



УДК 004.738.5:338.1

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ КАР'ЄРНИХ МОДЕЛЕЙ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

Лілія Мельник

*Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-8844-5490*

Сергій Коваль

*Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0009-0003-4984-1038*

Резюме. Присвячено дослідженню трансформації кар'єрних моделей у малому бізнесі під впливом цифровізації. За результатами дослідження наукової літератури на предмет тлумачення терміна «кар'єра» визначено, що сформовано два основні підходи, у першому кар'єра розглядається як процес просування працівника службовими сходами, тобто відбувається зміна робочого місця в напрямку покращення, за другого підходу кар'єра визначається результатом свідомої поведінки працівника у професійній сфері. За результатами проведеного дослідження визначено, що інтерес науковців питання кар'єри почали привертати ще на початку ХХ ст. (Ф. Парсон), але на той час кар'єра ототожнювалася з поняттям «професія». За радянських часів суспільне ставлення до кар'єри було як до відхилення від загальноприйнятої соціальної норми і ототожнювалося з поняттям кар'єризм. Дослідження питань кар'єри, кар'єрного менеджменту в їх сучасному баченні фактично знаходяться на етапі розвитку, особливо щодо питань трансформації кар'єрних моделей під впливом цифровізації. На сьогодні питання кар'єри цікавить як науковців, так і роботодавців, працівників та осіб, які шукають роботу чи бажають змінити місце роботи. Звертається увага на той факт, що у зв'язку з повномасштабною війною, пріоритети українців при виборі роботи децю змінились у бік забезпечення безпеки, підтримання та комфортних умов праці (дослідження Gradus Research Company). Розглянуто підходи до класифікації типів кар'єри. За результатами дослідження встановлено, що цифрові технології справляють значний вплив на розвиток малого бізнесу, вносячи свої корективи в процеси управління персоналом та трансформацію кар'єрних моделей. Упровадження цифрових рішень у малому бізнесі сприяє підвищенню якості процесів управління персоналом та, зокрема, управління кар'єрним розвитком, забезпечує мобільність працівників, управління знаннями, сприяє удосконаленню організаційної структури, підвищенню корпоративної культури, покращує процес сприйняття змін, підвищує рівень компетентності персоналу та в загальному підвищує ефективність системи управління. В якості прикладу сучасної кар'єрної моделі в статті розглянуто Career Lattice, яка є багатовекторною, підтримує висхідний, низхідний, бічний і діагональний та бічний рух у межах кар'єрного просування. Основна увага сконцентрована на розвитку компетентностей, навичок і набуття досвіду.

Ключові слова: професія, якість трудового життя, кар'єра, кар'єрний менеджмент, кар'єрні моделі, малий бізнес, цифровізація, цифрові технології.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.199

Отримано 10.11.2025

UDC 004.738.5:338.1

DIGITALIZATION AS A DRIVER OF TRANSFORMATION OF CAREER MODELS IN SMALL BUSINESSES

Liliya Melnyk

*Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine*

Sergii Koval

*Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine*

Summary. The article is devoted to the study of the transformation of career models in small businesses under the influence of digitalization. Based on the results of the research of the scientific literature on the interpretation of the term «career», it was determined that two main approaches were formed, in the first career is considered as the process of advancing the employee through the official ladder, that is, there is a change of

workplace in the direction of improvement, in the second approach, the career is determined by the result of conscious behavior of the employee in the professional sphere. Based on the results of the research, it was determined that the interest of scientists began to be attracted by career issues at the beginning of the 20th century. (F. Parson), but at that time career was identified with the concept of «profession». In Soviet times, the social attitude towards careers was like a deviation from the generally accepted social norm and was identified with the concept of careerism. Research on career issues, career management in its modern vision, is in fact, at a developmental stage, especially on issues of the transformation of career models under the influence of digitalization. To date, career issues have been of considerable interest to both scientists and employers, employees, and persons seeking employment or wishing to change their place of work. The article draws attention to the fact that due to the full-scale war, the priorities of Ukrainians when choosing a job have changed somewhat towards ensuring safety, support, and comfortable working conditions (Gradus Research Company study). Approaches to the classification of career types are considered. Based on the results of the study, it was established that digital technologies have a significant impact on the development of small businesses, making adjustments to personnel management processes and transforming career models. The implementation of digital solutions in small businesses contributes to the improvement of the quality of personnel management processes and, in particular, career development management, ensures the mobility of employees, knowledge management, contributes to the improvement of the organizational structure, increases the corporate culture, improves the process of perceiving changes, increases the level of competence of personnel and, in general, increases the efficiency of the management system. As an example of a modern career model, the article examines Career Lattice, which is multi-vector, supports upward, downward, lateral, diagonal, and lateral movement within career advancement, the main focus is on the development of competencies, skills, and gaining experience.

Key words: *occupation, quality of working life, career, career management, career models, small business, digitalization, digital technology.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.06.199

Received 10.11.2025

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку кар'єрні моделі інтенсивно трансформуються під впливом цифровізації. Ефективне управління кар'єрою є визначальним фактором забезпечення якісного складу персоналу в малому бізнесі та формування стійких конкурентних переваг. Водночас у питаннях управління кар'єрою в малому бізнесі в умовах глобальної цифровізації є ряд викликів, що зумовлені недостатньою кваліфікацією управлінського персоналу, неналежною увагою до підбору та розвитку персоналу, недостатнім рівнем упровадження цифрових технологій. Значна частина цих проблем зумовлена, в першу чергу, браком фінансових ресурсів у суб'єктів малого підприємництва та відсутністю стратегічного бачення необхідності цифрової трансформації малого бізнесу в усіх сферах діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками все більше зростає інтерес до тематики кар'єрного розвитку. Питання кар'єри, кар'єрного розвитку, привертають увагу багатьох науковців з різних галузей знань: менеджмент, психологія, економіка, соціологія. Залежно від предмета дослідження кар'єру розглядають з різних позицій. Предметом нашого дослідження є кар'єра як одне з центральних понять менеджменту, а саме питання управління персоналом, формування корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Дослідження розвитку теорії кар'єри пройшли тернистий шлях, від ототожнення понять «професія» і «кар'єра» на початку ХХ ст., ототожнення понять «кар'єра» і «кар'єризм» у радянський період, до розвитку сучасного кар'єрного менеджменту. Значний внесок у дослідження сутності поняття «кар'єра» зроблено такими науковцями, як Ф. Парсон [25], Д. Сьюпер [28], М. Артур, Д. Холл, Б. Лоуренс [21], Л. Тайлер [30], М. Річардсон, К. Шеффер [26], Т. Байдак, В. Болотова [2], Д. Меланченко [12], С. Мішина, О. Мішин [13], В. Лозовецька [23], В. Давиденко, В. Турчак, А. Когут [6]. Питання удосконалення системи управління кар'єрою знайшли своє відображення в науковому доробку таких учених, як: Л. Балабанова [1], В. Давиденко, В. Турчак, А. Когут [6], Н. Коваль, М. Федосєєв [8], В. Літинська [11], Б. Мессіч [24], І. Панченко, Н. Кривенко [15].

Останніми роками суттєво зростає інтерес до малого бізнесу, як фундаменту економічного розвитку, та його цифрової трансформації. Зазначені питання знайшли відображення в дослідженнях таких науковців і практиків, як Д. Барабась, О. Панасюк, А. Кривонос [3], Х. Грубер [22], П. Іжевський, Т. Самарічева, В. Кудельський [7], В. Федорчук [18].

Попри значний науковий доробок, питання впливу цифровізації на трансформацію кар'єрних моделей у малому бізнесі досліджені недостатньо та потребують поглибленого опрацювання. Адже малий бізнес доволі часто стає стартом кар'єрного зростання та має значний вплив на рівень зайнятості в країні.

Метою дослідження є визначення впливу цифровізації на процеси управління кар'єрою в малому бізнесі, особливостей трансформації кар'єрних моделей під впливом цифрових технологій, дослідження практик упровадження інноваційних підходів в управлінні кар'єрою суб'єктів малого підприємництва.

Постановка завдання. Основними завданнями визначено: дослідження еволюції тлумачення терміна «кар'єра» в науковій літературі; дослідження траєкторій професійного руху персоналу та класифікації типів кар'єри; аналіз впливу цифрових технологій на процеси управління кар'єрою в малому бізнесі; визначення інноваційних підходів до процесу управління кар'єрою суб'єктів малого підприємництва; дослідження трансформації кар'єрних моделей у малому бізнесі під впливом цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Опрацювання наукового доробку за темою дослідження дає підстави для висновків, що питання кар'єри в сучасному її трактуванні почали привертати увагу науковців відносно недавно. За радянських часів питання кар'єри здебільшого розглядалися як відхилення від загальноприйнятої соціальної норми і трактувалися як кар'єризм. Кар'єризм, як зазначає Л. Балабанова, це гонитва за кар'єрним зростанням, що ґрунтується на особистих корисних цілях всупереч інтересам суспільної справи [1, с. 256]. Словник іншомовних слів тлумачить термін «кар'єризм» як гонитву за власним успіхом у службовій або ж іншій сфері через честолюбство. Характерним є наявність особистих корисливих мотивів, що суперечать суспільним інтересам [16]. З наведених визначень чітко зрозуміло негативне сприйняття даного явища в наукових колах і суспільством загалом за радянських часів.

Дослідження питань кар'єри, кар'єрного розвитку набуло актуальності відносно недавно, із моменту розвалу радянського союзу, до цього часу такі терміни навіть не входили до тезаріусу. Започаткування досліджень у сфері кар'єри пов'язано з дослідженнями американського просвітителя і реформатора, автора рукопису «Choosing a vocation» (Вибір покликання). Ф. Парсона, який розглядав профорієнтацію як інструмент професійного та кар'єрного визначення особистості. Ф. Парсон звертав увагу на три необхідні складові якісного вибору професії: чітке розуміння себе, своїх інтересів і здібностей, доступних ресурсів та наявних обмежень; розуміння вимог та умов обраної професії, аналіз переваг та недоліків, можливостей у різних напрямках діяльності (тобто ґрунтовний аналіз різних варіантів); обґрунтоване співставлення двох попередніх складових [25]. На думку науковця, ідеальний вибір професії ґрунтується на виваженому підході в результаті якого обирається той варіант, де забезпечується відповідність особистих якостей (освіти, компетентностей, здібностей, можливостей, наявних ресурсів та персональних характеристик) з факторами потенційного робочого місця (рівня заробітної плати, умов праці, можливостей професійного зростання). Такий підхід дав підґрунтя для розвитку сучасної теорії кар'єри (теорії рис та чинників).

Починаючи з досліджень Ф. Парсона, термін «кар'єра» тривалий час фактично був синонімом терміну «професія». Послідовники Ф. Парсона значно поглибили підходи до вивчення феномену «кар'єра». Зокрема, Д. С'юпер підкреслював, що кар'єра – це динамічний процес, який є персоніфікованим і проявляється в міру її розгортання [28, с. 143].

Безпосередньо сутність змісту іншомовного слова «кар'єра» тлумачиться як просування або рух уперед. Слід зауважити, що й досі достеменно не відомо, з якої мови потрапив до нас цей термін, з французької чи італійської [4]. При описі кар'єри як процесу зазвичай використовують такі синоніми, як перехід, зростання, тобто просування особи в заданому напрямку. Також важливими при розгляді процесу кар'єри є врахування часових рамок, широти сфери її реалізації та цільового зв'язку активності з конкретною діяльністю. Перелічені особливості підтверджують складність до тлумачення феномену кар'єри та вимагають розроблення цілісної концепції.

Аналіз наукової літератури (табл. 1) дає підстави для висновків, що сформовано два основні підходи щодо тлумачення терміна «кар'єра»:

1) кар'єра – це процес просування працівника службовими сходами, зміна робочого місця в напрямку покращення (підвищення, зростання заробітної плати, покращення умов праці тощо);

2) результат свідомої поведінки працівника у професійній сфері.

Таблиця 1. Генеза терміна «кар'єра» в науковій літературі

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
Словник іншомовних слів	Успішне стрімке службове просування
Ф. Парсон, початок ХХ ст. [25]	Визначав три необхідні складові якісного вибору професії (кар'єри): – чітке розуміння себе, своїх інтересів і здібностей, доступних ресурсів та наявних обмежень; – розуміння вимог та умов обраної професії, аналіз переваг та недоліків, можливостей у різних напрямках діяльності (тобто ґрунтовний аналіз різних варіантів); – обґрунтоване співставлення двох попередніх складових
Д. Сюпер, 1976 р. [28, с. 143]	Послідовність визначальних позицій, які обіймає людина протягом усього свого передпрофесійного (студентство), професійного (працівник), післяпрофесійного (пенсіонер) життя, а також такі опосередковані ролі, як сім'янин, громадянин
М. Артур, Д. Холл, Б. Лоуренс [21]	Послідовність трудового досвіду людини у часі, замість лінійної та вертикальної, вводять поняття багатогранної (гнучкої, різноспрямованої) кар'єри /ототожнення терміна кар'єра з трудовим досвідом
Л. Тайлер., середина ХХ ст. [30]	Тлумачення кар'єри ґрунтується на твердженні, що кожна людина робить себе сама. Кожен попередній етап життя людини накладає певні обмеження або надає можливості на наступний етап, він безпосередньо залежить від вибору людини та накопиченого досвіду /акцент на важливості ролі самої людини
М. Річардсон, К. Шеффер, початок 90-х рр. ХХ ст. [26]	Стверджували, що прямий зв'язок між кар'єрою і працею, яка оплачується, є артефактом раннього капіталізму. Запропоновано при визначенні терміна «кар'єра» брати до уваги як оплачувану працю, так і неоплачувану. Тобто стверджується, що кар'єру можна робити не лише на ринку праці
С. Мішина, О. Мішин, 2019 р. [13]	Процес зміни посад за обраною стратегією чи через певні обставини з метою досягнення успішності
В. Лозовецька, 2019 р. [23, с. 96–97]	Планомірне вертикальне й горизонтальне просування працівника в організації від моменту прийняття на роботу до звільнення
В. Давиденко, В. Турчак, А. Когут, 2023 р. [6, с. 19–20]	Свідоме суб'єктивне рішення працівника щодо майбутнього своєї трудової діяльності, самовираження й задоволеності від роботи, які пов'язані з трудовою діяльністю людини (етапи просування, руху, набуття компетентностей та навичок, можливості підвищення кваліфікації та збільшення розміру винагороди за працю)

Проте, на нашу думку, дані твердження доцільно доповнити. Вважаємо, що кар'єра, це свідома траєкторія професійного руху людини підкріплена професійною вагою (знаннями, рівнем кваліфікації, здібностями, досвідом, бажанням розвиватися) його здобутків для керівництва та стратегічних цілей розвитку організації загалом. Необхідною умовою успішності кар'єри вважаємо необхідність співставлення власних

визначених цілей, здібностей, інтересів, установок і бажань працівника з цінністю (вагомістю, внеском у загальний розвиток) даного працівника для організації.

Кар'єра слугує потужним стимулятором розвитку людини, структурує її трудовий досвід, орієнтує в часі й просторі, надає можливість реалізувати особистісний і соціальний потенціал, має значний вплив на рівень задоволення працею та життям загалом.

На сучасному етапі розвитку питання кар'єри, кар'єрного менеджменту набувають все більшої актуальності як поміж науковців, практиків, так і працівників та осіб, що планують працевлаштування чи зміну місця роботи. Хоча, у зв'язку з повномасштабною війною, відповідно до результатів дослідження Gradus Research Company, пріоритети українців при виборі (чи зміні) робочого місця дещо змістились у бік забезпечення безпеки, підтримання та комфортних умов праці [20]: дружній колектив – 36%; безпечні та комфортні умови праці – 26%; доброзичливі відносини з керівництвом – 22%; можливість віддаленого формату роботи – 20%; можливість доставки на роботу та з роботи транспортом компанії – 12%; кар'єрне зростання – 10%.

Також вважаємо за необхідне звернути увагу на гендерну нерівність у питаннях кар'єрного зростання. Ринок праці – це сфера, де гендерна нерівність є найбільш помітною. Попри формальну заборону гендерної дискримінації на ринку праці України, жінки і надалі стикаються з системними бар'єрами: гендерні стереотипи, нижчий рівень оплати праці, подвійне навантаження, складнощі в кар'єрному розвитку. Відповідно до даних Держкомстату України за 2015 р. різниця в оплаті праці між жінками і чоловіками становила 26%, у 2021 р. цей показник скоротився до 18,6%. Тобто щоб урівняти заробітну плату, жінкам доведеться працювати більше [14].

В кар'єрному менеджменті прийнято розрізняти три траєкторії професійного руху людини, що формують різні типи кар'єри (рис. 1): а) сходи, трамплін (керівники, що досягли бажаного для себе рівня, не рухаються далі, не зростають, але й не покидають посаду, залишаючись на ній до пенсії); б) змія (систематичне горизонтальне переміщення працівників з терміном перебування на кожній посаді 1–2 роки); в) роздоріжжя (як горизонтальне, так і вертикальне переміщення працівників, що відбуваються за результатами навчання, періодичної атестації та підвищення кваліфікації); г) ґратка (найбільш гнучка і сучасна модель, увага сфокусована на особистому портфолію відповідних навичок, професійного досвіду і репутації [8].

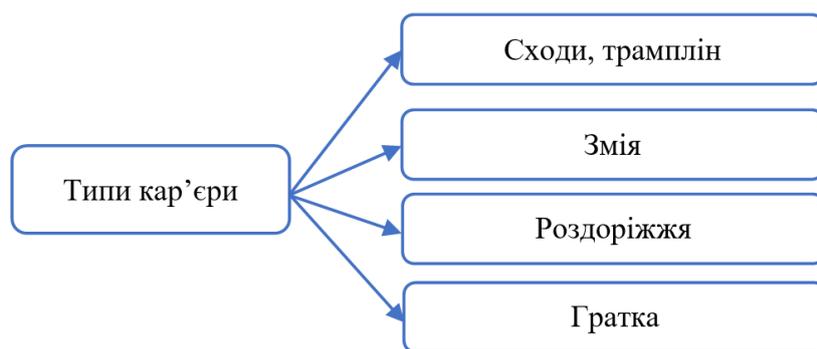


Рисунок 1. Типи кар'єри

Сформовано авторами за джерелами [8; 11, с. 60–63; 24].

Колектив авторів у складі Н.В. Коваль та М.М. Федосєєва [8] запропонували ґрунтовну класифікацію (за 10 критеріями) типів ділової кар'єри:

1. За просторовою ознакою: а) внутрішньо-організаційна (послідовний професійний та посадовий розвиток працівника в межах однієї організації);

б) міжорганізаційна (не обмежується однією організацією); в) через слеш (паралельна зайнятість на кількох оплачуваних робочих місцях, які не пов'язані один з одним).

2. За середовищем вивчення: а) спеціалізована (зайнятість в межах однієї спеціальності, професійної сфери, тобто йдеться про стійке професійне зростання); б) транспрофесіоналізація (обіймання оплачуваних робочих місць (посад) у різних професійних сферах); в) посадова (посадове зростання).

3. За напрямом руху працівника у структурі організації: а) вертикальна висхідна (професійне зростання по структурній ієрархії); б) вертикальна низхідна (добровільне радикальне кар'єрне пониження зі зміною пріоритетів у бік індивідуального комфортного життя); в) горизонтальна (зміна функціональної сфери професійної діяльності без підвищення на посаді або розширення посадових обов'язків без зміни посади); г) дивізіональна (релокація в межах однієї організації); д) доцентрована (наближення до центру управління організацією); е) міждисциплінарна (горизонтальне та вертикальне зростання в новій сфері); є) зигзагоподібна (зміна оплачуваних робочих місць у різних сферах, на різних посадах); ж) монотонна (працівник досягає бажаного професійного статусу і «заспокоюється» на досягнутому).

4. За ступенем відповідності стратегічним цілям: а) планована (відповідно до запланованих напрямів і термінів); б) позапланова (незаплановане зростання).

5. За ступенем неперервності: а) лінійна (рівномірне і безперервне кар'єрне зростання); б) нелінійна (стрибкоподібна кар'єра).

6. За швидкістю просування працівника: а) тривале перебування на одній посаді; б) нормальна (кар'єрний рух наближений до середніх показників щодо конкретної профгрупи); в) швидка (швидке просування, інколи з «проскакуванням» певних посадових рівнів)

7. За способом досягнення: а) традиційна (заслужене і послідовне кар'єрне просування); б) неформальна (просування кар'єрними сходами завдяки протекції, зв'язкам); в) авантюрна (застосування будь-яких засобів задля досягнення бажаного результату); г) еволюційна (через розвиток бізнесу); д) ситуаційна (залежно від прихильності керівництва; успішна реалізація бізнес-проекту, розширення бізнесу).

8. За критерієм успіху: а) владна (отримання підвищення внаслідок формального або неформального авторитету працівника в організації); б) професійна (кар'єрне зростання внаслідок професійного визнання); в) статусна (кар'єрне зростання внаслідок зростання статусу працівника); г) монетарна (зростанням визначається зростання заробітної плати, соціальних пільг).

9. За часовою ознакою: а) реальна (фактична кар'єра); б) віртуальна (майбутні плани та очікування).

10. За етапами кар'єрного розвитку: а) становлення (початок професійного розвитку, молоді фахівці); б) інтенсивна (максимальне зростання, фахівці середнього віку); в) збереження (закріплення на посаді, фахівці передпенсійного віку); д) згасаюча (завершальний етап, передавання досвіду).

Опрацювання наукової літератури з метою дослідження детермінантів вибору та розвитку кар'єри надає можливість умовно об'єднати означені чинники в три групи: об'єктивні, суб'єктивні та ситуаційні. Проведене дослідження також надало можливість визначити основні чинники, що призводять до гальмування кар'єри, які можна розподілити за певними класифікаційними ознаками [8]:

1. За характером впливу:

а) стримування (брак знань, кваліфікації, досвіду; слабкість мотивації до розвитку; небажання змін; стан здоров'я, який обмежує фізичну і розумову активність);

б) опору (конкуренція всередині організації, дисбаланс між інтересами працівника і організації).

2. За природою:
 - а) фізичні (стан здоров'я, зовнішні дефекти, дефекти мови);
 - б) психологічні;
 - в) соціальні (політичні і релігійні переконання; непрестижність професії; внутрішньо організаційні конфлікти; проблеми організаційного характеру);
 - г) ідеальні (пов'язані з питаннями моралі, культури, ідеології).
3. За часовою ознакою:
 - а) короткотермінові (вдома, тимчасове погіршення стану здоров'я);
 - б) стійкі (неналежний рівень організації кадрової роботи; економічна нестабільність; недотримання традицій);
 - в) постійні (віковий фактор).

На сьогодні значна увага приділяється питанням управління кар'єрою персоналу, адже підбір персоналу має бути обґрунтованим відповідно до оперативних та стратегічних цілей організації, де компетентності й досвід кожного працівника відповідають займаній посаді, окрім того персонал має бути вмотивованим до продуктивної праці та прагнення кар'єрного зростання. У військовій справі є дуже влучний вислів: – «Поганий той солдат, що прагне стати генералом». Так і в цивільному житті, якщо працівник не прагне професійного зростання, підвищення заробітної плати, підвищення соціального статусу, то і працювати, швидше за все, він буде непродуктивно та безініціативно.

В науковій літературі розрізняють наступні принципи управління кар'єрою:

- стратегічності кар'єри – потребує врахування при кадровому відборі на певну посаду довготривалого прогнозу кон'юнктури ринку праці та стимулювання працівників до особистісного, професійного й посадового розвитку з метою забезпечення конкурентних переваг для організації;

- принцип Пітера – даний принцип хоча і описаний в сатиричній книзі, але є надзвичайно влучним, отже, стверджується, що працівники, піднімаючись кар'єрними сходами, досягають свого рівня некомпетентності [27]. І це справді так, адже зупинка кар'єрного розвитку свідчить або про втрату інтересу до зростання і якісного виконання обов'язків, або про недостатність компетентностей для зростання.

Останніми роками у зв'язку з глобальними процесами цифрової трансформації в усіх сферах суспільного життя та усвідомленням важливості розвитку малого бізнесу, стрімко зростає науковий інтерес до питань діджиталізації та її впливу на розвиток малих підприємств як з боку вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, Д. Барабась, А. Кривонос та О. Панасюк зазначають, що цифрова трансформація вносить значні зміни в конкурентну ситуацію на ринку, а впровадження цифрових технологій, електронної комерції та аналіз даних стають ключовими факторами успіху [3].

Важливість цифрової трансформації в малому бізнесі підтверджується і твердженням Європейської комісії, в якому зазначається, що впровадження цифрових технологій у малому бізнесі сприяє адаптації до викликів сьогодення та підсилює процес розвитку економіки [29].

Проте доволі часто через обмеженість у ресурсах, неналежний рівень управлінських компетентностей керівництва та відсутність стратегічного бачення, впровадження цифрових рішень у малому бізнесі уповільнюється.

Відповідно до даних офіційної статистики за результатами 2023 звітного року в Україні налічувалось 1898385 функціонуючих суб'єктів малого бізнесу, які забезпечували робочими місцями 3737,9 осіб [14]. Також слід зазначити, що кількість суб'єктів малого підприємництва є доволі сталою з незначними коливаннями в 15–17% відносно усередненого показника. На малих підприємствах у 2023 р. працювало 50,4% від усіх зайнятих в Україні. Але велика війна принесла чимало випробувань для малого бізнесу, складність виживання зумовлена зниженням обсягів реалізації продукції, у 2022 р.

зниження обсягів реалізації становило 45% проти 2021 р., а у 2023 р. – 30%. Також негативні наслідки мало руйнування інфраструктурних об'єктів, ускладнення логістики, значні темпи інфляції, кадровий «голод», перебої з постачанням електроенергії та багато інших негативних факторів, пов'язаних з війною. Але попри всі негаразди, вітчизняний малий бізнес продовжує розвиватися. За даними Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) станом на жовтень 2023 р. Індекс відновлення ділової активності для малих підприємств становив 0,35, тоді як для мікропідприємств – 0,03, великих – 0,26, середніх – 0,41 (найвищий показник) [18].

Упровадження цифрових рішень у малому бізнесі має значний вплив на підвищення якості процесів управління персоналом та, зокрема, управління кар'єрним розвитком, забезпечує мобільність працівників, управління знаннями, сприяє удосконаленню організаційної структури, підвищенню корпоративної культури, покращує процес сприйняття змін, підвищує рівень компетентності персоналу та в загальному підвищує ефективність системи управління.

На сьогодні радикально змінюються підходи до управління кадрами, традиційні системи трансформуються в управління талантами, розвиток інтелектуальної та творчої діяльності персоналу, навчання протягом усього життя. Метою управління кар'єрою у малому бізнесі є забезпечення організації конкурентоспроможним персоналом та підвищення ефективності функціонування малого підприємства в цілому.

Особливістю діяльності малого бізнесу на сьогодні є той факт, що впровадження цифрових рішень у процеси управління персоналом дозволить підвищити гнучкість та ефективність HR процесів, залучати та сприяти розвитку талановитих працівників, покращувати рівень внутрішньо фірмової комунікації та колаборації, мати можливість швидко адаптуватися до вимог мінливого ринкового середовища.

Сучасні HR-технології (HRM, ERP-системи) – це програмні продукти, основною функцією яких є автоматизація та підвищення якості процесів управління персоналом, від рекрутингу до управління кар'єрою працівників. Основним призначенням даних систем у сфері управління персоналом є залучення та утримання цінних працівників.

Нові моделі управління кар'єрою гуртуються на: індивідуальному розвитку кожного працівника; формуванні культури навчання протягом життя, в тому числі самонавчання й саморозвитку; забезпечення відповідності кваліфікації персоналу вимогам сучасного ринку праці; здатності працювати в команді та виконувати індивідуальні завдання. Основний фокус сучасних технологій управління кар'єрою спрямовано саме на працівника, який розглядається як людський капітал і становить найбільшу цінність (рис. 2).

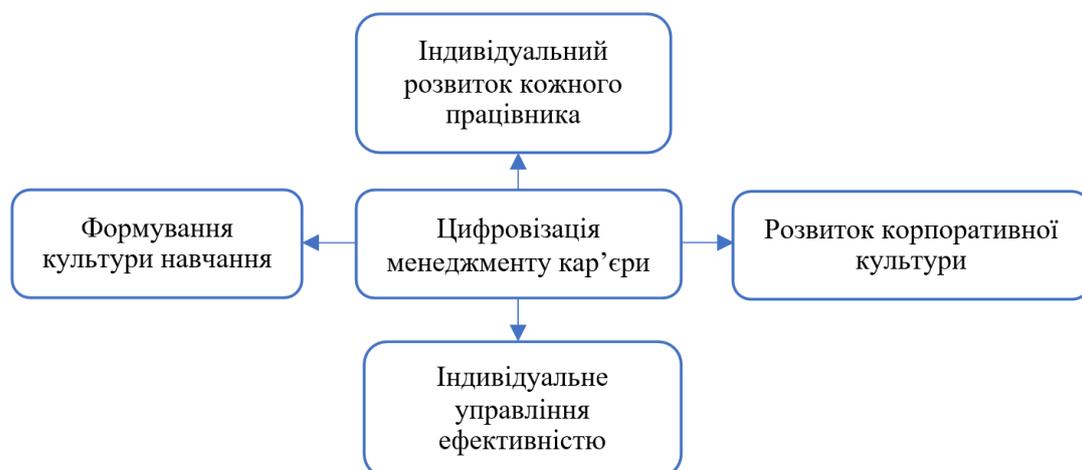


Рисунок 2. Основні вектори цифровізації управління кар'єрою

Сформовано авторами.

ШІ та інші цифрові інструменти надають можливість роботодавцям отримувати цілісний і глибокий аналіз ефективності роботи та потенціалу кожного працівника, формувати індивідуальні рекомендації в сфері управління кар'єрою.

Цифровізація кардинально змінила підходи до управління кар'єрою, традиційні моделі не відповідають вимогам сьогодення. Як приклад сучасної кар'єрної моделі розглянемо Career Lattice, яка є багатовекторною.

Career Lattice – гнучка модель кар'єрного розвитку, яка підтримує висхідний, низхідний, бічний і діагональний та бічний рух у межах кар'єрного просування. Дана модель передбачає безліч можливостей для розвитку та потенційних кар'єрних можливостей. Працівники мають можливість слідувати своїм інтересам і розвивати сильні сторони, основна увага сконцентрована на розвитку компетентностей, навичок і набуття досвіду [5].

Основними перевагами впровадження моделі Career Lattice є:

- посилений розвиток різноманітних навичок та досвіду працівника (такий підхід дозволяє забезпечити універсальність та адаптивність працівника);
- наступництво та управління талантами (формується внутрішні кадрові резерви);
- адаптивність до змін (завдяки забезпеченню універсальності та адаптивності працівників, при галузевих змінах роботодавець може використовувати внутрішні кадрові резерви, внутрішні таланти замість найму нових працівників ззовні);
- підвищення залученості працівників та зростання їх задоволеності (компанія цінує кожного працівника і це зміцнює їх моральний дух та мотивує до продуктивної праці);
- зниження плинності кадрів (різноманітні внутрішні можливості кар'єрного розвитку);
- гнучкість кар'єрного розвитку (врахування життєвих етапів та особистих обставин працівника з урахуванням інтересів організації).

Перехід до Career Lattice вимагає зміни мислення, культури, постійних інвестицій у ресурси розвитку кар'єри працівників.

Упровадження цифрових технологій відкриває перед малим бізнесом значні можливості, але потребує стратегічного бачення, інноваційного мислення та впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Висновки. Метою діяльності будь-якої комерційної структури є отримання прибутку, що потребує максимальної продуктивності та адаптивності персоналу. В сучасних умовах традиційні моделі кар'єри є малоефективними, вектори управління кар'єрою зміщуються на управління талантами, розвиток різноманітних компетентностей та навичок, накопичення досвіду, забезпечення високого рівня адаптивності працівників та формування кадрових резервів.

Упровадження малим бізнесом цифрових технологій у процесі управління кар'єрою надає значні можливості щодо пришвидшення та покращення якості цих процесів, формування конкурентних переваг: пришвидшує та покращує якість процесу адаптації до змін; сприяє забезпеченню мобільності працівників, управлінню знаннями та підвищенню корпоративної культури; підвищує продуктивність праці; надає можливість кожному працівнику проявити свої здібності й таланти; формує творчий клімат у колективі, що сприяє формуванню інноваційного мислення, генерації ідей та прийняття нестандартних рішень, згуртовує колектив; надає можливість сконцентрувати увагу не лише на інтересах бізнесу, але й на особистісному розвитку працівників.

Conclusions. The purpose of any commercial structure is to make a profit, which requires maximum productivity and adaptability of personnel. In today's environment, traditional career models are ineffective, with career management vectors shifting to talent

management, development of diverse competencies and skills, accumulation of experience, ensuring a high level of employee adaptability, and formation of personnel reserves.

The introduction of digital technologies by small businesses into career management processes provides significant opportunities to speed up and improve the quality of these processes, to form competitive advantages: speeds up and improves the quality of the process of adaptation to change; contributes to ensuring the mobility of employees, knowledge management and increasing corporate culture; increases labor productivity; provides an opportunity for each employee to show their abilities and talents; forms a creative climate in the team, which contributes to the formation of innovative thinking, generation of ideas and making non-standard decisions, unites the team; provides an opportunity to focus attention not only on the interests of business, but also on the personal development of employees.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Кондор, 2005. 308 с.
2. Байдак Т. М., Болотова В. О. Основні теоретичні підходи до визначення кар'єри в західній науковій літературі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2015. № 1148. С. 46–50.
3. Барабась Д., Панасюк О., Кривонос А. Формування цифрових конкурентних переваг компанії. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2 (100). С. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>
4. Біскуп В. С. Теоретичний аналіз змісту поняття «кар'єра» з позицій суспільно-гуманітарних дисциплін. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2012. Вип. 6. С. 217–226. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7983/1/Біскуп%20В.С..pdf> (дата звернення: 05.11.2025).
5. Гончаренко К. Career Lattice: що треба знати про нову модель кар'єрного зростання? URL: <https://budni.robota.ua/career/career-lattice-shho-treba-znati-pro-novu-model-kar-yernogo-zrostannya> (дата звернення: 10.11.2025).
6. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2 (26). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-4>
7. Іжевський П., Самарічева Т., Кудельський В. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>
8. Коваль Н. В., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
9. Коваль С., Мельник Л. Управління кар'єрою в умовах цифрової трансформації: фактори впливу. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48698/2/DSESGS_2025_Koval_S-Career_management_in_the_context_24-26.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
10. Краузе О. І., Юрик Н. Є. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2023. № 4 (34). Doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859>.
11. Літинська В. А. Управління кар'єрою персоналу : навчальний посібник. Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. 187 с.
12. Меланченко Д. В. Суть та види кар'єри. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2 (32). Doi: 10.31673/2415-8089.2020.024043.
13. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>
14. Офіційний web-сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 06.11.2025).
15. Панченко І. В., Кривенко Н. С. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
16. Словник іншомовних слів. Кар'єризм. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=9095&action=show> (дата звернення: 06.11.2025).
17. Словник іншомовних слів. Кар'єра. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=9094&action=show> (дата звернення: 06.11.2025).
18. Федорчук В. Чотири висновки з дослідження середнього бізнесу Інституту економічних досліджень. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennya-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnikh-doslidzhen-31012024-18884> (дата звернення: 07.11.2025).

19. Шведа Н., Краузе О. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифрової економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава* (електронний журнал). 2023. Вип. 1 (28). С. 86–94. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (дата звернення: 05.11.2025). DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>
20. Як змінився рівень якості життя в Україні через війну? Аналітичний звіт Gradus Research Company. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-has-quality-life-ukraine-changed-during-war/> (дата звернення: 06.11.2025).
21. Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S. Handbook of career theory. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. Lawrence, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459>
22. Gruber H. Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*. 2019. Vol. 43. No. 2. P. 116–127. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596117303749> (дата звернення: 05.11.2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.06.003>
23. Łozowiecka W. Principles and styles of management and career. *Spoleczeństwo edukacja język*. 2019. Vol. 10. pp. 95–108.
24. Messich B. Career Lattice: Breaking The Mold Of Traditional Career Advancement. *People Managing People*. URL: <http://surl.li/oapdvx> (дата звернення: 08.11.2025).
25. Parsons F. Choosing a vocation. URL: <https://archive.org/stream> (дата звернення: 05.11.2025).
26. Patton W., McMahon M. Career Development and Systems Theory URL: <https://www.sensepublishers.com/media/1934-career-development-and-systems-theory.pdf>. (дата звернення: 05.11.2025).
27. Peter L. J., Hull R. The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong. Harper Business, 2011. 192 p.
28. Super D. E. Career education and the meaning of work. Washington: U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education. U.S. Govt. Print. Off., 1976.
29. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, 2021. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/dbd9256a-en>
30. Tyler Leona E. Toward a workable psychology of individuality. URL: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1960-03597-001> (дата звернення: 05.11.2025).

References

1. Balabanova L. (2005). Upravlinnja personalom: navchalnyj posibnyk [Personnel management: a training manual]. K.: Kondor. 308 P.
2. Bajdak T. M., Bolotova V. O. (2015) Osnovni teoretychni pidkhody do vyznachennja kar'jery v zakhidnij naukovej literatury [Basic theoretical approaches to career definition in Western scientific literature]. *Visnyk Kharkivskogo nacionalnogho universytetu imeni V. N. Karazina*, no. 1148, pp. 46–50.
3. Barabasj D., Panasjuk O., Kryvonos A. (2023) Formuvannja cyfrovych konkurentnykh perevagh kompaniji [Formation of digital competitive advantages of the company]. *Mechanism of an Economic Regulation*, no. 2 (100), pp. 12–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.02>
4. Biskup V. S. (2012) Teoretychnyj analiz zmistu ponjattja “kar'jera” z pozycij suspiljno-ghumanitarnykh dyscyplin [Theoretical analysis of the content of the concept of “career” from the standpoint of social and humanitarian disciplines]. *Visnyk Ljvivskogo universytetu. Serija sociologichna [Bulletin of Lviv University. Sociological series]*, vol. 6, pp. 217–226. Available at: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/7983/1/Biskup%20V.S..pdf> (accessed: 5 November 2025).
5. Ghoncharenko K. Career Lattice: shho treba znaty pro novu modelj kar'jernogho zrostantnja? [Career Lattice: What do you need to know about the new career growth model?] Available at: <https://budni.robota.ua/career/career-lattice-shho-treba-znati-pro-novu-model-kar-yernogo-zrostantnja> (accessed: 10 November 2025).
6. Davydenko V. V., Turchak V. V., Koghut A. A. (2023) Teoretyko-metodychni zasady upravlinnja dilovoju kar'jeroju personalu na pidpryjemstvi [Theoretical and methodological principles of managing the business career of personnel at the enterprise.]. *Podiljskij naukovej visnyk*, no. 2 (26), pp. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-4>
7. Izhevsjkij P., Samaricheva T., Kudeljskij V. (2024) Cyfrovi innovaciji v rozvytku malogho biznesu [Digital innovations in small business development]. *Ekonomika ta suspiljstv*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>
8. Kovalj N. V., Fedosjejev M. M. (2024) Udoskonalennja systemy upravlinnja kar'jeroju personalu pidpryjemstva v umovakh deficytu kadriv [Improving the career management system of enterprise personnel in the face of a shortage of personnel]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>
9. Kovalj S., Meljnyk L. Upravlinnja kar'jeroju v umovakh cyfrovoji transformaciji: faktory vplyvu [Career management in the face of digital transformation: influencing factors]. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48698/2/DSESGS_2025_Koval_S-Career_management_in_the_context_24-26.pdf (accessed: 9 November 2025).

10. Krauze O. I., Juryk N. (2023) Je Socialjna odgovornost subjektiv rynku praci [Social responsibility of labour market actors]. *Elektronne naukovye vydannja „Publichne administruvannja ta nacionaljna bezpeka”*, no. 4 (34). Doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8859>.
11. Litynsjka V. A. (2015). Upravlinnja kar'jeroju personalu : navchalnyj posibnyk [Personnel career management: a training manual]. Khmeljnyc'kyj: Cjupak A. A., 187 p.
12. Melanchenko D. V. (2020) Sutj ta vydy kar'jery [Essence and types of career]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2 (32). Doi: 10.31673/2415-8089.2020.024043.
13. Mishyna S. V., Mishyn O. Ju. (2019) Formuvannja systemy upravlinnja dilovoju kar'jeroju personalu na zasadakh loghistrychnogho pidkhotu [Formation of a system for managing the business career of personnel on the basis of a logistics approach]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34>
14. Oficijnyj web-sajt Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (accessed: 6 November 2025)
15. Panchenko I. V., Kryvenko N. S. (2024) Formuvannja strategiji upravlinnja personalom v umovakh cyfrovoji transformaciji biznesu [Formuvannja strategiji upravlinnja personalom v umovakh cyfrovoji transformaciji biznesu]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
16. Slovnyk inshomovnykh sliv. Kar'jeryzm [Dictionary of foreign words. Careerism]. Available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=9095&action=show> (accessed: 6 November 2025).
17. Slovnyk inshomovnykh sliv. Kar'jera [Dictionary of foreign words. Career]. Available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/m/s2.pl?Article=9094&action=show> (accessed: 6 November 2025).
18. Fedorchuk V. Chotyry vysnovky z doslidzhennja serednjogho biznesu Instytutu ekonomichnykh doslidzhenj [Four conclusions from the Institute of Economic Research's Medium Business Survey]. Forbes. Available at: <https://forbes.ua/business/terra-incognita-ukrainskoi-ekonomiki-chotiri-visnovki-z-doslidzhennja-serednogo-biznesu-institutu-ekonomichnykh-doslidzhen-31012024-18884> (accessed: 7 November 2025).
19. Shveda N., Krauze O. (2023) Transformacija biznes-modelej v umovakh cyfrovoji ekonomiky [Transformation of business models in the conditions of the digital economy]. *Socialjno-ekonomichni problemy i derzhava (elektronnyj zhurnal) [Socio-economic problems and the state (electronic magazine)]*, vol. 1 (28), pp. 86–94. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23snmute.pdf> (accessed: 5 November 2025). DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2023.01.086>
20. Jak zminyvsja rivenj jakosti zhyttja v Ukraini cherez vijnu? Analitychnyj zvit Gradus Research Company [How has the level of quality of life in Ukraine changed due to the war? Gradus Research Company Analytical Report]. Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/how-has-quality-life-ukraine-changed-during-war/> (accessed: 6 November 2025).
21. Arthur M. B., Hall D. T., Lawrence B. S. (1989). Handbook of career theory. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. Lawrence. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459>
22. Gruber H. (2019) Proposals for a digital industrial policy for Europe. *Telecommunications Policy*, vol. 43, no. 2, pp. 116–127. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596117303749> (accessed: 5 November 2025). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2018.06.003>
23. Łozowiecka W. (2019) Principles and styles of management and career. *Społeczeństwo edukacja język*, vol. 10, pp. 95–108.
24. Messich B. Career Lattice: Breaking The Mold Of Traditional Career Advancement. *People Managing People*. Available at: <http://surl.li/oapdvx> (accessed: 8 November 2025).
25. Parsons F. Choosing a vocation. Available at: <https://archive.org/stream> (accessed: 5 November 2025).
26. Patton W., McMahon M. Career Development and Systems Theory Available at: <https://www.sensepublishers.com/media/1934-career-development-and-systems-theory.pdf> (accessed: 5 November 2025).
27. Peter L. J., Hull R. (2011). The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong. Harper Business. 192 P.
28. Super D.E. (1976) Career education and the meaning of work. Washington: U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education. U.S. Govt. Print. Off.
29. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, 2021. Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/dbd9256a-en>
30. Tyler Leona E. Toward a workable psychology of individuality. Available at: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1960-03597-001> (accessed: 5 November 2025).