



УДК 005.95/.96

СУЧАСНІ ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ КАР'ЄРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга Леонтенко; Юлія Присівко

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Резюме. Присвячено розгляду сучасних тенденцій та практики кар'єрного менеджменту, які впроваджують провідні вітчизняні та іноземні компанії для ефективного розвитку та реалізації кар'єрного потенціалу своїх працівників. Автори наголошують, що кар'єрний менеджмент є важливою складовою ефективного управління персоналом, спрямованою на безперервне професійне зростання, оптимальне використання здібностей, знань та досвіду працівників відповідно до цілей організації. Серед ключових тенденцій, що зумовлюють необхідність впровадження дієвих практик кар'єрного менеджменту, визначено зростання мобільності та гнучкості робочої сили, посилення ролі безперервного навчання та адаптивності, зроблено акцент на розвиток м'яких навичок, підвищення значущості балансу між роботою та особистим життям працівників. Зазначено, що для залучення та утримання високопрофесійних фахівців провідні компанії активно використовують такі практики кар'єрного менеджменту, як організаційний кар'єрний менеджмент (ОКМ), кар'єрний коучинг, індивідуальні плани кар'єрного розвитку, програми наставництва та менторства, а також сучасні технології. Зокрема, ОКМ позитивно впливає на самосприйняття працевлаштованості та зменшує професійне вигорання, кар'єрний коучинг сприяє розкриттю внутрішнього потенціалу та професійному вдосконаленню, а індивідуальні плани кар'єрного розвитку забезпечують гнучкість та персоналізацію підходів до кар'єрного менеджменту. Використання сучасних технологій, таких, як хмарні обчислення, дозволяє підвищити доступність та гнучкість кар'єрного менеджменту. Наголошено, що у вітчизняному бізнесі спостерігається поступове впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту, проте рівень їх систематизації та ефективності поки що нижчий порівняно з іноземними компаніями. Для ефективного впровадження кар'єрного менеджменту необхідно враховувати принципи корпоративної соціальної відповідальності в управлінні персоналом, які гуртуються на узгодженості інтересів керівництва та найманих працівників. Це дозволить залучати й утримувати високопрофесійних фахівців, формувати якісний кадровий резерв на заміщення вакантних посад та створювати умови для розвитку індивідуальних здібностей і талантів працівників.

Ключові слова: кар'єра, кар'єрний менеджмент, планування кар'єри, методи управління кар'єрою, соціальна відповідальність в управлінні персоналом, ринок праці.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.172

Отримано 18.06.2024

UDC 005.95/.96

MODERN PRACTICES OF CAREER MANAGEMENT ORGANIZATION

Olga Leontenko; Yuliya Prysivko

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. The article is devoted to consideration of modern trends and practices of career management, which are implemented by leading domestic and foreign companies for effective development and realization of the career potential of their employees. The authors emphasize that career management is an important component of effective personnel management aimed at continuous professional growth and optimal use of the abilities, knowledge and experience of employees in accordance with the goals of the organization. Among the key trends that lead to the need to implement effective career management practices, the growth of mobility and flexibility of

the workforce, the strengthening of the role of continuous training and adaptability, the emphasis on the development of soft skills, increasing the importance of the balance between work and personal life of employees. It is noted that to attract and retain highly professional specialists, leading companies actively use career management practices such as organizational career management (OKM), career coaching, individual career development plans, mentoring and mentoring programs, as well as modern technologies. In particular, OKM has a positive effect on self-perception of employment and reduces professional burnout, career coaching contributes to the disclosure of internal potential and professional improvement, and individual career development plans provide flexibility and personalization of career management approaches. The use of modern technologies, such as cloud computing, allows you to increase the availability and flexibility of career management. The article notes that in domestic business there is a gradual introduction of modern career management practices, but the level of their systematization and efficiency is still lower compared to foreign companies. For the effective implementation of career management, it is necessary to take into account the principles of corporate social responsibility in personnel management, which are grouped on the consistency of the interests of management and employees. This will attract and retain highly professional specialists, create a high-quality personnel reserve for filling vacant positions and create conditions for the development of individual abilities and talents of employees.

Key words: career management, career planning, career management methods, social responsibility in personnel management, labor market.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.05.172

Received 18.06.2024

Постановка проблеми. У динамічному та мінливому світі сучасного ринку праці кар'єрний менеджмент стає все більш важливим для тих, хто хоче досягти успіху та реалізувати свій потенціал. Традиційні підходи до планування кар'єри більше не гарантують працівникам просування, тому сучасним менеджерам необхідно вивчити та впровадити нові методи управління кар'єрою.

Динамічні зміни на ринку праці, викликані стрімким розвитком технологій, трансформацією економіки й еволюцією структури зайнятості, ускладнюють прогнозування і планування традиційних кар'єрних траєкторій. Незважаючи на доступ до великої кількості інструментів та ресурсів, які допомагають у розробленні та реалізації кар'єрних планів, багато людей самотійно керують своїм кар'єрним зростанням, що може призвести до пасивності, апатії та помилок у виборі професійного шляху. Таким чином, нерозуміння сучасних тенденцій на ринку праці, відсутність ефективних інструментів і неготовність до самотійного управління кар'єрою стали ключовими викликами, які необхідно вирішити для забезпечення успішного розвитку й реалізації людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні дослідження кар'єрного менеджменту проводили українські та зарубіжні науковці, а саме: Мен'їн Се, Гуоруй Ван, Єнчунь Джим Ву та Хаохуа Ши у своєму дослідженні розглядають організаційний кар'єрний менеджмент (ОКМ) та його вплив на працівників з точки зору сприяння розвитку їхніх здібностей та підвищення їх енергії/натхнення; досліджують, як ОКМ впливає на сприйняту працівниками можливість працевлаштування та вигорання на роботі через опосередковану роль навчання та життєвої сили працівників відповідно; вивчають, як кар'єрне плато працівників модерує вплив ОКМ на їхнє навчання та життєву силу [1]. Щьокіна Є. Ю. у своїй статті розглядає сутність кар'єрного коучингу як ефективного інструменту управління персоналом та професійного розвитку працівників в організаціях; описує основні цілі, функції та переваги застосування кар'єрного коучингу в системі управління персоналом [3]. Анастасія Бойко досліджує, як працюють ППР в українських ІТ-компаніях [4]. М. Є. Тиченко розглядає розмежування понять «кар'єра» та «професійна кар'єра», їх структура та функції, а також досліджене міждисциплінарний характер проблематики професійної кар'єри та різні підходи до її вивчення [5]. У статті Леонтенко О. та Ільєнко А. наголошується, що надання можливостей для кар'єрного зростання є одним із проявів соціально відповідальної поведінки роботодавців щодо власного персоналу [6].

Метою дослідження є аналіз сучасних практик кар'єрного менеджменту та розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності впровадження системи кар'єрного планування в діяльність вітчизняних компаній.

Постановка завдання. Задля досягнення поставленої мети визначено такі завдання: поглибити сутність поняття «кар'єрний менеджмент»; проаналізувати сучасні тенденції планування кар'єри на вітчизняному ринку праці; вивчити та систематизувати сучасні практики кар'єрного менеджменту; дослідити та порівняти особливості впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту у вітчизняних та іноземних компаніях.

Виклад основного матеріалу. На нашу думку, кар'єрний менеджмент можна визначити як сукупність дій та заходів, спрямованих на ефективний розвиток та реалізацію кар'єрного потенціалу працівників у відповідності з цілями організації. Метою кар'єрного менеджменту є забезпечення безперервного професійного зростання персоналу, оптимального використання їх здібностей, професійних знань та досвіду.

Стан сучасного ринку праці диктує необхідність упровадження дієвих практик кар'єрного менеджменту. Це зумовлено низкою чинників, основними з яких є:

1. Зростання мобільності та гнучкості робочої сили, що вимагає від компаній ефективного залучення та утримання талантів.
2. Посилення ролі безперервного навчання та адаптивності в умовах швидких змін технологій та бізнес-середовища.
3. Акцент на розвиток м'яких навичок, таких, як лідерство, креативність, емоційний інтелект.
4. Зростання необхідності дотримання балансу між роботою, відпочинком та особистим життям, особливо у складних умовах воєнного стану.

З метою залучення та утримання високопрофесійних фахівців провідні вітчизняні та іноземні компанії активно використовують кар'єрний менеджмент як чинник підвищення лояльності та продуктивності праці персоналу.

Серед найвідоміших практик організації та впровадження кар'єрного менеджменту виділимо такі:

1. **Організаційний кар'єрний менеджмент (ОКМ)** – комплекс заходів, спрямованих на розвиток навичок та життєвості працівників. Дослідження показують, що ОКМ позитивно впливає на самосприйняття працевлаштованості та зменшує професійне вигорання [1]. Прикладом використання ОКМ може бути ЕУ. Компанія фокусується на розвитку бізнесу та покращенні світу за допомогою високоякісних рішень та послуг, включаючи консультаційні послуги з питань визнання та винагород. Крім того, ЕУ пропонує програми сертифікації персоналу для оцінювання потреби в нових співробітниках і підвищення ефективності бізнесу [2].

2. **Кар'єрний коучинг** – інноваційний підхід до управління персоналом, який передбачає партнерську взаємодію коуча та працівника з метою розкриття внутрішнього потенціалу, професійного вдосконалення та реалізації покликання. Коучинг сприяє підвищенню ефективності, мотивації та довіри працівників [3].

3. **Індивідуальні плани кар'єрного розвитку** – інструмент, який дозволяє працівникам визначати й досягати конкретних кар'єрних цілей у партнерстві з організацією. Це забезпечує гнучкість та персоналізацію підходів до кар'єрного менеджменту. Цікавим є досвід компанії Astound Commerce – IT-компанія, що займається електронною комерцією. За даними сайту DUO, Astound Commerce формує індивідуальні плани розвитку для спеціалістів усіх рівнів кожні півроку, включаючи план на час випробувального терміну для нових співробітників [4].

4. **Програми наставництва та менторства** – практики, що сприяють передаванню знань, досвіду та навичок від досвідченіших працівників до молодших

фахівців. Подібні програми забезпечують безперервний розвиток персоналу та ефективну адаптацію нових працівників.

5. Використання сучасних технологій та інструментів – онлайн-платформи для навчання та розвитку, кар'єрні портали, соціальні мережі. Ці технології дозволяють підвищити доступність та гнучкість кар'єрного менеджменту. Прикладом може слугувати Airbnb, який активно використовує хмарні обчислення для масштабування та забезпечення доступності своєї платформи. Зокрема, Airbnb використовує хмарні сервіси Amazon Web Services (AWS) для розміщення своєї інфраструктури, баз даних, додатків та веб-сервісів. Завдяки хмарним обчисленням Airbnb може легко масштабувати свої ресурси відповідно до попиту, забезпечуючи високу доступність платформи для користувачів у всьому світі. Компанія також використовує інші хмарні технології, такі, як контейнери Docker та мікросервісну архітектуру, що дозволяє їй швидко розгортати й оновлювати свої додатки. Хмарні рішення відіграють критичну роль у забезпеченні масштабованості, гнучкості та надійності платформи Airbnb, яка обслуговує мільйони користувачів по всьому світу. Це дозволяє компанії зосередитися на вдосконаленні свого основного продукту, не витрачаючи ресурси на управління власною інфраструктурою [7].

У вітчизняних компаніях спостерігається поступове впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту. Зокрема, українські організації починають використовувати кар'єрний коучинг як перспективний інструмент розвитку персоналу. Проте, в порівнянні з іноземними компаніями, рівень упровадження й систематизації таких практик в Україні є дещо нижчим [6].

Для ефективного впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту важливо забезпечити системний підхід на засадах соціально-відповідального бізнесу, який би враховував інтереси всіх зацікавлених сторін: організації, керівників та самих працівників. Ми вважаємо, що *ключовими завданнями системного впровадження кар'єрного планування на засадах принципів соціальної відповідальності в організації мають бути такі:*

1. Залучення та утримання талановитих фахівців шляхом надання можливостей для професійного розвитку й реалізації.
2. Ефективне використання наявного людського капіталу через своєчасне виявлення та розвиток потенціалу працівників.
3. Формування кадрового резерву та забезпечення планування наступності на ключових посадах.
4. Підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу завдяки кар'єрній мотивації.

Для досягнення цих цілей організації мають розробити чітку стратегію кар'єрного менеджменту, інтегровану в загальну систему управління персоналом. Це передбачає створення відповідних політик, процедур та інструментів, а також виділення необхідних ресурсів. З позиції керівників важливо сформувати належне розуміння їх ролі у професійній та соціальній відповідальності в питаннях кар'єрного розвитку підлеглих. Тому, на нашу думку, їх завдання мають полягати у наступному:

1. Надавати регулярний зворотний зв'язок щодо результатів роботи та потенціалу працівників.
2. Виступати в ролі наставників, менторів, коучів, сприяючи професійному зростанню персоналу.
3. Ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку для своїх команд.
4. Сприяти створенню сприятливого середовища для реалізації кар'єрних прагнень підлеглих.

Зі свого боку, працівники, які зацікавлені у кар'єрному зростанні, теж мають проявляти ініціативу й демонструвати свої здібності та амбіції шляхом:

- чіткого визначення власних кар'єрних цілей та шляхів їх досягнення;
- реалізації професійного розвитку, набуття нових знань та навичок;
- пошуку можливостей для кар'єрного зростання в середині організації;
- обговорення з керівництвом власних індивідуальних планів розвитку та кар'єрних перспектив.

Ефективна взаємодія організації, керівників та самих працівників у питаннях кар'єрного менеджменту є запорукою досягнення максимальних результатів для всіх зацікавлених сторін та проявом соціальної відповідальності керівників щодо власного персоналу.

Важливим аспектом упровадження сучасних практик є оцінювання їх ефективності. Організації мають визначити ключові показники ефективності (KPI) для вимірювання результатів кар'єрного менеджменту. Це можуть бути, наприклад, рівень залучення та утримання персоналу, продуктивність праці, час та вартість закриття вакансій, рівень задоволеності працівників можливостями для розвитку тощо [8].

Регулярний моніторинг та аналіз цих показників дозволить виявляти сильні та слабкі сторони існуючих практик, своєчасно вносити необхідні коригування та покращення.

Крім того, важливо враховувати культурні особливості організації при впровадженні кар'єрного менеджменту. Практики мають бути гармонійно інтегровані в організаційну культуру, цінності та філософію управління персоналом компанії.

Таким чином, системний та збалансований підхід до впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, регулярним моніторингом ефективності та адаптацією до культурних особливостей організації є запорукою успіху в досягненні поставлених цілей.

Одним із ключових аспектів забезпечення ефективності сучасних практик кар'єрного менеджменту є їх адаптація до галузевих особливостей та специфіки діяльності організацій. Різні галузі економіки та види діяльності мають свої унікальні виклики й потреби у сфері управління персоналом.

Наприклад, для ІТ-індустрії, яка характеризується швидким розвитком технологій та високою мобільністю працівників, критично важливими є орієнтація працівників на безперервне навчання та розвиток професійних навичок. Тому в цій сфері індивідуальні плани кар'єрного розвитку, програми наставництва, доступ до онлайн-курсів та тренінгів можуть бути особливо ефективними [9].

У галузях, де важливу роль відіграють стабільність та передавання досвіду, як-от виробництво чи фінансовий сектор, більшого значення можуть набувати практики менторства, формування кадрового резерву та планування наступності на ключових посадах.

Організації, що надають професійні послуги (консалтинг, юридичні фірми тощо), можуть зосередитися на практиках кар'єрного коучингу, розвитку лідерських та комунікативних навичок, формуванні експертизи у вузьких галузях.

Специфіка державного сектора, як правило, вимагає врахування жорстких бюрократичних процедур та нормативних обмежень при впровадженні практик кар'єрного менеджменту. В такому випадку важливим є забезпечення прозорості та рівних можливостей для кар'єрного зростання всіх працівників.

Крім галузевих особливостей, необхідно враховувати розмір організації, її організаційну структуру, географічне розташування підрозділів тощо. Більші

компанії можуть упроваджувати масштабні корпоративні програми кар'єрного менеджменту, в той час як для менших фірм доцільнішими можуть бути індивідуальні підходи.

Нарешті, адаптація практик кар'єрного менеджменту має відбуватися з огляду на специфічні потреби різних категорій персоналу. Молоді фахівці можуть потребувати більше уваги до розвитку базових навичок та формування професійної ідентичності. Досвідчені працівники, навпаки, можуть зосередитися на розвитку лідерського потенціалу, експертизи чи підготовці до виконання менторських ролей.

Отже, універсального підходу до впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту не існує. Організації мають ретельно аналізувати власні потреби, галузеві тенденції, структурні та кадрові особливості для розроблення індивідуальної стратегії та набору практик, які б максимально відповідали їх специфічним вимогам та забезпечували очікувані результати.

Регулярний перегляд та коригування цієї стратегії у відповідь на мінливі умови зовнішнього та внутрішнього середовищ також є критично важливим для підтримання ефективності системи кар'єрного менеджменту в організації. Лише гнучкий та адаптивний підхід здатен забезпечити довготривалу конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

Ще одним важливим аспектом, який доцільно розглянути, є виклики та потенційні перешкоди, з якими можуть зіткнутися вітчизняні організації при впровадженні сучасних практик кар'єрного менеджменту. Серед основних викликів можна виділити: культурні бар'єри та опір змінам. У деяких організаціях може існувати консервативна культура, недостатня відкритість до інновацій чи страх втратити контроль. Це може гальмувати впровадження нових підходів до управління персоналом. Важливо забезпечити відповідну комунікацію та залучення працівників до процесу змін.

Наступною перешкодою є обмеженість ресурсів. Упровадження комплексної системи кар'єрного менеджменту може потребувати значних інвестицій – фінансових, людських, технологічних. Для невеликих компаній чи тих, що мають обмежений бюджет, це може стати серйозною перешкодою. Одним з рішень може бути поетапне, пріоритезоване впровадження практик.

Ще один виклик – нестача кваліфікованих фахівців. В Україні все ще недостатньо розвинена експертиза у сфері кар'єрного коучингу, менторства, розроблення індивідуальних планів розвитку. Тому організаціям може бути складно знайти відповідних спеціалістів чи забезпечити належну підготовку наявного персоналу. Ці проблеми особливо загострилися після лютого 2022 року, коли почалось повномасштабне вторгнення, оскільки багато вітчизняних компаній зіткнулись з відтоком персоналу через мобілізацію працівників. Звісно, недостатня підтримка з боку топ-менеджменту. Без чіткого бачення та підтримання керівництва організації впровадження практик кар'єрного менеджменту може виявитися безсистемним та малоефективним.

Для подолання цих викликів організаціям необхідно ретельно планувати й реалізовувати проекти з упровадження кар'єрного менеджменту, забезпечувати відповідні комунікації та навчання, налагоджувати партнерство із зовнішніми експертами та провайдерами послуг, а також отримувати підтримку від топ-менеджменту.

Врахування потенційних перешкод та проактивне управління ними є невід'ємною складовою успішного впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту у вітчизняних організаціях.

З метою підвищення ефективності системи кар'єрного планування у діяльність вітчизняних компаній, на нашу думку, доцільним буде впровадження таких заходів:

1. Посилення інформування та підвищення обізнаності керівництва про переваги сучасних практик кар'єрного менеджменту.
2. Створення умов для розвитку фахівців у сфері кар'єрного коучингу та менторства.
3. Розроблення методичних рекомендацій та типових моделей для впровадження індивідуальних планів кар'єрного розвитку.
4. Забезпечення тісної інтеграції практик кар'єрного менеджменту з загальною стратегією управління персоналом організацій.
5. Активніше використання сучасних технологій для автоматизації та підвищення ефективності кар'єрного менеджменту.

Таким чином, упровадження системного підходу до кар'єрного менеджменту з використанням сучасних практик дозволить вітчизняним компаніям ефективніше управляти талантами, підвищувати мотивацію та лояльність працівників, а також забезпечувати стійкі конкурентні переваги на ринку праці.

Висновки. Кар'єрний менеджмент є ключовим елементом сучасного управління персоналом, спрямованим на ефективний розвиток та реалізацію кар'єрного потенціалу працівників у відповідності з цілями організації. Сучасні тенденції на ринку праці, такі, як зростання мобільності та гнучкості робочої сили, посилення ролі безперервного навчання та акцент на розвиток м'яких навичок, вимагають від компаній упровадження дієвих практик кар'єрного менеджменту. Використання таких інструментів, як організаційний кар'єрний менеджмент, кар'єрний коучинг, індивідуальні плани кар'єрного розвитку, програми наставництва та менторства, а також сучасні технології дозволяє компаніям залучати й утримувати талановитих фахівців, підвищувати лояльність та продуктивність персоналу.

Для успішного впровадження сучасних практик кар'єрного менеджменту важливо забезпечити системний підхід на засадах соціальної відповідальності бізнесу, що враховує інтереси організації, керівників та працівників. Ключовими завданнями такого підходу є залучення та утримання талантів, ефективне використання людського капіталу, формування кадрового резерву та підвищення лояльності персоналу. Взаємодія організації, керівників та працівників у питаннях кар'єрного менеджменту є важливим фактором для досягнення успіху та відображенням соціальної відповідальності керівництва.

Основними напрямками подальших наукових досліджень у цій царині мають стати визначення нових методів кар'єрного планування, аналіз ефективності застосування сучасних технологій навчання персоналу, розроблення інноваційних програм навчання та розвитку працівників, вивчення впливу культурних та соціальних аспектів на кар'єрний менеджмент. Такі дослідження можуть сприяти подальшому вдосконаленню практик кар'єрного менеджменту, підвищенню ефективності управління персоналом та створенню сприятливих умов для розвитку кар'єри працівників.

Conclusions. Career management is a key element of modern human resources management aimed at the effective development and realization of employees' career potential in line with the organization's goals. Current trends in the labor market, such as increased mobility and flexibility of the workforce, the growing role of continuous learning, and an emphasis on soft skills development, require companies to implement effective career management practices. The use of tools such as organizational career management, career

coaching, individual career development plans, mentoring and coaching programs, and modern technologies allows companies to attract and retain talented professionals, and increase employee loyalty and productivity.

For the successful implementation of modern career management practices, it is important to ensure a systematic approach based on the principles of social responsibility of business, taking into account the interests of the organization, managers and employees. The key objectives of such an approach are to attract and retain talent, efficiently use human capital, build a talent pool, and increase employee loyalty. Interaction between the organization, managers and employees in matters of career management is an important factor for achieving success and a reflection of the social responsibility of management.

The main areas of further scientific research in this area should be the definition of new methods of career planning, the analysis of the effectiveness of the use of modern personnel training technologies, the development of innovative programs for training and development of employees, the study of the influence of cultural and social aspects on career management. Such studies can further improve career management practices, increase the efficiency of personnel management and create favorable conditions for the development of workers' careers.

Список використаних джерел

1. M. Xie et al. How does organizational career management benefit employees? The impact of the “enabling” and “energizing” paths of organizational career management on employability and job burnout. *PubMed Central (PMC)*. URL: <https://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9858767/> (дата звернення 15.04.2024).
2. Home. Building a better working world | EY – Global. *EY Deutschland – Home. Building a better working world*. URL: https://www.ey.com/en_ua (дата звернення: 08.05.2024).
3. Щьокіна Є. Кар’єрний коучинг у системі управління персоналом. *Економічний форум*. 2021. Вип. 2. С. 117–122. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/211 (дата звернення: 15.04.2024).
4. Індивідуальний план розвитку спеціаліста в компанії: як це працює. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/individual-development-plan/> (дата звернення: 08.05.2024).
5. Тиченко М. Є. Аналіз особливостей професійної кар’єри в дослідженнях українських та зарубіжних науковців. *Організаційна психологія*. URL: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/orep/article/view/335> (дата звернення: 18.04.2024).
6. Леоненко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092
7. Airbnb Scales Infrastructure Automatically Using AWS. *Airbnb Case Study. AWS. Amazon Web Services, Inc.* URL: <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/airbnb-case-study/> (дата звернення: 08.05.2024).
8. Microsoft 365 Team. Ключові показники ефективності (KPI): що це таке та як їх використовувати. *Рекомендації та ідеї для бізнесу*. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them> (дата звернення: 08.05.2024).
9. Найбільш затребувані IT-професії 2024 року – GoIT Global. *GoIT Global*. URL: <https://goit.global/ua/articles/naybilsh-zatrebuvani-it-profesii-roku/> (дата звернення: 08.05.2024).
10. Мазур А. Простий та дієвий інструмент. Що таке кар’єрний план і чому він вам потрібний прямо зараз. *New Voice*. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/shcho-take-kar-yerniy-plan-i-chomu-vin-vam-potribniy-priamo-zaraz-50202072.html#:~:text=> (дата звернення: 08.05.2024).

References

1. M. Xie et al. How does organizational career management benefit employees? The impact of the “enabling” and “energizing” paths of organizational career management on employability and job burnout. *PubMed Central (PMC)*. Available at: <https://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9858767/> (accessed 15 April 2024).
2. Home. Building a better working world | EY – Global. *EY Deutschland – Home | Building a better working world*. Available at: https://www.ey.com/en_ua (accessed 08 May 2024).
3. Shhjokina Je. Kar'jernyj kouchyngh u systemi upravlinnja personalom [Career coaching in the HR management system]. *Ekonomichnyj forum*. Available at: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/211 (accessed 15 April 2024).

4. Indyvidualnyj plan rozvytku specialista v kompaniji: jak ce pracjuje. DOU. Available at: <https://dou.ua/lenta/articles/individual-development-plan/> (accessed 08 May 2024).
5. Tychenko M. Je. Analiz osoblyvostej profesijnoji kar'jery v doslidzhennjakh ukrajinsjkykh ta zarubizhnykh naukoviciv [Analysis of features of professional career in research of Ukrainian and foreign scientists]. Orghanizacijna psykholohija. Available at: <http://orgpsy-journal.in.ua/index.php/ojep/article/view/335> (accessed 18 April 2024).
6. Leontenko O., Iljjenko A. (2021) Suchasni tendenciji rozvytku socialjnoji vidpovidalnosti v upravlinni personalom [Current trends in the development of social responsibility in personnel management]. Ghalycyjkyj ekonomichnyj visnyk, tom 71, no. 4, pp. 92–98. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.092
7. Airbnb Scales Infrastructure Automatically Using AWS. Airbnb Case Study. AWS. Amazon Web Services, Inc. Available at: <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/airbnb-case-study/> (accessed 08 May 2024).
8. Microsoft 365 Team. Ključovi pokaznyky efektyvnosti (KPI): shho ce take ta jak jikh vykorystovuvaty. Rekomendaciji ta ideji dlja biznesu. Available at: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-are-kpis-and-how-to-use-them> (accessed 08 May 2024).
9. Najbilsh zatrebuvani IT-profesiji 2024 roku – GoIT Global. GoIT Global. Available at: <https://goit.global.ua/articles/naybilsh-zatrebuvani-it-profesii-roku/> (accessed 08 May 2024).
10. Mazur A. Prostyj ta dijevyj instrument. Shho take kar'jernyj plan i chomu vin vam potribnyj prjamo zaraz. New Voice. Available at: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/shcho-take-kar-yerniy-plan-i-chomu-vin-vam-potribniy-prjamo-zaraz-50202072.html#:~:text=> (accessed 08 May 2024).