



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**На правах рукопису**

**Степанюк Віталій Володимирович**

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**Управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві  
(на прикладі ПАФ “Аудит-Поділля”)**

подається на здобуття

другого (магістерського) рівня вищої освіти

Спеціальність “Економіка”

До захисту допущено:

Завідувач кафедри економіки та управління

\_\_\_\_\_ /Гуменюк А.Ф./

Науковий керівник, к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ /Гуменюк А.Ф./

Виконано здобувачем групи ІН8-12-23-М1Е(2.0 з)

\_\_\_\_\_ /Степанюк В.В./

Рукопис закінчено

Хмельницький 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ.....	8
1.1 Поняття та види кар'єри.....	8
1.2 Суть управління кар'єрою та розвитком працівників .....	14
1.3 Сучасні методи управління кар'єрою та розвитком працівників .....	25
РОЗДІЛ 2	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПАФ “АУДИТ-ПОДІЛЛЯ” .....	33
2.1 Характеристика ПАФ “Аудит-Поділля”.....	33
2.2 Професійний розвиток керівника ПАФ “Аудит-Поділля”.....	39
2.3 Аналіз системи управління кар'єрою та розвитком працівників ПАФ “Аудит-Поділля” .....	44
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПАФ “АУДИТ-ПОДІЛЛЯ” .....	53
3.1 Інноваційні підходи до розвитку працівників на ПАФ “Аудит-Поділля”.....	53
3.2 Саморозвиток працівників, як метод розвитку персоналу на ПАФ “Аудит-Поділля”.....	61
ВИСНОВКИ .....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

Найголовнішою потребою кожної людини в сучасному світі вважається розвиток кар'єри, від успіху якої залежить рівень задоволеності життям і, звичайно роботою. За допомогою успішно побудованої кар'єри людина може задовольнити свої основні психологічні потреби, наприклад, самореалізація, повага тощо.

Необхідність управління кар'єрою та розвитком працівників визначається її роллю в житті працівника, а також діяльності компанії та розвитку суспільства у цілому. З точки зору організації, кар'єра – це питання цілісності організаційного простору. Управління кар'єрою та розвитком працівників є одним із напрямків кадрової роботи будь-якого суб'єкта господарювання, який орієнтований, насамперед, на визначення стратегії, а також етапів професійного розвитку та кар'єрного просування персоналу. Цей процес полягає у порівнянні прийнятних можливостей фахівця, його здібностей і цілей з вимогами, стратегією і планом розвитку організації.

Грамотне управління кар'єрою має важливе значення для розвитку та функціонування організації, оскільки є фактором підвищення її життєздатності та стійкості на конкурентному ринку. З точки зору працівника, компетентне управління сприяє підвищенню лояльності співробітників та їх задоволеності роботою. Кар'єрний ріст забезпечує працівнику не тільки матеріальне благополуччя, а й задоволення таких потреб людини, як самооцінка і повага, самореалізація, успіх, потреба у розвитку тощо.

У сучасних умовах підприємства та організації мають проявляти самостійність у забезпеченні своєї діяльності необхідними ресурсами, у тому числі кадровими, визначати цілі та напрямки кадрової політики. На рівні економіки у цілому увага зосереджена, насамперед, на управлінні розвитком людських ресурсів, а на рівні підприємства акцент робиться на управлінні розвитком персоналу та управлінні розвитком кар'єри.

Актуальність теми пов'язана з необхідністю удосконалення управління кар'єрою та розвитком працівників суб'єкта господарювання з метою його розвитку та функціонування, а також підвищення життєздатності та конкурентоспроможності.

Питання пов'язані з розвитком персоналу і управлінням кар'єрою широко розглядається у працях науковців. Так, данне питання розглядають у роботах такі науковці, як: Бабчинська О.І., Базелюк В. Г., Безпалько О. В., Вдовічена О. Г., Гавкалова Н.Л., Довгань Л. Є., Збрицька Т.П., Ігнатович О.М., Коваль Н. В., Лавошник О.М., Літинська В. А., Литовченко І. В., Лобанов Д.О., Марценюк Л. В., Меланченко Д.В., Мішина С. В., Олійник Н. Ю., Палагній І. Р., Пальчук О. І., Партика І.В., Таран О. М., Фридель В.І. та інші.

Управління кар'єрою та розвитком працівників – складна, комплексна, багатопланова діяльність. Кар'єра – досить складний об'єкт управління. Управління кар'єрою персоналу наразі залишається слабкою ланкою. Проте сучасні умови вимагають удосконалення системи управління кар'єрою і розвитком працівників, що базується на дедалі складніших соціально-економічних процесах.

Метою магістерської роботи є дослідження питання управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві (на прикладі ПАФ “Аудит-Поділля”).

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є ПАФ “Аудит-Поділля”.

Предметом у магістерській роботі виступає сукупність організаційних засад управління кар'єрою та розвитком працівників на підприємстві.

Відповідно, у магістерській роботі вирішуються наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади управління кар'єрою та розвитком працівників;
- проаналізувати особливості управління кар'єрою та розвитком працівників на ПАФ “Аудит-Поділля”;
- запропонувати напрями удосконалення управління кар'єрою та розвитком працівників на ПАФ “Аудит-Поділля”.

У процесі написання магістерської роботи використано сучасні методи наукового дослідження, а саме: робочий план дослідження – це основа, яка визначає загальну спрямованість наукового дослідження та його послідовність; теоретичні методи дослідження; емпіричні методи дослідження, а саме спостереження; методи аналізу; метод опитування; методи представлення результатів дослідження.

Нормативну базу складають документи з питань кадрової роботи.

Інформаційною базою у магістерській роботі є праці науковців з питань управління розвитком персоналом, організації праці; наукові статті з тематикою управління кар'єрою та розвитком працівників.

При написанні магістерської роботи використана звітність ПАФ “Аудит-Поділля” та інші документи, що стосуються питань управління персоналом.

Основні теоретико-методологічні аспекти і результати магістерської роботи опубліковані у науковому збірнику “Економіка ХХІ століття: проблеми та перспективи” (2025 р.) № 11.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ

### 1.1. Поняття та види кар'єри

В умовах динамічного розвитку сучасного суспільства концепція кар'єри набирає особливе значення. По-перше, кар'єра є ключовим фактором особистого та професійного зростання, що впливає на самооцінку та якість життя особистості. Розуміння кар'єри як багатогранного явища дозволяє більш свідомо підходити до вибору професійного шляху та створити стратегію власного розвитку.

Цінність кар'єри для сучасної людини полягає у прагненні досягнень, що приносить як задоволення, так і визнання. Кар'єра сприяє самореалізації, що дозволяє свідомо розвивати свободу та відповідальність. Працівник виявляє нові можливості для себе, вдосконалюючи свої навички та підвищуючи конкурентоспроможність, що надає життю новий інтерес. Професійна кар'єра створює умови взаємовигідної співпраці між працівниками та організаціями, утворюючи ринок кваліфікованих фахівців [36].

В управлінні персоналом термін “кар'єра” охоплює багато значень: це може бути просування по кар'єрній сході, досягнення вищого статусу, збільшення доходу, розвиток навичок та набуття професійного досвіду тощо.

Поняття кар'єри є складним та багатостороннім, оскільки вона одночасно виступає як продукт інтеграції трудової діяльності та особистості, як самореалізацію працівника в організації, який прагне досягти певного рівня, а також як соціальна технологія, яка вирішує індивідуальні проблеми працівника та організаційні задачі підприємства [40].

Активно, термін “кар'єра” почав вживатися в Україні лише у 90-х роках минулого століття. Раніше визначення цього терміну було більш щоденним і часто мало негативний відтінок: часто про кар'єру говорили з сарказмом та

осудом. Слід зазначити, що у зарубіжній практиці термін “кар’єра” не мав негативного забарвлення. Зарубіжні дослідники з питань професійної кар’єри, головним чином американські автори, як правило, дають широке визначення кар’єри, вважаючи це “життєвим шляхом людини, розділеним на певні етапи та пов’язані з її роботою”. У багатьох статтях, опублікованих у спеціалізованих наукових журналах, що обговорюють проблеми кар’єри, як правило, на самому початку автори дають загальне визначення цієї концепції [53].

У ранніх визначеннях поняття кар’єри акцент робиться на наступному: кроки, етапи; просування; процес офіційних змін; послідовність змін; зміна соціального статусу.

В даний час тема кар’єри набула нового значення, і зацікавленість до цієї теми в Україні постійно зростає. В останні роки в наукових публікаціях різних напрямків опубліковано багато досліджень, що стосуються питань кар’єри. Трактатування сутності кар’єри науковцями наведено у таблиці 1.1.

Більшість авторів у своїх роботах розуміють під кар’єрою проходження певних етапів, ступенів службових сходів. Так, у словнику кар’єра визначається як швидке, успішне просування в службовій діяльності; досягнення слави, вигоди тощо. Автори, описуючи кар’єру, використовують такі вислови, як просування, зміна статусу, сходи, етапи. Автори розглядають кар’єру як послідовність посад, які займає працівник в одній організації, а також як динаміку його професійної активності.

Інші автори розглядають кар’єру як розвиток свого професіоналізму, професійне зростання. Такі визначення свідчать про розвиток компетенцій, накопичення досвіду, в результаті чого відбуваються якісні зміни особистості та її зростання.

Професійна кар’єра – це активне досягнення людини успіху в професійній діяльності. Професійна кар’єра-це індивідуально свідоме ставлення та поведінка працівника, пов’язаного з реалізацією його конкурентних переваг протягом усього трудового життя. В основі конкурентних переваг проявляються особистісно-професійні компетенції працівника, його активність у соціальному

житті. Трактування сутності кар'єри вітчизняними науковцями наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Трактування сутності кар'єри вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Мішина С.В., Мішин О.Ю., [35]	процес зміни ролей, посад, статусів і положення людини у суспільстві за обраною стратегією чи обставин, що здійснюється для забезпечення успішності у будь-якому виді діяльності
Літинська В.А., [28]	поетапне просування працівників за службовою ієрархією в міру збільшення їхнього практичного досвіду та розвитку професійних, ділових і особистісних рис
Коломієць Л.І., Макарук Л.Ю., [23]	просуванням фахівців за посадою в обраній сфері відповідно до кваліфікації, що забезпечує можливість для їхнього особистісного й професійного зростання, досягнення професійної майстерності у процесі виконання конкретної діяльності
Фридель В. І., [56]	поступовий процес просування по організаційній структурі компанії через отримання досвіду, професійне навчання, вдосконалення навичок й набуття кваліфікаційних можливостей
Меланченко Д.В., [32]	це суб'єктивно осмислені, визначені, власні судження працівника про своє трудове майбутнє, шляхи самовираження та задоволеності працею, на які він сподівається
Лавошник О.М., [28]	це те, як людина набуває досвіду в послідовності робочих місць і видів діяльності, які складають її трудову біографію; це мінливі прагнення, задоволення, самосприйняття та інші ставлення людини до своєї роботи і життя
Базелюк В. Г., [4]	процес самореалізації людини, реалізації власного особистісного потенціалу в умовах професійної діяльності.
Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М., [54]	професійний шлях до успіху по службових східцях, до престижного соціального статусу і положення у суспільстві.

Професійна кар'єра є складним соціально-економічним процесом постійного поновлення кількісних та якісних характеристик компетенцій працівника, що проявляється у вигляді його професійного становлення.

Професійне становлення – це розвиток особистості в процесі вибору професії, професійної освіти та навчання, а також продуктивна реалізація професійної діяльності. Це є продуктивним процесом розвитку та саморозвитку особистості, розвиток професійно орієнтованих заходів, визначення місця людини у світі професій, виявлення себе в професії та реалізації власного потенціалу у досягненні висот професіоналізму [42].

У науковій літературі виокремлюють дві моделі професійного становлення: адаптивну та професійний розвиток [53,55,58]. При адаптивній моделі професійного становлення у самовизначенні людини домінує тенденція до підпорядкування професійної кар'єри зовнішнім обставинам у вигляді виконання алгоритмів вирішення професійних проблем, правил, норм. Адаптивна модель відображає становлення працівника як носія певних професійних знань, вміння та досвіду. Модель професійного розвитку характеризується здатністю особистості виходити за межі практики, перетворити свою діяльність на предмет практичної трансформації і тим самим подолати межі власних професійних можливостей. Ця модель характеризує професіонала, який володіє професійною діяльністю у цілому, здатного до її самопроекування та вдосконалення [58].

Професійну кар'єру працівник може будувати працюючи як в одній організації, так і в різних організаціях. Розрізняють два види кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну.

Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності зазнає різних стадій розвитку: навчання; влаштування на роботу; професійне зростання; підтримка індивідуальних професійних здібностей; вихід на пенсію. Конкретний працівник може здійснити ці стадії послідовно в різних організаціях.

Окрім професійної, виокремлюють внутрішньо організаційну кар'єру, яка охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується в таких основних напрямках: вертикальна, горизонтальна, центрострімка, статусна.

Привабливим для працівників є центрострімкий напрямок розвитку кар'єри, який розуміється як рух до ядра, керівництву організації. Статусна кар'єра веде до високого соціального статусу, престижного становища та значного впливу.

Автори, також, вважають, що кар'єра – це не лише проходження робочих етапів, розвиток та професійне зростання, але це і більш широке поняття, що висвітлює як потребу у самореалізації, так і стиль життя людини. У їх розумінні кар'єра пов'язана не лише з робочою сферою в житті людини, але і з усіма сферами її життя. Такі визначення поняття “кар'єри” підкреслюють її універсальність, виходячи за рамки суто професійного зростання [59].

Є автори, які, у своїх визначеннях, згадують кар'єру як процес професійного розвитку, саморозвитку, в результаті чого відбуваються зміни. У їх розумінні кар'єра – це відображення результатів зміни особистості, її зусиль, вчинків та дій. Кар'єра розглядається як процес, так і результат. Автори стверджують, що кар'єру слід розглядати з позиції двох сторін – постійного процесу розвитку особистості, професійних якостей, та з точки зору результату розвитку, досягнення певних вершин, статусу та зміни професійних ролей. Кар'єру можна розглядати як соціальний конструкт, який формується під впливом соціокультурних факторів, норм та очікувань у суспільстві, що є результатом, у тому числі впливу навколишнього середовища на вибір кар'єрного шляху [48].

Також у визначеннях ми можемо знайти згадку про кар'єру з точки зору зміни ролей. Ці визначення також пов'язують кар'єру з усіма сферами людського життя. На відміну від авторів, які розглядають кар'єру як проходження етапів, у цих визначеннях кар'єра розглядається як зміна самої людини, а не посадових ступенів [59].

Таким чином, можна розглядати кар'єру як процес, який відображає особисті цілі, бажання та цінності людини. Цей підхід зосереджується на тому, як кар'єрний шлях пов'язаний з самоідентифікацією та особистим розвитком.

Якщо проаналізувати сучасні визначення, то можна встановити наступні акценти при описі кар'єри: життєвий шлях людини; професійне зростання; шлях просування людини; індивідуальна позиція людини; накопичення досвіду, людського капіталу.

Можна зробити висновок, що у більш сучасному контексті кар'єра включає не лише професійне зростання, але й розвиток особистих якостей, отримання нових знань та навичок. Це підкреслює, що кар'єра не обмежується лише трудовою діяльністю, але може включати особисті досягнення.

Отже, проаналізувавши запропоновані акценти, можна зазначити, що з часом при визначенні концепції “кар'єри” почали використовуватись більш глибокі та більш змістовні формулювання, які широко висвітлюють основні аспекти формування кар'єри та особистих змін, що супроводжують цей процес.

Це свідчить про те, що поняття “кар'єри” стає дуже різноманітним та багатограним. До питання кар'єри можна підходити з різних ракурсів. Поняття кар'єри з часом зазнало значних змін, що відображає зміни в соціальному, економічному та культурному контексті. Для повноти розуміння кар'єри, необхідно враховувати багато факторів, включаючи індивідуальні обставини, зовнішні умови та культурні норми. Вивчення понять кар'єри вимагає міждисциплінарного підходу, який об'єднує психологію, соціологію, економіку та інші сфери.

Аналізуючи всі вищезазначені визначення поняття кар'єри можна узагальнити та дати наступне визначення: кар'єра – це індивідуальний шлях професійного розвитку, включаючи досягнення, навички та особисті цінності, спрямовані на реалізацію потенціалу у вибраній області.

Це визначення поєднує як прагнення до професійного зростання, так і баланс з особистими цілями та інтересами. Підсумовуючи все вищезазначене, можна відмітити, що суть та зміст кар'єри визначається позицією дослідника, його поглядами на природу організаційних та економічних відносин, що виникають у процесі праці та посадових переміщень працівників.

Кар'єру можна інтерпретувати як життєвий шлях або професійну ниву, як швидке та успішне просування у професійній сфері, як прогресивний рух до слави чи матеріального добробуту, а також процес професіоналізації, включаючи перехід між різними рівнями та етапами. Крім того, кар'єра може означати послідовність працевлаштування та переміщень або навіть природним бажанням людини до самореалізації та самовизначення. Важливо зазначити, що у сучасному світі кар'єра не обмежується лише просуванням службовим сходам.

Поняття кар'єри також охоплює різні види діяльності, такі як кар'єра політика, менеджера, музиканта, актора тощо. У цьому контексті кар'єра не завжди означає постійний рух по організаційній ієрархії [59].

Кар'єра – це багатогранне поняття, яке можна інтерпретувати з різних точок зору. Від класичного розуміння професійного зростання до більш складних моделей, які враховують особисті та соціальні аспекти. Вивчення кар'єри дозволяє краще зрозуміти механізми, які впливають на розвиток людини у професійній сфері. Розуміння кар'єри як багатогранного явища дозволяє більш свідомо підходити до вибору професійного шляху та створити стратегію розвитку.

## 1.2 Суть управління кар'єрою та розвитком працівників

Сучасний погляд вчених-дослідників і практиків на кар'єру людини у професійній сфері демонструє пильну увагу та зацікавленість, оскільки від формування та розвитку кар'єри залежить реалізація можливих професійних досягнень як працівника, так і організації та суспільства в цілому. Становлення та розвиток кар'єри можна пов'язати з життєвими перспективами та успіхами у професійному розвитку та використовувати в процесі управління персоналом як інструмент розкриття людського потенціалу.

Управління кар'єрою персоналу є однією з найскладніших кадрових технологій – це комплексна технологія впливу керівників і кадрових служб на цілеспрямований розвиток здібностей співробітників, накопичення ними

професійного досвіду і раціональне використання їх потенціалу як в інтересах співробітників, так і в інтересах організації [33].

Литовченко І. В., Шевченко С. О. [29], підкреслюють, що управління кар'єрою у счасному розумінні є динамічною системою, яка зорієнтована на розвиток потенціалу працівників, на забезпечення їх адаптивності та активне залучення у процеси управління.

Олійник Н.Ю. [41], комплекс заходів, які здійснюються кадровою службою суб'єкта господарювання: планування, організація, мотивація і контроль службового зростання персоналу. При цьому враховуються цілі, потреби та соціально-економічні умови самої організації.

Як підкреслює Безпалько О. В. [6], головна місія управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами підприємства і потребами людини.

Літинська В. А. [28], зауважує, що управління кар'єрою працівників підприємства має відбуватися за планом, змістовно, і має бути спрямовано на результат.

У процесі управління кар'єрою вирішуються дві взаємопов'язані задачі: забезпечення відповідності професійного досвіду персоналу вимогам організації; розвиток і раціональне використання професійних здібностей персоналу [28].

Вирішення цих завдань дозволяє досягти високоефективної роботи організації.

У результаті застосування технології управління кар'єрою важливо досягти мети, яка полягає у тому, щоб те, що є у людини як носія професійних здібностей і досвіду, було використано у трудовому процесі, як в інтересах самої особистості, так і організації та суспільства у цілому.

Як підкреслює Літинська В.А. [28], процес управління кар'єрою має бути двостороннім: як із боку керівництва, так і з боку працівника. Співпраця дасть змогу правильно, якісно та швидко спланувати кар'єру працівників.

Розглянемо цілі управління кар'єрою, як з боку організації так і з боку працівника, рисунок 1.1.

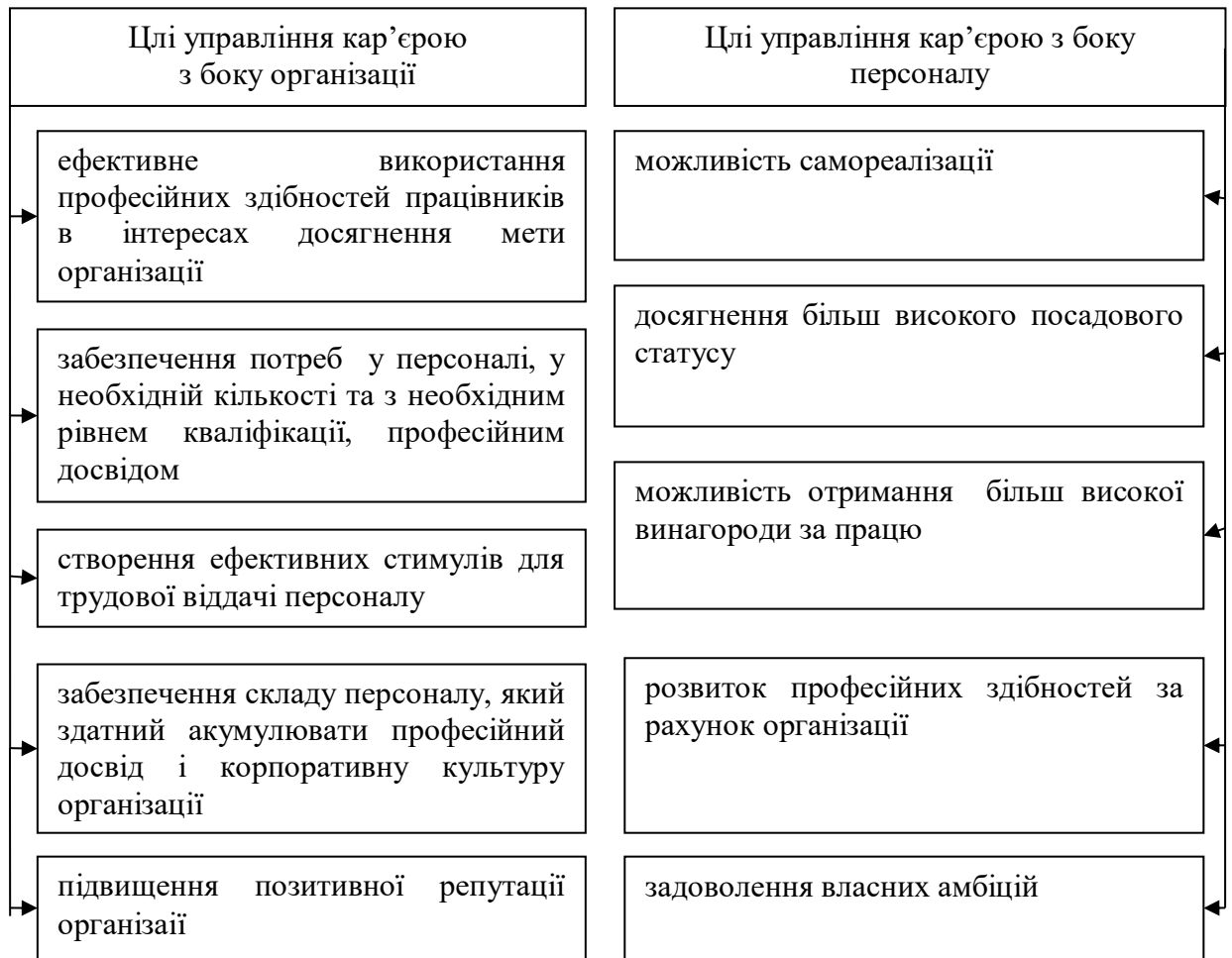


Рис. 1.1. Цілі управління кар'єрою з боку організації та з боку персоналу [28]

Специфіка управління кар'єрою як технології полягає у тому, що вона відбувається у конкретних умовах, а саме:

- усвідомлення цінності професійного досвіду людини як найважливішого національного надбання та головного ресурсу будь-якого суб'єкта господарювання;
- наявність високого кваліфікаційного статусу служби персоналу;
- створення оптимального кар'єрного простору, у якому може відбуватися зміна посадового статусу працівника, формуватися потреба в необхідних професіях і спеціальностях, накопичуватися професійний досвід і здібності персоналу у кар'єрному середовищі [41].

Основні вимоги до кар'єрного простору включають: відносну стабільність посадової структури; можливість простору для творчого та професійного зростання персоналу; оптимальний баланс посад, що сприяє конкуренції у професійному розвитку персоналу; адекватність цілям і завданням, які постають перед суб'єктом господарювання.

Кар'єрне середовище слід розглядати як єдність створених в організації необхідних умов для управління кар'єрою персоналу. Ці умови включають:

- наявність об'єкта управління кар'єрою, тобто персоналу, здатного до професійного розвитку;
- наявність системи, механізму та технології управління кар'єрою;
- готовність персоналу прийняти технології управління кар'єрою;
- підготовленість керівників і кадрових служб до роботи з персоналом;
- наявність ефективних матеріальних і моральних стимулів для трудового зростання, тобто, мотиваційного середовища [6].

Важливою умовою управління кар'єрою персоналу є наявність підготовлених спеціалістів служби персоналу, які мають досконало володіти змістом цієї кадрової технології. Для цього необхідно, щоб в організації сформувалась структура важливих соціальних інструментів управління кар'єрою: система, механізм, процес управління кар'єрою персоналу.

Основними функціями управління кар'єрою персоналу є:

- вивчення питань, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, їх розвитком і просуванням по службі, прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання, стажування тощо), процедур оцінки та переміщень (підвищення, ротація) керівників, а також кар'єрного процесу по усьому підприємству, у тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей підприємства, потреб і здібностей персоналу;

- організація процесів навчання (включаючи основи кар'єрного самоуправління), оцінювання, адаптації та профорієнтації, проведення конкурсів на заміщення керівних вакансій;
- активізація кар'єрних прагнень керівників, створення сприятливих умов для кар'єрного самоменеджменту: самопрезентації самореклами тощо;
- регулювання перебігу кар'єрних процесів, запобігання та попередження кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі виникнення кар'єризму;
- координація та узгодження дій усіх ланок системи управління;
- моніторинг виконання функцій, оцінка ефективності управління кар'єрою на основі певної системи показників [10].

Управління кар'єрою вимагає більш повного опису того, що відбувається з працівником на різних етапах кар'єри. З цією метою організації, зацікавлені в ефективному управлінні кар'єрою, розробляють такі кадрові технології, як відбір, оцінка (тестування, кваліфікаційний іспит, атестація тощо), навчання персоналу, а також робота з кадровим резервом, стажування тощо [33].

Кадрові технології управління кар'єрою включають технології постійного вивчення змісту, характеру та умов праці працівників з метою оперативного вирішення завдань організаційного розвитку: своєчасні зміни організаційної структури, штатного розкладу, посадових інструкцій, професійних профілів працівників, корекція професійно-кваліфікаційних вимог, програм професійного навчання тощо [53].

Технології управління кар'єрою персоналу допомагають організаціям максимально використовувати здібності своїх співробітників, а самим співробітникам дають можливість максимально використовувати свої здібності та сприймати свою роботу в організації як діяльність, що сприяє розвитку як організації, так і особистості. Іноді працівники ставляться до своєї кар'єри пасивно і схильні приймати важливі рішення щодо своєї кар'єри з ініціативи інших людей, а не власних інтересів, потреб і цілей, тому створення і застосування кадрової технології для управління кар'єрою в організації має

велике значення. Отже, результатом впровадження кадрової технології управління кар'єрою персоналу є більша відданість інтересам організації, підвищення мотивації, продуктивності праці, зниження плинності кадрів і більш повне використання здібностей співробітника [53].

Кар'єрний розвиток відрізняється від розвитку працівників, який більше зосереджений на отриманні навичок і досвіду, часто в сферах, які принесуть користь роботодавцю.

Розвиток персоналу є однією з найважливіших умов успіху будь-якого суб'єкту господарювання. Управління системою розвитку співробітників має важливе практичне значення і розглядається як найважливіший фактор зростання конкурентоспроможності, а також довгострокового розвитку організації. Сьогодні в країні стоїть проблема нестачі кваліфікованих кадрів. Сучасні компанії змушені не тільки адаптуватися до складних умов, які склалися в країні, а і працювати в умовах мінливого зовнішнього середовища і конкуренції.

Якщо розглядати зміст поняття “розвиток персоналу”, то трактування поняття надається різними авторами у їх наукових роботах.

Дяків О. П. [34] з колективом авторів визначають розвиток персоналу, як комплекс заходів, спрямованих на пристосування знань, можливостей і навичок працівників до вимог сучасного та майбутнього бізнесу. Розвиток персоналу охоплює такі процеси, як адаптація, оцінювання, навчання, ротація, делегування повноважень, робота з кадровим потенціалом, управління кар'єрою.

Партика І.В. [44] зазначає, що розвиток персоналу – це процес, який організований системно, це безперервне набуття та удосконалення знань, умінь, досвіду працівника через сукупність організаційно-економічних заходів. Ці заходи передбачають професійне навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри працівника з метою ефективного функціонування підприємства, з одночасним потенціалу працівника.

Шубалий О. М. [55] з колективом авторів підкреслює, що розвиток персоналу є системно організованим процесом який передбачає безперервне

професійне навчання персоналу для виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу охоплює такі процеси як оцінювання кадрів, планування професійної кар'єри тощо.

Розвиток персоналу є однією з ключових функцій менеджменту, оскільки саме завдяки людям забезпечується ефективне використання будь-якого виду ресурсів, які є в розпорядженні організації. Саме люди в кінцевому підсумку визначають її економічну ефективність, конкурентоспроможність та ефективність. Тому сучасна тенденція в управлінні людськими ресурсами базується на розгляді працівників як капіталу, від якого найбільшою мірою залежить розвиток організації [55].

Схема стратегії розвитку персоналу наведено на рисунку 1.2.

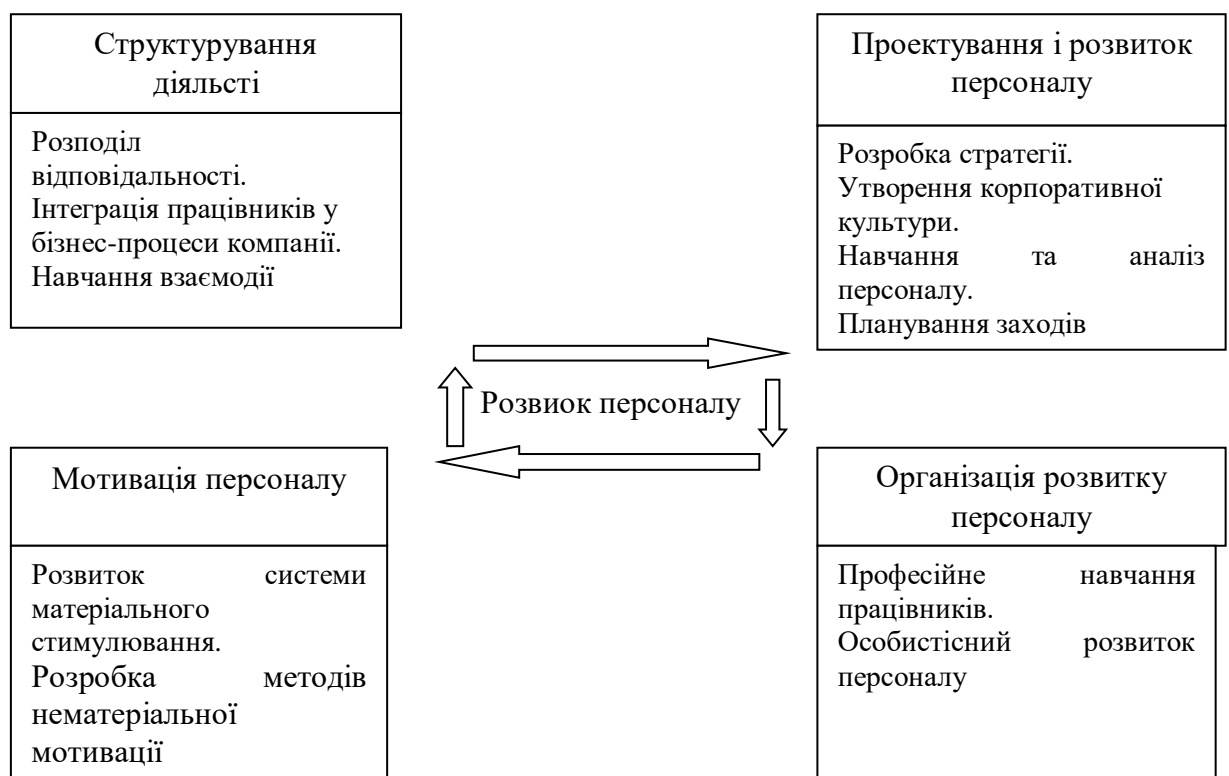


Рис. 1.2. Загальна схема стратегії розвитку персоналу [53;54]

Управління розвитком персоналу набуває все більшого практичного значення і розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Суть управління розвитком персоналу організації зводиться до вирішення трьох взаємопов'язаних завдань:

- формування та вдосконалення здібностей, моделей поведінки людини, які б найбільш повно відповідали вимогам розвитку виробничої та комерційної діяльності організації;
- створення таких соціально-економічних і виробничо-технічних умов, за яких відбувалося б максимальне використання працездатності працівника;
- ці процеси не мають відбуватися на шкоду здоров'ю та інтересам особистості працівника [59].

Прискорення темпів зміни параметрів зовнішнього середовища зумовлює об'єктивну необхідність усвідомлення загальної природи та глибинних причин цих змін, здійснення, по можливості, їх прогнозування, імітації ринкових варіантів вибору цілей роботодавця та визначення пріоритетів їх досягнення, тобто приводить до підвищення ролі стратегічного підходу до управління розвитком персоналу в сучасній організації.

Стратегія навчання та розвитку персоналу спрямована на своєчасну підготовку персоналу до поточних і майбутніх завдань і викликів, на залучення, утримання та розвиток талантів, що створює конкурентну перевагу однієї компанії перед іншими [33].

Розвиток персоналу включає такі складові: професійна підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка, ротація, делегування повноважень, планування кар'єри. Його новими формами також є дистанційне навчання співробітників, тренінги, створення центрів розвитку персоналу. Таким чином, навчання персоналу здійснюється в рамках програм розвитку персоналу, будучи їх найважливішою частиною [55].

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Під загальним розвитком розуміється формування і вдосконалення у співробітників якостей, не пов'язаних безпосередньо з їх професійною діяльністю. Під професійним розвитком розуміється процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань, тобто процес наповнення новим змістом складових професійного досвіду людини.

Розвиток персоналу стимулює розвиток співробітників не тільки з професійної точки зору, а й з творчої. Розвиток означає навчання поза поточною роботою, розвиток встановлює довгострокові цілі. Отже, розвиток персоналу є найважливішим фактором успішної діяльності будь-якої організації. Це твердження особливо актуальне в наш час, коли науково-технічний прогрес стрімко рухається вперед, а тому професійні знання швидше застарівають [50].

Метою розвитку персоналу є підвищення трудового потенціалу співробітників для вирішення як особистих завдань, так і завдань всієї організації в цілому. У розгорнутому вигляді можна представити наступні цілі розвитку персоналу:

- підвищення показників ефективності праці;
- зниження плинності кадрів;
- навчання керівного персоналу;
- формування складу молодих спеціалістів;
- оволодіння новими технологіями;
- формування організаційної культури [53].

З одного боку, розвиток персоналу є підсистемою (напрямком) всієї системи управління персоналом, з іншого – частиною підсистеми трудової мотивації співробітників організації, яка також активно впливає на стабільність організації.

Методологія навчання і розвитку персоналу багато в чому визначається формами, видами, науковими принципами, підходами і методами, які використовуються для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації. Цілі і завдання розвитку персоналу мають бути спрямовані на досягнення головної мети організації - отримання прибутку, але не менш важливим завданням є зміцнення персоналу організації, як необхідного їй людського ресурсу [55].

Українська економіка має подолати існуюче відставання від економічно розвинених країн за продуктивністю праці та забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку. Це можливо лише при переході на

інноваційний шлях розвитку, що вимагає серйозних змін у технологіях виробництва товарів і послуг.

Від якості підготовки, розвитку та використання кадрів значною мірою залежить успіх вирішення цих складних технологічних, економічних і соціальних проблем країни. Забезпечення ефективної діяльності організації значною мірою залежить від персоналу та спеціалістів, здатних створювати та просувати інновації. Вирішення цієї проблеми зумовлює необхідність комплексного підходу, створення багаторівневої структури, що охоплює систему освіти, організацію використання та розвитку людського потенціалу на організаційному рівні. Щоб утримати персонал, багато організацій мотивують і розвивають своїх співробітників різними способами. Ці методи називають інструментами розвитку персоналу. Вони можуть бути адміністративними, економічними, соціально-психологічними [49].

Розглядаючи розвиток персоналу як реалізацію заходів, що сприяють абсолютному виявленню особистісного потенціалу співробітників і зростанню їх здатності сприяти діяльності організації через набуття нових якостей, слід зазначити, що чіткого бачення методичного забезпечення цього процесу на сьогодні не існує. Також в сучасних умовах зростає потреба у розвитку персоналу, що зумовлено наступними факторами, рисунок 1.3.

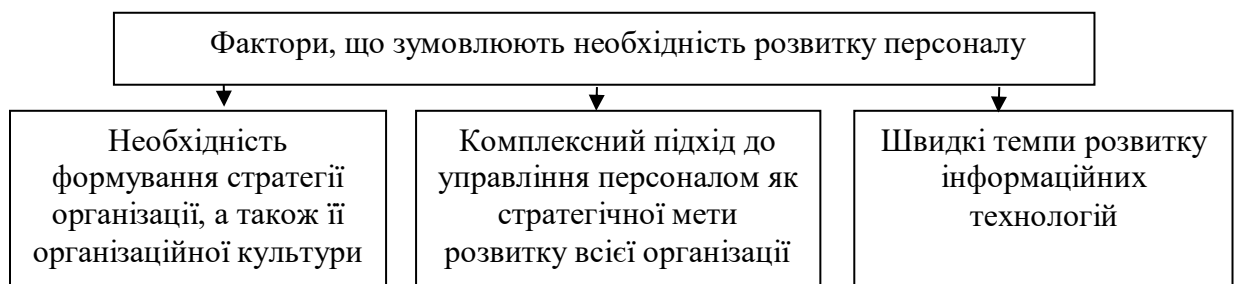


Рис. 1.3. Фактори, що зумовлюють необхідність розвитку персоналу [58]

Розвиток персоналу, як всередині організації, так і поза нею, є ключовим моментом у формуванні професійних та особистісних умінь і навичок, які дозволяють працівнику бути конкурентоспроможним на ринку праці, і дійсно вимагає нового і, певною мірою, інноваційного підходу, а саме:

- організації навчання;

- мотивації до саморозвитку;
- формування внутрішньофірмових комунікацій, що забезпечують ефективну взаємодію у процесі створення та реалізації інноваційних ідей і процесів [43].

Для цього в організації мають бути створені певні умови:

- інноваційна культура, як спрямованість особистості та колективу на інновації та перетворення, закріплена в мотивах, образах і формах поведінки;
- відносини усередині організації, що сприяють творчому ставленню до роботи, відкритому обміну ідеями, інформацією, знаннями, навичками;
- система мотивації та стимулювання інноваційної поведінки;
- формування позитивних міжособистісних стосунків, що сприяють колективному інноваційному процесу та розвитку механізму саморегуляції;
- розуміння та зацікавленість керівництва у необхідності інноваційного розвитку;
- діяльність зі стратегічного та поточного планування, підбору та розвитку персоналу, у пов'язанні із завданнями інноваційних перетворень з метою підвищення ефективності діяльності [43].

Оскільки саме людський потенціал відіграє вирішальну роль у процесі стратегічно-інноваційної трансформації економіки, то сьогодні необхідно розробити нову концепцію людських ресурсів безпосередньо в організаціях.

Однією з помилок керівників є небажання вкладати ресурси у професійний розвиток співробітників. Серед причин, чому керівники вважають за краще економити на персоналі, – ризик звільнення співробітника з організації, тобто вкладення не тільки коштів на персонал для конкурентів, а й зусиль, емоцій і уваги, які можуть окупаються «невдячністю». Відсутність чіткого зв'язку між навчанням і кар'єрою є надзвичайно гострою проблемою, адже людські ресурси стають ключовими факторами успіху організації в конкурентному середовищі.

Успіху розвитку організацій можна досягти, якщо учасників цього процесу об'єднує спільна філософія, корпоративна культура, спільне розуміння цілей, очікуваних результатів і винагород. Велику роль відіграють відносини

взаєморозуміння і довіри між керівництвом і персоналом, точне уявлення працівника і роботодавця про їх взаємні зобов'язання один перед одним.

### 1.3 Сучасні методи управління кар'єрою та розвитком працівників

Управління кар'єрою та розвитком працівників будується на використанні певних методів.

Методи управління кар'єрою та розвитком в організації – це сукупність способів впливати на старші позиції на підлеглих посадах. Умовно їх можна розділити на кілька груп

Управління кар'єрою та професійним просуванням базується на використанні певних методів.

Методи управління кар'єрою – це набір методик, які використовуються організаціями та самі працівниками для планування, розробки та просування по кар'єрних сходах. Вони охоплюють такі сфери, як самоаналіз, навчання, пошук нових можливостей, встановлення ділових відносин та оцінку ефективності.

Мета методів – синхронізувати цілі працівника та організації для досягнення взаємних вигід [55].

Умовно методи управління кар'єрою можна розділити на кілька груп, рисунок 1.4.

Ці методи є традиційними, але в сучасному світі вони вже не є такими дійовими, як раніше.



Рис. 1.4. Методи управління кар'єрою [55]

Сьогодні існує багато методів, які можуть бути використані в процесі управління кар'єрою і розвитком працівників, а саме: збагачення праці; програми навчання та розвитку; ротація персоналу; коучинг;

Розглянемо дані методи більш детально.

Збагачення праці – це зміна змісту роботи таким чином, щоб надати працівникам можливість досягти успіху, особистого вдосконалення, бути нести більшу відповідальність, роблячи роботу більш значущою та привабливою.

Як підкреслює Хаврова К.С [57], збагачення праці належить до неекономічних методів і означає надання працівникам більш змістовної та перспективної роботи, самостійності у визначенні режиму праці і використанні ресурсів.

Збагачення праці відноситься до практики, в якій працівникам доручаються додаткові завдання для збільшення своєї відповідальності та задоволення від роботи. Роботодавці мають адекватно мотивувати працівників, забезпечуючи їх відчуття важливості своєї роботи та заохочуючи їх участь у компанії. Цю умову можна досягти за рахунок підвищення самостійності працівників або довіряючи їм більш важливі обов'язки.

Ця концепція значно спирається на роботи Фредеріка Герцберга, американського психолога, який ще у середині минулого століття вивчав, що робить працівників задоволеними на роботі [55].

Керівництво має підтримувати баланс між належними умовами праці та наданням можливостей для зростання та визнання вкладу кожного працівника. На практиці це виражається у створенні кар'єрних шляхів та систем винагороди, які цінують не лише результати, але й інновації та відданість. Більше того, компанія має розробити організаційну культуру, яка підтримує та цінує своїх працівників.

Збагачення робочого процесу приносить користь як компанії, так і її працівникам. Перевагами для роботодавців тут є: створення відданої та ефективної команди; збільшення потенціалу команди для творчості та інновацій; розвиток людського капіталу з широким спектром знань та навичок; створення позитивного, стабільного робочого середовища, в якому хочуть бути працівники; зменшення плинності персоналу.

Переваги для працівників: відчуття, що їх робота має значення та допомагає досягти більших цілей організації; більше залучені до праці та мають більший контроль над своїми завданнями; розвивають свій потенціал і творчість; більш задоволені і уникають професійного вигорання; розширюють свої навички; отримують гнучкість та самостійність у завданнях, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям [59].

Незважаючи на багато переваг, збагачення праці супроводжується певними проблемами та труднощами. Реалізація збагачення праці може бути складною, якщо завдання не відповідають навичкам, інтересам та потенціалу працівника. Призначення занадто важких або занадто легких завдань може демотивувати працівника. Не всі працівники відкриті до змін, тому вони можуть бути обережними або неохоче взяти на себе нові обов'язки. У гіршому випадку такий працівник може знизити моральний дух команди.

Програми навчання та розвитку. Програми розвитку та навчання персоналу є ключовим елементом успішної стратегії будь-якого бізнесу, який

прагне до сталого зростання та конкурентоспроможності. Компанії, які інвестують у розвиток працівників, не тільки підвищують свої професійні навички, але й зміцнюють корпоративну культуру, мотивують персонал та зменшують його плинність. Співробітники працюють у різних ролях і стикаються з унікальними викликами. Якщо компанія запустить нову стратегію, продукт чи систему, усім працівникам потрібно оновити свої навички. Програми навчання та підвищення кваліфікації – це заходи, які приводять до остаточних змін у знаннях, вміннях та поведінці з метою підвищення компетентності персоналу. Насправді це підсистема впровадження управління навчанням [55].

Розробка та впровадження програм розвитку та навчання персоналу – це складний, але надзвичайно важливий процес, який здатний перетворити роботу компанії. Правильно побудовані програми допомагають не лише розвивати навички працівників, але і підвищити їх залученість, задоволеність та продуктивність.

Як зауважує Довгань Л.Є. [15], програма розвитку персоналу має бути послідовною та структурованою, що допоможе працівникам розібратися в задачах, які постануть перед ними, та допоможе засвоїти потрібні навички та знання.

Ротація персоналу. Це рух працівників між різними посадами та відділами у компанії. Мета ротації персоналу: всебічний розвиток працівників, здобуття нових навичок та досвіду, підвищення мотивації та прихильності до компанії.

Як зауважують Куделя В.І., Мирошніченко Ю.В., Моцна І.В. [24], ротація персоналу є одним із результативних інструментів кадрового менеджменту.

Ротація покращує мобільність та гнучкість персоналу. Співробітники, які пройшли ротацію, мають більш широкий кругозір і краще розуміють бізнес-процеси компанії.

Ротація персоналу – це також інструмент для управління талантами, дозволяє знайти та розвивати потенційно талановитих працівників, надаючи їм можливість пережити себе в різних ролях [53].

Ротація персоналу може включати: переміщення працівників на вищі або більш відповідальні посади; переміщення на посади з подібними навичками та завданнями; переміщення працівників між різними підрозділами чи проектами. Переваги впровадження ротації персоналу: розвиток та зростання працівників; збільшення гнучкості та пристосованості; розширення горизонтів для впровадження інновацій; зміцнення командної роботи.

Ротація персоналу вимагає ретельного планування та управління.

Ще одним методом управління кар'єрою є коучинг. Коучинг – це ефективне рішення питань пов'язаних з управлінням розвитком персоналу. Коучинг є управлінським підходом, який націлено на розвиток лідерства, комунікативних та інших здібностей працівників. Коучинговий підхід дає можливість кожному працівнику розкрити свій власний потенціал і самостійно формувати свій кар'єрний шлях. Коучинг – це робота з персоналом, яка спрямована на зміну людського мислення, що допоможе людині досягти життєвих та професійних цілей максимально ефективно та комфортно [52].

Як зауважують Тертична Л.І., Дегтяр А.А. [52], коучинг допомагає керівництву організації досягати встановлених цілей, завдань та розкрити потенціал працівників.

Завдяки використанню технологій коучингу керівництво:

- підвищує мотивацію працівників. Це можливість самостійної підготовки та розвитку працівників, оскільки коуч виступає партнером, а не наставником чи тренером. У членів команди формуються усвідомлення того, що кожен може впливати на результат своєї роботи та результати компанії. Завдяки цьому працівники стають більш ініціативними, відповідальними та залученими;
- сприяє утриманню та залученню цінного персоналу. Розвиток нових навичок та почуття власного значення допомагає зберегти або навіть посилити інтерес до роботи. Компанія, у якій кожен може відстежувати результати своєї роботи та розвивати компетенції є привабливими для нових кандидатів;
- створює сильну корпоративну культуру. Відносини між працівниками вибудовуються у партнерстві, колективна робота дозволяє знайти

нові не стандартні рішення для роботи, і будь -які проблеми, що виникають у компанії ефективно вирішуються [52].

Сьогодні в закладах вищої освіти створюються центри кар'єри. Центр кар'єри допомагає людям будувати кар'єру та знайти роботу. Він надає такі послуги, як допомога у пошуку вакансій, стажувань та працевлаштування, а також надає консультації щодо розвитку професійних навичок та планування кар'єри.

Як підкреслює Лобанов Д.О. [30], досвід створення центрів кар'єри широко застосовується у вищих навчальних закладах провідних країн світу. Автор зауважує, що успішна практика функціонування таких центрів є важливим орієнтиром для розвитку аналогічних центрів у нашій країні. Перспективами їх розвитку є розширення партнерства із роботодавцями, підвищення професійної кваліфікації персоналу центрів через міжнародний обмін досвідом і навчання, використання цифрових технологій тощо.

Центри кар'єри або кар'єрного розвитку можуть бути створені у великих компаніях як місце професійної підтримки працівників у розвитку кар'єри в межах певної компанії, враховуючи специфіку, можливості та потреби компанії.

Центри кар'єри надають можливість працівникам оцінити себе, надають послуги з навчання та управління, підтримку в галузі управління кар'єрою. Центри розвитку професійної кар'єри досліджують кар'єрні компетенції, стратегії просування завдяки чому працівники будують кар'єру і зростають.

На даний момент розвитку кар'єрне консультування виступає як швидко розвиваючий ефективний інструмент для знаходження способів максимальної професійної самореалізації.

Сьогодні активно розвивається кар'єрне консультування, що являє собою професійне консультування з питань кар'єри та професійного розвитку, розвитку кар'єри, і у свою чергу, включає такі процеси, як вибір, освоєння, адаптацію та просування у певній професії.

Як зауважують Ігнатович О.М. [20] з колективом авторів, кар'єрне консультування охоплює такі аспекти: елементи психологічного

консультування, професійну орієнтацію, консультування щодо ринку праці, розвитку особистісної ефективності. Дані аспекти стосуються допомоги людині у пошуку роботи і побудові кар'єри.

Зараз найбільш популярними є послуги консультантів, які можуть надати інтегрований підхід до вирішення професійних питань, з урахуванням складності кар'єри як явища, процесу та результату діяльності. Мета кар'єрного консультування – допомогти працівникам зрозуміти, як досягти прогресу на роботі.

Для того, щоб компанія розвивалася, необхідно, щоб люди, які працювали в ній, розвивалися. Багато працівників не мають уявлення, яким буде їхній кар'єрний шлях. Карта кар'єри – це письмовий план, який демонструє, де зараз є працівник, де він хоче бути, і які кроки слід вжити, щоб дістатися від вихідної точки до фіналу. Менеджери мають брати участь у розробці карт кар'єри: вони розуміють, на що здатні працівники та які навички їм потрібні. Карта кар'єри – це складна схема, в якій переплітаються особисті прагнення та прагнення організації. У картках кар'єри потрібно відзначити етапи, необхідні для переходу до конкретної посади та паралельно показати альтернативні шляхи, які дозволяють досягти мети [53].

І. Г. Шавкун, Я. С. Дибчинська [59] виокремлюють такі сучасні методи управління кар'єрою, як: кар'єрний маркетинг (позиціонування працівника в професійній діяльності з урахуванням споживчого попиту на його компетенції); кар'єрна логістика (послідовний, планомірний рух працівників у системі розподілу праці від нижчих до вищих ступенів кваліфікації); кар'єрний бенчмаркінг (пошук кращої практики, інноваційних ідей, що створюють умови для професійної кар'єри); кар'єрна мотивація та стимулювання (сукупність цілеспрямованих дій, пов'язана з актуалізацією потреби особистості стосовно забезпеченні власної конкурентності та благополуччя протягом трудового життя).

Сучасні методи управління кар'єрою є механізмом взаємодії керівників усіх рівнів управління з персоналом з метою формування готовності кожного

працівника до відтворення своїх компетенцій. Методи управління кар'єрою описують дії, які потрібно зробити щодо побудови кар'єри, певним чином забезпечують комплексний вплив на працівників до освоєння та вдосконалення способу його позиціонування у професійній діяльності, включають систему відповідних постійних та програмних дій.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПАФ “АУДИТ-ПОДІЛЛЯ”

#### 2.1 Характеристика ПАФ “Аудит-Поділля”

ПАФ “Аудит-Поділля” (приватна аудиторська фірма “Аудит-Поділля” )  
тзаснована у 2002 році.

Основний вид діяльності: 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку  
й аудиту; консультування з питань оподаткування.

Основним установчим документом, який визначає правовий статус,  
структуру, цілі та правила діяльності ПАФ “Аудит-Поділля” є Статут, що  
представлено у додатку А.

Фінансова звітність ПАФ “Аудит-Поділля” представлено у додатку Б.

ПАФ “Аудит-Поділля” надає послуги з ретельної перевірки організацій  
різних форм власності.

Основною метою функціонування ПАФ “Аудит-Поділля” є забезпечення  
аудиту високої якості та отримання прибутку.

Співробітники ПАФ “Аудит-Поділля” мають багаторічний досвід роботи  
та ретельно виконують зобов’язання перед своїми клієнтами у визначені терміни.

Аудитори контролюють грамотність ведення бухгалтерського обліку та, а  
також фінансові та податкові процеси. Спеціалісти ПАФ “Аудит-Поділля”  
займаються:

- перевіркою поточного стану бухгалтерського обліку;
- розробкою грамотної облікової політики суб’єктів господарювання;
- організацією правильного документообігу;
- оцінкою надійності та повноти фінансової звітності суб’єктів  
господарювання;
- перевіркою наявності зловживань, помилок при заповненні  
документів;
- надають консультації з питань оподаткування, ведення фінансової  
звітності тощо.

Сучасний бізнес створив зручний механізм фінансового та юридичного  
захисту малих та середніх компаній, які позбавлені можливості утримувати  
великі штати контролюючих фахівців. Сьогодні можна найняти професійних

незалежних бухгалтерів, аудиторів високого рівня в спеціалізованих компаніях, які пропонують послуги незалежного аудиту та контролю бухгалтерського обліку. Такою спеціалізованою компанією є ПАФ “Аудит-Поділля”.

Проведення аудиторських заходів дозволяє аудитованій компанії мінімізувати фінансові ризики та помилки у майбутньому. Керівники компанії отримують високоякісну інформацію про необхідні зміни, які необхідно вживати для покращення поточної ситуації.

Професійні аудитори ПАФ “Аудит-Поділля” проводять незалежну оцінку діяльності, визначають рівень успіху бізнесу та надають раціональні поради щодо встановлення ефективних механізмів управління. Це дасть реальну оцінку діяльності будь-якої компанії, дозволить стабілізувати роботу, захистити компанію законно та уникнути податкових проблем.

Важливі переваги ПАФ “Аудит-Поділля”: надає повний спектр послуг; може запропонувати спеціалізованих фахівців з різних проблемних питань, що стосуються обліку і податкування для клієнтів; надає якісні послуги в найкоротший термін.

Компанії, які замовляють послуги ПАФ “Аудит-Поділля” отримують: високу якість та ефективність обслуговування та індивідуальний підхід до кожного клієнта.

ПАФ “Аудит-Поділля” мікропідприємство з середньою кількістю працівників – 3 чоловіка.

У таблиці 2.1. наведено аналіз активів балансу ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022 – 2024 роки.

Як видно з таблиці 2.1., на ПАФ “Аудит-Поділля” протягом 2022–2024 років спостерігається збільшення суми активів. Так, необоротні активи у 2024 році зросли на 45,5% порівняно із 2022 роком, а оборотні активи зросли на 31,6%. Необоротні активи ПАФ “Аудит-Поділля” представлені основними засобами. Оборотні активи представлені поточною дебіторською заборгованістю, сума якої протягом 2022 – 2024 років зростає.

Таблиця 2.1

## Аналіз активів балансу ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна (+;-)
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>30,1</b>	<b>61,2</b>	<b>43,8</b>	<b>13,7</b>
Основні засоби	30,1	61,2	43,8	13,7
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>238,9</b>	<b>279,0</b>	<b>314,3</b>	<b>75,4</b>
Поточна дебіторська заборгованість	229,7	239,6	274,7	45,0
Гроші та їх еквіваленти	9,2	39,4	31,8	22,6
Інші оборотні активи	–	–	7,8	7,8
<b>БАЛАНС</b>	<b>269,0</b>	<b>340,2</b>	<b>358,1</b>	<b>89,1</b>

На рисунку 2.1. представлено структура активів ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 рр..

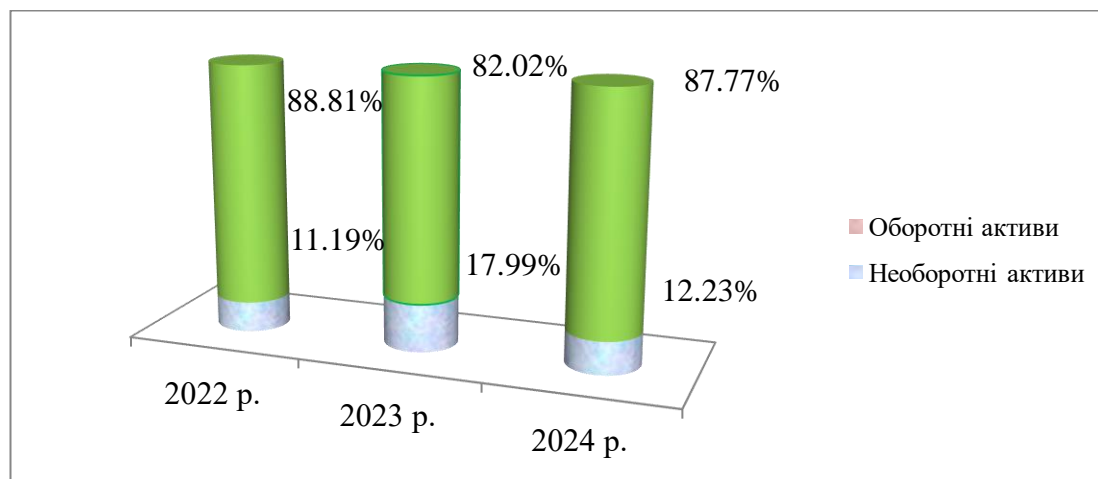


Рис. 2.1. Структура активів ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 рр..

У таблиці 2.2. наведено аналіз пасивів балансу ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022 – 2024 роки.

Таблиця 2.2.

## Аналіз пасивів балансу ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 роки

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна (+;-)
	тис.грн	тис.грн	тис.грн	
<b>I. Власний капітал</b>	<b>255,5</b>	<b>330,1</b>	<b>344,9</b>	<b>89,4</b>
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	255,5	330,1	344,9	89,1
<b>II. Поточні зобов'язання</b>	<b>13,5</b>	<b>10,1</b>	<b>13,2</b>	<b>– 0,3</b>

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	–	–	5,3	5,3
Інші поточні зобов'язання	13,5	10,1	7,9	– 5,6
<b>БАЛАНС</b>	<b>269,0</b>	<b>340,2</b>	<b>358,1</b>	<b>89,1</b>

Протягом 2022–2024 років спостерігається зростання власного капіталу, за рахунок нерозподіленого прибутку. Так, у 2024 році сума нерозподіленого прибутку зросла на 35% порівняно з 2022 роком.

Поточні зобов'язання у 2024 році зменшились за рахунок зменшення залишку по статті “Інші поточні зобов'язання” на 41,5% у 2024 році, порівняно з 2022 роком.

На рисунку 2.2. представлено структура пасивів ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022 – 2024 рр..

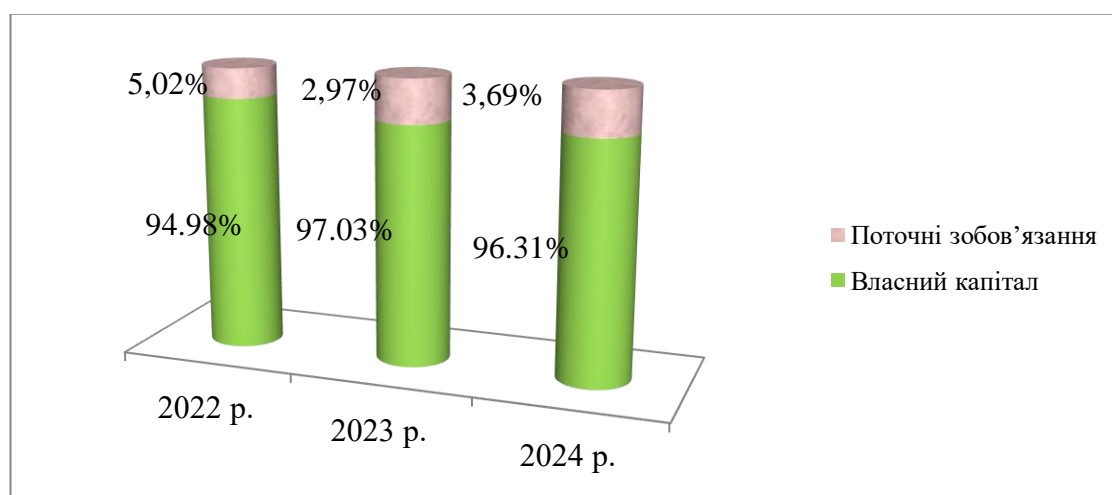


Рис. 2.2. Структура пасивів ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 рр..

Аналіз “Звіту про фінансові результати” ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 роки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз Звіту про фінансові результати ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна у % 2024 р. до 2022 р.

Чистий дохід виручка від реалізації товарів, (послуг)	367,2	717,3	426,1	58,9
Інші доходи	–	–	–	–
Собівартість товарів (послуг)	206,6	410,6	252,3	45,7
Інші витрати	159,8	232,1	159,0	– 0,8
Фінансовий результат до оподаткування	0,8	74,6	14,8	14,0
<b>Чистий прибуток</b>	<b>0,8</b>	<b>74,6</b>	<b>14,8</b>	<b>14,0</b>

На ПАФ “Аудит-Поділля” у 2024 році зріс чистий дохід на 16,0% порівняно з 2022 роком і зменшився на 40,6% порівняно з 2023 роком. У 2023 році на 45,2 зросла собівартість, проте у 2024 році сума собівартості порівняно з 2023 роком зменшилась на 45,0%.

ПАФ “Аудит-Поділля” найвищий результат показала у 2023 році. Так, сума чистого прибутку у 2023 році складала 74,6 тис. грн., у 2022 році – 0,8 тис. грн., у 2024 році – 14,8 тис. грн.

Динаміка чистого прибутку ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022 – 2024 роки наведено на рисунку 2.3.

Показники ділової діяльності показують наскільки ефективно та раціонально ПАФ “Аудит-Поділля” використовує фінансові ресурси. Показники ділової діяльності ПАФ “Аудит-Поділля” наведено у таблиці 2.4.

Протягом 2022–2024 років спостерігається зменшення показника фондівіддачі, що може свідчити про неефективне використання основних виробничих фондів.

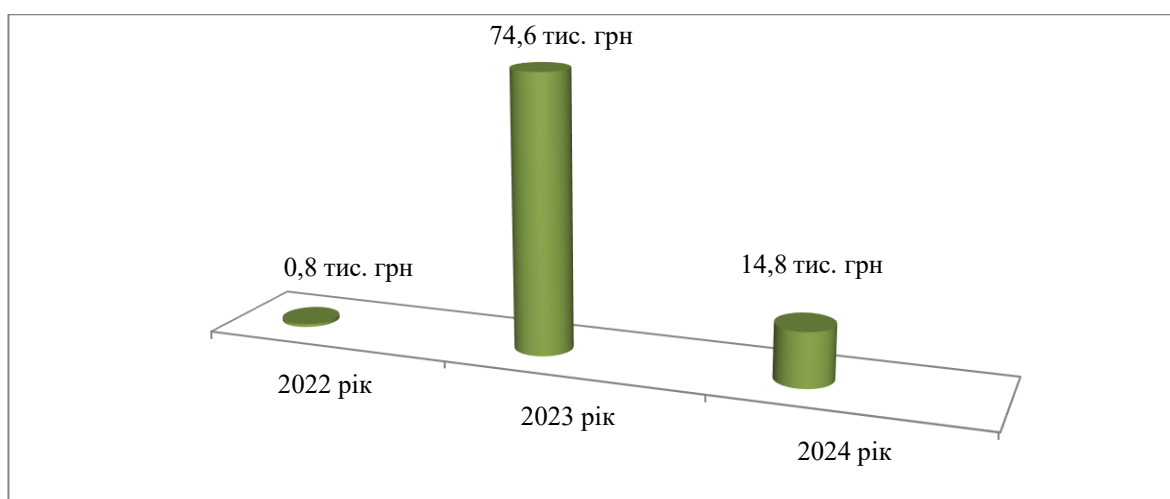


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку  
ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 рр..

Таблиця 2.4.

Показники ділової активності ПАФ “Аудит-Поділля” за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024 р. до 2022р. (+;-)
Фондовіддача	13,14	15,71	8,12	-5,02
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,279	2,770	1,436	0,157
Період обороту оборотних коштів (днів)	281,27	129,94	250,88	-30,39
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,366	3,056	1,659	3,025
Тривалість погашення дебіторської заборгованості (днів)	359,66	248,30	259,26	-100,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,201	2,449	1,263	0,062
Прибуток на 1 грн реалізованих полуг	0,002	0,104	0,035	0,033
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,003	0,219	0,041	0,038
Коефіцієнт використання власних коштів	0,004	0,277	0,049	0,045

Зростання коефіцієнта оборотності оборотних коштів у 2024 році порівняно з 2022 роком означає, що ефективність їхнього використання зросла.

Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у 2024 році порівняно з 2022 роком означає, що ПАФ “Аудит-Поділля” більш ефективно стягує кошти з клієнтів, що позитивно впливає на її фінансову стабільність.

У 2024 році спостерігається збільшення коефіцієнта оборотності власного капіталу порівняно з 2022 роком, тобто, ПАФ “Аудит-Поділля” більш ефективно використовує свій власний капітал, що свідчить про підвищення ділової активності.

Збільшення коефіцієнта ефективності використання фінансових ресурсів у 2024 році проти 2022 року означає покращення результатів діяльності ПАФ “Аудит-Поділля”.

Збільшення коефіцієнта використання власних коштів у 2024 році проти 2022 року показує, що ПАФ “Аудит-Поділля” ефективніше залучає та

використовує власний капітал для створення доходу, що є позитивною тенденцією.

## 2.2 Професійний розвиток керівника ПАФ “Аудит-Поділля”

ПАФ “Аудит-Поділля” мікропідприємство і керівник поєднує у собі кілька ролей. Керівник не тільки офіційно встановлює завдання, але й гнучко керує командою, спираючись на рівень зрілості та мотивації працівників.

Керівник фірми “Аудит-Поділля” виступає як повноцінний суб’єкт активності, що представляє фірму. Керівник має управлінські компетенції та досвід і є професіоналом своєї справи. Це людина, яка відповідає за стратегію, виконання завдань та успіх роботи всієї команди.

Керівник координує роботу працівників, приймає ключові рішення щодо розвитку бізнесу та відповідає за остаточні результати роботи.

Особливістю малого бізнесу є те, що будь-яка ініціатива чи зміни впливають на всю команду. У таких умовах важливо, щоб лідер був не лише у своїй зоні відповідальності, а розумів усі питання та грамотно спілкуватися з колегами. Це вимагає від керівника розвивати широкий спектр так званих гнучких навичок, без яких управління невеликим підприємством є важким.

У своїй роботі керівник фірми “Аудит-Поділля” покладається на кілька ключових принципів:

- принцип відбору персоналу. Керівник вибирає потрібних людей, які будуть ефективними на своїх посадах, поділяють цінностями компанії та активно включені до роботи;
- принцип відповідності. Встановлюючи завдання, керівник враховує уміння та навички працівника. Таким чином, працівник не тільки підвищує свої навички, але і мотивований до швидкого і якісного виконання завдань;
- принцип постійного підвищення кваліфікації працівників. У ПАФ “Аудит-Поділля” створені умови, за яких працівники можуть покращити свою

кваліфікацію. Це впливає не тільки на рівень професіоналізму, але і на підвищення мотивації;

– принцип збільшення кар'єрного зростання. Співробітники мають можливість не лише підвищити професійні навички, але й кар'єрний ріст. Цей принцип мотивує команду [53].

Цілі керівника ПАФ “Аудит-Поділля”:

1. Максимальний результат. Керівник концентрується на тому, щоб результат був максимальним наскільки це можливо. Для цього керівнику важливо знати інструменти управління командою та працювати з мотивацією працівників. Тільки мотивація приводить до того, що працівники хочуть розвинути та показати вищий результат.

Тому основні завдання керівника у цьому питанні: здатність працювати з матеріальною та нематеріальною мотивацією працівників; встановлення чітких завдань, з метою отримання позитивного результату.

2. Надійна команда. Досягнення максимальних результатів неможливо без стабільної, сильної, надійної команди. Тому у основні навички керівника входить здатність створювати умови, за яких люди захочуть працювати в цій конкретній компанії тривалий час. Керівнику потрібна команда, де низька плинність кадрів.

3. Прибутковість та життєздатність компанії. Прибутковість – це здатність отримувати фінансові вигоди, тобто різниця між доходом та витратами, тоді як життєздатність – це здатність компанії адаптуватися до змін, швидко оновлювати та працювати ефективно, забезпечуючи тривале існування та розвиток швидше, ніж конкуренти. Ці дві концепції взаємопов'язані: прибутковість є одним із показників життєвої сили, але життєздатність включає інші, більш широкі аспекти організації.

4. Формування позитивного іміджу ПАФ “Аудит-Поділля” на ринку, залучення та утримання клієнтів через високу довіру та лояльність.

Робота на керівній посаді – це складний процес, який включає багато обов'язків та завдань.

Основні завдання керівника ПАФ “Аудит-Поділля”:

- планування – створити стратегію та тактичні плани для команди. Керівник визначає довгострокову стратегію компанії, приймає рішення щодо розвитку бізнесу, розширення та впровадження нових послуг;
- правильне встановлення завдань. Керівник чітко встановлює завдання з вказанням критеріїв бажаного результату, так щоб працівники могли зробити роботу найкращим чином;
- організація роботи. Ефективне управління командою, мотивація працівників, вирішення конфліктів та забезпечення комфортних умов праці;
- фінансове управління. Керівник несе відповідальність за розподіл бюджету, оптимізацію витрат та максимізацію прибутку фірми;
- делегування. Щоб залишатися ефективним, керівник делегує звичайні завдання працівникам відповідно до їхніх навичок та компетенцій;
- мотивація. Надихає команду на продуктивну роботу;
- контроль. Відстежує виконання завдань та цілей. Регулярний аналіз результатів роботи компанії, оцінка ефективності ключових показників ефективності;
- аналіз ризиків.

Важливою особливістю є можливість працювати з людьми, знаходити підхід до кожного працівника та створювати гармонійну атмосферу в команді. Це вимагає не лише лідерських якостей, але й розвитку комунікативних навичок.

Розподіл обов'язків керівника ПАФ “Аудит-Поділля” представлено у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл обов'язків керівника ПАФ “Аудит-Поділля”

Діяльність	Відповідальність керівника
Стратегічне управління	Визначенням місії, цілей компанії
Фінансовий контроль	Контроль бюджету, прибутковості
Операційна діяльність	Керівництво ключовими процесами
Управління персоналом	Розвиток HR-стратегії
Взаємодія з партнерами і клієнтами	Встановлення зв'язків з партнерами, клієнтами

Основні навички керівника ПАФ “Аудит-Поділля”:

- здатність об’єднувати людей навколо ідей та створювати сенси;
- фокус на клієнтів і вміння будувати з ними стійкі взаємини;
- підтримка та розширення можливостей команди.

Щоб досягти успіху в професії аудитора, важливо не тільки мати необхідні знання, але й постійно вдосконалювати свої навички та контролювати зміни в законодавстві та професійних стандартах. Сертифіковані аудитори мають регулярно проходити навчальні курси, щоб відповідати вимогам до постійної професійної освіти. Програми охоплюють стандарти аудиту, внутрішнього контролю, управління ризиками, інформаційні технології та інші відповідні теми.

Керівник ПАФ “Аудит-Поділля” член спілки аудиторів України. Професійні організації аудиторів сприяють підвищенню кваліфікованого рівня аудиторів, захисту соціальних та професійних прав аудиторів, вносять пропозиції щодо подальшого вдосконалення аудиторської діяльності.

Професійний розвиток керівника ПАФ “Аудит-Поділля” включає постійне оновлення знань через курси, семінари та вебінари, підтримку відповідних навичок у галузі фінансів, законодавства, а також розвиток професійних якостей, таких як об’єктивність, аналітичне мислення та етична поведінка. Важливу роль відіграє членство в професійних асоціаціях, а також підтримка високої репутації професії.

Ключові аспекти професійного розвитку керівника ПАФ “Аудит-Поділля”:

- постійна освіта. Регулярне підвищення кваліфікації через курси, семінарами для засвоєння нових законодавчих змін, стандартів та технологій;
- фактичні знання. Глибоке розуміння бухгалтерського, фінансового, управлінського, податкового обліку, а також знання законодавчих рамок та міжнародної фінансової звітності;
- технологічні навички. Володіння спеціалізованими програмами, розуміння сучасних ІТ –систем;

- професійні та особисті якості. Розвиток аналітичного мислення, об'єктивності, навички формування професійного судження та дотримання етичних норм;
- досвід. Наявність практичного досвіду багаторічної роботи головним бухгалтером;
- професійна сертифікація. Отримання та підтримання кваліфікаційного сертифікату;
- членство в професійних організаціях;
- розуміння бізнес-процесів: знання структури та змісту бізнес-процесів, а також основи корпоративного управління та управління ризиками, що є важливим компонентом для аудитора.

Керівник ПАФ “Аудит-Поділля” є розпорядником матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Він створює єдність цілей і напрямів діяльності фірми, створює середовище, в якому працівники можуть бути повною мірою залучені до вирішення мети і завдань.

### 2.3 Аналіз системи управління кар'єрою та розвитком працівників ПАФ “Аудит-Поділля”

Розвиток персоналу ПАФ “Аудит-Поділля” – це набір заходів, спрямованих на вдосконалення навичок, знань та компетенцій працівників, з метою досягнення як бізнес-цілей компанії, так і кар'єрного зростання самих працівників. Це включає питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вільні посади, постійна періодична оцінка персоналу, планування бізнес-кар'єри та професійне зростання персоналу. Розвиток персоналу включає соціально-психологічні знання, економічні, юридичні, управлінські, екологічні знання, а також неформальні знання.

Мета розвитку персоналу ПАФ “Аудит-Поділля” є створення кваліфікованого та творчого фундаменту для розвитку нових ринко-орієнтовних ідей, удосконалення наданих послуг, а також розвиток індивідуальних потенціалів працівників. Результати розвитку персоналу, в свою чергу, можуть

бути виражені у вигляді: зростання прибутку; зростання обсягів послуг; зростання продуктивності праці працівників; збільшення потенціалу працівників та усієї компанії у цілому тощо.

Основними задачами розвитку персоналу є: цілеспрямований процес підвищення кваліфікації для спеціальної діяльності; збільшення внутрішньої фірмової мобільності; формування відповідальності як системної якості працівників; розвиток комунікаційних здібностей та роботи у команді.

Аудиторська діяльність являє собою один з найважливіших елементів інфраструктури ринкової економіки.

Професія аудитора – одна з найпривабливіших та перспективних професій у сфері економіки. Аудитор має можливість працювати як на державних підприємствах, так і в приватних компаніях, або в одній з аудиторських фірм. Щоб працювати зовнішнім аудитором потрібно бути працівником аудиторських компаній.

Однією з важливих переваг роботи аудитором є високий рівень оплати праці. Професія аудитора передбачає постійне вдосконалення своїх компетенцій. Аудиторська діяльність вимагає, щоб спеціаліст був висококваліфікованим та професійним, а висока оплата праці є результатом високих професійних якостей аудитора.

Ще однією перевагою роботи аудитором є різноманітність виконаних завдань, і перевіряємих організацій. Аудиторам доводиться подорожувати та перевіряти діяльність підприємств у різних регіонах. Це дає можливість ознайомитись з різними сферами економіки та отримати цінний досвід роботи та знайомства на багатьох підприємствах та організаціях.

Загалом, професія аудитора має багато переваг. Вона може дати спеціалісту: високий рівень оплати праці; можливості для просування у кар'єрі; цікаві та різноманітні заходи; досвід роботи на різних підприємствах та організаціях.

Ця професія вимагає не лише великих знань у галузі фінансів та бухгалтерського обліку але і здатності застосовувати їх на практиці. Аудитору

необхідно мати хорошу пам'ять та аналітичний розум. Аудитори ПАФ “Аудит-Поділля” повинні мати високий рівень професійної підготовки, що передбачає бездоганні знання фінансового законодавства та наявність сертифіката аудитора, тобто офіційний документ, виданий згідно рішенням Аудиторської палати України, який засвідчує рівень професійних знань необхідних для роботи аудитором.

Аудиторська діяльність вимагає від фахівця мати певні особисті якості, які дозволять йому успішно впоратися зі своїми завданнями та обов'язками. Деякі з важливих якостей, які повинен мати аудитор – це наполегливість та рішучість. Аудитори ПАФ “Аудит-Поділля” мають професійну компетентність, добросовісність, незалежність, об'єктивність, розуміються у законодавстві та стандартах.

Ще одна важлива якість аудитора – це аналітичний розум. Аудитори ПАФ “Аудит-Поділля” аналізують велику кількість даних, виявляють закономірності та тенденції, проявляють критичне мислення під час своєї роботи. Уважність також є ключовою якістю аудитора, будь-які пропущені деталі можуть мати серйозні наслідки.

Відповідальність також відіграє важливу роль у професії аудитора. Аудитор має бути готовий нести відповідальність за результати своєї роботи, за точність та надійність висновків. Крім того, працюючи консультантом, щоб ефективно взаємодіяти з клієнтами, аудитор повинен мати хороші навички спілкування та вміти донести свою позицію до співрозмовника.

Отже, аудитор має бути:

- порядним (правдивим, щирим, чесним, стриманим і розсудливим);
- етичним (дотримання принципів чесності та конфіденційності);
- відкритим (сприймати альтернативні ідеї або точки зору);
- дипломатичним (здатним активно взаємодіяти з людьми);
- спостережливим (здатним помічати невеликі деталі фактів та явищ)
- проникливим (інтуїтивно оцінювати ситуацію);
- різнобічним (готовим до різних ситуацій);

- наполегливим (здатність продовжувати досягати поставленої мети попри внутрішні та зовнішні перешкоди) ;
- рішучим ( своєчасно приймати рішення засновані на логічних міркуваннях та аналізі);
- незалежним (діяти та виконувати свої функції самостійно, в той же час ефективно співпрацюючи з іншими);
- комунікабельним (вміння чітко доносити результати перевірки та надавати рекомендації);
- постійно саморозвиватися, що є необхідною умовою для аудиторів на всіх кар'єрних рівнях [62].

Важливим аспектом успішного аудиту є вимоги, що застосовуються до аудиторів та аудиторських фірм. Основні з них:

#### 1. Професійна кваліфікація.

Щоб працювати аудитором, необхідно мати відповідну професійну кваліфікацію. Це включає отримання освіти в галузі бухгалтерського обліку, аудиту чи фінансів, а також складання іспитів, які демонструють знання основних аудиторських процедур і методологій.

#### 2. Ліцензування.

Однією з вимог до аудиторських фірм є наявність ліцензії на проведення аудиту. Ліцензування контролюється спеціалізованими органами.

#### 3. Етичні норми.

Аудитори та аудиторські фірми мають суворо дотримуватись етичних стандартів професії. Це дотримання конфіденційності, інформації, уникнення конфлікту інтересів і запобігання отриманню хабара або підкупу.

#### 4. Незалежність.

Важливою якістю аудитора є його незалежність від клієнта. Аудитор повинен мати можливість діяти неупереджено та об'єктивно, не піддаючись впливу зовнішніх факторів або конфлікту інтересів.

#### 5. Системи контролю якості.

Аудиторські фірми мають підпорядковуватися суворим системам контролю якості, які забезпечують високі стандарти ефективності. Це включає постійне навчання та розвиток співробітників, а також перевірку аудиторських процедур і методологій.

#### 6. Дотримання норм і стандартів.

Аудитори та аудиторські фірми повинні дотримуватися міжнародних та національних стандартів аудиту. Стандартами мають керуватися аудитори при перевірці та оцінці фінансової звітності.

#### 7. Постійне вдосконалення.

Це участь у професійних семінарах і конференціях, читання спеціальної літератури та обмін досвідом з колегами [62].

Професійна компетентність є основоположним принципом ефективного аудиту. Від компетентності аудиторів багато в чому залежить якість проведеного аудиту. Чим вища компетентність аудитора, тим менший ризик помилкового аудиторського висновку. Особисті якості аудитора мають дозволяти йому діяти відповідно до принципів проведення аудиту.

Аудитори ПАФ “Аудит-Поділля” підтримують свою компетентність шляхом регулярної участі в аудитах і безперервного професійного розвитку за допомогою додаткового досвіду роботи, навчання, інструктажу та відвідування зустрічей, семінарів і конференцій.

Для аудитора наявність сертифіката є обов’язковою вимогою. Професійна сертифікація – це підтвердження компетентності в очах роботодавців і клієнтів. Сертифікат підтверджує кваліфікаційну придатність для заняття аудиторською діяльністю.

Кар’єра в аудиті – це поетапний шлях професійного зростання з чіткою послідовністю посад і зростанням відповідальності. Розуміння цього шляху дозволяє свідомо планувати свій розвиток і ставити реалістичні кар’єрні цілі.

На кожному етапі кар’єри аудитор має зосередитися на розвитку конкретних компетенцій. Початковий етап (до 2 років) – засвоєння стандартів, методик аудиту, розвиток навичок технічного аудиту; середній етап (2-6 років) –

вдосконалення аналітичних навичок, розвиток спілкування, поглиблення галузевої експертизи; просунутий етап (більше 6 років) – розвиток лідерських якостей, стратегічного мислення, навиків наставництва та менторства.

Ключові якості для успішної кар'єри на ПАФ “Аудит-Поділля” включають: оновлення знань про стандарти та передову практику; накопичення різноманітного аудиторського досвіду в різних галузях і компаніях; створення професійної репутації та нетворкінг у професійній спільноті; документування досягнень і кількісних результатів проведених аудитів.

Необхідність управління кар'єрою та розвитком співробітників ПАФ “Аудит-Поділля” зумовлено її важливою роллю в житті людини, діяльності компанії, а також у розвитку суспільства у цілому.

Керівник ПАФ “Аудит-Поділля” зацікавлена в управлінні кар'єрою своїх підлеглих.

Грамотно побудоване управління кар'єрним процесом та розвитком співробітників є важливим для функціонування та розвитку ПАФ “Аудит-Поділля”, будучи фактором підвищення ефективності її діяльності, умовою стійкості та життєздатності в мінливому середовищі, рушійною силою, механізмом розвитку.

Управління кар'єрою та розвитком працівників торкається таких важливих питань, як задоволеність персоналу роботою у фірмі та пов'язану з цим продуктивність праці; спадкоємність професійного досвіду та культури; забезпечення раціонального заміщення працівників; адаптивність і маневреність в умовах швидких змін, і, що важливо воно пов'язане з питаннями внутрішнього збільшення професійного потенціалу та зовнішнього зростання фірми у зовнішньому середовищі.

Все це тим більше актуально сьогодні, коли підприємства та організації самостійно піклуються про забезпечення своєї діяльності необхідними людськими ресурсами, визначають цілі, напрями, пріоритети кадрової політики, а глобальна тенденція гуманізації відбивається у зміщенні цінностей, акцентів уваги у бік збільшення ролі людського фактора у розвитку економіки, зростання

значення підсистеми управління персоналом у системі управління будь-якою організацією. У цих умовах загалом на перший план виходить управління розвитком людських ресурсів, але на рівні окремого підприємства – управління розвитком кадрів, розвитком ресурсів кожної конкретної людини, управління її просуванням у межах організації.

Однією з головних умов успішного управління кар'єрою на ПАФ “Аудит-Поділля” є обов’язкова участь керівника та створення у фірмі атмосфери діалогу. Керівник ПАФ “Аудит-Поділля” управляє розвитком співробітників через виявлення потреб, індивідуальне планування кар'єри, надання можливостей для навчання, постановку цікавих завдань та регулярний зворотний зв’язок.

На ПАФ “Аудит-Поділля” проведено опитування працівників з метою визначення задоволення кар'єрою та розвитком. В опитуванні взяли участь два працівника. Результати опитування наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Результати опитування працівників ПАФ “Аудит-Поділля”, у %

Питання	Відповіді		
	Так	Ні	Важко відповісти
Чи задоволені ви кар'єрними можливостями у компанії?	100	0	0
Чи відчуваєте ви, що ваша робота сприяє вашому особистому та професійному зростанню?	100	0	0
Чи відчуваєте Ви, що ваша робота приносить цінність компанії?	100	0	0
Чи вважаєте ви, що володієте достатніми знаннями та навичками, щоб ефективно виконувати свої обов’язки?	50	50	0
Чи маєте ви доступ до необхідних ресурсів для професійного розвитку?	100	0	0
Чи надані вам можливості для професійного зростання та розвитку?	100	0	0
Чи отримуєте ви достатню підтримку для досягнення ваших професійних цілей?	100	0	0

Чи задоволені ви різноманітністю та складністю щоденних завдань?	50	50	0
Чи відповідають ваші поточні посадові обов'язки вашим навичкам і кваліфікації?	100	0	0

Опитування дозволяє оцінити, чи вбачають співробітники ПАФ “Аудит-Поділля” можливості для кар’єри та професійного розвитку.

Як бачимо з даних, що наведені у таблиці 2.5., працівники задоволені кар’єрними можливостями у компанії, відчувають, що їх робота сприяє особистому та професійному зростанню, мають доступ до необхідних ресурсів для професійного розвитку, отримують достатню підтримку для досягнення професійних цілей. Проте при відповіді на питання “Чи вважаєте ви, що володієте достатніми знаннями та навичками, щоб ефективно виконувати свої обов’язки?” думки розділилися, тобто один з працівників не вважає, що володієте достатніми знаннями та навичками, щоб ефективно виконувати свої обов’язки.

Також, один з працівників зазначив, що не задоволений різноманітністю та складністю щоденних завдань.

При відповіді на питання щодо форми навчання, думки працівників розділилися наступним чином: один працівник вважає, що більш ефективним є онлайн-курси, інший працівник надає перевагу семінарам, рисунок 2.4.

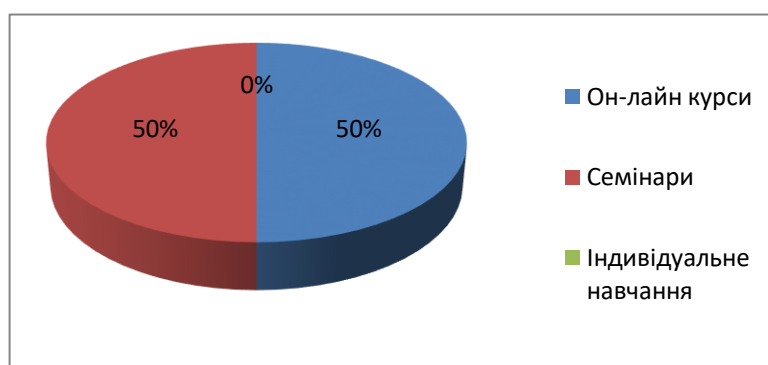


Рис. 2.4. Відповіді на питання “Які форми навчання (онлайн-курси, семінари, індивідуальне навчання тощо) вам найбільш зручні?”

При відповіді на питання щодо просування по службі, думки працівників розділилися наступним чином: один працівник виявляє бажання до нових

обов'язків, інший працівник надає перевагу навчанню новим навичкам, рисунок 2.5.

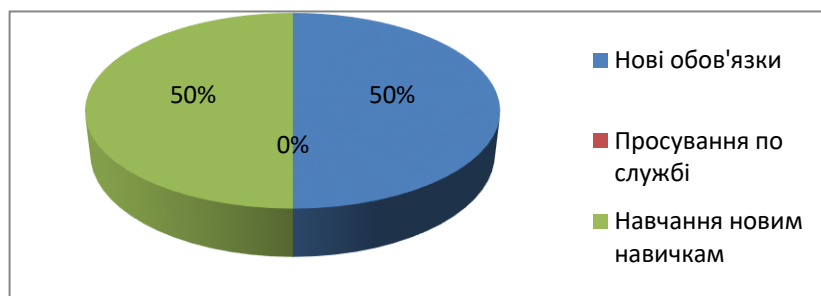


Рис. 2.5. Відповіді на питання “Якого просування по службі Ви прагнете найбільше?”

Отже, у цілому, працівники ПАФ “Аудит-Поділля” задоволені можливостями кар’єрного зростання і розвитком. Працівники виявляють бажання надалі вчитися, розвиватися і підвищувати свою майстерність в галузі аудиту.

Прагнення до професійного зростання та розвитку є ключовим аспектом для аудиторів, які бажають досягти успіху у своїй кар’єрі. Аудиторська галузь пропонує багато можливостей для просування, від молодших посад до старших аудиторів і партнерів аудиторських фірм. Перспективи професії аудитора тісно пов’язані зі змінами в законодавстві, економічною ситуацією та технологічними інноваціями. Фахівці, які вміють адаптуватися до нових умов і володіють сучасними інструментами аудиту, завжди будуть затребувані на ринку.

Аудитори – це не просто охоронці фінансової звітності, вони є ключовими гравцями в забезпеченні прозорості та довіри в світі економіки. Їхня робота вимагає не тільки високої майстерності та уваги до деталей, а й уміння адаптуватися до постійно змінюваних норм і технологій. Постійне підвищення кваліфікації, оволодіння новими знаннями та вміннями, підвищення кваліфікації стає об’єктивно необхідним і потребує удосконалення.

### РОЗДІЛ 3

#### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ НА ПАФ “АУДИТ-ПОДІЛЛЯ”

3.1. Інноваційні підходи до розвитку працівників на ПАФ “Аудит-Поділля”.

У сфері аудиту продовжують розвиватися і впроваджуватися нові правила і вимоги. Серед ключових нововведень – зміни в законодавстві, а також посилення контролю за роботою аудиторів. Також вносяться зміни в методологію аудиту, робиться акцент на підвищення якості послуг аудиторських організацій.

У вересні 2025 року Кабінет Міністрів України схвалив законопроект “Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [1] та деяких законів України щодо удосконалення законодавства у сфері аудиторської діяльності». Положення законопроекту спрямовані на виконання євроінтеграційних зобов'язань України. Мета законопроекту – удосконалення правового регулювання аудиторської діяльності, створення сприятливих умов для розвитку аудиторської професії, підвищення якості

аудиторських послуг та сприяння інтеграції України до європейського ринку аудиторських послуг.

Ключові зміни тут такі: запровадження сертифікації аудиторів по сталому розвитку за європейськими стандартами; обов'язкове застосування міжнародних стандартів надання впевненості щодо звітності про сталий розвиток при виконанні завдань спеціалізованих аудиторських завдань; визначення ефективного механізму контролю якості аудиторських послуг у сфері забезпечення достовірності звітності про сталий розвиток тощо [1].

Прийняття Закону дозволить ефективно адаптувати національне законодавство у сфері аудиту до вимог Європейського Союзу, що покращить якість та прозорість аудиторських послуг, зміцнить довіру інвесторів та партнерів до українського бізнесу та полегшить вихід підприємств на міжнародні ринки. Це створить сприятливий інвестиційний клімат і відкриє нові можливості для українських аудиторів на європейському ринку.

У таких умовах зростають вимог до підвищення якості діяльності аудиторських компаній і, відповідно, вимог до самих аудиторів. Питання розвитку персоналу, в нашому випадку персоналу ПАФ "Аудит-Поділля" набуває усе більшої актуальності.

Функціонування компанії та розвиток колективу стають необхідною умовою підтримки її конкурентоспроможності. Навчання, перепідготовка та безперервне навчання співробітників є важливими чинниками стабільного успіху.

Професійний розвиток аудиторів включає безперервну освіту та підвищення кваліфікації. Аудитори мають постійно оновлювати свої знання про нові закони, нормативні акти та професійні стандарти. Для цього вони можуть проходити спеціалізовані курси, брати участь у семінарах і вебінарах, а також вступати до професійних асоціацій. Безперервна освіта та розвиток також необхідні для підтримки професійних сертифікатів. Наприклад, сертифіковані аудитори повинні регулярно проходити курси підвищення кваліфікації, щоб відповідати вимогам безперервної професійної освіти [62].

Система управління розвитком персоналу є одним із найважливіших напрямів забезпечення ефективної роботи бізнесу. Немає сумніву, що працівники є найбільшим активом ПАФ “Аудит-Поділля”. У реальності сучасної економіки стрімкий розвиток людини та зміни в розвитку продуктивності, найважливішими з яких є знання, навички та кваліфікація. Це вимагає від керівника приділяти більше уваги працівникам та їхнім можливостям.

Розвиток персоналу – це комплекс систематичних заходів у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу фірми, а також процес набуття необхідних умінь і навичок для розкриття потенціалу працівників. Безперечно, ці два визначення мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу слід розглядати як процес постійного забезпечення послідовного виконання запланованих заходів у цій сфері [43].

Розвиток персоналу не тільки професійне, але й організаційне, соціальне та особистісне. Лише за умови збалансованого розвитку всіх властивостей людини можна говорити про розвиток працівника у цілому.

Розвиток слід розглядати не тільки як підвищення якісних характеристик (умінь, навичок, знань тощо), а як процес удосконалення і переходу на новий рівень. Розвиток персоналу також можна розглядати не як одноразовий захід для співробітників, а як динамічний процес планування зі стратегічним і постійним характером.

Розвиток персоналу – це будь-яка спроба організації, зазвичай спланована та реалізована з використанням значних ресурсів, підвищити рівень знань, навичок, досвіду, відданості чи цінності працівників для покращення їхньої роботи. Коли організація інвестує у своїх людей, це прокладає шлях до успіху.

Отже, управління розвитком персоналу ПАФ “Аудит-Поділля” – це дії з розробки та реалізації заходів, спрямованих на досягнення рівня якісних характеристик працівників. Це узгоджується зі стратегією розвитку фірми. Таке управління має розкривати весь потенціал співробітників, позитивно впливати на рівень знань персоналу, покращувати стосунки та комунікації між людьми.

Процес формування цілей і завдань розвитку персоналу в контексті управління людськими ресурсами вимагає інтеграції корпоративної стратегії зі світовими тенденціями та кращими світовими практиками. Розглянемо ключові аспекти, які необхідно враховувати при розробці стратегії управління.

У структурі розвитку персоналу можна виділити кілька ключових рівнів, починаючи від базового і закінчуючи вищим. На базовому рівні розвитку персоналу основна увага приділяється безпосередньому навчанню вмінням і технічним навичкам, які працівники набувають у процесі початкової професійної освіти та вдосконалюють у подальшому під час роботи. Цей рівень також охоплює соціалізацію, орієнтацію та консультивання працівників, які сприяють їх професійному зростанню та підтримці здорового конкурентного середовища серед персоналу.

На наступному рівні –вищому – акцент робиться на сприянні глобальній конкурентоспроможності співробітників. Це включає додатковий професійний розвиток і навчання, спрямоване на вдосконалення раніше набутих знань і навичок. Також розглядаються методи навчання, спрямовані на оволодіння інноваційними технологіями та підходами у професійній сфері.

Найвищий рівень у структурі розвитку персоналу пов'язаний із впровадженням сталого розвитку кваліфікації працівників, що передбачає міжнародне навчання та можливість конкурувати з провідними спеціалістами світу. На цьому етапі максимізується соціально-економічне благополуччя персоналу, розширюється його професійний кругозір [49].

Таким чином, еволюція професійного розвитку в будь-якій організації, у тому числі ПАФ “Аудит-Поділля”, передбачає послідовний перехід від базових навичок до глобального рівня досконалості, що сприяє як індивідуальному, так і загальному добробуту персоналу та компанії у цілому.

Процес управління розвитком персоналу представлено на рисунку 3.1.

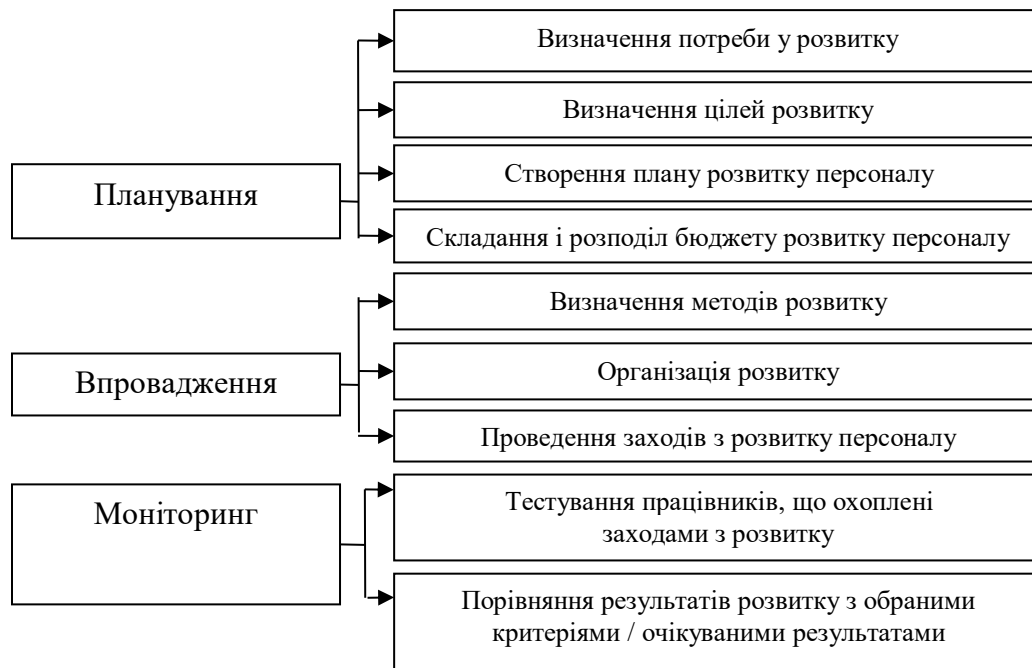


Рис. 3.1. Процес управління розвитком персоналу ПАФ “Аудит-Поділля”

У сучасному бізнесі, де конкуренція стає все більш жорсткою, персонал відіграє ключову роль у досягненні успіху компанії. Уміння правильно керувати та мотивувати працівників є одним із головних завдань керівників. Тому дотримання інноваційних підходів в управлінні розвитком персоналом є необхідністю, що може забезпечити компанії багато переваг і стабільний розвиток. Сучасні методи управління розвитком персоналом базуються на використанні сучасних технологій та засобів для ефективно організації праці. Одним із таких інструментів є покращене спілкування, як між працівниками у середині фірми так і з іншими колегами, наприклад, з метою обміну досвідом чи консультації з певних питань [59].

Віртуальні платформи та соціальні мережі можуть сприяти співпраці та обміну ідеями з колегами навіть з інших країн. Завдяки можливості спілкуватися через спеціалізовані платформи співробітники можуть легко обмінюватися своїми ідеями та отримувати відгуки від колег. Це створює більш згуртовану команду та продуктивне робоче середовище, де кожен може зробити свій внесок.

Не менш важливим є забезпечення регулярного зворотного зв'язку та наявність відкритих каналів спілкування всередині компанії. Керівник має заохочувати співробітників висловлювати свої думки та ідеї, а також бути

відкритими до конструктивної критики. Це створює атмосферу довіри і дозволяє співробітникам відчувати свою значимість і впливати на розвиток компанії. Більш тісна взаємодія між керівником і працівниками також підвищує задоволеність роботою та сприяє професійному зростанню [60].

Впровадження нових технологій, використання віртуальних платформ і соціальних мереж, а також регулярний зворотній зв'язок і відкриті канали спілкування – все це важливі складові покращення комунікації всередині компанії. Вони сприяють більш ефективній комунікації, заохочують співпрацю та обмін ідеями, створюють атмосферу довіри та задоволення серед співробітників [60].

Ще одним інструментом ефективної організації роботи є розвиток навичок і підвищення ефективності роботи. Надання працівникам можливості вивчати нові навички та технології дозволяє їм ефективніше виконувати свої завдання та покращувати якість роботи. Це, у свою чергу, приводить до підвищення продуктивності та розвитку компанії в цілому.

Однією з головних складових розвитку навичок є навчання працівників новим технологіям і навичкам, які дозволяють їм ефективніше виконувати свої завдання та підвищувати якість роботи. Надання співробітникам можливості освоїти нові прийоми та прийоми значно впливає на їх продуктивність [60].

Слід зауважити, що сьогодні активно продовжуються процеси цифровізації. В умовах стрімкого технологічного прогресу компанії стикаються з необхідністю адаптувати свої процеси та стратегії, що вимагає від працівників нових знань і навичок. Найважливішими для ринку будуть ті спеціалісти, хто розуміє цифровий аудит, матиме навички роботи з великими обсягами даних та матиме базові знання з програмування. Багато працівників мають цілі професійного розвитку, які передбачають підвищення їхньої технічної впевненості та компетентності. Отже, необхідно набути навичок праці з базами даних, опанувати принципи програмування. Таким чином, професія аудитора зміниться. Зміни будуть спрямовані на цифровізацію, автоматизацію роботи.

Онлайн-платформи та гейміфікація – це сучасні інструменти, які сприяють мотивації та зацікавленості співробітників у своєму професійному розвитку. Використання таких ресурсів допомагає зробити процес навчання інтерактивним і цікавим. Це не тільки підвищує мотивацію співробітників, але й створює атмосферу співпраці та конкуренції, що сприяє більш ефективному навчанню [44].

Практика показує, що лише цілеспрямований і системний підхід до розвитку персоналу може привести до очікуваних результатів. Цей процес включає як формальні освітні програми, так і менш формалізовані, але однаково важливі ініціативи, такі як коучинг та онлайн-навчання.

Важливу роль у процесі розвитку професійних навичок співробітників відіграють також інноваційні методи навчання, зокрема вебінари та онлайн-курси. Завдяки гнучким можливостям навчання співробітники можуть самостійно визначати оптимальний час і місце для вивчення нових матеріалів. Це дозволяє їм глибше заглибитися в предметну область і відразу застосувати отримані знання на практиці [60].

Усі перераховані вище заходи спрямовані на те, щоб працівники не тільки володіли необхідними навичками, але й могли ефективно застосовувати їх у своїй роботі. Завдяки постійному розвитку та підвищенню ефективності роботи компанія стає більш конкурентоспроможною та успішною на сучасному ринку.

Іншим інструментом ефективної організації роботи є підвищення задоволеності співробітників. Для досягнення поставленої мети необхідно запроваджувати інноваційні підходи до управління розвитком персоналом, що дозволяють створити комфортні умови праці.

У сучасних умовах праці підвищення рівня задоволеності працівників є одним із найважливіших завдань успішного розвитку компанії. Для досягнення поставленої мети необхідно запроваджувати інноваційні підходи до управління розвитком персоналом, що дозволяють створити комфортні умови праці.

Одним із напрямків є гнучкість графіків роботи та можливість працювати вдома. Ці фактори значно підвищують рівень задоволеності та мотивації

працівників. Співробітники мають можливість самостійно планувати свій робочий час, що допомагає їм більш ефективно організовувати роботу та поєднувати її з особистими справами. Крім того, можливість працювати вдома дозволяє уникнути додаткових тимчасових і фінансових витрат на відрядження, що також позитивно позначається на задоволеності співробітників.

Ще один важливий момент – надання можливостей для особистого та професійного зростання. Розвиток співробітників є запорукою розвитку всієї компанії. Надання доступу до професійного навчання, курсів і програм наставництва допомагає утримувати та розвивати талановитих співробітників. Крім того, такий підхід допомагає створити команду високопрофесійних та мотивованих спеціалістів, здатних впоратися з будь-якими викликами та забезпечити успіх компанії.

Таким чином, впровадження інноваційних підходів до управління розвитком персоналу, включаючи гнучкість графіків роботи, можливість працювати вдома та надання можливостей для особистого та професійного зростання, відіграє ключову роль у підвищенні задоволеності працівників. Ці заходи допомагають створити позитивне робоче середовище та сприяють утриманню та розвитку талановитих людей, що є важливим фактором для успіху фірми.

Таким чином, інноваційні підходи до управління людськими ресурсами надають багато переваг. Поліпшення спілкування, розвиток навичок і підвищення ефективності роботи, а також підвищення рівня задоволеності співробітників – все це сприяє до підвищення конкурентоспроможності ПАФ “Аудит-Поділля” на ринку праці. Тому керівник компанії має постійно прагнути до інновацій в управлінні розвитком персоналу, щоб компанія успішно розвивалася та досягала своїх цілей.

Формування ефективної системи розвитку персоналу ПАФ “Аудит-Поділля” є одним із його стратегічних завдань. Це зумовлено динамічністю та невизначеністю середовища функціонування фірми, нестандартними змінами як

у глобальному середовищі, так і в економічних і соціальних процесах на макрорівні, змінами у світогляді та потреб персоналу.

Удосконалення управління розвитком персоналу потребує комплексного підходу, включаючи цифровізацію, персоналізацію, безперервне навчання та механізми мотивації. Впровадження сучасних методів дозволяє підвищити ефективність навчання за допомогою цифрових технологій, підвищити залученість співробітників через прозорі системи зростання тощо.

Сьогодні ті організації, які інвестують у розвиток людей, отримують довгострокову конкурентну перевагу, створюючи команду професіоналів.

Таким чином, формування системи розвитку персоналу є важливим елементом успішної діяльності ПАФ “Аудит-Поділля”, що дозволяє йому забезпечити конкурентоспроможність на ринку праці та підвищити ефективність роботи працівників.

Для успішного впровадження системи необхідно врахувати індивідуальні особливості та потреби працівників, забезпечити високу якість навчання та створити можливості для самоосвіти. Лише за умови належної організації процесу системи розвитку персоналу при послідовній реалізації її забезпечуючих складових можна досягти бажаних результатів і забезпечити сталий розвиток ПАФ “Аудит-Поділля”.

Для досягнення ефективності розвитку персоналу важливим є індивідуалізація процесів розвитку персоналу, орієнтуючись на особисті амбіції, мотивацію та кар’єрні плани співробітників. Поєднання різноманітних навчальних методів і стратегій має будуватися з урахуванням специфіки кожного працівника.

Впровадження послідовної та добре структурованої системи розвитку персоналу є запорукою досягнення цілей компанії та зміцнення її позицій на ринку. Саме тому увага до індивідуальних потреб співробітників, надання актуального та якісного освітнього контенту, а також створення умов для самостійного розширення знань і навичок є інвестицією в розвиток та успіх ПАФ “Аудит-Поділля” у цілому.

### 3.2. Саморозвиток працівників, як метод розвитку персоналу на ПАФ “Аудит-Поділля”

Вимоги до аудитора практично незмінні: знання податкового та бухгалтерського обліку, наявність кваліфікаційного сертифіката, вміння грамотно провести перевірку та скласти висновок. Але дотримуватися їх зараз стає все важче, і від того, наскільки фахівець компетентний у цих питаннях, залежить призначення на конкретну посаду.

Принципи кар’єрного росту аудиторської професії досить універсальні – вони вимагають постійного навчання, саморозвитку, розширення кола знань і навичок. Досвід, отриманий під час роботи в аудиторській компанії, завжди стане в нагоді на інших роботах. Кар’єра у світі фінансів – це складний процес, який залежить від багатьох факторів. І саме досвід аудиторської професії може дати необхідний набір знань і навичок. У будь-якому випадку успіх залежить від наполегливої праці, постійного навчання та саморозвитку.

Саморозвиток працівника – це сукупність системних усвідомлених зусиль людини, спрямованих на підвищення її компетентності. В результаті такого самовдосконалення людина підвищує свою кваліфікацію відразу в кількох напрямках: інтелектуальному, професійному та особистісному [48].

Саморозвиток персоналу не вимагає від бізнесу великих вкладень.

ПАФ “Аудит-Поділля” вигідно формувати та підтримувати культуру саморозвитку в колективі.

Це найвигідніший спосіб підвищення ефективності роботи персоналу. Фінансові вкладення та організаційні витрати при такому підході значно нижчі, ніж інвестиції в традиційні технології навчання, наприклад, у тренінги та курси.

Культивування саморозвитку позбавлене ознак тиску і примусу, хоча, по суті, є непрямим методом управління. Зобов’язання витратити особистий час і

ресурси на вивчення інформації, навіть якщо це необхідно для виконання обов'язків, є демотивуючим і викликає неприйняття.

Практика дотримання стратегії саморозвитку співробітника створює більшу зацікавленість персоналу в успішній роботі всієї компанії. Саме добровільність і особистий вибір стимулюють людину не тільки шукати нові знання, а й застосовувати їх на практиці, тим самим підвищуючи свою кваліфікацію.

В основі саморозвитку працівника полягають внутрішні резерви людини – мотивація, дисциплінованість, індивідуальні здібності та можливості. Найменше ця техніка потребує зовнішньої стимуляції. Співробітник сам обирає зручний формат навчання [46].

Саморозвиток передбачає прагнення вдосконалювати навички в різних сферах, що приводить до набуття нових навичок і підвищення загальної компетентності працівника. Для компанії це можливість створити кадровий резерв на керівні позиції у майбутньому [48].

Саморозвиток персоналу передбачає цілеспрямовані якісні зміни співробітників у собі, включаючи вдосконалення наявних і набуття нових професійних і особистісних знань і компетенцій, в яких зацікавлена компанія.

Отже, саморозвиток співробітників відрізняється від інших методів розвитку і навчання персоналу такими характерними рисами.

По-перше, це один із найменш витратних методів підвищення трудового потенціалу працівників. Управління саморозвитком персоналу не вимагає від організації постійних витрат фінансових ресурсів на інструктажі, лекції, курси підвищення кваліфікації, регулярний і дорогий моніторинг і контроль компетенцій, залучення спеціалістів з навчання тощо. Відмінною рисою саморозвитку є особиста активність співробітників, яка передбачає самотійну роботу з удосконалення наявних і придбання нових знань, умінь і навичок. Підприємство допомагає та підтримує діяльність із саморозвитку персоналу, але не бере повністю на себе функції навчання та розвитку.

По-друге, саморозвиток персоналу відрізняється опосередкованою системою управління та стимулювання відповідної активності співробітника. Завдання примусити до саморозвитку, зобов'язати вчитися у неробочий час, брати участь у тренінгах, іноді є важкодосяжним. Прямі вимоги до саморозвитку, прописані в трудових договорах і посадових інструкціях, демотивують працівників. На саморозвиток персоналу слід впливати методами, заснованими на добровільності та свободі вибору особистості, наприклад, стимулювання саморозвитку працівників шляхом створення та підтримання сприятливого психологічного клімату та культури саморозвитку, системи матеріального та нематеріального стимулювання, організації праці тощо.

По-третє, саморозвиток персоналу більшою мірою, ніж інші методи, виховує у співробітників інтерес до діяльності компанії, формує їх організаційну ідентифікацію та організаційну відданість, оскільки передбачає не обов'язкове навчання, а вольові рішення та дії, спрямовані на реалізацію збігу особистих і організаційних інтересів. Саморозвиток сприяє розвитку у працівників почуття приналежності до компанії; з ним пов'язане застосування на практиці нових знань і компетенцій. Це мотивує працівників до активної та ініціативної діяльності, формує у них прагнення досягати поставлених цілей і завдань шляхом розвитку та реалізації власного потенціалу, використання нових методів і технологій.

По-четверте, професійно-особистісний саморозвиток персоналу передбачає більш широкий спектр напрямків розвитку співробітників у порівнянні з іншими методами розвитку і навчання працівників. Саморозвиток передбачає набуття та вдосконалення компетенцій і особистих якостей у різних напрямках. Компанія може запропонувати пріоритетні напрями підвищення компетентності співробітників, не обмежуючи вибір напрямків саморозвитку. Все це сприяє перетворенню працівника в більш розвинену особистість з широким світоглядом, схильну брати на себе відповідальність і вирішувати більш складні та різноманітні питання, що виникають у процесі роботи.

По-п'яте, саморозвиток як метод навчання і розвитку персоналу базується на інтересах, бажаннях і наявній мотивації кожного окремого працівника.

Порівняно з іншими методами розвитку персоналу саморозвиток передбачає самостійну роботу людини з виявлення слабких місць у профілі її компетенцій, а також має на увазі вибір найбільш зручного та ефективного способу підвищення рівня знань, умінь і навичок, необхідних працівнику та компанії. Компанія може допомогти працівнику діагностувати та оцінити його професійну та особистісну компетентність, наприклад, шляхом добровільного анкетування або співбесіди. Компанія також може надати членам команди фінансові та часові ресурси для виконання роботи по саморозвитку. Проте робота персоналу над саморозвитком не обмежується лекціями, тренінгами, семінарами, кейсами тощо, які пропонує компанія. У більшості випадків саморозвиток – це індивідуальна діяльність, спрямована на задоволення потреби у підвищенні рівня компетентності кожного окремого співробітника. Для наочності характерні риси саморозвитку співробітників як методу навчання та розвитку персоналу наведено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Відмінні характеристики саморозвиття співробітників як методу розвитку персоналу [48]

Саморозвиток співробітників – це взаємовигідний процес, в якому компанія відіграє важливу роль. Важливим завданням роботодавця є допомогти фахівцеві визначити напрямок, у якому йому необхідно розвиватися, щоб стати професіоналом своєї справи, а також забезпечити розумну та значущу мотивацію для прагнення до підкорення нових вершин.

Опитування колег і спостереження керівника дадуть уявлення про поведінку і рівень кваліфікації фахівця. Тестування самого працівника дозволить йому оцінити наявність у нього певних компетенцій.

Перелік навичок працівника необхідно порівняти з переліком компетенцій, зазначеним у посадовій інструкції та професійному стандарті. Також варто з'ясувати, якими суміжними навичками хотів би оволодіти сам співробітник. Методами діагностики на цьому етапі є бесіда та анкетування.

Результатом зроблених кроків стане перелік навичок, якими на даний момент володіє співробітник, і навичок, якими йому необхідно оволодіти, щоб успішно побудувати кар'єру.

Зацікавленість роботодавця в розвитку колективу проявляється не тільки в організації навчання, а й у визначенні тих компетенцій, які дійсно необхідно розвивати, а також у мотивації персоналу на особисті досягнення.

Суть саморозвитку співробітників полягає саме в тому, що компанії не потрібно брати участь у цьому процесі. Але насправді допомога роботодавця необхідна на всіх етапах – від мотивації персоналу до проведення навчання, організації практики та моніторингу результатів.

На ефективність саморозвитку впливає:

- атмосфера в компанії. Соціально-психологічний клімат або загальний настрій всього колективу;
- технічна підтримка. Наявність актуальних методичних матеріалів, програм навчання та їх доступність для працівників;
- інтерес керівництва. Підтримка та можливість впровадження отриманих знань у виробничі процеси підприємства;

- відстеження процесу. Аналіз динаміки саморозвитку персоналу, оцінка реальних результатів, змін і видимих переваг для зростання компанії;
- зворотній зв'язок. Відкрите обговорення з командою результатів, невдач і отриманих переваг, заохочення тих, хто відзначився, мотивація на подальший розвиток.

Вмотивований персонал є результатом системної та цілеспрямованої діяльності керівника.

Можна виділили групи факторів організаційної мотивації, які орієнтують працівників на саморозвиток, таблиця 3.1. [53].

До першої групи факторів належать властивості виконуваної працівником роботи – це те, що має найглибший вплив на формування мотивації до саморозвитку, оскільки захоплення працею, здатність змінювати на краще звичний порядок і методи виконання трудових функцій, самостійно ставити нові завдання вимагають більш високої пізнавальної активності та зусиль, спрямованих на поглиблення компетентності та розширення професійної спеціалізації.

Таблиця 3.1.

Організаційні фактори формування мотивації саморозвитку працівника

Фактори організаційного середовища	Характер впливу на внутрішню мотивацію працівника
Виконувана робота – функціональна гнучкість, широка спеціалізація, елементи творчості	Робота, яка включає вирішення евристичних задач, сприяє більшій залученості, пізнавальній активності та концентрації зусиль працівника на розвитку професіоналізму
Керівництво – це стиль, який сприяє співпраці, командній роботі, ініціативі, індивідуальному розвитку та зростанню підлеглих. Керівник у ролі наставника	Справедливість в оцінці індивідуального внеску працівника, доступність і готовність керівника допомогти в вирішенні робочих проблем, сприяння його розвитку та росту сприяють зростанню самооцінки працівника, його впевненості у собі, готовності, долаючи труднощі та помилки, рухатися до наміченої мети

<p>Організаційна культура – ефективність праці та якість роботи з клієнтами та партнерами як абсолютна цінність компанії; моделі поведінки, що сприймаються компанією як ефективні; лідерство та у цілому атмосфера, що підтримує ініціативу на будь-якому рівні та робочому місці в компанії</p>	<p>Ціннісну складову особистісного мотиваційного потенціалу пов'язану з роботою в конкретній організації, формують цінності, норми та очікування організації. Як наслідок, змінюється ментальна модель працівника, заснована на глибокому внутрішньому переконанні, що його професійний успіх і особисте благополуччя можуть бути досягнуті, якщо воно є внесок допоможе покращити діяльність організації якщо його внесок допоможе покращити діяльність організації</p>
---	--

Друга група – фактори, пов'язані з практикою управління на рівні компанії. Вони можуть як позитивно, так і негативно впливати на мотивацію працівників до саморозвитку. Керівник має вміти оцінити внесок працівника в діяльність компанії, підтримати ініціативи підлеглих щодо вдосконалення їх роботи.

Організаційна культура є основою створення атмосфери високої ефективності праці, підтримки ініціативи співробітників, сприяння широкому обміну знаннями та досвідом, командній співпраці. У такій культурі цінності компанії та цінності персоналу стають співнаправленими, що поступово приводить до зміни ментальної моделі працівника, заснованої на глибокому внутрішньому переконанні в тому, що його професійний успіх і особисте благополуччя можуть бути досягнуті, якщо його внесок допоможе покращити результати діяльності компанії.

Саморозвиток персоналу – це довгострокова інвестиція для підприємства. Вкладення фінансів, часу та зусиль у цей процес – це не просто інвестиція в підготовку професіоналів певного напрямку. Це формування команди кваліфікованих спеціалістів, які ідентифікують себе з конкретною компанією, залучені до процесу управління та зацікавлені у розвитку компанії.

Як правило, всі люди планують своє майбутнє, виходячи зі своїх потреб і соціально-економічних умов. Людина має знати свої перспективи на найближчу

і віддалену перспективу і яких показників вона повинна досягти, щоб розраховувати на підвищення по службі.

Останнім часом все частіше говорять про свідоме планування кар'єри. Для цього кожному, хто хоче досягти успіху у професійній сфері, потрібен план кар'єри. Важливо розробити такий план на кілька років вперед: як розвиватися, яку посаду займати через рік, три і п'ять років, які завдання виконувати.

План є інструментом, який допомагає оцінити, де у професійній сфері знаходиться людина та де вона прагне бути. Чим вищі кар'єрні амбіції людини, тим важливіше будувати довгострокову кар'єрну стратегію.

Індивідуальний план кар'єри – це особистий навігатор працівника, заснований на його цінностях і пріоритетах. Індивідуальний кар'єрний план – це інструмент, який дозволяє чітко сформулювати цілі і зрозуміти, на якому рівні сьогодні людина, та де прагне бути для досягнення кінцевої мети. Це покроковий алгоритм, завдяки якому фахівець низького рівня може вирости в незалежного експерта або отримати керівну посаду. Покрокова інструкція до дії відображає всі кроки на шляху до професійних висот: практика, навчання, відрядження, участь у заходах, отримання сертифікатів, підвищення у посаді, підвищення лояльності керівництва тощо.

На думку багатьох експертів, кар'єрний план є універсальним інструментом, який підходить кожному для структурування свого руху вперед. Кар'єрний план мотивує багатьох людей. Кар'єрний план – інструмент універсальний, але для кожної людини його потрібно складати індивідуально.

Складання кар'єрного плану дозволяє чітко зрозуміти для себе, які кроки потрібно зробити сьогодні, щоб отримати бажаний результат у довгостроковій перспективі. Але перш ніж переходити до побудови плану професійної кар'єри, людині необхідно чітко визначити кар'єрну мету, яку вона планує досягти. Мета має бути максимально конкретною і мати конкретний термін досягнення.

Щоб скласти власний кар'єрний план, не обов'язково звертатися до HR-спеціалістів. План можна написати самому.

Алгоритм складається з наступних кроків:

– бачення. Опис бачення того, як розвиватися протягом наступних принаймні трьох років. Бачення потрібне для визначення траєкторії, якою людина має рухатися під час свого професійного зростання. Наприклад, чи плануєте зайняти керівну посаду тощо;

– визначення кінцевого результату та інструментів його досягнення. Кар'єрний план складається з періодів часу, які починаються в точці А і закінчуються в точці Б. Для кожного інтервалу потрібно встановити мету. Загальна кількість таких сегментів, наприклад, на найближчі три–п'ять років і буде кар'єрним планом. Необхідно визначити, який досвід, знання та навички, потрібні для кар'єри, скільки часу потрібно і які додаткові фінанси.

План має охоплювати найважливіші цілі та засоби їх досягнення, інакше він не буде ефективним. Щоб ефективно керувати особистою кар'єрою, необхідно вміти складати індивідуальні плани кар'єри. Індивідуальний кар'єрний план складається з трьох основних компонентів: оцінки життєвої ситуації, постановки особистих кар'єрних цілей і приватних цілей, а також планів діяльності.

Ефективне управління особистою кар'єрою позитивно впливає на ефективність організації. Планування сьогодні називають одним із основних способів побудови успішного життя. Складання чітких планів дозволяє не тільки зрозуміти власні цілі, а й поступово розробити шляхи їх досягнення. Його правильна підготовка допоможе уникнути проблем і затримок у професійному зростанні.

Таким чином, саморозвиток є важливою частиною професійного розвитку і побудови кар'єри працівників ПАФ “Аудит-Поділля”.

## ВИСНОВКИ

Працівники є найважливішим ресурсом кожного підприємства, діяльність та конкурентоспроможність якого у цілому залежать від якості вибору та ефективності використання цього ресурсу.

Магістерська робота складається з трьох розділів. У першому розділі “Теоретичні засади управління кар’єрою та розвитком працівників” розглянуто поняття та види кар’єри. Більшість авторів у своїх роботах розуміють під кар’єрою проходження певних етапів, ступенів службових сходів. Науковці розглядають кар’єру як послідовність посад, які займає працівник в одній організації, а також як динаміку його професійної активності. Кар’єру також розглядають як процес професійного розвитку, саморозвитку, в результаті чого відбуваються зміни. Кар’єра – це багатогранне поняття, яке можна інтерпретувати з різних точок зору. Від класичного розуміння професійного зростання до більш складних моделей, які враховують особисті та соціальні аспекти. Вивчення кар’єри дозволяє краще зрозуміти механізми, які впливають на розвиток людини у професійній сфері.

У першому розділі розглянуто питання управління кар'єрою та розвитком працівників. Управління кар'єрою персоналу є однією з найскладніших кадрових технологій – це комплексна технологія впливу керівників і кадрових служб на цілеспрямований розвиток здібностей співробітників, накопичення ними професійного досвіду і раціональне використання їх потенціалу як в інтересах співробітників, так і в інтересах організації. Кар'єрний розвиток відрізняється від розвитку працівників, який більше зосереджений на отриманні навичок і досвіду, часто в сферах, які принесуть користь роботодавцю. Розвиток персоналу є однією з найважливіших умов успіху будь-якого суб'єкту господарювання. Управління системою розвитку співробітників має важливе практичне значення і розглядається як найважливіший фактор зростання конкурентоспроможності, а також довгострокового розвитку організації. Метою розвитку персоналу є підвищення трудового потенціалу співробітників для вирішення як особистих завдань, так і завдань всієї організації в цілому.

У першому розділі розглянуто сучасні методи управління кар'єрою та розвитком працівників. Сьогодні існує багато методів, які можуть бути використані в процесі управління кар'єрою і розвитком працівників, а саме: збагачення праці; програми навчання та розвитку; ротація персоналу; коучинг тощо. Сучасні методи управління кар'єрою є механізмом взаємодії керівників усіх рівнів управління з персоналом з метою формування готовності кожного працівника до відтворення своїх компетенцій.

У другому розділі “Особливості управління кар'єрою та розвитком працівників на ПАФ “Аудит-Поділля” розглянуто характеристика підприємства. ПАФ “Аудит-Поділля” мікропідприємство з середньою кількістю працівників – 3 чоловіка. Основною метою функціонування ПАФ “Аудит-Поділля” є забезпечення аудиту високої якості та отримання прибутку.

ПАФ “Аудит-Поділля” прибуткове підприємство про що свідчить проведений аналіз показників фінансової звітності. На ПАФ “Аудит-Поділля” у 2024 році зріс чистий дохід на 16,0% порівняно з 2022 роком і зменшився на 40,6% порівняно з 2023 роком. ПАФ “Аудит-Поділля” найвищий результат

показала у 2023 році. Так, сума чистого прибутку у 2023 році складала 74,6 тис. грн., у 2022 році – 0,8 тис. грн., у 2024 році – 14,8 тис. грн.

Керівник фірми “Аудит-Поділля” виступає як повноцінний суб’єкт активності, що представляє фірму. Керівник має управлінські компетенції та досвід і є професіоналом своєї справи. Це людина, яка відповідає за стратегію, виконання завдань та успіх роботи всієї команди. У роботі розглянуто питання професійного розвитку керівника ПАФ “Аудит-Поділля”, основні завдання, розподіл обов’язків. Професійний розвиток керівника ПАФ “Аудит-Поділля” включає постійне оновлення знань через курси, семінари та вебінари, підтримку відповідних навичок у галузі фінансів, законодавства, а також розвиток професійних якостей, таких як об’єктивність, аналітичне мислення та етична поведінка.

У магістерській роботі увага приділена питанню аналізу системи управління кар’єрою та розвитком працівників ПАФ “Аудит-Поділля”. Мета розвитку персоналу ПАФ “Аудит-Поділля” є створення кваліфікованого та творчого фундаменту для розвитку нових ринко-орієнтованих ідей, удосконалення наданих послуг, а також розвиток індивідуальних потенціалів працівників. Основними задачами розвитку персоналу є: ціленаправлений процес підвищення кваліфікації для спеціальної діяльності; збільшення внутрішньої фірмової мобільності; формування відповідальності як системної якості працівників; розвиток комунікаційних здібностей та роботи у команді.

На ПАФ “Аудит-Поділля” проведено опитування працівників з метою визначення задоволення кар’єрою та розвитком. У цілому, працівники ПАФ “Аудит-Поділля” задоволені можливостями кар’єрного зростання і розвитком. Працівники виявляють бажання надалі вчитися, розвиватися і підвищувати свою майстерність в галузі аудиту. Робота аудитора вимагає не тільки високої майстерності та уваги до деталей, а й уміння адаптуватися до постійно змінюваних норм і технологій. Постійний розвиток, оволодіння новими знаннями та вміннями, підвищення кваліфікації стає об’єктивно необхідним і потребує удосконалення.

У третьому розділі “Удосконалення управління кар’єрою та розвитком працівників на ПАФ “Аудит-Поділля” розглянуто сучасні підходи до розвитку працівників. Управління розвитком персоналу ПАФ “Аудит-Поділля” – це дії з розробки та реалізації заходів, спрямованих на досягнення рівня якісних характеристик працівників. Це узгоджується зі стратегією розвитку фірми. Таке управління має розкривати весь потенціал співробітників, позитивно впливати на рівень знань персоналу, покращувати стосунки та комунікації між людьми.

Сучасні методи управління розвитком персоналом базуються на використанні сучасних технологій та засобів для ефективної організації праці.

Удосконалення управління розвитком персоналу потребує комплексного підходу, включаючи цифровізацію, персоналізацію, безперервне навчання та механізми мотивації. Впровадження сучасних методів дозволяє підвищити ефективність навчання за допомогою цифрових технологій, підвищити залученість співробітників через прозорі системи зростання тощо.

Одним із найважливішим методом розвитку персоналу на ПАФ “Аудит-Поділля” є саморозвиток працівників. Саморозвиток працівника – це сукупність системних усвідомлених зусиль людини, спрямованих на підвищення її компетентності. Сутність процесу саморозвитку полягає у тому, що працівник самостійно здобуває знання з різних джерел, використовує ці знання у професійній діяльності, розвитку особистості та власному житті. Саморозвиток персоналу передбачає цілеспрямовані якісні зміни співробітників у собі, включаючи вдосконалення наявних і набуття нових професійних і особистісних знань і компетенцій, в яких зацікавлена компанія. В результаті такого самовдосконалення людина підвищує свою кваліфікацію відразу в кількох напрямках: інтелектуальному, професійному та особистісному. Порівняно з іншими методами розвитку персоналу саморозвиток передбачає самостійну роботу людини з виявлення слабких місць у профілі її компетенцій, а також має на увазі вибір найбільш зручного та ефективного способу підвищення рівня знань, умінь і навичок, необхідних працівнику та компанії.

Останнім часом все частіше говорять про свідоме планування кар'єри. Для цього кожному, хто хоче досягти успіху у професійній сфері, потрібен план кар'єри. План є інструментом, який допомагає оцінити, де у професійній сфері знаходиться людина та де вона прагне бути. Чим вищі кар'єрні амбіції людини, тим важливіше будувати довгострокову кар'єрну стратегію. У роботі запропоновано складання кар'єрного плану працівниками ПАФ “Аудит-Поділля” з метою чіткого розуміння для себе, які кроки потрібно зробити сьогодні, щоб отримати бажаний результат у довгостроковій перспективі. Планування сьогодні називають одним із основних способів побудови успішного життя. Складання чітких планів дозволяє не тільки зрозуміти власні цілі, а й поступово розробити шляхи їх досягнення.

Отже, саморозвиток є найважливішою частиною професійного розвитку і побудови кар'єри працівників ПАФ “Аудит-Поділля”.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про внесення змін до Закону України “Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність” щодо забезпечення аудиторської діяльності на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. Закон України від 31.05.2022 р. № 2285-ІХ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2285-20#Text>. (дата звернення: 20.09.2025 р.).

2. Ачкасова О. В., Шалений В.А., Шевченко С.О. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права,. 2024. –№ 5. – С. 84 – 92. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024>. (дата звернення: 25.10.2025 р.).

3. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2021. – № 3. – С. 169–173.

4. Базелюк В. Г. Управління професійною кар'єрою науково-педагогічних працівників у закладі вищої освіти. Вісник післядипломної освіти.

Серія : Педагогічні науки, 2019. – Вип. 10. – С. 10–23. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vropn\\_2019\\_10\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vropn_2019_10_4) (дата звернення: 10.09.2025 р.).

5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. – 466 с.

6. Безпалько, О. В. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами / О. В. Безпалько, А. О. Пузина // *Nauka i Studia*. – *Przemysł z.o.o. «Nauka I studia»*, 2020. – № 12 (214). – С. 3–9.

7. Бібліотека економіста. Система управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/45/3057.html> (дата звернення: 03.09.2025 р.).

8. Білявський В., Шуліковська К. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Підприємництво та інновації, 2022. – (25). – 33 – 40. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.5> (дата звернення: 09.09.2025р.).

9. Васюткіна Н., Самітов Р., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*, 2023. – (1(46)), С. 31–37. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>(дата звернення: 03.10.2025 р.).

10. Вдовічена О. Г., Гнатюк М. О., Вдовічен Д. А. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. Вип. III (87). С.85–96. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.06>. (дата звернення: 14.10.2025 р.).

11. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*, 2024. – вип. 44. – С. 79 – 94. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6bf885c7-cc07-4af4-b874-ff758ddcdaf5/content> (дата звернення:17.10.2025р.).

12. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 58-2. С. 133–137. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>. (дата звернення: 13.09.2025 р.).

13. Герасимова Л.Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Економічні науки, 2023. – 12(124), 163–166. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061/5929> (дата звернення: 27.09.2025 р.).

14. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Інвестиції: практика та досвід, 2024. – № 20. – С. 196 – 201.

15. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. Економіка і суспільство, 2018. – №15. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v](http://www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v) (дата звернення: 05.09.2025 р.).

16. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с.

17. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2019. – 427 с.

18. Зеркаль А. В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу – інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn: Teadmus OÜ, 2022. – 346 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<file:///C:/Users/1/Downloads/monograph.pdf> (дата звернення: 12.10.2025р.).

19. Інструментарій центру розвитку кар'єри. Відкриття, запуск і розвиток Центру розвитку кар'єри :загальний посібник. Київ, 2023. – 198 с.

20. Кар'єрне консультування: практичний посібник / Ігнатович О.М., Заєць І.В., Татаурова-Осика Г.П., Шевенко А.М.; [за ред. О.М. Ігнатович]. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. – 282 с.
21. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*, 2020. – № 24. – С. 75 – 80.
22. Коваль Н. В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45> (дата звернення: 13.10.2025 р.).
23. Коломієць Л. І., Макарук Л. Ю. Психологічні особливості кар'єрного зростання молодих фахівців. *Габітус*. 2022. – Вип. 41. – С. 141–145.
24. Куделя В. І. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу/ В. І. Куделя, Ю. В. Мирошніченко, І. В. Моцна // *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, 2020. – № 3(1). – С. 107–111. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_3%281%29\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_3%281%29__21) (дата звернення: 22.10.2025р.).
25. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Бізнес Інформ*, 2020. – № 8. – С. 348–353.
26. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 2023. – № 12. – С. 20 – 25. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nauka.com.ua> (дата звернення: 10.09.2025 р.).
27. Лавошник О.М. Щодо поняття кар'єрного зростання у трудовому праві. *Юридичний науковий електронний журнал*, 2022. – № 10. – С. 878–880. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lsej.org.ua/10\\_2022/222.pdf](http://lsej.org.ua/10_2022/222.pdf) (дата звернення: 08.09.2025 р.).
28. Літинська В. А. Формування системи управління кар'єрою працівників у закладах вищої освіти. *Освітня аналітика України*, 2022. – № 2 (18). – С. 45–55.

29. Литовченко І. В., Шевченко С. О. Сучасні підходи до управління кар'єрою фахівців інновації них підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2025. – Том 10. – № 3. – С. 39 – 45.

30. Лобанов Д.О. Центри розвитку кар'єри університетів: міжнародний досвід, виклики й перспективи розвитку в Україні. *Науковий журнал Габітус*, 2025. – Випуск 69. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://habitus.od.ua/69-2025-1> (дата звернення: 13.10.2025 р.).

31. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, 2020. – № 2 (12). – С. 102–107. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/102.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

32. Меланченко Д.В. Суть та види кар'єри. *Журнал “Економіка. Менеджмент. Бізнес”* № 2(32), 2020. – С. 40 – 42. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2474/2374> (дата звернення: 11.09.2025 р.).

33. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянюк, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. – 612с.

34. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. – 280 с.

35. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Кар'єрний самоменеджмент як інструмент управління кар'єрними процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2021. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021) (дата звернення: 03.09.2025 р.).

36. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна*

економіка, 2019. – № 2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34> (дата звернення: 20.10.2025 р.)

37. Могильна Л., Харченко Т., Клецова Н. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. Економіка та суспільство, 2023. – (54). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55> (дата звернення: 18.09.2025 р.).

38. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка, 2020. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/85.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/85.pdf) (дата звернення: 17.09.2025 р.).

39. Новак І.М., Альошкіна Л.П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. Ефективна економіка, 2022. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 06.09.2025р.).

40. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 270 с.

41. Олійник Н. Ю. Організація системи управління діловою кар'єрою персоналу. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. №2 (78). С. 86-91

42. Палагній І. Р. Технології планування кар'єри на підприємстві. Західноукраїнський національний університет, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 11.10.2025р.).

43. Пальчук О. І. Розвиток людських ресурсів – головний фактор потенціалу країни. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 2020. – № 1. – С. 20 – 24. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_1_5) (дата звернення: 19.09.2025р.).

44. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 2020. – Том 31 (70). – № 3. – С. 190–195. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>. (дата звернення: 20.10.2025 р.).

45. Підлипна Р.П. Оцінювання інвестування в соціально-економічний розвиток персоналу підприємства. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2021. – № 63. – С. 64–69. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-10>. (дата звернення: 20.10.2025 р.).

46. Ратушняк О. Г. Самоменеджмент: навч. пос. / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк. – Вінниця: ВНТУ, 2021. – 170 с.

47. Савенко О. О., Паржницький В. В. Горизонтальна професійна кар'єра кваліфікованого робітника. Економіка та держава, 2021. – №3 (19). – С. 50 – 55.

48. Саморозвиток і процес самореалізації особистості. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pidruchniki.com/15461213/pedagogika/> (дата звернення: 15.10.2023 р.).

49. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка, 2021. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [10.32702/2307-2105-2021.12.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13). (дата звернення: 30.09.2025 р.).

50. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. Суспільство та національні інтереси, 2024. – № 5 (5). – С. 714–723. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754> (дата звернення: 28.09.2025р.).

51. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с

52. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка та суспільство, 2022. – (41). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6> (дата звернення: 20.10.2025 р.).

53. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ / М.Д. Виноградський та ін. Київ: ЦУЛ. –20121. – 500 с.

54. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. /С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. – Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.

55. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с

56. Фридель В.І. Теоретичні підходи до формування системи кар'єрного планування ІТ-галузі // Збірник наукових праць “Економічний аналіз”, 2024. – Том 34. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5975> (дата звернення: 04.09.2025 р.).

57. Хаврова К. С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2020. – №3. – С. 103 – 108.

58. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2020. – 240 с.

59. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. – 124 с.

60. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ, 2020. – № 3. – С. 437–444. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444> (дата звернення: 24.10.2025 р.).

61. Шендерівська Л., Батир А. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. Економіка та суспільство, 2022. – (45). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33> (дата звернення: 20.09.2025 р.).

62. Як Стати Аудитором в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stud-point.com/blog/self-development-and-motivation/de-mozhe-pratsiuvaty-audytor-i-iak-staty-nyum-v-ukraini-3-arhumenty-pochaty-vchytysia-tsiiei-profesii/>(дата звернення: 20.09.2025 р.).