кар'єру**

| Види кар'єрного зростання | Мотиваційний чинник   | Інструменти впливу                                                                                                                |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Горизонтальне зростання   | Матеріальна мотивація | Збільшення рівня заробітної плати; збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці; отримання бонусів і премій |
|                           | Трудова мотивація     | Санітарно-гігієнічні, психологічні та естетичні умови праці; організація робочого місця                                           |
| Вертикальне зростання     | Матеріальна мотивація | Збільшення рівня заробітної плати; збільшення залежності рівня заробітної плати від результатів праці; отримання бонусів і премій |
|                           | Статусна мотивація    | Вища посада; престижність роботи; отримання влади; розширення повноважень                                                         |

Джерело: складено авторами

посаді; відповідає займаній посаді за умови поліпшення якості роботи і дотримання рекомендацій атестаційної комісії (при цьому необхідно провести атестацію такого менеджера достроково, щоб переконатися, що всі рекомендації виконано і тепер оцінка відповідає займаній посаді); не відповідає займаній посаді.

Система управління кар'єрним процесом повинна включати комплекс взаємозалежних цілей, функцій, технологій, принципів управління діловою кар'єрою. Досягнення цілей і виконання поставлених завдань повинно рівномірно розподілятися на спеціаліста з управління персоналом та безпосереднього керівника. Завдання спеціаліста з управління персоналом полягає у координуванні діяльності, консультаціях, зниженні можливості суб'єктивної оцінки працівника під час прийняття рішення щодо просування або інших переміщень.

У процесі професійного розвитку працівника необхідно приділити увагу фіксації його досягнень, часу, який знадобився для «професійного прориву», тощо.

Важливим є складання проекту розвитку ділової кар'єри менеджера. Він може складатися з таких послідовних етапів: вступу (тут передусім визначаються основні поняття та терміни розвитку ділової кар'єри менеджера); складання графіку термінів виконання проекту з розвитку ділової кар'єри, зокрема необхідні процеси та терміни їх виконання, які в кінцевому підсумку призведуть до завершення всього проекту своєчасно; розрахунку вартості проекту, а саме необхідних ресурсів, які будуть використані в процесі виконання проекту; розроблення заходів, необхідних для високого рівня якості виконання проекту; управління керівниками, залученими до виконання проекту, зокрема організаційне планування, комплектація робочої групи з підготовки і виконання проекту, забезпечення злагодженої роботи виконавців проекту.

**Висновки.** Отже, кар'єра – це складний теоретичний, практичний і методичний процес, для поліпшення якого необхідне вдосконалення процесу складання кар'єрограми.

### Список використаних джерел:

1. Аширов Д.А., Егоров А.С. Управление карьерой в организации; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. М., 2003. 163 с.
2. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник; 5-е вид., оновл. К., 2011. 390 с.
3. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
5. Дахно І.І. Ділова кар'єра: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.
6. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
7. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

УДК 005.963.3:336.74

**Кошельок Г.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
та організації підприємницької діяльності,

*Одеський національний економічний університет*

**Терещенко О.М.,**

старший викладач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,

*Одеський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету*

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

**Кошельок Г.В., Терещенко О.М.** Сучасні підходи до управління грошовими потоками підприємства. У статті розглянуто сучасні підходи до управління грошовими потоками на підприємстві. Досліджено теоретичні та методичні підходи до управління грошовими потоками підприємства. Наведено переваги та недоліки наявних підходів до управління грошовими потоками підприємства, що дають можливість приймати правильні управлінські рішення.

**Ключові слова:** грошовий потік, управління, підходи, суб'єкти управління, об'єкти управління.