

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра Управління персоналом і економіки праці

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за освітньою програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва бакалаврської програми)

на тему: **«Формування і планування трудової кар'єри в організаціях (на
прикладі ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»)»**

Виконавець:
студентка 4 курсу 6 гр ЦВЗФН
Безлепкина А. В. _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник:
Д.е.н., с.н.с.,
(науковий ступінь, вчене звання)
Познанська І. В. _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	5
1.1. Поняття трудової кар'єри та її етапи	5
1.2. Класифікація типів кар'єри: вертикальна, горизонтальна, альтернативна...	9
1.3. Теорії формування кар'єри.....	11
1.4. Вплив організаційних чинників на кар'єрний розвиток працівників.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ.....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	22
2.2. Оцінка організаційної структури та кадрової політики підприємства «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	27
2.3. Кадрові та економічні показники підприємства «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» за 2022-2024 роки.....	31
2.4. Аналіз формування та планування трудової кар'єри на підприємстві «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	35
2.5 Виявлення сильних і слабких сторін кар'єрного планування на підприємстві «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ.....	45
3.1. Результати та аналіз соціологічного дослідження на підприємстві «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	45
3.2. Основні принципи та напрями вдосконалення системи планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	52
3.3. Розробка та впровадження заходів з удосконалення системи планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	55
3.4. Оцінка економічного та соціального ефекту від запропонованих заходів у ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».....	59
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена важливістю ефективного формування і планування трудової кар'єри в сучасних організаціях, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Управління трудовою кар'єрою є ключовим фактором у забезпеченні професійного зростання працівників та їхнього довгострокового залучення до діяльності організації.

Проблема планування та організації трудової кар'єри на підприємстві є однією з найбільш гострих, тому що планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з урахуванням побажань і особистих якостей працівника.

Для досягнення високої конкурентоспроможності на ринку компаніям необхідно мати кваліфікованих співробітників, які прагнуть професійного розвитку та самореалізації. Вміння ефективно планувати кар'єру допомагає працівникам краще розуміти свої сильні сторони, ставити пріоритетні цілі та адаптуватися до змін. Планування кар'єри є важливим як для особистого успіху співробітника, так і для загального успіху підприємства, оскільки сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та забезпечує розвиток організації.

Об'єктом дослідження є процес формування і планування трудової кар'єри в організаціях.

Предмет дослідження – методи та механізми планування кар'єри на підприємствах.

Мета дослідження – вивчення процесу планування кар'єри та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Завдання дослідження:

- визначити поняття та етапи трудової кар'єри;
- проаналізувати організаційні фактори, що впливають на кар'єрний розвиток;
- дослідити існуючу систему планування підприємства;

- запропонувати шляхи вдосконалення процесу кар'єрного планування.

Методи дослідження включають аналіз, синтез, індукцію, дедукцію та порівняння.

Інформаційна база дослідження складається з наукових публікацій, аналітичних матеріалів та даних з офіційних сайтів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування результатів для вдосконалення кадрової політики підприємства.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки. Список джерел налічує __ найменувань. В роботі 2 додатка.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття трудової кар'єри та її етапи

Прагнення людини досягати успіху через професійні здобутки, формальним підтвердженням яких є кар'єрне просування, стає важливим стимулом для її активності в роботі. Професійна діяльність є невід'ємною частиною життєвої стратегії людини, що базується на її особистих цінностях і регулює хід життя.

Формування кар'єри, досягнення професійного визнання, дають людині задоволення, що сприяє підвищенню мотивації, покращенню роботи та позитивно впливає на інші аспекти її життя. Кар'єрне просування стимулює людину до відкриття нових якостей і можливостей, дозволяючи досягати нових професійних рівнів.

Соціальна оцінка кар'єрного успіху допомагає розкрити в собі потенціал і реалізувати нові можливості. Трудова кар'єра, задовольняючи потреби в самореалізації, стає ключовим мотивуючим фактором. Підприємство має розглядати кар'єру працівника як прогресивне просування у професійній сфері, що передбачає повагу, матеріальну вигоду та досягнення власними силами [24].

Кар'єрний шлях працівника багато в чому визначається організаційною структурою, соціальними факторами, а також морально-етичними нормами підприємства. Важливими аспектами є початок трудового шляху, професійна орієнтація та оцінка особистих якостей, які відіграють значну роль у формуванні трудової кар'єри. Планування кар'єри — це важлива складова організаційного управління, що включає визначення цілей розвитку працівників і шляхи їх реалізації [17] .

Планування кар'єри — це важлива складова як індивідуального розвитку працівника, так і організаційного управління [12; 17]. Воно включає визначення професійних цілей індивіда та розробку шляхів їх досягнення.

Планування кар'єри передбачає професійне вдосконалення, підвищення кваліфікації, перепідготовку та просування по службі [17]. Цей процес забезпечує зв'язок між особистими цілями працівників і потребами організації, сприяючи підвищенню ефективності як індивідуальної трудової діяльності, так і роботи підприємства загалом.

Основою кар'єрного планування може слугувати кар'єрограма, що розробляється на певний період (наприклад, 5–10 років) і фіксує взаємні зобов'язання: організація сприяє кар'єрному зростанню працівника, а працівник зобов'язується підвищувати свою освіту, кваліфікацію та професійну майстерність [24].

Самостійне планування кар'єри працівником вимагає постійної роботи, яка включає формування та уточнення професійних цілей, оцінку здібностей, вибір професії, активний пошук перспективної роботи, постійний розвиток людського капіталу, підготовку до наступних кар'єрних кроків, професійну мобільність та реалістичну самооцінку [24].

Трудова кар'єра є важливою складовою професійного життя людини, яка визначає її розвиток, становлення у певній галузі та досягнення професійного успіху. Формування трудової кар'єри – це складний і тривалий процес, що охоплює весь період трудової діяльності, починаючи від перших кроків на робочому місці і до виходу на пенсію. Вона включає в себе як професійне зростання, так і особистісний розвиток, оскільки успішна кар'єра є результатом не лише здобутих знань і навичок, а й наполегливості, мотивації, вміння адаптуватися до змін та прагнення до самовдосконалення.

Кар'єра зазвичай розглядається як послідовність етапів, кожен з яких має свої особливості та завдання. Перший етап, що умовно називають підготовчим, триває до 25 років і включає процес навчання, професійну орієнтацію, вибір спеціальності та перший досвід роботи. Саме в цей період відбувається формування основних професійних навичок, оцінка власних можливостей, визначення основних напрямів кар'єрного розвитку. Це час, коли молода людина закладає фундамент свого професійного майбутнього, здобуває освіту,

проходить стажування, шукає перше робоче місце, де може застосувати отримані знання на практиці.

Наступний етап — це становлення, який зазвичай охоплює період від 25 до 30 років. У цей час людина адаптується до вимог професії, набуває професійного досвіду, опановує базові компетенції, необхідні для виконання роботи на високому рівні. На цьому етапі закріплюються основні професійні навички, формується розуміння специфіки роботи, а також відбувається первинне кар'єрне просування. Працівник прагне довести свою ефективність, ініціативність, здатність до навчання та відповідальність за поставлені завдання. Це період професійного росту, коли закладаються основи для подальшого кар'єрного розвитку.

Третім етапом є розвиток, що охоплює період від 30 до 40 років. У цей час працівник активно просувається по кар'єрних сходах, отримує більш складні та відповідальні завдання, удосконалює свої навички та розширює коло професійних обов'язків. Відбувається активне накопичення досвіду, розширення кола контактів, підвищення кваліфікації, що дозволяє займати керівні посади або освоювати нові напрями у професійній діяльності. Саме в цей період більшість фахівців досягають високого рівня майстерності у своїй сфері, проявляють лідерські якості та можуть стати наставниками для молодих колег. Важливу роль відіграють навички самоменеджменту, планування часу, здатність до навчання та швидка адаптація до змін у технологіях чи бізнес-середовищі.

Період зрілості, що триває від 40 до 55 років, характеризується стабільністю у професійній діяльності. Людина має значний досвід, глибокі знання у своїй галузі, часто обіймає керівні посади або виступає як висококваліфікований фахівець. Це час, коли накопичений досвід дозволяє ефективно вирішувати складні управлінські завдання, планувати розвиток організації, здійснювати стратегічне управління. Багато фахівців на цьому етапі стають наставниками, діляться своїми знаннями з молодими

працівниками, передають досвід і допомагають у їхньому професійному зростанні.

Завершальний етап кар'єри — це період, коли працівник поступово готується до виходу на пенсію, передає свої обов'язки молодим спеціалістам, займається консультуванням або виконує менш навантажувальні функції. Часто саме в цей час фахівці стають експертами у своїй галузі, зосереджуються на стратегічних питаннях, займаються розробкою рекомендацій для розвитку підприємства, консультують керівництво. Водночас відбувається переосмислення професійних досягнень, підбиття підсумків кар'єрного шляху та формування нових життєвих цілей.

У наведеній нижче таблиці 1.1 детально проілюстровано основні етапи трудової кар'єри та їхні характерні риси.

Таблиця 1.1

Етапи професійного становлення та розвитку кар'єри

Етап	Вік	Характеристика	Основні завдання
1. Підготовчий	До 25 років	Навчання, вибір спеціальності, перший досвід	Профорієнтація, освіта, стажування, пошук першої роботи
2. Становлення	25–30 років	Адаптація до професії, первинне просування	Засвоєння навичок, демонстрація ефективності, розвиток компетенцій
3. Розвиток	30–40 років	Активне зростання, складні завдання, керівництво	Підвищення кваліфікації, лідерство, менторство
4. Зрілість	40–55 років	Стабільність, досвід, стратегічне бачення	Управління, планування, наставництво
5. Завершення кар'єри	55+ років	Підсумки, передача досвіду, консультування	Експертиза, стратегічна участь, підготовка наступників

Джерело: Складено автором на основі [22]

Таким чином, кар'єра — це не лише послідовність посад, а складний процес, що відображає розвиток особистості в часі та просторі її професійної діяльності. Цей процес передбачає задоволення потреб, які еволюціонують, тому цілі кар'єри мають переглядатися під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів.

1.2. Класифікація типів кар'єри: вертикальна, горизонтальна, альтернативна

У процесі управління кар'єрним зростанням в організації важливим є розуміння типології кар'єри, що визначає можливі траєкторії професійного розвитку працівників. Тип кар'єри значною мірою впливає на зміст трудового шляху, механізми самореалізації та інструменти управлінського впливу на персонал. Залежно від індивідуальних цілей, особистих пріоритетів і зовнішнього середовища, розрізняють кілька основних типів кар'єрного розвитку [25; 26]. Найчастіше виділяють вертикальний, горизонтальний та альтернативний типи.

Вертикальна кар'єра є класичним і найбільш поширеним типом кар'єрного зростання, що передбачає послідовне просування працівника за службовою ієрархією. Такий шлях супроводжується розширенням функціональних обов'язків, зростанням рівня відповідальності, набуттям нових управлінських повноважень і підвищенням соціального статусу працівника [14; 25].

Вертикальна кар'єра, як правило, реалізується в межах однієї організації, але також можлива через перехід до іншої компанії на вищу посаду. Основні етапи вертикальної кар'єри включають:

1. Початковий рівень – формування базових професійних навичок і адаптація до організаційного середовища;
2. Середній рівень – опанування спеціалізованих функцій або перехід до управлінських ролей середньої ланки;
3. Вищий рівень – досягнення топових керівних позицій, що вимагає стратегічного мислення та досвіду управління великими командами [25].

До переваг вертикального типу кар'єри належать: можливість суттєвого підвищення заробітної плати, реалізація лідерського потенціалу, вплив на прийняття рішень в організації. Серед недоліків варто виділити: високий рівень відповідальності, підвищене психоемоційне навантаження, ризик

професійного вигорання та обмежену кількість керівних посад, що уповільнює кар'єрне просування [28].

Горизонтальна кар'єра полягає у розширенні професійних знань і навичок без зміни посадового рівня. Цей тип розвитку передбачає збагачення функціональних обов'язків, опанування суміжних професій, підвищення експертної кваліфікації працівника без його просування по ієрархії [29].

Горизонтальний розвиток найчастіше реалізується у сферах, де цінуються глибокі знання та вузька спеціалізація — таких як наука, техніка, медицина або творчі професії. Перевагами горизонтального кар'єрного шляху є збереження балансу між особистим і професійним життям, можливість уникнення стресу, притаманного управлінським посадам, та постійне професійне зростання. Водночас недоліками залишаються обмеження у просуванні на керівні посади, а також менші можливості для збільшення доходу [30].

Альтернативна кар'єра є гнучкою моделлю, що передбачає зміну напряму професійної діяльності, поєднання декількох ролей або навіть вихід за межі традиційного трудового ринку (наприклад, через відкриття власної справи) [26]. Цей тип кар'єри дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент професійної переорієнтації в умовах швидких змін ринку праці, цифровізації та зростаючої популярності самозайнятості.

Альтернативна траєкторія розвитку найчастіше обирається тими працівниками, хто прагне до гнучкості, незалежності у прийнятті рішень і реалізації творчого або підприємницького потенціалу. Перевагами такого шляху є високий рівень самореалізації, адаптивність до змін, можливість втілення інноваційних ідей. Серед ризиків — нестабільність доходу, необхідність самостійного планування і організації діяльності, а також відсутність гарантій професійного успіху [26].

Кожен з цих типів кар'єри має свої переваги та недоліки як для працівника, так і для організації. У таблиці 1.2 представлено їх порівняльну характеристику.

Переваги та недоліки основних типів кар'єри

Тип кар'єри	Переваги	Недоліки
Вертикальна	Зростання доходу; Підвищення статусу; Можливість реалізації лідерських якостей	Високий рівень стресу; Підвищена відповідальність; Обмежена кількість керівних посад
Горизонтальна	Поглиблення компетенцій; Збереження work-life балансу; Менший ризик вигорання	Обмежене зростання доходу; Відсутність управлінських повноважень
Альтернативна	Гнучкість; Самореалізація; Підприємницька свобода	Високий ризик; Нестабільність доходів; Необхідність самостійного управління процесами

Джерело: Складено автором на основі [8; 25; 28; 30]

Таким чином, класифікація типів кар'єри дозволяє сформувати цілісне уявлення про можливі сценарії професійного розвитку. У кожного з типів є свої сильні сторони та обмеження, і саме поєднання об'єктивних зовнішніх факторів із суб'єктивними цінностями працівника визначає оптимальну траєкторію кар'єрного зростання. В умовах сучасної економіки, що швидко змінюється, все більше значення набувають не лише традиційні форми кар'єри, але й альтернативні підходи до професійного становлення.

1.3. Теорії формування кар'єри

Розуміння механізмів формування та розвитку кар'єри ґрунтується на різноманітних теоретичних моделях, розроблених у науковій літературі. Ці теорії намагаються пояснити, які фактори (особистісні, соціальні, економічні, ситуаційні) впливають на вибір професії, процес професійного становлення та зміни кар'єрної траєкторії протягом життя.

Однією з поширених класифікацій теорій кар'єри є систематизація В. Паттона та М. Макмейна [5], яка базується на попередніх дослідженнях, зокрема К. Мултона [4]. Вони виділили п'ять основних груп теорій: змістовні,

процесуальні, змістовно-процесуальні, конструктивістські та соціальні/системні теорії [5]. Цей поділ допомагає краще зрозуміти різні аспекти кар'єрного розвитку.

Таблиця 1.3

Теорії формування кар'єри

Група теорій	Назва теорії
I. Змістовні	Теорія рис і факторів (Ф. Парсонс)
	Типологія особистості і професій (Дж. Голланд)
	Теорія професійної адаптації (Р. Девіс, Л. Лофквіст)
	Теорія кар'єрних якорів (Е. Шейн)
II. Процесуальні	Теорія компромісу з реальністю (Е. Гінзберг)
	Концепція професійного розвитку (Д. Сьюпер)
III. Змістовно-процесуальні	Теорія соціального навчання (Дж. Крумбольц)
IV. Конструктивістські	Теорія конструювання кар'єри (М. Савікас)
	Теорія хаосу в кар'єрі
V. Широкі соціальні теорії	Теорії кар'єри соціальних груп (Долгих та ін.)

Джерело: Складено автором на основі [4; 5]

Розглянемо детальніше кожну з цих груп теорій.

Змістовні теорії кар'єри зосереджуються на індивідуальних характеристиках особистості, таких як її інтереси, цінності, здібності та інші індивідуальні риси, що впливають на вибір професійного шляху.

Однією з найвідоміших і водночас фундаментальних є теорія рис і факторів професійного вибору, розроблена американським психологом Френком Парсонсом на початку XX століття. Ця теорія вважається однією з перших систематизованих спроб наукового підходу до проблеми вибору професії, а отже — й однією з перших теорій кар'єрного розвитку в цілому. Парсонс виходив із того, що для досягнення професійного успіху необхідно досягти оптимальної відповідності між трьома компонентами: глибоким знанням індивідом власних здібностей, інтересів і нахилів; адекватним розумінням вимог та умов конкретної професії; а також раціональним порівнянням між цими двома сферами з метою прийняття обґрунтованого

рішення. Такий підхід заклав основу для подальшого розвитку змістовних теорій, які зосереджуються на індивідуальних психологічних характеристиках особистості.

Попри певну спрощеність, теорія Парсонса має вагоме значення в історії психології праці, адже вона сприяла появі методик профорієнтації, психометричних тестів і підходів до оцінки відповідності людини певній професії. Крім того, її ідеї залишаються актуальними і сьогодні — особливо в контексті побудови систем професійного консультування, коли необхідно врахувати індивідуальні особливості кандидата при виборі чи зміні кар'єрного шляху [3].

Теорія Джона Голланда продовжує та розвиває ідеї Парсонса, пропонуючи більш деталізовану класифікацію особистісних типів, що впливають на професійний вибір. Згідно з Голландом, існує шість основних типів особистості: реалістичний, інтелектуальний, соціальний, артистичний, підприємницький та конвенційний, кожен з яких відповідає певному типу професійного середовища. Теорія базується на принципі взаємної відповідності між особистісними рисами людини та характеристиками професійної діяльності. Така відповідність, за Голландом, не лише сприяє вищому рівню задоволеності працею, а й підвищує ефективність та успішність у професійній реалізації. Теорія знайшла широке застосування у профорієнтаційній практиці та є основою для багатьох сучасних тестів кар'єрного консультування [2].

Теорія професійної адаптації, розроблена Рене Девісом і Ллойдом Лофквістом, акцентує увагу на динамічній взаємодії між індивідом і його професійним середовищем. Центральним положенням цієї теорії є ідея, що успішна кар'єра формується не лише завдяки індивідуальним характеристикам, таким як здібності, інтереси чи цінності, а й завдяки здатності особистості адаптуватися до конкретного робочого контексту. Модель передбачає двосторонню відповідність: з одного боку, особа повинна відповідати вимогам професійного середовища, а з іншого — робоче

середовище має забезпечувати задоволення потреб і очікувань працівника. Особлива увага приділяється таким чинникам, як задоволення роботою, рівень мотивації, стійкість до стресів та готовність до змін. Ця теорія є актуальною в умовах сучасного ринку праці, де постійна трансформація професійного середовища вимагає від працівників високої гнучкості та здатності до професійної переадаптації [2].

Також однією з важливих концепцій у вивченні кар'єрного розвитку є теорія кар'єрних якорів, розроблена Едгаром Шейном. Згідно з його підходом, у процесі професійного досвіду людина формує стабільні внутрішні установки — "якори", які визначають її уявлення про кар'єрне зростання та впливають на вибір і зміну професійної діяльності. Шейн виділив вісім основних кар'єрних якорів:

1. Технічна/функціональна компетентність — прагнення до досконалості у своїй професійній сфері.
2. Управлінський тип — бажання впливати на процеси, приймати рішення та керувати іншими.
3. Автономія/незалежність — потреба в самостійності, свободі у виборі завдань та способів їх виконання.
4. Безпека/стабільність — орієнтація на передбачуваність, надійність і довготривалі перспективи.
5. Підприємництво/креативність — прагнення створити власну справу або реалізувати інноваційні ідеї.
6. Служіння/відданість справі — бажання працювати на користь суспільства, дотримуючись власних етичних цінностей.
7. Проблемне мислення/виклик — мотивація розв'язувати складні завдання, долати труднощі.
8. Стиль життя — потреба у балансі між роботою, особистим життям та іншими сферами.

На думку Шейна, кожна людина має домінуючий якор, який стає основою її кар'єрних рішень. Наприклад, для одних ключовим буде

стабільність і передбачуваність, тоді як для інших — творчість або автономія. Ця концепція особливо важлива для внутрішнього аналізу кар'єрних мотивацій і використовується як у профорієнтації, так і в HR-менеджменті [5].

Процесуальні теорії наголошують на динамічності та безперервності кар'єрного розвитку, що відбувається протягом усього життя людини. Вони акцентують увагу не лише на тому, яку професію обирає індивід, а й на тому, як цей вибір змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів у різні вікові періоди. Однією з ключових у цьому підході є теорія компромісу з реальністю, запропонована Елі Гінзбергом у середині XX століття. Згідно з цією теорією, кар'єра розглядається як поступовий процес, що складається з кількох етапів: фантазійний (до 11 років), дослідницький (11–17 років) та реалістичний (17–25 років). На кожному з цих етапів відбувається зміна уявлень про професію: від ідеалізованих та емоційних уявлень у дитинстві до дедалі більш обґрунтованих, пов'язаних із власними здібностями, соціальними обмеженнями та ринковими умовами. Гінзберг вважав, що вибір професії є не остаточним актом, а компромісом між бажаннями, можливостями та реальністю, який формується під впливом соціального оточення, економічної ситуації, освіти та особистісних змін індивіда. Теорія компромісу з реальністю стала основою для подальших досліджень у сфері кар'єрного розвитку, зокрема для уточнення періодизації життєвого циклу професійної реалізації та вивчення ролі мотивації у зміні професійних цілей [4].

Д. Сьюпер також розробив концепцію професійного розвитку, яка виділяє кілька етапів кар'єрного шляху, починаючи з раннього зростання інтересів до остаточного виходу на пенсію. Важливим аспектом його теорії є те, що людина може проходити деякі етапи повторно протягом життя, що дозволяє більш гнучко планувати свою кар'єру [1].

Змістовно-процесуальні теорії поєднують два підходи до вивчення кар'єри: змістовний, який акцентує увагу на індивідуальних особливостях особистості, таких як інтереси, цінності, здібності, і процесуальний, що зосереджується на динаміці розвитку кар'єри протягом життя. Однією з

ключових теорій цього напрямку є соціально-навчальна теорія кар'єри Дж. Крумбольца. Вона інтегрує елементи когнітивної та поведінкової психології, наголошуючи, що кар'єрний шлях не є статичним чи повністю передбачуваним. На думку Крумбольца, кар'єрний розвиток — це унікальний і відкритий процес, який формується під впливом різноманітних чинників: генетичних передумов, соціального оточення, умов середовища, досвіду навчання, а також випадкових подій. Особлива увага приділяється ролі навчання та адаптації до змін, адже саме ці фактори дозволяють людині переглядати свої цілі й приймати нові рішення у відповідь на життєві обставини. Таким чином, ця теорія пропонує гнучкий підхід до побудови кар'єри, в якому людина активно реагує на нові можливості та використовує здобутий досвід для подальшого розвитку [4].

Конструктивістські теорії кар'єри підкреслюють, що кар'єра не є наперед визначеним шляхом, а постає як результат особистісного досвіду, інтерпретацій та взаємодії людини з навколишнім середовищем. Однією з найбільш впливових у цьому напрямі є теорія конструювання кар'єри Марка Савікаса. Він розглядає кар'єру як відкритий і гнучкий процес, який постійно змінюється та оновлюється відповідно до життєвих обставин, соціального контексту й особистісних смислів. Згідно з його підходом, індивід не просто «обирає» професію, а активно формує свою професійну ідентичність через розповідь про себе, власні цінності, досвід і цілі. Таким чином, кар'єра є інструментом для надання сенсу життю, а не лише засобом отримання доходу чи досягнення статусу [5].

Теорія хаосу в кар'єрі також належить до конструктивістського підходу та наголошує на складності, непередбачуваності й нелінійності професійного шляху. Вона стверджує, що кар'єра розвивається не завжди за чітким планом, а часто формується під впливом несподіваних подій, збігів обставин або випадкових можливостей. Замість лінійного розвитку ця теорія підкреслює адаптацію до змін, відкритість до нового досвіду та здатність навчатися у непередбачених ситуаціях. Теорія хаосу близька до концепції Дж. Крумбольца,

яка також визнає важливість випадкових факторів і навчання в процесі прийняття кар'єрних рішень. Водночас вона має спільні риси з теорією Савікаса, адже розглядає кар'єру як динамічну і гнучку конструкцію, що постійно створюється у взаємодії з середовищем.

Окрему групу складають теорії, які акцентують увагу на кар'єрному розвитку представників конкретних соціальних груп, зокрема жінок, етнічних меншин, людей з інвалідністю та сексуальних меншин. Ці підходи виникли у відповідь на усвідомлення того, що універсальні моделі кар'єри не враховують унікальні виклики, з якими стикаються маргіналізовані спільноти. Вони досліджують, як гендерні стереотипи, расова дискримінація, соціальна нерівність, правові обмеження та культурні норми можуть впливати на вибір професії, доступ до освіти, просування по службі та професійну самореалізацію. Наприклад, жінки часто стикаються з "скляною стелею", що обмежує їхній доступ до керівних посад, або з необхідністю поєднувати кар'єру з домашніми обов'язками. Ці теорії не лише виявляють бар'єри, але й сприяють розробці стратегій підтримки й адаптації, орієнтованих на створення більш інклюзивного і справедливого кар'єрного середовища [11].

Варто зазначити, що поділ теорій кар'єрного розвитку на окремі групи є умовним і не завжди відображає всю складність їх змісту. Деякі концепції мають міждисциплінарний характер або поєднують елементи кількох підходів, що ускладнює їх однозначну класифікацію. Наприклад, окремі змістовні теорії можуть включати процесуальні елементи, пов'язані з етапністю розвитку кар'єри, тоді як деякі конструктивістські підходи також враховують особистісні характеристики. Така багатовимірність свідчить про гнучкість сучасної теоретичної бази та необхідність комплексного аналізу при вивченні формування й планування кар'єри.

Для більш глибокого розуміння відмінностей між провідними теоріями формування та розвитку кар'єри, їх треба порівняти за ключовими ознаками. У таблиці 1.4 подано порівняльну характеристику деяких з найбільш відомих теорій, що належать до різних груп.

Відмінності теорій кар'єрного розвитку

Ознака / Теорія	Дональд Сьюпер (теорія життєвого шляху)	Едгар Шейн (теорія кар'єрних якорів)	Джон Голланд (теорія типів особистості)	Савікас (конструктивістська теорія)
Ключова ідея	Кар'єра — це процес, що триває все життя	Кар'єра визначається глибинними цінностями особистості	Вибір кар'єри пов'язаний з типом особистості	Кар'єра є наративом, який особа конструює у взаємодії зі світом
Фокус уваги	Стадії розвитку від юності до пенсії	Внутрішня мотивація й життєві цінності	Збіг між особистісним типом і професією	Індивідуальний досвід, суб'єктивне бачення
Кар'єрні етапи	5 стадій: зростання, дослідження, становлення, підтримка, завершення	Не фокусується на стадіях, а на стабільності «якоря»	Не має стадій, але дає типологію	Адаптація до змін, контекстуальні переходи
Підхід до вибору професії	Залежить від етапу життя та самопізнання	Залежить від «якоря»: автономія, безпека, виклик тощо	Залежить від типу особистості (реаліст, артист, соціал тощо)	Залежить від індивідуального життєвого сценарію
Сильні сторони	Враховує життєвий цикл і розвиток	Пояснює стабільність і зміни в кар'єрі	Добре підходить для профорієнтації	Пояснює гнучкість і багатоваріантність кар'єри
Обмеження	Менш адаптивна до нестандартних кар'єр	Складність у точній діагностиці «якоря»	Іноді надто спрощено зводить особистість до типу	Може бути складною для практичного застосування

Джерело: Складено автором на основі [1; 2; 5; 20; 23; 26]

Загалом, різноманіття теорій формування кар'єрного розвитку надає широку базу для розуміння різних аспектів цього процесу. Кожна з цих теорій пропонує унікальні інструменти для аналізу кар'єрних шляхів, що робить їх важливими як для науковців, так і для практиків. Важливо також зазначити, що ці теорії продовжують розвиватися, пристосовуючись до нових умов сучасного світу.

1.4. Вплив організаційних чинників на кар'єрний розвиток працівників

Формування та розвиток кар'єри працівника не відбувається ізольовано від середовища, в якому він працює. Організаційні чинники відіграють значну, а часто й визначальну роль у кар'єрному просуванні та професійній самореалізації персоналу. Розуміння цих чинників є ключовим для ефективного управління кар'єрою як з боку працівника, так і з боку організації [23].

Організаційна культура є одним із найважливіших чинників, що впливає на можливості кар'єрного розвитку. Вона формує ціннісні орієнтири, негласні правила поведінки та загальні підходи до оцінки успіху всередині підприємства. Організації з відкритою, підтримувальною культурою, що стимулює навчання, ініціативу та розвиток компетенцій, створюють більш сприятливе середовище для кар'єрного зростання співробітників [7; 23]. Наприклад, в організаціях, де цінується експертиза та скрупульозність (як це може бути у компаніях, що надають спеціалізовані послуги, наприклад, сюрвейерські в агросекторі), кар'єрний шлях фахівця, який демонструє високу точність і пропонує вдосконалення процесів, ймовірно, буде підтримуватися. Натомість, в організаціях з ієрархічною та формалізованою культурою переважатиме вертикальне просування по чітко визначених щаблях з акцентом на дотримання правил та процедур. Культура визначає, які саме риси та дії працівників вважаються успішними та призводять до визнання та просування [23].

Політика навчання та розвитку персоналу є безпосереднім інструментом впливу на кар'єрний розвиток. Систематичне підвищення кваліфікації, програми перепідготовки, тренінги та стажування дозволяють співробітникам набувати нових знань та навичок, необхідних для виконання складніших завдань та переходу на вищі або нові посади [24]. Інвестиції організації у розвиток персоналу свідчать про її зацікавленість у довгостроковій кар'єрі працівників.

Мотиваційна політика та системи винагороди також відіграють значну роль. Наявність чітких критеріїв оцінки діяльності, зв'язок результативності з матеріальними (підвищення заробітної плати, бонуси) та нематеріальними (визнання, нові можливості, цікаві проєкти) заохоченнями стимулює працівників до досягнення високих показників та прагнення до кар'єрного зростання [12].

Кадрова політика та управлінська структура компанії визначають формальні можливості для кар'єрного просування. Наявність чіткої системи посад, "кар'єрних сходів", прозорих процедур оцінки та відбору на вищі позиції робить процес кар'єрного росту зрозумілим та передбачуваним для працівників. Водночас, гнучкі структури та матричні системи управління можуть сприяти горизонтальному та мережевому розвитку, дозволяючи працівникам залучатись до різних проєктів та розширювати свої компетенції без зміни формальної посади [25].

Серед інших організаційних чинників, що впливають на кар'єру, можна виділити: наявність програм управління талантами, менторства та коучингу, системи оцінки результативності (performance appraisal), можливості ротації та переведення між підрозділами, а також рівень підтримки з боку безпосереднього керівника.

Таким чином, кар'єрний розвиток працівників в організації є результатом складної взаємодії багатьох внутрішніх чинників. Для кращого розуміння цих зв'язків, ключові організаційні чинники, що впливають на кар'єрне зростання персоналу, представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1 Ключові організаційні чинники кар'єрного зростання

Джерело: Складено автором на основі [7; 12; 23, 25]

Загалом, організаційні чинники можуть як стимулювати, так і створювати бар'єри для кар'єрного зростання працівників. Свідоме управління цими чинниками, формування сприятливої організаційної культури, розробка ефективних систем навчання, мотивації та кадрової політики дозволяє організаціям не лише підтримувати розвиток талантів своїх співробітників, але й підвищувати власну ефективність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [23].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Товариство з обмеженою відповідальністю "КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН" — це сучасне підприємство, яке спеціалізується на технічних випробуваннях, дослідженнях та сертифікації продукції відповідно до національних і міжнародних стандартів. Компанія зареєстрована відповідно до чинного законодавства України та здійснює свою діяльність на підставі вимог нормативно-правових актів у сфері акредитації, технічного регулювання та контролю якості.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кволіті тестінг енд інспекшн»
Скорочення	ТОВ «Кью Ті Ай»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY “QUALITY TESTING AND INSPECTION”
Форма власності	Приватна
Директор	Тупчій Єлизавета Юріївна
Зареєстрований	07.06.2018
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	42203510
Індивідуальний податковий номер	422035114039
Номер свідоцтва платника ПДВ	1814034501102
Основний вид діяльності	71.20 Технічні випробування та дослідження

Продовження таблиці 2.1

Інші види діяльності	52.24 Транспортне оброблення вантажів 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.
Статутний капітал	14 842 310,00 грн
Місцезнаходження юридичної особи	65005, м.Одеса, вул. Балківська 137Г, офіс 6/1 Н
Контактні дані:	+380 (67) 341 12 14
Електронна поштова адреса	office@qti.com.ua

Джерело: складено автором на основі дослідження

ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» засноване 7 червня 2018 року та має код ЄДРПОУ 42203510. Юридична адреса підприємства — місто Одеса, вулиця Балківська, будинок 137-Г, офіс 6/1Н. Керівником підприємства є Тупчий Єлизавета Юріївна. Основним видом діяльності компанії згідно з КВЕД 71.20 є технічні випробування та дослідження, хоча вона також здійснює перевезення вантажів, надає допоміжні послуги у сфері транспорту, займається інформаційною аналітикою та іншими видами професійної, наукової й технічної діяльності.

Статутний капітал підприємства становить 14 842 310 гривень, що свідчить про його фінансову спроможність та готовність до реалізації масштабних проектів. Такий ресурс забезпечує можливість закупівлі високотехнологічного обладнання, залучення кваліфікованих спеціалістів, участі у міжнародних програмах та сертифікаційних процедурах. Компанія активно впроваджує сучасні методи оцінки продукції та контролю якості, зокрема в сферах промислового виробництва, харчової промисловості, транспорту та логістики.

ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» надає послуги великому спектру клієнтів, серед яких — виробники продукції для внутрішнього та зовнішнього ринку, підприємства, що займаються міжнародною торгівлею, а також державні та приватні організації, зацікавлені у дотриманні стандартів безпеки та якості. У сучасних умовах, коли глобальні ринки ставлять жорсткі вимоги до відповідності продукції, роль таких підприємств як «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» є визначальною у забезпеченні конкурентоспроможності українських товарів.

Далі представлено фінансову звітність підприємства за 2022-2024 рр. у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансова звітність ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, грн	33 117 700	66 829 900	57 152 700
Чистий прибуток, грн	616 000	-612 800	-4 742 500
Активи, грн	16 234 000	14 112 600	11 023 800
Зобов'язання	2 086 100	416 400	2 071 700

Джерело: складено автором на основі дослідження

У фінансовій звітності ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» за 2023 рік зазначено, що підприємству завдано чистих збитків у розмірі 612 800 гривень. При цьому доходи компанії значно зросли порівняно з попередніми роками і досягли 66 829 900 грн. Це свідчить про активне розширення діяльності, але водночас про проблеми з ефективністю управління витратами.

У 2022 році не дивлячись на початок повномасштабної війни доходи компанії зросли до 33 117 700 гривень і їй вдалося заробити 616 000 гривень. Однак у 2023 році знову зафіксували збитки, хоча виручка компанії фактично зросла вдвічі.

Фінансова звітність також свідчить про те, що активи компанії зменшилися з 16 234 000 гривень у 2022 році до 14 112 600 гривень у 2023 році.

Це свідчить про те, що компанія втратила частину своїх ресурсів або була змушена скоротити капітальні інвестиції. При цьому зменшилися і зобов'язання компанії, що може свідчити про погашення частини боргів або зменшення зовнішнього фінансування.

Значний вплив на фінансові результати компанії мали зовнішні фактори. Інфляційні процеси в Україні у 2023 році спричинили суттєве зростання вартості послуг, що могло призвести до зниження рентабельності. Коливання обмінних курсів також негативно вплинули на витрати компанії, оскільки вона значною мірою залежить від імпортного обладнання та матеріалів, необхідних для здійснення своєї діяльності.

Зменшення активів підприємства також є наслідком зносу основних засобів та необхідності продажу частини активів для підтримки фінансової стабільності. У той же час зменшення зобов'язань свідчить про те, що компанія може активно погашати борги або відмовитися від залучення нових кредитів [10].

Також, окрему увагу компанія приділяє професійному розвитку персоналу. Регулярно організовуються семінари, навчальні програми та курси підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам залишатися обізнаними з останніми змінами у сфері стандартизації, сертифікації та технічного аналізу продукції. Нижче у Таблиці 1.2 наведені витрати на розвиток персоналу з розрізом по відділам.

Таблиця 2.3

**Витрати на підвищення кваліфікації персоналу ТОВ "КВОЛІТІ
ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН", грн**

Рік	Лабораторія	Адміністрація	Сюрвейерський відділ	Всього за рік
2022	19 000,00	0,00	8 500,00	27 500,00
2023	66 750,00	31 180,00	48 230,00	146 160,00
2024	117 930,00	16 500,00	60 960,00	195 390,00

Джерело: складено автором на основі дослідження

Компанія приділяє значну увагу підвищенню професійного рівня своїх працівників, що підтверджується динамікою витрат на розвиток персоналу протягом останніх трьох років.

Як видно з даних, у 2022 році витрати на навчання були найнижчими — лише 27 500 грн. Це пояснюється об'єктивними зовнішніми обставинами: початком повномасштабної війни в Україні. У цей період компанія була змушена переформатувати свої пріоритети, спрямовуючи ресурси на збереження основної діяльності, стабільність внутрішніх процесів та забезпечення безпеки персоналу.

У 2023 році ситуація поступово стабілізувалася, що дозволило суттєво збільшити інвестиції в навчання — до 146 160 грн. Найбільші витрати були спрямовані на лабораторний відділ (66 750 грн) та сюрвейерський відділ (48 230 грн), що вказує на стратегічну потребу підтримувати високу технічну компетентність працівників, які безпосередньо залучені до основної діяльності компанії.

У 2024 році витрати на підвищення кваліфікації продовжили зростати і сягнули 195 390 грн. Найбільше знову інвестували в лабораторію — 117 930 грн, що свідчить про зростання вимог до якості технічного аналізу та сертифікації продукції. Помітно зросли також витрати на навчання в сюрвейерському відділі (60 960 грн), тоді як вкладення в адміністрацію зменшилися порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про завершення попередніх адміністративних програм або зосередження на технічних компетенціях.

Загалом, динаміка витрат демонструє стратегічний підхід компанії до розвитку персоналу, адаптацію до зовнішніх викликів та пріоритетність інвестицій у ті напрямки, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку послуг у сфері стандартизації, інспекції та сертифікації.

Отже, згідно проведеного попереднього аналізу, можна зробити висновок, що компанія є сучасним спеціалізованим гравцем на ринку

технічних випробувань та сертифікації, що обумовлює високі вимоги до кваліфікації та професійної компетентності її співробітників.

Незважаючи на значне зростання доходів протягом 2022-2024 років, фінансовий стан підприємства у 2023-2024 роках відзначався збитками та зменшенням активів. Ця ситуація, значною мірою спричинена зовнішніми факторами, такими як повномасштабна війна, інфляція та коливання валютних курсів, може створювати певні виклики для забезпечення стабільності кар'єрних можливостей та матеріального стимулювання персоналу.

Водночас, позитивним та значущим фактором є послідовне збільшення витрат підприємства на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу протягом досліджуваного періоду, особливо у ключових технічних відділах – лабораторії та сюрвейерському. Ця тенденція свідчить про стратегічне розуміння керівництвом важливості інвестування у людський капітал навіть в умовах фінансових труднощів. Акцент на навчанні є критично важливим для формування висококваліфікованих фахівців та підтримки їхньої конкурентоспроможності, а також створює основу для кар'єрного росту працівників в експертному чи, потенційно, управлінському напрямку.

2.2. Оцінка організаційної структури та кадрової політики підприємства «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» має чітко структуровану організаційну систему, яка складається з трьох основних відділів: Адміністрації, Лабораторії та Сюрвейерської служби. Кожне з цих підрозділів виконує певні функції, які забезпечують стабільну та швидку роботу підприємства у сфері технічних випробувань і досліджень. Організаційна структура наглядно наведена на рис. 2.1.

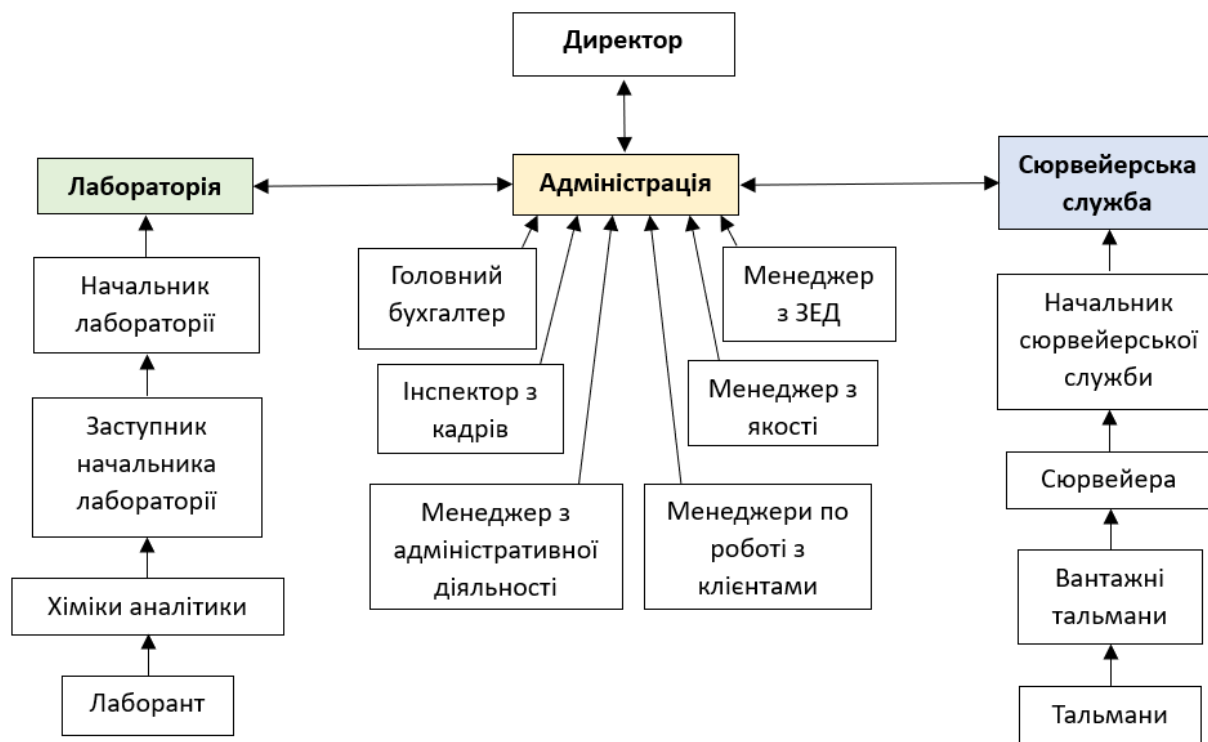


Рисунок 2.1. Організаційна структура станом на 2025 рік

Джерело: складено автором на основі дослідження

Отже, зі схематики структури ми бачимо, що керівництво очолює директор, який здійснює стратегічне управління підприємством і координує роботу всіх підрозділів.

Адміністративний відділ відіграє центральну роль у координації роботи всіх служб компанії. До складу адміністрації входять головний бухгалтер, інспектор з кадрів, менеджер з адміністративної діяльності, менеджер з якості, менеджер із зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), а також троє менеджерів по роботі з клієнтами. Цей відділ відповідає за бухгалтерський і кадровий облік, загальну координацію офісної роботи, взаємодію з клієнтами та партнерами, контроль якості послуг і супровід зовнішньоекономічних операцій.

Лабораторія забезпечує виконання аналітичних досліджень зразків продукції (зерно, побічні продукти, пальне тощо). До її складу входять начальник лабораторії, його заступник, три хіміки-аналітики та лаборант. Основними функціями підрозділу є підготовка та проведення лабораторних

аналізів, оформлення відповідної документації, а також забезпечення точності та достовірності результатів випробувань.

Сюрвейерська служба відповідає за оперативний контроль під час вантажно-розвантажувальних робіт і відбір проб продукції. У підпорядкуванні начальника сюрвейерської служби працюють троє сюрвейерів, чотири вантажні тальмани та дев'ять тальманів. Завдання підрозділу — забезпечення дотримання вимог до умов перевезення, перевірка кількісних та якісних показників вантажів, а також фіксація і передача зразків до лабораторії.

Загальна кількість працівників на підприємстві складає 32 особи. Така структура сприяє чіткому розподілу обов'язків між підрозділами, що забезпечує високу якість надання послуг, оперативність реагування та ефективне управління усіма бізнес-процесами компанії.

З точки зору формування та планування кар'єри, представлена організаційна структура впливає на можливі типи кар'єри. Наявність чіткої вертикалі підпорядкування в Лабораторії та Сюрвейерській службі (від лаборанта/тальмана до заступника/начальника) створює потенційні шляхи для вертикального зростання, хоча кількість керівних посад є обмеженою. Водночас, в рамках Адміністративного відділу структура виглядає більш плоскою, що може більше сприяти горизонтальному розвитку або розширенню функцій без значного вертикального просування.

Специфіка діяльності відділів також впливає на змістовні аспекти формування кар'єри. Високі вимоги до технічної та аналітичної компетентності в Лабораторії та Сюрвейерській службі підкреслюють важливість відповідності індивідуальних рис і здібностей вимогам професії, а також здатності до професійної адаптації до складних умов.

Для адміністративного відділу та лабораторії характерна домінуюча присутність жінок. У цих підрозділах робота в основному пов'язана з обробкою документів, аналізом проб і контролем якості, що не потребує значних фізичних зусиль. На відміну від цього, сюрвейерська служба, яка бере проби з вагонів і цистерн, складається переважно з чоловіків. Співробітники

цього відділу працюють позмінно, відповідають за перевірку вантажів, контроль процесів завантаження та розвантаження, оформлення актів і звітів за результатами інспекцій, а також взаємодію з представниками замовників. Вони виконують важку фізичну працю, яка часто супроводжується небезпечними умовами праці, такими як робота на висоті, транспортування важких вантажів, перебування на відкритому повітрі в будь-яку пору року та контакт із потенційно шкідливими речовинами.

Нижче наведено таблицю, яка наглядно вказує гендерний дисбаланс між відділами.

Таблиця 2.4

**Гендерний розподіл персоналу ТОВ "Кваліті Тестінг енд Інспекшн"
за підрозділами, станом 2024 рік**

	жінки	чоловіки	% від загальної кількості	
			жінки	чоловіки
Адміністрація	9	0	28,13	0
Лабораторія	5	1	15,63	3,13
Сюрвейерський відділ	0	17	0	53,13
Всього	14	18	43,75	56,25

Джерело: складено автором на основі дослідження

Аналіз гендерного складу персоналу ТОВ "КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН" демонструє чіткий розподіл працівників за статтю, що значною мірою корелює з характером виконуваних обов'язків та умовами праці. Жінки становлять більшість у підрозділах з аналітичною й адміністративною роботою, тоді як фізично інтенсивна та пов'язана з ризиками діяльність у сюрвейерському відділі залишається повністю чоловічою. Такий розподіл відображає усталені соціальні та професійні стереотипи, які можуть впливати на формування кар'єрних прагнень індивідів та створювати специфічні бар'єри для представників різних статей у певних сферах діяльності [11]. Це вказує на

необхідність подальшого розвитку інклюзивної кадрової політики та, можливо, адаптації умов праці або програм навчання для розширення участі жінок у технічних та "чоловічих" за стереотипами сферах, що сприятиме більшій гнучкості кадрового складу та розширенню кар'єрних можливостей.

Таким чином, оцінка організаційної структури та кадрового розподілу ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» надає важливу інформацію про формальні та неформальні аспекти середовища, в якому відбувається формування та потенційне планування кар'єри працівників. Специфіка структури та діяльності відділів, а також гендерний розподіл персоналу, є суттєвими організаційними чинниками, що впливають на доступні кар'єрні траєкторії та можливості розвитку в компанії.

2.3. Кадрові та економічні показники підприємства «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» за 2022-2024 роки

З початком повномасштабної війни підприємство, як і багато інших компаній в Україні, зіткнулося з серйозною проблемою нестачі кадрів через мобілізацію. Значна частина працівників, зокрема співробітників сюрвейерської служби, була призвана до лав Збройних Сил України, що стало суттєвим викликом для функціонування підприємства. Відсутність кваліфікованих фахівців, здатних виконувати важливі функції у даному підрозділі, призвела до уповільнення виробничих процесів, зниження продуктивності та погіршення якості послуг, що надаються. Окрім цього, навантаження на залишившихся співробітників значно збільшилося, як фізичне, так і розумове, оскільки вони змушені були виконувати додаткові обов'язки, що значно вплинуло на їхню мотивацію та ефективність роботи.

Для компенсації дефіциту кадрів компанія була змушена звернутися до аутсорсингу, залучаючи зовнішніх спеціалістів для виконання критичних функцій. Однак це не зняло всіх проблем, адже зовнішні послуги часто мали вищу вартість, що додатково ускладнило фінансову ситуацію компанії.

Протягом 2023 року компанія зазнала значних фінансових збитків, зокрема через дефіцит кваліфікованого персоналу, що спричинило затримки у виконанні проектів, а також збільшення витрат у критичних секторах бізнесу. Підвищена потреба у спеціалістах призвела до необхідності залучення тимчасових працівників та підвищення витрат на навчання та адаптацію нових співробітників. У таблиці 2.5 видно як погіршились основні показники.

Таблиця 2.5

**Динаміка кадрових та економічних показників за 2022-2024 роки
ТОВ "КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН"**

Показники	2022	2023	2024	Динаміка показників, %		
				2023/2022	2024/2023	2024/2022
1. Кількість працівників на початок року, осіб	39	37	34	-5,13%	-8,11%	-12,82%
2. Звільнено працівників, осіб	11	6	8	-45,45%	33,33%	-27,27%
3. Найнято працівників, осіб	9	3	6	-66,67%	100%	-33,33%
4. Кількість працівників на кінець року, осіб	37	34	32	-8,11	-5,88	-13,51
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	35,5	33	-6,58%	-7,04%	-13,16%
6. Продуктивність праці (дохід на одного працівника), грн	871 518,42	1 882 532,39	1 731 900,00	28,5	11,3	43
7. Рентабельність чистого прибутку, %	1,86	-0,92	-8,30	-	-	-

Джерело: складено автором на основі дослідження

У період з 2022 по 2024 роки підприємство ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» зазнало помітного скорочення чисельності персоналу. Кількість працівників на початок року зменшилася з 39 осіб у 2022 році до 34 осіб у 2024 році, що становить зниження на 12,82% за три роки. Це скорочення пов'язано передусім із впливом зовнішніх факторів, зокрема мобілізацією працівників у зв'язку з повномасштабною війною. Динаміка руху персоналу показує, що темпи звільнення працівників у 2023 році дещо знизилися порівняно з 2022 роком, але знову зросли у 2024 році. Водночас кількість найнятих працівників залишалась на низькому рівні, особливо у 2023 році, що

свідчить про труднощі із залученням нових кадрів на заміну. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 13,16% за три роки, що підтверджує тривалу нестачу кадрів.

Ці кадрові зміни створюють ситуацію кадрової нестабільності, яка безпосередньо впливає на формування трудової кар'єри працівників в організації. В умовах скорочення штату та дефіциту кадрів можливості для планування стабільного кар'єрного шляху стають обмеженішими. Нестача персоналу може призводити до перерозподілу обов'язків та збільшення навантаження на працівників, що залишилися, впливаючи на їхню мотивацію та потенційно спричиняючи професійне вигорання. З іншого боку, в таких умовах можуть з'являтися можливості для горизонтального зростання, пов'язаного з освоєнням суміжних функцій, або прискореного вертикального просування для тих, хто демонструє високу ефективність та готовність брати на себе більше відповідальності, хоча дані з мобільності (у наступному підрозділі) покажуть, наскільки це реалізується.

Але, незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємству у 2023 році вдалося суттєво збільшити продуктивність праці (дохід на одного працівника) на 116,00% порівняно з 2022 роком. Це може бути наслідком перерозподілу навантаження, зростання обсягів діяльності при меншій кількості людей, або впровадження певних заходів з автоматизації чи оптимізації процесів. Проте у 2024 році продуктивність дещо знизилася на 8,00% порівняно з піковим 2023 роком, хоча загалом за період 2022-2024 років вона зросла майже на 99%. Рентабельність чистого прибутку демонструє негативну динаміку: з позитивного показника 1,86% у 2022 році вона впала до -8,3% у 2024 році. Це свідчить про те, що навіть зростання продуктивності праці не компенсувало фінансові втрати, зумовлені кадровими та економічними проблемами.

В умовах воєнного стану надзвичайно важливою стає гнучкість кадрової політики та готовність адаптуватися до змін, що підприємство і намагається робити.

**Кадрові показники за 2022-2024 роки ТОВ "КВОЛІТІ ТЕСТІНГ
ЕНД ІНСПЕКШН"**

Показник	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт плинності кадрів, %	28,95	16,9	24,24
2. Коефіцієнт оновлення персоналу, %	23,68	8,45	18,18
3. Коефіцієнт змінюваності кадрів, %	52,63	25,35	42,42

Джерело: складено автором на основі дослідження

У період 2022–2024 років підприємство стикнулося зі зростаючою плинністю кадрів, основною причиною якої є призов чоловіків на військову службу. Це призводить до вимушеного звільнення кваліфікованих і вже навчених працівників, які мали досвід та знання, необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків.

На їхнє місце приходять нові працівники, які часто не мають достатньої підготовки, що вимагає додаткових ресурсів для навчання, адаптації та контролю якості виконання роботи. Як наслідок, збільшуються витрати підприємства, зокрема на навчання персоналу, контроль якості та компенсацію потенційних помилок у процесі роботи.

Попри ці труднощі, підприємству вдалося залучити нових великих клієнтів, а також частково компенсувати нестачу персоналу за рахунок залучення аутсорсингових послуг, що дозволило зберегти частину обсягів робіт та забезпечити певний рівень доходу. Проте, у загальному підсумку, витрати та виклики, пов'язані з кадровими проблемами та зовнішніми економічними факторами, переважають доходи, що й призвело до від'ємного фінансового результату у 2023–2024 роках.

Аналіз кадрових та економічних показників ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» за 2022-2024 роки демонструє, як зовнішнє середовище (війна) та зумовлена ним кадрова нестабільність стають домінуючими

чинниками, що впливають на діяльність підприємства. Ця нестабільність є серйозним викликом для формування стабільних кар'єрних траєкторій працівників. Висока плинність та необхідність частого найму нових працівників ускладнюють планування кар'єри як для самого індивіда (зменшується передбачуваність), так і для організації (складно будувати довгострокові плани розвитку персоналу та кадровий резерв). В таких умовах актуалізуються положення конструктивістських теорій кар'єри, які наголошують на непередбачуваності та необхідності адаптивності до кар'єри з боку працівника. Здатність компанії до гнучкості кадрової політики та адаптації до змін стає ключовим фактором виживання, але водночас ця ситуація обмежує можливості для системного, планового кар'єрного росту всередині підприємства, що буде детальніше розглянуто у наступному підрозділі.

Таким чином, аналіз кадрових та економічних показників підприємства виявив значний вплив зовнішніх факторів та спричинену ними кадрову нестабільність, що має безпосередній негативний вплив на фінансову ефективність та створює суттєві виклики для стабільного формування та системного планування трудової кар'єри працівників в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».

2.4. Аналіз формування та планування трудової кар'єри на підприємстві «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Система професійного зростання співробітників у ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» базується на їхніх здібностях, досвіді та рівні відповідальності. Просування по службі та розвиток кар'єри значною мірою залежать від специфіки роботи відділу, особистих досягнень співробітника та загальної кадрової політики компанії. Аналіз процесів формування кар'єри на підприємстві, зокрема шляхів кар'єрної мобільності, дозволяє оцінити фактичні можливості для кар'єрного росту всередині організації та ефективність системи планування кар'єри.

Шляхом детального вивчення документації кадрового обліку за 2022-2024 роки було розроблено схему по кар’єрній мобільності працівників підприємства за 3 роки.

Таблиця 2.7

Кар’єрна мобільність працівників за 2022–2024 роки ТОВ "КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН"

Відділ	Внутрішні підвищення, осіб	Зовнішній найм, осіб	Частка внутрішньої мобільності, %	Звільнено працівників, осіб
Лабораторія	4	4	50	4
Адміністрація	0	3	0,00	2
Сюрвейерський відділ	2	11	15,38	19
Усього	6	18	25	25

Джерело: складено автором на основі дослідження

Загальна динаміка кар’єрної мобільності у ТОВ "КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН" за 2022–2024 роки свідчить про переважання зовнішнього найму над внутрішніми підвищеннями. З 24 випадків змін кадрового складу, пов'язаних із заміщенням вакансій (6 внутрішніх підвищень + 18 зовнішніх наймів), лише 6 припадають на внутрішню мобільність, що становить 25% від загальної кількості заповнених вакансій. Така ситуація вказує на те, що компанія переважно закриває потреби у персоналі та на вищих позиціях шляхом залучення готових фахівців із ринку праці, а не через внутрішнє просування власних співробітників. Ця тенденція є важливим аспектом формування кар'єри на підприємстві, оскільки обмежує можливості працівників будувати тривалий та передбачуваний кар'єрний шлях в межах однієї організації.

Аналіз кар'єрної мобільності в розрізі відділів дозволяє виявити суттєві відмінності у динаміці та можливостях для зростання.

У лабораторії кар'єрний ріст пов'язаний з накопиченням професійного досвіду та продовженням навчання. Співробітники можуть пройти навчання та

курси атестації, що дає можливість отримати вищу категорію або зайняти посаду вище при потребі. Вертикальний ріст у цьому відділі обмежений, оскільки кількість керівних посад невелика.

Таблиця 2.8

Зріз кар'єрної мобільності працівників у лабораторному відділу по рокам

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Усього
звільнилось, осіб	2	1	1	4
найняли, осіб	1	2	1	4
підвищили, осіб	0	2	2	4

Джерело: складено автором на основі дослідження

Аналіз даних Таблиці 2.8 свідчить, що у лабораторному відділі за 2022–2024 роки відбувалась відносно стабільна кадрова динаміка. Загальна кількість звільнень, найму та внутрішніх підвищень за три роки є однаковою (по 4 випадки). Важливо відзначити, що частка внутрішньої мобільності у цьому відділі є найвищою на підприємстві – 50,00%, що вказує на наявність механізмів для внутрішнього зростання. Зокрема, за досліджуваний період двічі відбувалася зміна начальника лабораторії, і обидва рази цю посаду обіймав внутрішній кандидат. Це демонструє ефективне використання кадрового резерву на ключових позиціях. Кар'єрне зростання в Лабораторії пов'язане з накопиченням професійного досвіду, підвищенням кваліфікації (що підтверджується інвестиціями компанії в навчання цього відділу) та отриманням вищих категорій. Це приклад відділу, де формування кар'єри відбувається більш збалансовано між внутрішнім розвитком та зовнішнім наймом, створюючи певні можливості для вертикального зростання, хоча і обмежені кількістю вищих посад..

У сюрвейерській службі кар'єрне зростання ґрунтується на досвіді роботи, фізичній витривалості, високому рівню відповідальності, самоорганізації та готовності виконувати складні завдання в несприятливих умовах. Сюрвейери є висококваліфікованими фахівцями, які, як правило,

мають вищу освіту та проходять численні спеціалізовані курси підготовки. Кар'єрний шлях зазвичай починається з посад молодшого тальмана, з можливістю подальшого підвищення до позиції вантажного тальмана, а згодом до старшого інспектора.

Таблиця 2.9

Зріз кар'єрної мобільності працівників у сюрвейерському відділі по рокам

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Усього
звільнилось, осіб	7	5	7	19
найняли, осіб	6	0	5	11
підвищили, осіб	1	1	0	2

Джерело: складено автором на основі дослідження

Аналіз даних Таблиці 2.9 демонструє найбільш високий рівень плинності кадрів у сюрвейерському відділі протягом 2022–2024 років (19 звільнень), що є значно вищим за інші відділи. Ця нестабільність пов'язана з фізично складними та потенційно небезпечними умовами праці, а також впливом мобілізації, оскільки цей відділ переважно складається з чоловіків. Кількість звільнень майже вдвічі перевищує кількість нових наймів (11 осіб), що свідчить про постійний дефіцит кадрів, який не вдається повністю компенсувати. Водночас, кар'єрне зростання в підрозділі відбувається дуже повільно – за три роки зафіксовано лише два випадки внутрішнього підвищення. Частка внутрішньої мобільності тут є найнижчою серед відділів, де відбувались підвищення – 15,38%. Це вказує на обмежені можливості для внутрішнього просування та ймовірну втрату досвідчених кадрів, яких не завжди вдається замінити рівноцінними спеціалістами ззовні. Така ситуація створює значні виклики для формування стабільної кар'єри у цьому відділі і може вимагати перегляду кадрової політики з акцентом на утримання працівників та створення більш чітких внутрішніх шляхів розвитку для зменшення залежності від зовнішнього найму в умовах високої плинності.

У адміністративному відділі більш притаманний горизонтальний кар'єрний ріст, оскільки це єдиний підрозділ, де посади не пов'язані між собою чіткою ієрархією. Кожен співробітник виконує свої окремі функції та підпорядковується безпосередньо керівництву. Водночас у окремих випадках можливе вертикальне просування — наприклад, з посади адміністративного менеджера на вакантні позиції менеджера по роботі з клієнтами або інспектора з кадрів — за умови наявності відповідної освіти, набутого досвіду, проявленої ініціативи та відповідального підходу до виконання обов'язків. Однак, як правило, відкриті вакансії в компанії закриваються шляхом залучення вже підготовлених фахівців ззовні.

Таблиця 2.10

**Зріз кар'єрної мобільності працівників в адміністративному відділі
по рокам**

	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Усього
звільнилось, осіб	2	0	0	2
найняли, осіб	2	1	0	3
підвищили, осіб	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі дослідження

Аналіз даних Таблиці 2.10 свідчить про низький рівень внутрішньої кар'єрної мобільності в адміністративному відділі протягом 2022–2024 років. У зазначений період не зафіксовано жодного випадку внутрішнього підвищення працівників. При цьому відбулися два звільнення, на місця яких були найняті нові фахівці ззовні. Крім того, штат відділу розширювався (наприклад, введення нової посади менеджера по роботі з клієнтами у 2023 році), і ці вакансії також закривалися шляхом залучення готових спеціалістів із ринку праці. Частка внутрішньої мобільності у цьому відділі становить 0,00%.

Ці дані чітко підтверджують тенденцію, характерну для адміністративного підрозділу: компанія віддає перевагу зовнішньому найму навіть за наявності вакансій, замість того щоб розвивати та просувати власних

співробітників. Така ситуація свідчить про відсутність або слабкість механізмів внутрішнього кар'єрного зростання та формування кадрового резерву в адміністративному відділі. Хоча структура цього відділу може більше сприяти горизонтальному розвитку, дані про мобільність не відображають навіть такого руху. Відсутність будь-яких внутрішніх підвищень може свідчити про відсутність чітко визначених кар'єрних шляхів в цьому відділі. Це може мати негативний вплив на мотивацію та залученість адміністративного персоналу, обмежуючи їхні можливості для планування свого професійного майбутнього всередині компанії.

Отже, аналіз даних про кар'єрну мобільність дозволяє зробити певні висновки щодо системи планування та управління кар'єрою в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».

Переважаання зовнішнього найму над внутрішніми підвищеннями (75% проти 25% заповнених вакансій за рахунок зовнішніх кандидатів) свідчить про те, що система формування кар'єри працівників на підприємстві значною мірою орієнтована на залучення ресурсів із зовнішнього ринку праці.

Низький рівень внутрішньої мобільності, особливо в адміністративному та сюрвейерському відділі свідчить про відсутність у компанії системної, формалізованої роботи з планування кар'єрного росту працівників або ефективного механізму формування внутрішнього кадрового резерву.

2.5 Виявлення сильних і слабких сторін кар'єрного планування на підприємстві «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Узагальнюючи результати аналізу організаційних, кадрових та економічних показників підприємства, а також особливостей кар'єрної мобільності персоналу, було виявлено ключові сильні та слабкі сторони поточних процесів формування і планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН». Ці аспекти, що визначають поточний стан та виклики у сфері кар'єрного розвитку, представлено у Таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони при формуванні і плануванні трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Активні інвестиції у навчання персоналу (особливо в ключових технічних відділах), що сприяє розвитку високого рівня професійної експертизи та компетенцій.	1. Низький загальний рівень внутрішньої кар'єрної мобільності.
2. Наявність (хоч і обмежених) механізмів внутрішнього зростання, зокрема використання кадрового резерву для закриття ключових позицій у технічних відділах.	2. Значна перевага зовнішнього найму над внутрішнім просуванням (переважне закриття вакансій ззовні).
3. Специфіка діяльності підприємства, що вимагає та сприяє розвитку високого рівня професійної освіти та спеціалізованих компетенцій у співробітників.	3. Втрата потенціалу внутрішнього розвитку талантів та накопиченої працівниками специфічної експертизи.

4. Чітка організаційна структура, яка забезпечує ясність щодо функціональних обов'язків та потенційних напрямів розвитку в межах відділів.	4. Потенційний негативний вплив низької внутрішньої мобільності на мотивацію та залученість існуючих працівників.
5. Робоче середовище, що вимагає та стимулює розвиток адаптивності, гнучкості та самостійності у працівників в умовах зовнішньої нестабільності.	5. Відсутність або слабкість формальної системи планування кар'єри з боку компанії.
6. Певна гнучкість у залученні персоналу (використання зовнішнього найму для швидкого закриття потреб).	6. Недостатня організаційна підтримка працівників у плануванні їхньої кар'єри, відповідальність переважно на індивіді.
	7. Відсутність чітких кар'єрних шляхів та прозорих критеріїв внутрішнього просування (особливо помітно в Адміністрації).
	8. Нерівномірність можливостей для внутрішнього зростання між різними відділами підприємства.
	9. Нестабільність кадрового складу (плинність, зумовлена зовнішніми факторами), що ускладнює формування стабільних кар'єр та планування.

Джерело: складено автором на основі дослідження

Незважаючи на фінансові виклики, компанія послідовно збільшує витрати на навчання персоналу, особливо в ключових технічних відділах. Це є важливим організаційним чинником, що сприяє розвитку компетенцій

працівників, необхідних для формування кар'єри в специфічній галузі компанії та підтримки відповідності між рисами індивіда та вимогами професії.

Хоча загальний рівень внутрішньої мобільності невисокий, її наявність у технічних відділах (особливо в Лабораторії) свідчить про те, що механізми внутрішнього зростання все ж існують і використовуються, зокрема, для закриття ключових керівних позицій. Це відповідає ідеям процесуальних теорій про можливість проходження етапів кар'єрного розвитку.

Низький рівень внутрішньої мобільності та перевага зовнішнього найму ключова проблема, виявлена аналізом підприємства. Така ситуація обмежує можливості працівників для формування стабільної та передбачуваної кар'єри всередині однієї організації, що суперечить ідеям класичних процесуальних теорій кар'єри. Компанія втрачає потенціал внутрішнього розвитку талантів. Це також може негативно впливати на мотивацію та залученість персоналу.

Наявні дані опосередковано свідчать про неформальний або відсутній системний процес планування кар'єри з боку компанії. Це перекладає відповідальність за формування та планування кар'єри переважно на самого працівника, що відповідає ідеям конструктивістських теорій, але не надає необхідної організаційної підтримки, яка є важливим організаційним чинником. Відсутність чітких кар'єрних шляхів (особливо в Адміністрації) та критеріїв внутрішнього просування робить планування кар'єри працівником складним і непередбачуваним процесом.

Також, аналіз мобільності виявив суттєву нерівномірність можливостей для внутрішнього росту між Лабораторією, Сюрвейєрським та Адміністративним відділами. Це свідчить про те, що організаційні чинники, такі як структура, специфіка діяльності та, можливо, політика управління персоналом, по-різному впливають на формування кар'єри в різних частинах компанії, створюючи нерівні можливості для працівників.

Висока плинність, зумовлена зовнішніми факторами (війна, мобілізація), ускладнює як формування стабільних кар'єр, так і будь-яке планування з боку компанії чи індивіда. Це робить актуальними положення конструктивістських

теорій та теорії хаосу, які підкреслюють важливість адаптивності до кар'єри в умовах невизначеності.

Таким чином, аналіз формування та планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» виявив, що ці процеси знаходяться під значним впливом як зовнішніх (війна, ринок праці), так і внутрішніх організаційних чинників. Компанія демонструє певну гнучкість, інвестуючи в навчання та використовуючи зовнішній найм для закриття потреб, але поточна ситуація характеризується низьким рівнем внутрішнього кар'єрного зростання та, ймовірно, відсутністю системного підходу до планування кар'єри працівників. Виявлені проблеми є суттєвими і можуть негативно впливати на довгострокову стабільність персоналу та ефективність діяльності підприємства, що вимагає розробки відповідних рекомендацій.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТРУДОВОЇ КАР'ЄРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оцінка сприйняття кар'єрного розвитку працівниками підприємства «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» за результатами соціологічного дослідження

Після аналізу формальних аспектів системи управління кар'єрою та об'єктивних показників кадрової мобільності в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН», ключовим для глибокого розуміння ситуації є вивчення суб'єктивного сприйняття цих процесів безпосередньо працівниками. Рівень задоволеності співробітників наявними можливостями для професійного та кар'єрного зростання є критично важливим показником, що впливає на їхню мотивацію, лояльність, продуктивність та, зрештою, на плинність кадрів.

З метою отримання об'єктивної картини та виявлення реальних потреб і очікувань персоналу щодо кар'єрного розвитку в компанії, автором було розроблено та проведено анкетне опитування на тему “Задоволеність можливості кар'єрного зростання на підприємстві ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»”. **Опитування проводилося анонімно протягом квітня 2025 року шляхом заповнення паперових анкет.** Анкета-опитування наведена у Додатку А. Це дослідження спрямоване на вимірювання задоволеності працівників різними аспектами кар'єрної політики, такими як чіткість перспектив, справедливість просування, можливості навчання та розвитку, а також підтримка з боку керівництва.

У дослідженні рівня задоволеності можливостями кар'єрного зростання взяли участь 25 співробітників ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН», що становить 78.13% від усього працюючого персоналу. Респонденти представляють усі ключові підрозділи: 9 осіб (36% вибірки) працюють в Адміністрації, 6 осіб (24%) – у Лабораторії, та 10 осіб (40%) – у Сюрвейєрській службі. Розподіл за стажем роботи в компанії є досить різноманітним: 6 співробітників (24%) мають досвід роботи менше 1 року, 6 співробітників (24%) – від 1 до 3 років, 5 співробітників (20%) – від 3 до 5 років, а найбільша частка, 8 співробітників (32%), працює в компанії понад 5 років. Цей розподіл

частково корелює з об'єктивними даними кадрової мобільності, відображаючи вищу плинність у Сюрвейерській службі порівняно зі стабільнішим кадровим складом в Адміністрації та Лабораторії.

Аналіз отриманих даних дозволив ідентифікувати як сильні сторони, так і проблемні зони в управлінні кар'єрою на підприємстві з точки зору самих співробітників.

За результатами опитування щодо інформованості про кар'єрні шляхи (Питання 3 Анкети), спостерігається загалом низький рівень обізнаності серед співробітників компанії, адже більше половини (52%) оцінили свою інформованість негативно. Існують суттєві відмінності між відділами: найгірша ситуація у Сюрвейерській службі (90% негативних оцінок), тоді як працівники Лабораторії демонструють значно вищий рівень поінформованості (50% позитивних оцінок). В Адміністрації думки розділилися майже порівну між негативними (44%) та нейтральними (44%) оцінками. Ці суб'єктивні оцінки працівників корелюють з об'єктивними даними аналізу кар'єрної мобільності, де виявлено низький загальний рівень внутрішніх переміщень та відсутність чітких кар'єрних шляхів у більшості відділів.

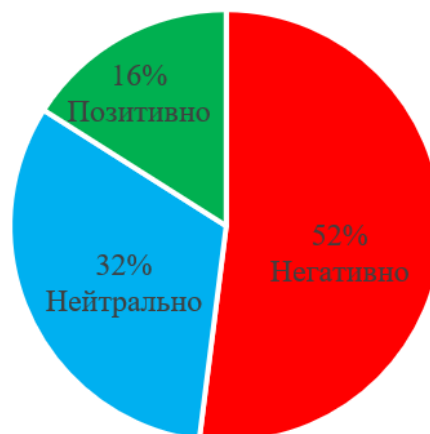


Рис. 3.1. Інформованість про кар'єрні шляхи

Джерело: результати соціологічного опитування.

Відповіді на питання 4 показують, що більшість співробітників (64%) вважають критерії просування по службі нечіткими та незрозумілими. Ця

проблема особливо гостро стоїть у Сюрвейерській службі та Адміністрації. Лише в Лабораторії відсутні негативні оцінки, проте більшість (67%) ставиться нейтрально, і тільки третина бачить критерії чіткими. Низька прозорість критеріїв просування, на думку працівників, може бути однією з причин низького рівня внутрішньої мобільності, оскільки працівники не розуміють, що саме потрібно зробити для кар'єрного зростання.

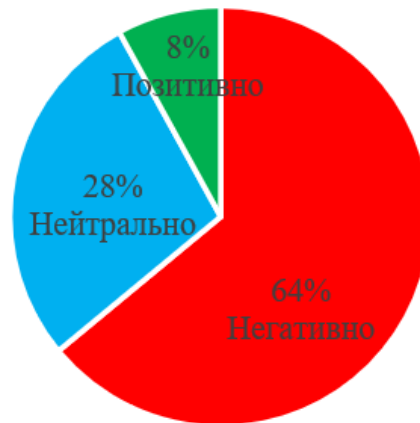


Рис. 3.2. Чіткість критеріїв для просування по службі

Джерело: результати соціологічного опитування.

Питання 5 показує, що загалом по компанії сприйняття справедливості процесу підвищення є низьким: лише 16% оцінюють його позитивно, тоді як 44% - негативно, а 40% - нейтрально. Найбільш критична ситуація у Сюрвейерській службі, де 80% вважають процес несправедливим. Працівники Лабораторії, навпаки, демонструють найвищу довіру (50% позитивно, 50% нейтрально), а Адміністрація займає проміжну позицію з переважанням нейтральних (56%) та негативних (33%) оцінок. Низька оцінка справедливості може бути пов'язана як із нечіткістю критеріїв, так і з перевагою зовнішнього найму, коли працівники, які давно працюють в компанії, не отримують очікуваних можливостей для зростання.



Рис. 3.3. Справедливість процесу підвищення на думку співробітників

Джерело: результати соціологічного опитування.

Щодо можливостей для професійного навчання (Питання 6 Анкети), загалом, співробітники компанії демонструють відносно високий рівень задоволеності: 48% позитивних оцінок проти 12% негативних. Лабораторія демонструє абсолютну задоволеність (100% позитивно), що відповідає об'єктивним даним про значні інвестиції компанії в навчання саме цього відділу. В Адміністрації та Сюрвейерській службі переважають нейтральні оцінки (56% та 50% відповідно), хоча частка позитивних відповідей (33% та 30%) також помітна. Це вказує на наявність можливостей для навчання, але, можливо, не завжди достатню його релевантність або зв'язок з кар'єрними перспективами для всіх відділів.



Рис. 3.4. Достатність можливостей для навчання

Джерело: результати соціологічного опитування.

Дані про думки щодо релевантності навчання кар'єрному розвитку (Питання 7 Анкети), наведені у Таблиці 3.1, показують вже виявлену проблему: зв'язок між пройденим навчанням та реальними кар'єрними змінами сприймається як слабкий або відсутній в очах співробітників, особливо у адміністративному та сюрвейерському відділах. Лише в Лабораторії навчання сприймається більшістю (67%) як реальний інструмент для просування.

Таблиця 3.1

**Оцінка Релевантності навчання кар'єрному розвитку серед
співробітників (без Н/П)**

Відповідь/Оцінка	Адмін. (n=9)	Лаб. (n=6)	Сюрв. (n=10)	Загалом (n=25)
Негативно (1-2)	43% (3/7)	0% (0/6)	43% (3/7)	30% (6/20)
Нейтрально (3)	57% (4/7)	33% (2/6)	57% (4/7)	50% (10/20)
Позитивно (4-5)	0% (0/7)	67% (4/6)	0% (0/7)	20% (4/20)
Не проходили (Н/П)	22% (2/9)	0% (0/6)	30% (3/10)	20% (5/25)

Джерело: результати соціологічного опитування.

Результати опитування щодо можливостей вертикального (Питання 8 Анкети) та горизонтального (Питання 9 Анкети) зростання повністю підтверджують дані кадрового аналізу. Переважна більшість співробітників загалом по компанії (68% не бачать вертикальних перспектив та 76% не бачать горизонтальних) не бачить для себе таких можливостей. Особливо низькі оцінки в Адміністрації та Сюрвейерській службі (80-90% негативних відповідей), тоді як Лабораторія демонструє дещо краще сприйняття вертикальних можливостей (33% позитивно), але також обмежене бачення горизонтальних (50% негативно, 50% нейтрально). Це свідчить про те, що відсутність чітких кар'єрних шляхів та низька внутрішня мобільність, виявлені на основі об'єктивних даних, чітко усвідомлюються самими працівниками.

Аналіз відповідей на питання щодо обговорення кар'єри з керівником (Питання 10 Анкети) та задоволеності зворотним зв'язком про розвиток

(Питання 11 Анкети) виявляє загальну недостатність уваги до цих аспектів у компанії. Лише близько 20-24% співробітників дали позитивні оцінки по цим пунктам. Найбільш сприятлива ситуація спостерігається в Лабораторії, де половина респондентів задоволена обома пунктами. Проте в Сюрвейерській службі 70% працівників висловили негативне ставлення до обох питань, що свідчить про серйозний дефіцит комунікації та підтримки розвитку з боку керівництва. В Адміністрації переважають нейтральні оцінки з певною часткою негативних, що відображає загальну картину недостатньої системності зворотного зв'язку щодо розвитку та кар'єрних перспектив. Це підтверджує припущення про переважно неформальний характер процесів планування кар'єри на підприємстві, де відсутня регулярна та структурована взаємодія керівника і підлеглого щодо питань розвитку.

Питання 12 (Анкети) чітко демонструє прямий зв'язок між незадоволеністю кар'єрними перспективами та ризиком плинності кадрів, особливо у Сюрвейерській службі. Переважна більшість (80%) співробітників цього відділу розглядає можливість звільнення саме через відсутність росту. В Адміністрації та Лабораторії ситуація значно стабільніша – ніхто з опитаних не назвав відсутність росту причиною для активного пошуку іншої роботи, хоча наявність певної частки тих, хто "вагається" (22% та 33% відповідно), свідчить про потенційний ризик і для цих відділів у майбутньому. Загалом, майже третина (32%) опитаних працівників компанії є групою ризику плинності саме через обмежені можливості кар'єрного зростання. На рисунку 3.5 наведено розподіл відповідей. Цей висновок прямо корелює з високим рівнем плинності кадрів у Сюрвейерському відділі, виявленим за об'єктивними даними (Таблиця 2.6), та підкреслює необхідність термінового вирішення проблем з кар'єрними перспективами для стабілізації персоналу.

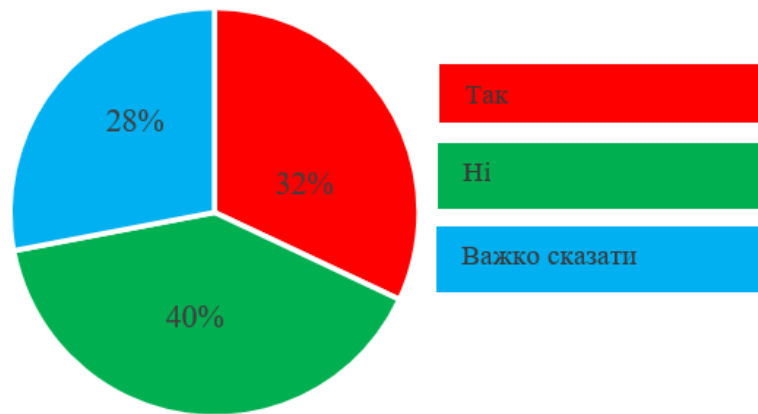


Рис. 3.5. Думки про зміну роботи через відсутність росту

Джерело: результати соціологічного опитування.

Підсумкова оцінка задоволеності кар'єрними перспективами (Питання 13 Анкети) підтверджує попередні висновки: загальний рівень задоволеності в компанії низький (48% незадоволені, лише 16% задоволені). Найбільш критична ситуація у Сюрвейєрській службі (90% незадоволених), тоді як Лабораторія демонструє значно кращі показники (50% задоволені, 50% нейтральні). Співробітники Адміністрації переважно нейтрально (56%) або негативно (33%) ставляться до своїх перспектив, що відображає загальну картину обмежених можливостей для зростання поза межами Лабораторії.



Рис. 3.6. Загальна задоволеність кар'єрними перспективами

Джерело: результати соціологічного опитування.

Результати проведеного соціологічного опитування персоналу ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» чітко демонструють низький рівень задоволеності співробітників наявними можливостями для кар'єрного

зростання та планування кар'єри на підприємстві. Основними проблемними аспектами, на думку працівників, є низька інформованість про кар'єрні шляхи, нечіткість критеріїв просування, низьке сприйняття справедливості процесу підвищення, відсутність чітких можливостей для вертикального та горизонтального зростання, а також недостатній зворотний зв'язок від керівництва щодо питань розвитку. Виявлено значні розбіжності у сприйнятті ситуації між відділами, з найбільш критичною ситуацією у Сюрвейерській службі та відносно кращою, але все ще не ідеальною, в Лабораторії. Низька задоволеність кар'єрними перспективами є однією з ключових причин, що спонукає працівників розглядати можливість звільнення. Таким чином, результати опитування підтверджують об'єктивні дані аналізу кадрової мобільності та виявляють гостру потребу у вдосконаленні системи формування та планування трудової кар'єри на підприємстві з точки зору самих працівників.

3.2. Основні принципи та напрями вдосконалення системи планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Проведений аналіз формування та планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» виявив низку суттєвих проблемних аспектів, серед яких низький рівень внутрішньої мобільності, нечіткість кар'єрних шляхів та критеріїв просування, перевага зовнішнього найму, значні відмінності у можливостях зростання між відділами та загальна низька задоволеність працівників своїми кар'єрними перспективами за результатами опитування. Вирішення цих проблем потребує не просто точкових заходів, а розробки та впровадження системи планування та управління кар'єрою, яка враховуватиме специфіку підприємства та потреби його персоналу.

Вдосконалення системи планування кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» має базуватися на таких шести основних принципах, що впливають із загальноприйнятої теорії та результатів аналізу.

1. Системний підхід. Вдосконалення повинно розглядати кар'єру працівника не як лінійну послідовність посад, а як складну, багатовекторну систему, що залежить від взаємодії індивідуальних прагнень, життєвого контексту та організаційного середовища [5]. Це означає, що зміни мають стосуватися не лише формальних процедур, а й організаційної культури, політики управління персоналом та взаємодії між усіма учасниками процесу.

2. Інтеграція індивідуальних та організаційних факторів. Ефективна система має поєднувати особистісні цінності, здібності та прагнення працівника з цілями, можливостями та потребами організації [2; 3]. Враховуючи виявлений розрив між очікуваннями працівників та об'єктивними можливостями компанії, система повинна сприяти узгодженню індивідуальних кар'єрних планів з реальною кадровою політикою та структурою підприємства.

3. Визнання багатовекторності кар'єри. Система має передбачати можливості для різних типів кар'єрного розвитку [8], а не лише для традиційного вертикального зростання, можливості якого в компанії обмежені. Важливою є підтримка горизонтального розвитку, розширення функцій, підвищення експертизи, а також, можливо, діагональних переміщень між відділами, враховуючи специфіку їхньої діяльності.

4. Прозорість та інформованість. Зважаючи на низький рівень поінформованості працівників про кар'єрні шляхи та нечіткість критеріїв просування, виявлені опитуванням, система повинна забезпечити чітке інформування про можливі напрями розвитку, вимоги до посад та процедури просування. Прозорість критеріїв є ключовим для підвищення сприйняття справедливості процесу.

5. Безперервний розвиток та підтримка. Вдосконалена система має включати механізми постійного навчання [4; 6] та підтримки працівників у їхньому професійному становленні, такі як менторство, коучинг, регулярний зворотний зв'язок [1; 3; 6]. Особливо це важливо для відділів, де виявлено дефіцит зворотного зв'язку та зв'язку навчання з кар'єрою.

6. Гнучкість та адаптивність. Враховуючи зовнішню нестабільність та динаміку ринку праці, система має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися до змін та сприяти розвитку адаптивності у працівників [1; 9]. Це допоможе як компанії, так і персоналу ефективніше долати виклики сьогодення.

Напрями вдосконалення системи планування кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» мають охоплювати ключові елементи, необхідні для побудови ефективної моделі кар'єрного розвитку:

- I. Діагностика та планування. Систематичний аудит потреб організації та персоналу у розвитку, розроблення індивідуальних траєкторій та кар'єрних планів.
- II. Інструменти підтримки. Розвиток корпоративного навчання, програм наставництва та коучингу, забезпечення регулярного зворотного зв'язку.
- III. Механізми просування. Розроблення та впровадження прозорих критеріїв та процедур внутрішнього просування, формування кадрового резерву.
- IV. Оцінювання та коригування. Регулярна оцінка ефективності програм кар'єрного розвитку та коригування системи відповідно до потреб.

Таким чином, вдосконалення системи планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» потребує комплексного підходу, що базується на врахуванні індивідуальних потреб працівників, специфіки організаційного середовища та принципів ефективного управління персоналом, згідно з провідними теоретичними концепціями. Реалізація цих принципів та напрямів має бути відображена у конкретних заходах, спрямованих на вирішення виявлених проблем.

3.3. Розробка та впровадження заходів з удосконалення системи планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Аналіз процесів формування та планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН», проведений у Розділі 2 та підрозділі 3.1, дозволив виявити низку суттєвих проблемних аспектів, що потребують негайного вирішення. Зокрема, це низький рівень внутрішньої кар'єрної мобільності та перевага зовнішнього найму, нечіткість кар'єрних шляхів та критеріїв просування, низьке сприйняття справедливості процесу підвищення, недостатній зв'язок навчання з кар'єрою, обмежені можливості вертикального та горизонтального зростання, а також високий ризик плинності кадрів через відсутність перспектив росту, особливо у Сюрвейерському відділі. Ці проблеми не лише стримують професійний розвиток працівників та знижують їхню задоволеність і залученість, але й негативно впливають на стабільність кадрового складу та загальну ефективність діяльності підприємства в умовах зовнішніх викликів.

Цей розділ присвячено пошуку шляхів подолання існуючих проблем та вдосконаленню системи управління кар'єрою на підприємстві. Виходячи з виявлених проблемних аспектів та спираючись на основні принципи побудови ефективної системи кар'єрного розвитку, визначені у підрозділі 3.2, розроблено комплекс конкретних заходів. Ці заходи спрямовані на підвищення ефективності формування та планування трудової кар'єри на підприємстві шляхом створення більш прозорих, справедливих та підтримуючих умов для професійного зростання персоналу. Комплекс запропонованих заходів згруповано за чотирма ключовими напрямками, які охоплюють весь цикл управління кар'єрою на підприємстві. Ці напрями, що становлять собою безперервний процес формування та підтримки кар'єрного розвитку, представлено на рисунку 3.7.



Рисунок 3.7. Ключові напрями заходів з удосконалення системи планування трудової кар'єри в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН».

Джерело: Складено автором за результатами аналізу та на основі принципів, викладених у Розділі 2 та підрозділі 3.2.

Одним з ключових напрямів є удосконалення процесів діагностики та кар'єрного планування. Враховуючи низький рівень інформованості працівників про можливі шляхи розвитку та нечіткість критеріїв просування, необхідно розробити та документально оформити кар'єрні шляхи для ключових посад та підрозділів підприємства (Лабораторія, Сюрвейерський відділ, Адміністрація). Ці шляхи мають чітко визначати можливі траєкторії вертикального та горизонтального зростання, вимоги до знань, навичок та досвіду для переходу на наступні рівні, а також критерії оцінки готовності працівника до такого переходу. Розробка кар'єрних шляхів має здійснюватися спільно з інспектором з кадрів та керівниками відповідних відділів, з урахуванням специфіки діяльності кожного підрозділу та потреб компанії в цілому. Впровадження системи щорічних індивідуальних кар'єрних бесід "працівник-керівник" або "працівник-HR" є необхідним інструментом для

діагностики кар'єрних прагнень та потенціалу співробітників, обговорення їхніх цілей, надання зворотного зв'язку щодо поточних досягнень та потреб у розвитку, а також спільної розробки індивідуальних планів розвитку (ІПР). Це відповідає потребі працівників у зворотньому зв'язку, виявленій опитуванням, та сприятиме більшій прозорості процесу.

Другим важливим напрямом є розвиток інструментів підтримки кар'єрного зростання, зокрема удосконалення системи навчання та розвитку персоналу. Хоча компанія інвестує в навчання, працівники не завжди бачать його зв'язок з кар'єрою. Необхідно чітко інтегрувати програми навчання з розробленими кар'єрними шляхами, роблячи їх обов'язковим або рекомендованим компонентом підготовки до наступних етапів кар'єри. Програми навчання мають бути диференційовані за рівнем (для новачків, досвідчених, потенційних керівників), специфікою відділів (технічне для Лабораторії/Сюрвеїв, управлінське/комунікаційне для Адміністрації та керівників) та форматами (внутрішні тренінги, зовнішні курси, електронне навчання, стажування, менторство) [3; 4; 6]. Впровадження формальних програм менторства, де досвідчені співробітники (особливо в технічних відділах) передають знання та досвід молодим, може значно прискорити формування компетенцій та адаптацію, а також компенсувати дефіцит індивідуальної підтримки. Оцінка ефективності навчання має включати не лише перевірку знань, а й відстеження їх застосування на практиці та впливу на професійний ріст працівника [14].

Третім критичним напрямом є впровадження ефективних механізмів внутрішнього просування. Переважання зовнішнього найму та низький рівень внутрішньої мобільності (вимагають розробки прозорих критеріїв та процедур для внутрішнього просування). Необхідно формалізувати процес оголошення внутрішніх вакансій, оцінки внутрішніх кандидатів та прийняття рішень про підвищення, базуючись на чітко визначених критеріях (компетенції, досвід, результати оцінки, потенціал розвитку, проходження необхідного навчання). Важливо створити механізм формування внутрішнього кадрового резерву,

особливо для ключових та керівних посад, визначаючи потенційних кандидатів та розробляючи для них індивідуальні плани розвитку. Це особливо актуально для Лабораторії, де вже є практика внутрішніх підвищень на керівні позиції та для Сюрвейерського відділу, де висока плинність вимагає пошуку внутрішніх ресурсів для стабілізації складу та передачі досвіду. В Адміністративному відділі, де внутрішні підвищення відсутні, необхідно проаналізувати на можливість створення хоча б горизонтальних "сходинок" (наприклад, градація за рівнем освіти або відповідальності) та визначити критерії для переходу між ними, щоб надати працівникам перспективи росту в межах відділу. Заходи щодо зменшення гендерного дисбалансу шляхом створення більш безпечних та комфортних умов праці у фізично складних сферах (Сюрвейерський відділ), включаючи адаптацію нормативів та навчання, також є важливим кроком для розширення кадрового потенціалу та створення більш рівних можливостей для формування кар'єри.

Четвертим напрямом є оцінювання та коригування системи. Впроваджені заходи мають регулярно оцінюватися щодо їхньої ефективності та впливу на ключові показники. Необхідно відстежувати динаміку кадрових показників (рівень внутрішньої мобільності, плинність за відділами та причинами, швидкість закриття вакансій, проводити періодичні опитування працівників щодо їхньої задоволеності кар'єрними можливостями та процесами планування. Важливо визначити KPI для керівників підрозділів, пов'язані з розвитком підлеглих та формуванням внутрішнього резерву. Збір зворотного зв'язку від учасників програм навчання та менторства дозволить їх коригувати відповідно до реальних потреб. Результати оцінювання мають стати основою для прийняття рішень щодо коригування як самих програм розвитку та механізмів просування, так і загальної кадрової політики компанії. Це забезпечить адаптивність системи до внутрішніх змін та зовнішніх викликів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів за чотирма ключовими напрямками – діагностика та планування, інструменти підтримки, механізми

просування, оцінювання та коригування – створить в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» комплексну систему управління кар'єрою. Ця система, базуючись на принципах прозорості, індивідуалізації та безперервного розвитку, дозволить подолати виявлені проблеми, підвищити внутрішню мобільність, залученість та лояльність персоналу, що, у свою чергу, позитивно вплине на загальну ефективність діяльності підприємства.

3.4. Оцінка економічного та соціального ефекту від запропонованих заходів у ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Оцінка ефективності заходів із вдосконалення системи планування трудової кар'єри, запропонованих у підрозділі 3.3, повинна здійснюватися комплексно — з урахуванням як економічних, так і соціальних аспектів. Це дозволяє не лише виявити потенційні прямі вигоди для ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН», а й оцінити їхній довготривалий вплив на персонал, корпоративну культуру та загальну стійкість організації.

З економічної точки зору, впровадження запропонованих заходів (розробка кар'єрних шляхів, удосконалення навчання, формалізація просування, індивідуальні бесіди тощо) очікувано призведе до низки позитивних наслідків для підприємства. Системна робота з діагностики потреб та планування кар'єри, інтеграція навчання з кар'єрними шляхами та розвиток інструментів підтримки сприятиме підвищенню кваліфікації та зростанню продуктивності праці [6].

Згідно з аналізом, продуктивність праці (дохід на одного працівника) у 2024 році становила 1 731 900 грн. Припускаючи скромне зростання продуктивності на рівні 1-2% внаслідок підвищення кваліфікації, мотивації та кращого розуміння працівниками своїх перспектив завдяки запропонованим заходам, річний дохід підприємства при поточній чисельності персоналу (32 особи) може додатково зрости орієнтовно на 554 тис. – 1,1 млн грн на рік (1

731 900 грн/особу * 1-2% * 32 особи). Оцінка очікуваного економічного ефекту від зростання продуктивності представлена у Таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Очікуваний економічний ефект від зростання продуктивності
праці внаслідок впровадження запропонованих заходів**

	Припущене зростання продуктивності	Очікуваний річний дохід (при 32 прац.), грн	Очікуване зростання річного доходу, грн
Приріст доходу при зростанні продуктивності на 1%	1%	+ 58 310 093,00	+ 1 157 393,00
Приріст доходу при зростанні продуктивності на 2%	2%	+ 59 467 486,00	+ 2 314 786,00

Джерело: складено автором на основі дослідження

Одним з найбільш суттєвих економічних ефектів для ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» стане зниження витрат, пов'язаних з плинністю кадрів. Високий рівень плинності, особливо у Сюрвейерському відділі, та значний ризик звільнення через відсутність кар'єрного росту призводять до значних витрат на пошук, найм та адаптацію нових працівників. Вартість, пов'язана із заміщенням одного працівника, включає витрати на рекрутинг та відбір, введення на посаду та навчання, знижену продуктивність нового співробітника у період адаптації, а також непрямі витрати, такі як втрата експертизи та тимчасове зниження ефективності команди [4; 6; 5]. За результатами опитування 32% співробітників компанії розглядають можливість звільнення саме через незадоволеність кар'єрними перспективами. Запобігання плинності хоча б частини цих співробітників дозволить уникнути відповідних витрат на їх заміщення. Хоча точна вартість заміщення одного працівника може варіюватися залежно від посади, за оцінками експертів у сфері управління персоналом, вона може становити від 50% до 200% річної заробітної плати співробітника. Навіть за консервативними оцінками, збереження 5-7 працівників з цієї групи ризику дозволить підприємству

заощадити значну суму коштів, яка інакше була б витрачена на рекрутинг та адаптацію нових кадрів. Основні компоненти цих витрат та їх потенційний вплив на підприємство представлено у Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка компонентів витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, та потенційної економії для ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»

Категорія витрат, пов'язаних з плинністю кадрів	Опис компонентів	Потенційний вплив на ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»
1. Витрати на рекрутинг та відбір	Витрати на оголошення вакансій, роботу HR-менеджера/рекрутера, проведення співбесід, оцінку кандидатів, перевірку рекомендацій.	Актуально з огляду на постійний найм (Таблиця 2.5) та високу плинність (Таблиця 2.6), особливо у Сюрвейерському відділі. Збереження співробітників із групи ризику звільнення (орієнтовно 10 осіб) дозволить уникнути цих витрат для кожного збереженого працівника.
2. Витрати на адаптацію та навчання	Витрати на оформлення нового співробітника, проведення вступних інструктажів, навчання на робочому місці, програми наставництва.	Значні для компанії, враховуючи специфіку діяльності та потребу в спеціалізованих знаннях (підрозділ 2.2). Уникнення плинності зменшить потребу в постійній адаптації нових, менш досвідчених співробітників.
3. Втрата продуктивності	Зниження ефективності команди через відсутність працівника, час на пошук заміни, період низької продуктивності нового співробітника під час адаптації.	Безпосередньо впливає на діяльність підприємства, особливо у ключових виробничих відділах. Скорочення плинності забезпечить більш стабільну та високу загальну продуктивність.
4. Втрата експертності	Втрата унікальних знань, навичок та досвіду, накопичених працівником, який звільняється.	Критично важлива для спеціалізованого підприємства. Збереження досвідчених співробітників (особливо тих, хто працює понад 5 років - підрозділ 3.1) є цінним нематеріальним активом.

Джерело: складено автором на основі дослідження

Формування внутрішнього кадрового резерву на основі кар'єрного зростання та підвищення частки внутрішніх підвищень, що є однією з ключових рекомендацій для подолання переваги зовнішнього найму, також матиме прямий економічний ефект. Внутрішній найм, як правило, є дешевшим та швидшим за зовнішній, оскільки знижуються витрати на пошук та відбір, а період адаптації нового співробітника є коротшим [4; 5]. Збільшення частки внутрішніх підвищень дозволить ефективніше використовувати бюджет на персонал.

Соціальний ефект від впровадження запропонованих заходів виявляється у покращенні стану персоналу та внутрішнього клімату. Системна робота з планування кар'єри, надання можливостей для розвитку та прозорість процесів очікувано призведуть до підвищення мотивації та задоволеності працею серед співробітників [1; 3; 3.1]. Працівники, які бачать чіткі перспективи та відчують підтримку з боку компанії, працюватимуть з більшою віддачею та залученістю. Це також може сприяти зниженню рівня професійного вигорання та конфліктності в колективі, оскільки працівники матимуть краще розуміння своїх перспектив та відчуватимуть себе більш цінними для організації.

Удосконалення системи зворотного зв'язку та кар'єрних бесід безпосередньо вирішить проблему недостатньої комунікації, виявлену опитуванням, покращуючи взаєморозуміння між керівництвом та підлеглими. Розробка заходів для зменшення гендерного дисбалансу та створення комфортних умов праці у всіх відділах сприятиме формуванню більш інклюзивної та справедливої корпоративної культури [7; 1.4].

Крім того, позитивні соціальні наслідки поширюються і на імідж роботодавця. Підприємство, що демонструє турботу про розвиток своїх працівників та пропонує реальні можливості для кар'єрного зростання, стає більш привабливим для висококваліфікованих фахівців на ринку праці, що важливо в умовах кадрового дефіциту та високої конкуренції. Це, у свою чергу, створює позитивну динаміку розвитку кадрового потенціалу компанії [15].

Узагальнюючи, оцінка очікуваного ефекту від впровадження комплексної моделі кар'єрного розвитку дозволяє дійти таких висновків для ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»:

Економічний ефект: Очікується зростання продуктивності праці (орієнтовно на 554 тис. – 1,1 млн грн на рік), значне зниження витрат на плинність кадрів (за рахунок збереження працівників з групи ризику звільнення) та витрат на зовнішній рекрутинг, а також ефективніше використання внутрішнього кадрового резерву.

Соціальний ефект: Передбачається підвищення рівня мотивації та задоволеності працею серед співробітників, зниження ризику їх звільнення через відсутність росту (особливо для групи ризику, виявленої опитуванням), покращення психологічного клімату та зміцнення корпоративної культури.

Стратегічний ефект: Впровадження заходів сприятиме підвищенню привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці та загальній стабілізації кадрової політики в умовах зовнішньої нестабільності.

Таким чином, впровадження комплексної системи управління кар'єрою працівників є не просто HR-ініціативою, а стратегічним кроком, який забезпечить ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» як економічні переваги за рахунок ефективнішого використання людських ресурсів, так і соціальні вигоди через формування лояльної, мотивованої та висококваліфікованої команди, здатної успішно функціонувати в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог до професійної мобільності персоналу, ефективне формування та планування трудової кар'єри в організаціях набуває критичної актуальності. Успішне управління кар'єрним розвитком працівників є ключовим чинником не лише для їх особистісної реалізації, мотивації та лояльності, але й для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку самого підприємства. З огляду на це, об'єктом дослідження у роботі виступив процес формування і планування трудової кар'єри в організаціях, а предметом – методи та механізми планування кар'єри на підприємствах. Метою дослідження стало вивчення процесу планування кар'єри на підприємстві ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення, для досягнення якої було поставлено та вирішено низку завдань.

У Розділі 1 досліджено теоретичні основи формування і планування трудової кар'єри в організаціях. Визначено сутність поняття "трудова кар'єра" як свідомої та цілеспрямованої послідовності етапів професійного розвитку особистості протягом життя. Розглянуто класифікацію типів кар'єри, включаючи вертикальну, горизонтальну та альтернативну, підкреслюючи їхні переваги та недоліки для індивіда й організації. Проаналізовано провідні теорії формування кар'єри, які пояснюють вплив індивідуальних характеристик, життєвого досвіду, соціального контексту та випадкових подій на кар'єрну траєкторію. Особливу увагу приділено організаційним чинникам, що впливають на кар'єрний розвиток працівників, таким як організаційна культура, кадрова політика, системи навчання та мотивації, управлінська структура та наявність інструментів підтримки. Теоретичне узагальнення дозволило встановити, що ефективне управління кар'єрою можливе лише за умови врахування як індивідуальних прагнень працівника, так і комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, що формують організаційне середовище.

У Розділі 2 проведено аналіз системи формування і планування трудової кар'єри на підприємстві ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН». Надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано його організаційну структуру, кадровий розподіл та динаміку основних кадрових і економічних показників за 2022-2024 роки. Виявлено, що діяльність підприємства відбувається під значним впливом зовнішніх факторів (повномасштабна війна, мобілізація), що призводить до кадрової нестабільності, високої плинності персоналу (особливо у Сюрвейєрському відділі) та, попри зростання доходів, до збитковості в останні роки. Аналіз формування та планування трудової кар'єри на підприємстві показав переважання зовнішнього найму над внутрішніми підвищеннями (лише 25% заповнених вакансій за рахунок внутрішньої мобільності), що свідчить про обмежені можливості для внутрішнього зростання. Виявлено суттєві відмінності у динаміці кар'єрної мобільності між відділами, з найбільш сприятливою ситуацією у Лабораторії та вкрай низьким рівнем внутрішнього просування в Адміністративному та Сюрвейєрському відділах. На основі аналізу зроблено висновок про ймовірну відсутність системного, формалізованого процесу планування кар'єри з боку компанії та переважно неформальний характер цього процесу. Узагальнення результатів аналізу дозволило виявити ключові сильні та слабкі сторони кар'єрного планування на підприємстві.

У Розділі 3 визначено шляхи вдосконалення планування трудової кар'єри на підприємстві. Проведено соціологічне дослідження (анкетне опитування 25 співробітників), результати якого підтвердили та доповнили висновки аналізу, виявивши низький рівень задоволеності працівників кар'єрними перспективами, зокрема, через низьку інформованість, нечіткість критеріїв просування, низьке сприйняття справедливості та недостатній зворотний зв'язок. Результати опитування чітко продемонстрували зв'язок між незадоволеністю кар'єрним зростанням та ризиком звільнення. Спираючись на виявлені проблеми та теоретичні засади, визначено основні принципи (системність, інтеграція індивідуального та організаційного,

багатовекторність, прозорість, безперервний розвиток, гнучкість) та чотири ключові напрями вдосконалення системи управління кар'єрою (Діагностика та планування, Інструменти підтримки, Механізми просування, Оцінювання та коригування). Розроблено комплекс специфічних рекомендацій для ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН», що охоплюють заходи з розробки та документації кар'єрних шляхів, впровадження кар'єрних бесід та індивідуальних планів розвитку, удосконалення системи навчання (зв'язок з кар'єрою, диференціація, формати, менторство), формалізації критеріїв та процедур внутрішнього просування, створення кадрового резерву, а також моніторингу та оцінювання ефективності впроваджених змін. Проведено оцінку очікуваного економічного та соціального ефекту від реалізації запропонованих заходів. Передбачається, що впровадження рекомендацій призведе до зростання продуктивності праці (орієнтовно на 554 тис. – 1,1 млн грн на рік), значного зниження витрат на плинність кадрів (за рахунок збереження працівників з групи ризику звільнення) та витрат на зовнішній рекрутинг, а також до підвищення мотивації, задоволеності працею, лояльності персоналу та зміцнення іміджу роботодавця.

Таким чином, поставлена мета дослідження – вивчення процесу планування кар'єри та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення – була досягнута, а визначені завдання – виконані. Наукова новизна роботи полягає в узагальненні сучасних теоретичних підходів до формування та планування кар'єри та проведенні комплексного аналізу їх практичної реалізації на конкретному українському підприємстві з урахуванням впливу зовнішньої нестабільності через війну, світової економіки та сприйняття працівників, що дозволило виявити специфічні проблеми та розробити адресні рекомендації. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості безпосереднього використання розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН» для вдосконалення системи управління кар'єрою персоналу, що сприятиме підвищенню його стабільності, залученості та загальної ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Brewer A. M. Encountering, Experiencing and Shaping Careers: Thinking About Careers in the 21st Century. Cham: Springer, 2018. 226 p.
2. Brown D. & Associates (Eds.). Career Choice and Development. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 560 p.
3. Freedheim D. K., Weiner I. B. (Eds.). Handbook of Psychology. Vol. 1: History of Psychology. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc, 2003. 606 p.
4. Multon K. D. Career Development. У кн.: Kazdin A. E. (Ed.). Encyclopedia of Psychology. New York: Oxford University Press, 2000. Vol. 3. P. 25–29.
5. Patton W., McMahon M. Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice. 3rd ed. Rotterdam: Sense Publishers, 2014. 476 p.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Кривий Ріг: НАТІ, [б. р.]. URL: https://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
7. Варбан Є. Психологічна компетентність як запорука життєвого успіху. У кн.: Кроки до компетентності й інтеграції в суспільство : наук.-метод. зб. Київ: Контекст, 2009. С. 114–121.
8. Вертикальний і горизонтальний тип кар'єри: що це – work.ua. URL: <https://www.work.ua/articles/career/2085/> (дата звернення: 22.09.2024).
9. Дахно І. І. Ділова кар'єра : навч. посіб. Дніпро: КРЕ, [б. р.]. URL: https://library.kre.dp.ua/Books/2-4%20kurs/Чинники%20успішного%20працевлаштування/Dilova_kariera.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
10. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. та ін. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ: КНЕУ, 2005. 398 с.

11. Долгих Л. М. Кар'єрні домагання особистості. У кн.: Титаренко Т. М. (ред.). Життєві домагання особистості: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2007. С. 217–230.
12. Економіка АПК: Загальні закономірності розвитку агропромислового комплексу. Вороніж: [б. в.], 2001. 288 с.
13. Кудінова М. М., Меденець В. В., Жмурко Д. С. Лідерство як фактор ефективного управління організацією. У кн.: Сучасні управлінські процеси в національній економіці. Матеріали науково-практичної Інтернет-конференції. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. С. 111–114.
14. Кудінова М. М., Меденець В. В. Менеджмент кар'єри. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 364–370.
15. Літінська В. А. Формування трудової кар'єри працівника на підприємстві. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. 2013. Вип. 1 (14). С. 140–147.
16. Марусяк А. О. Управління діловою кар'єрою працівника в організації: кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня: Спец. 281 Публічне управління і адміністрування; наук. кер. Н. І. Шиян. Харків, 2021. 106 с.
17. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / О. П. Дяків та ін. ; за заг. ред. М. М. Шкляняка. Тернопіль, 2021. 334 с.
18. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.
19. Морозова М. Е. Організаційні засади управління становлення професійної кар'єри як процес розвитку. Теорія та методика управління освітою. 2011. № 7. С. 15. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_7/10.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
20. Москаленко Н. О. Ділова кар'єра: конспект лекцій. Харків: ХНЕУ, 2005. 152 с.

21. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2007. 247 с.
22. Навчальний посібник. – Київ : Либідь, 2004. – 440 с.
23. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
24. Савельєва С. С. Управління діловою кар'єрою : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.
25. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
26. Сотнікова С. І. Управління кар'єрою персоналу в системі менеджменту сучасної організації. Вісник економічного університету. 2014. № 3. С. 60–67.
27. Сотнікова С. І. Управління кар'єрою: Навч. підруч. Москва: ІНФРА-М, 2011. 408 с. (Сер. «Вища освіта»).
28. Типи кар'єрного розвитку. Публікації на Jobs.ua. URL: <https://www.google.com/search?q=https://jobs.ua/articles/career/14538> (дата звернення: 22.09.2024).
29. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 180 с.
30. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування : підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292 с.
31. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. Луцьк: Луцький НТУ, 2018. 368 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf> (дата звернення: 05.04.2025).

Анкета-опитування на тему: “Задоволеність можливості кар'єрного зростання на підприємстві ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»”

АНКЕТА-ОПИТУВАННЯ

Будь ласка, виберіть один варіант відповіді

1. До якого підрозділу Ви належите?

- ☐ Адміністрація
- ☐ Лабораторія
- ☐ Сюрвейєрська служба

2. Як довго Ви працюєте в компанії ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»?

- ☐ Менше 1 року
- ☐ Від 1 до 3 років
- ☐ Від 3 до 5 років
- ☐ Більше 5 років

Будь ласка, оцініть наступні твердження за 5-бальною шкалою, де 1 – «Зовсім не згоден/Зовсім незадоволений», а 5 – «Повністю згоден/Повністю задоволений».

3. Я добре проінформований(а) про можливі шляхи кар'єрного зростання у компанії.

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐

4. Критерії для просування по службі (підвищення на посаді) у компанії є чіткими та зрозумілими.

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐

5. Я вважаю процес прийняття рішень щодо підвищення співробітників у компанії справедливим.

(1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐

6. Компанія надає достатньо можливостей для професійного навчання та розвитку навичок, необхідних для кар'єрного зростання.
- (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐
7. Навчальні заходи (тренінги, курси), які я проходив(ла) у компанії, допомагають моєму кар'єрному розвитку.
- (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐ ☐ Не проходив(ла) навчання
8. Я бачу реальні можливості для підвищення на посаді у своєму підрозділі/компанії.
- (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐
9. У компанії існують можливості для переходу в інший напрямок.
- (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐
10. Мій безпосередній керівник обговорює зі мною мої кар'єрні цілі та можливості розвитку в компанії.
- (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐
11. Я задоволений(а) тим, як компанія надає зворотний зв'язок щодо моєї роботи та перспектив зростання.
- (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐
12. Чи думали Ви про зміну місця роботи через обмежені можливості кар'єрного зростання в цій компанії?
- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Важко сказати
13. Загалом, наскільки Ви задоволені своїми поточними кар'єрними перспективами в ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»?
- (1) ☐ (2) ☐ (3) ☐ (4) ☐ (5) ☐

Результати анкети-опитування на тему: “Задоволеність можливості кар'єрного зростання на підприємстві ТОВ «КВОЛІТІ ТЕСТІНГ ЕНД ІНСПЕКШН»”

Питання	Відповідь/Оцінка	Адмін. (n=9)	Лаб. (n=6)	Сюрв. (n=10)	Загалом (n=25)
3. Інформованість про кар'єрні шляхи	Негативно (1-2)	44%	0%	90%	52%
	Нейтрально (3)	44%	50%	10%	32%
	Позитивно (4-5)	11%	50%	0%	16%
4. Чіткість критеріїв просування	Негативно (1-2)	78%	0%	90%	64%
	Нейтрально (3)	22%	67%	10%	28%
	Позитивно (4-5)	0%	33%	0%	8%
5. Справедливість процесу підвищення	Негативно (1-2)	33%	0%	80%	44%
	Нейтрально (3)	56%	50%	20%	40%
	Позитивно (4-5)	11%	50%	0%	16%
6. Достатність можливостей для навчання	Негативно (1-2)	11%	0%	20%	12%
	Нейтрально (3)	56%	0%	50%	40%
	Позитивно (4-5)	33%	100%	30%	48%
7. Релевантність навчання кар'єрному розвитку (без Н/П)	Негативно (1-2)	43% (3/7)	0% (0/6)	43% (3/7)	30% (6/20)
	Нейтрально (3)	57% (4/7)	33% (2/6)	57% (4/7)	50% (10/20)
	Позитивно (4-5)	0% (0/7)	67% (4/6)	0% (0/7)	20% (4/20)
	Не проходили (Н/П)	22% (2/9)	0% (0/6)	30% (3/10)	20% (5/25)
8. Можливості вертикального зростання	Негативно (1-2)	89%	0%	90%	68%
	Нейтрально (3)	11%	67%	10%	24%
	Позитивно (4-5)	0%	33%	0%	8%
9. Можливості горизонтального зростання	Негативно (1-2)	78%	50%	90%	76%
	Нейтрально (3)	22%	50%	0%	20%
	Позитивно (4-5)	0%	0%	10%	4%
10. Обговорення кар'єри з керівником	Негативно (1-2)	22%	0%	70%	36%
	Нейтрально (3)	56%	50%	30%	44%
	Позитивно (4-5)	22%	50%	0%	20%
11. Задоволеність зворотним зв'язком про розвиток	Негативно (1-2)	33%	0%	70%	40%
	Нейтрально (3)	44%	50%	20%	36%
	Позитивно (4-5)	22%	50%	10%	24%

12. Думки про зміну роботи через відсутність росту	Так	0%	0%	80%	32%
	Ні	78%	67%	0%	40%
	Важко сказати	22%	33%	20%	28%
13. Загальна задоволеність кар'єрними перспективами	Негативно (1-2)	33%	0%	90%	48%
	Нейтрально (3)	56%	50%	10%	36%
	Позитивно (4-5)	11%	50%	0%	16%