

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.34](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.34)

УДК 005.966

С. В. Мішина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та соціальних наук

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків

О. Ю. Мішин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

S. V. Mishyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Department of Economic and Social Sciences, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

O. Y. Mishyn

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

FORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A PERSONNEL'S BUSINESS CARE ON THE PRINCIPLES OF THE LOGISTIC APPROACH

Уточнено понятійний апарат з питань управління діловою кар'єрою, а саме сутність понять "ділова кар'єра", "управління діловою кар'єрою", "система управління діловою кар'єрою" на засадах поєднання процесного, системного, структурного та цільового підходів. Обґрунтовано доцільність розуміння ділової кар'єри як процесу зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваного задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю. Запропоновано систематизовану багатокритеріальну класифікацію ділової кар'єри за такими ознаками: критерієм успішності; просторовою ознакою; характером протікання; швидкістю протікання; стабільністю протікання; часовою ознакою; способом досягнення; етапами кар'єрного процесу; ступенем спеціалізації; ступенем відповідності плановим завданням. Обґрунтовано доцільність застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою в умовах обмеженості фінансування кадрових програм, динамічної кон'юнктури ринку праці та високої професійної мобільності робочої сили. Уточнено концептуальні засади впровадження логістичного підходу до управління діловою кар'єрою за рахунок обґрунтування завдань, принципів та особливостей застосування кадрової логістики. Удосконалено науково-методичний підхід щодо формування системи управління діловою кар'єрою на засадах логістичного підходу за рахунок виділення основних і допоміжних підсистем управління, встановлення системи взаємозв'язків між ними та обґрунтування переліку доцільних для застосування інструментів управління внутрішніми кадровими логістичними потоками. Серед основних підсистем виділено управління

горизонтальними, вертикальними і змішаними кадровими потоками. В якості допоміжних підсистем управління діловою кар'єрою виділено: підсистему діагностики кар'єрної компетентності, інформаційно-аналітичну підсистему, підсистему планування кар'єри; підсистему розвитку кар'єри. Розглянуто методи діагностики кар'єрної компетентності, їх призначення та особливості застосування.

The conceptual apparatus on business career management was clarified, namely, the essence of the concepts “business career”, “business career management”, “business career management system” based on a combination of process, system, structural and target approaches. The expediency of understanding a business career as a process of changing roles, positions, statuses according to the chosen strategy or the composition of circumstances, carried out to ensure success in professional activities according to a certain criterion or their combination is substantiated. A systematized multi-criteria classification of a business career is proposed according to such criteria as: success criteria; spatial characteristics; nature of flow; progress rate; progress stability; provisional characteristics; way to achieve; stages of the career process; degree of specialization; the degree of compliance with the planned tasks. The expediency of applying a logistic approach in managing a business career in the context of limited funding for personnel programs, a dynamic labor market environment and high professional mobility of the workforce has been substantiated. The conceptual framework for the implementation of a logistics approach to managing a business career has been clarified by explaining the objectives, principles and features of applying personnel logistics. Improved scientific and methodological approach to the formation of a business career management system based on the logistic approach by identifying the main and auxiliary management subsystems, establishing a system of interconnections between them and justifying the list of appropriate personnel management tools for logistic flows. Among the main subsystems: management of horizontal, vertical and mixed personnel flows has been allocated. As an auxiliary subsystem of business career management, the following have been distinguished: subsystem for diagnosing career competence, information and analytical subsystem, subsystem for career planning; career development subsystem. The methods of diagnosis of career competence, their purpose and features of their application are considered.

Ключові слова: ділова кар'єра; кадрова логістика; кадрові потоки; кар'єра; система управління діловою кар'єрою; управління діловою кар'єрою;

Keywords: business career; personnel logistics; personnel flows; career; business career management system; business career management.

Постановка проблеми. В умовах обмеженості фінансування кадрових програм все більшого значення набувають нематеріальні стимули, в тому числі і забезпечення можливості кар'єрного зростання. Управляти діловою кар'єрою може у власних цілях сам співробітник. Але, й у адміністрації є вагомі причини здійснення управлінського впливу у цій функціональній сфері управління. Формування постійного кадрового складу, підвищення задоволеності персоналу власною кар'єрою, роботою в компанії, формування у персоналу відчуття турботи з боку адміністрації про його майбутнє – це, з одного боку, переваги застосування суб'єктами господарювання функції управління діловою кар'єрою, а з іншого – запорука високого рівня кадрової безпеки. Ринок праці динамічно розвивається, тому й управління діловою кар'єрою має здійснюватися на основі новітніх підходів, які б враховували високу професійну мобільність робочої сили. У зв'язку з цим актуальності набуває застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність управління діловою кар'єрою розглянута в працях таких вчених як: Балабанова Л. В., Сардак О. В. [1]; Єськов О. Л., Гітис Т. П. [2]; Кисельова О. В. [3], Никифорова В. Г. [7].

Теоретичні засади кадрової логістики знайшли відображення в працях таких вчених: Леонтєва І. О. [4], Мельникова К. В. [5], Поліщук І. І. [8].

Проте подальшого дослідження потребують питання формування дієвої системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу, тобто науково обгрунтованого поєднання управління діловою кар'єрою та засад кадрової логістики

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є удосконалення науково-методичного забезпечення формування системи управління діловою кар'єрою на засадах логістичного підходу.

Для досягнення цієї мети було поставлено і вирішено такі завдання: уточнити понятійний апарат з питань управління діловою кар'єрою персоналу; проаналізувати існуючі типології ділової кар'єри; розглянути концептуальні засади формування системи управління діловою кар'єрою персоналу; обґрунтувати необхідність та особливості застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою; розглянути методи діагностики кар'єрної компетентності персоналу; розробити науково-методичні рекомендації щодо формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу.

Виклад основного матеріалу. В Україні не приділяється належна увага питанням управління діловою кар'єрою, роботодавці неохоче вкладають гроші в розвиток кар'єри своїх підлеглих. З метою зміни ситуації перш за все уточнення потребує понятійно-категорійний апарат та обґрунтування переваг управління діловою кар'єрою для роботодавців.

У вітчизняній літературі часто поняття “кар'єра” ототожнюється з поняттям “ділова кар'єра”. Проте, за змістом це різні поняття. Кар'єра може бути як діловою (чи професійною), так і соціальною. Як на нашу думку [6, с. 158], кар'єра – це процес зміни ролей, посад, статусів та положення в суспільстві за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в будь-якому виді діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю. Таке розуміння кар'єри поєднує цільовий, функціональний, процесний та структурний підходи.

Визначення поняття “ділова кар'єра” також доцільно формулювати на засадах комбінування різних підходів, проте з урахуванням того, що ділова кар'єра є лише видом кар'єри. Тобто, поняття “ділова кар'єра” є вужчим порівняно з поняттям “кар'єра”. Виходячи з таких міркувань, під діловою кар'єрою, як на нашу думку, слід розуміти процес зміни ролей, посад, статусів за обраною стратегією чи складом обставин, здійснюваний задля забезпечення успішності в професійній діяльності за певним критерієм чи їх сукупністю.

Ділова кар'єра персоналу може реалізуватися в різній формі. У зв'язку з цим доцільним є створення науково-обґрунтованої типології ділової кар'єри, яка б стала основою для формування системи управління діловою кар'єрою.

У науковій літературі з питань управління персоналом зустрічаються різні підходи до класифікації видів кар'єри. Більшість авторів поділяють кар'єру на професійну і посадову. Цей підхід до класифікації є універсальним, оскільки може бути застосований у будь-якій сфері діяльності та галузі економіки. Професійна кар'єра – це становлення працівника як фахівця, його професійне визнання та розвиток. Посадова кар'єра пов'язана зі зростанням в посаді.

Так, Балабанова Л. В. [1, с. 314–320] виділяє такі види кар'єри, як: вертикальна, що може бути висхідною або нисхідною; горизонтальна; ступінчаста; доцентрова кар'єра (наближення працівника до керівництва). Це доволі поширений підхід до класифікації ділової кар'єри, проте потребує доповнення за рахунок поєднання з іншими класифікаційними ознаками

Ськов О. Л. та Гітис Т. П. [2, с. 192] за часом проходження ступенів кар'єри виділяє такі види, як: 1) нормальна кар'єра, яка за швидкістю переходів співвідноситься із середнім показником професійної групи; 2) стрімка кар'єра, яка за швидкістю переходів випереджає нормальну кар'єру в два і більше рази; 3) призупинена кар'єра, яка охоплює тих, хто часто був без роботи, а періоди зайнятості чергувалися з періодами безробіття; 4) згасаюча кар'єра, коли кар'єра працівника зростає до певного рівня й залишається до того моменту, коли починається помітний рух до більш низького соціально-професійного статусу в організації; 5) монотонна кар'єра. Співробітник намічає раз і назавжди бажаний професійний статус і з його досягненням не прагне руху в організаційній ієрархії навіть при наявності можливостей для професійного вдосконалювання й поліпшення свого соціально-професійного статусу й матеріального становища.

За критеріями успіху Кисельова О. В. [3, с. 15] виділяє владну; кваліфікаційну; статусну; монетарну кар'єри. За швидкістю, послідовністю проходження щаблів кар'єри у джерелі [3, с. 19, 20] виділено такі види кар'єр, як: суперавантюрна (швидка, спрямована на збагачення); авантюрна (характеризується пропуском кількох посадових рівнів, при високій швидкості просування); традиційна (лінійна) кар'єра (поступове просування вгору, іноді з пропуском одного ступеня); послідовно-кризова (середня швидкість просування, боротьба за збереження посади); прагматична (характерна перевага найбільш простих способів вирішення кар'єрних завдань); завершальна (пов'язана із закінченням кар'єрного шляху); перетворююча кар'єра (висока швидкість просування з частим завоюванням нових сфер діяльності); еволюційна кар'єра (з розширенням бізнесу розширюються функції і відбувається кар'єрне зростання персоналу). У джерелах [1, с. 314–320; 3, с. 20–21] виділено: 1) ситуаційну кар'єру, в основі якої лежить випадок (виділяються підвиди: кар'єра “від начальника”, що залежить від волі керівництва; кар'єра “від об'єкта”, що розвивається у міру розвитку і укрупнення підрозділів в організації); 2) системна кар'єра, яка будується цілеспрямовано і усвідомлено. Всі ці види кар'єри мають право на існування, проте вимагають систематизації.

Никифоренко В.Г. [7, с. 107] вважає, що кар'єра реалізується в трьох напрямках: вертикальному (підйом на вищу сходинку структурної ієрархії; горизонтальний (переміщення в іншу функціональну сферу діяльності або виконання службової ролі на сходинці, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі); центроспрямований (рух до ядра, до керівництва організації).

З метою розширення універсальності та сфери застосування класифікації ділової кар'єри автори вважають доцільною розробку багатокритеріальної систематизованої типології.

Розроблена авторами типологія ділової кар'єри наведена в табл. 1.

Таблиця 1.
Багатокритеріальна класифікація ділової кар'єри

Ознака класифікації	Види ділової кар'єри	Характеристика
За просторовою ознакою	Внутрішньофірмова	Кар'єра в межах одного підприємства
	Міжфірмова	Кар'єра не обмежується одним підприємством
За критерієм успішності	Професійна	Успіхом є професійне визнання
	Посадова	Критерієм успішності є посадове зростання
	Матеріальна	Кар'єра сприймається як зростання доходу
	Владна	Успіхом вважається отримання влади
За характером протікання	Вертикальна	Просування вгору по системі посад
	Горизонтальна	Ротація без підвищення в посаді
	Ступінчата (змішана)	Горизонтальний рух з періодичним вертикальним просуванням
За швидкістю протікання	Повільна	Знаходження в одній посаді протягом тривалого часу
	Швидка	Незначний термін перебування на посаді, іноді з пропуском посадових рівнів
	Нормальна	Робота на кожній посаді протягом 2-3 років з послідуочим підвищенням
За стабільністю протікання	Безперервна	Стабільне просування по системі посад
	Епізодична	Підвищення в посаді через значний проміжок часу
За часовою ознакою	Реальна	Фактична кар'єра працівника
	Перспективна	Майбутні кар'єрні плани і очікування
За способом досягнення	Авантюрна	Досягнення різними способами, в тому числі нечесними влади і збагачення
	Традиційна	Досягнення послідовного заслуженого кар'єрного зростання
	Центроспрямована	Наближення різними способами до топ-менеджменту з метою отримання підвищення
	Неформальна	Отримання підвищення завдяки протекції, зв'язкам
	Еволюційна	Стрімкий кар'єрний процес, пов'язаний з розширенням діяльності підприємства
За етапами кар'єрного процесу	Кар'єра становлення	Кар'єра молодих фахівців на початку професійного становлення
	Інтенсивна кар'єра	Кар'єра середини віку, максимального професійного і кар'єрного зростання
	Кар'єра збереження	Кар'єра передпенсійного віку, пов'язана із закріпленням на посаді
	Згасаюча кар'єра	Завершення роботи, передача досвіду, вихід на пенсію
За ступенем спеціалізації	Спеціалізована	Кар'єра в межах однієї професійної сфери, спеціальності
	Неспеціалізована	Кар'єра в різних професійних сферах
За ступенем відповідності плановим завданням	Запланована	Кар'єра згідно запланованих напрямів, термінів
	Позапланова	Зростання в незапланованому напрямі, сфері діяльності

(систематизовано автором)

З метою підвищення лояльності персоналу до компанії її топ-менеджменту доцільним є формування системи управління діловою кар'єрою персоналу.

Цьому процесу повинно передувати уточнення понятійного апарату, а саме, таких понять як “кар'єра”, “ділова кар'єра”, “управління”, “управління діловою кар'єрою”, “система управління діловою кар'єрою”.

Понятійний апарат, що використовується в рамках формування системи управління діловою кар'єрою персоналу, наведено на рис. 1.



Рис. 1. **Понятійний апарат з питань формування системи управління діловою кар'єрою персоналу**

Процес управління діловою кар'єрою – це послідовність дій, які мають бути здійснені для формування управлінського впливу, що включає визначення мети управління кар'єрою персоналу та інструментів її планомірної реалізації. Цей процес має бути організований на основі науково-обґрунтованого концептуального підходу.

Концептуальні засади впровадження логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою наведено на рис.



Рис. 2. Концептуальні засади впровадження логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою на підприємстві

Об'єктом управління діловою кар'єрою є кадрові потоки. Суб'єктом управління – працівники служби управління персоналом. Завдання управління діловою кар'єрою полягають у:

- 1) підвищенні ефективності використання персоналу;
- 2) зростанні задоволеності персоналу кар'єрою та роботою на підприємстві;
- 3) зниженні рівня кадрових ризиків, носіями яких є працівники, не задоволені кар'єрним зростанням;
- 4) підвищенні лояльності персоналу до підприємства;
- 5) протидії кар'єрним застоєм та кризам;
- 6) сприянні професійному становленню та розвитку працівників.

Управління діловою кар'єрою, як на нашу думку, слід здійснювати на засадах таких принципів:

- 1) безперервності. Управління діловою кар'єрою має здійснюватися на постійній основі, аби персонал не втрачав відчуття турботи з боку керівництва, задоволеності кар'єрою;
- 2) осмисленості. Будь-які кар'єрні дії з боку керівництва повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до пріоритетних цілей функціонування підприємства;
- 3) оперативності. Управління кар'єрою має здійснюватися своєчасно, аби не допускати кар'єрних криз та незадоволеності роботою на підприємстві;
- 4) маневреності. Менеджери з персоналу повинні продумувати траєкторію кар'єрного просування працівників шляхом поєднання горизонтального і вертикального просування;
- 5) ефективності. Економічні вигоди від управління діловою кар'єрою повинні перевищувати витрати на здійснення управлінських процедур;
- 6) науковості. Управління діловою кар'єрою має здійснюватися на основі науково-обґрунтованих підходів;
- 7) об'єктивності. Передбачає врахування всіх позитивних і негативних сторін прийняття тих чи інших кар'єрних рішень та прийняття справедливих рішень про підвищення;
- 8) контролю, який полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу управління діловою кар'єрою;
- 9) багатоваріантності. Полягає в розробці альтернативних варіантів розвитку кар'єри працівників;
- 10) професіоналізму. Передбачає наявність спеціальної підготовки персоналу, що здійснює процедури з управління діловою кар'єрою.

З позицій підприємства процес управління діловою кар'єрою, як на нашу думку, має включати такі етапи:

- 1) визначення мети та завдань управління діловою кар'єрою персоналу;
- 2) ідентифікація об'єктів та суб'єктів управління діловою кар'єрою;
- 3) обґрунтування принципів діловою кар'єрою;
- 4) обґрунтування доцільності та теоретичних засад застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою;
- 6) визначення переліку логістичних потоків та логістичних інструментів управління ними;
- 7) побудова організаційної структури логістичної системи управління діловою кар'єрою з виділенням основних і допоміжних підсистем;
- 8) діагностика кар'єрної компетентності персоналу;
- 9) формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління діловою кар'єрою в формі бази даних планів розвитку кар'єри;
- 10) здійснення управлінського впливу на логістичні потоки в процесі кар'єрного руху персоналу.

Виділенню підсистем управління діловою кар'єрою повинно передувати обґрунтування теоретичних засад логістичного підходу, основою якого є кадрові потоки.

Кадрові потоки, як і будь-які інші можуть бути вхідними, вихідними; внутрішніми і зовнішніми. Але, і у працях Леонтєвої І. О. [4, с. 113], Поліщук І. І. [8, с. 189] розглядають здебільшого вхідні, вихідні та внутрішні кадрові потоки. Відповідно елементами кадрової логістики ці вчені вважають оптимізацію вхідних, вихідних та внутрішніх кадрових потоків. Як на нашу думку, кадрові потоки можуть бути і зовнішніми, навіть в управлінні діловою кар'єрою за умови залучення працівників на вакантні посади із зовнішніх джерел.

Кадрові потоки є предметом вивчення кадрової логістики. Леонтєва І. О. [4, с. 112] та Мельникової К. В. [5, с. 59] визначають кадрову логістику як один із напрямів логістики. Це дає підставу розглядати кадрову логістику як одну з функціональних сфер логістики. Як на нашу думку, Кадрова логістика – процес застосування методів, прийомів, інструментів оптимізації та узгодження трудових потоків з іншими потоками, з метою підвищення ефективності формування, обміну, розподілу та використання трудових ресурсів. Таке розуміння кадрової логістики є основою для уточнення теоретичних засад логістичного підходу до управління діловою кар'єрою, оскільки у ньому, на відміну від існуючих, визначено мету оптимізації кадрових потоків та реалізовано процесний підхід, що полягає в послідовному застосуванні методів, прийомів та інструментів логістики.

Як на нашу думку, концептуальними засадами застосування логістичного підходу в управлінні діловою кар'єрою є:

- 1) спрямованість управління на встановлення взаємодії кадрових потоків з фінансовими, матеріальними та інформаційними;
- 2) оптимізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, пов'язаних з ротацією та переміщення по системі посад;
- 3) побудова оптимальної траєкторії переміщення внутрішніх кадрових потоків з метою підвищення ефективності виконання трудових функцій;

- 4) створення можливості для конструктивної міжфункціональної взаємодії кадрових потоків на різних рівнях управління;
- 5) організація руху інформаційних потоків, що опосередковують рух кадрових потоків;
- 6) вибір і застосування оптимальних логістичних інструментів управління різними видами кадрових потоків.

Розглянемо інструментарій управління кадровими потоками різних видів: вхідними, вихідними та внутрішніми та зовнішніми (табл. 2).

Таблиця 2.
Логістичні інструменти управління діловою кар'єрою за видами логістичних потоків

Етап розвитку кар'єри в мікрологістичній кар'єрі	Вид кадрових потоків	Інструмент управління
Початок кар'єри	Зовнішні	Хедхантинг
		Зовнішній рекрутинг
		Аутстафінг
		Аутсорсинг
	Вхідні	Внутрішній рекрумент Формування кадрового резерву
Розвиток кар'єри	Внутрішні горизонтальні	Ротація Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації,
	Внутрішні вертикальні	Підвищення по системі посад
		Тимчасове заміщення керівних посад
		Вивільнення персоналу
Завершення кар'єри	Вихідні	Аутплейсмент
		Дауншифтинг

Навіть в процесі управління діловою кар'єрою, як на нашу думку, доцільним є застосування і щодо зовнішніх кадрових потоків інструментів залучення персоналу на засадах хедхантингу, аутстафінгу та аутсорсингу. В якості інструментів управління вхідними кадровими потоками запропоновано використовувати інструменти рекрументу та формування зовнішнього і внутрішнього кадрових резервів.

На етапі розвитку кар'єри управління здійснюється внутрішніми кадровими потоками, як горизонтальними, так і вертикальними. Першочерговим завданням управління цими потоками є процес їх оптимізації, а іноді і перетворення в потоки змішаного типу, що поєднують горизонтальні і вертикальні переміщення.

Не менш важливим є правильне завершення кар'єри в мікрологістичній системі шляхом застосування аутплейсменту та законодавчого дотримання процедури вивільнення персоналу. Ці інструменти управління діловою кар'єрою слід застосовувати щодо вихідних кадрових потоків.

Як на думку авторів, логістичний ланцюг HR-процесів управління діловою кар'єрою слід формувати в контексті етапів управління.

В основі формування логістичної системи лежить визначення складу підсистем управління. Як на нашу думку, доцільним є виділення основних і допоміжних підсистем.

Серед основних підсистем виділено управління горизонтальними, вертикальними і змішаними кадровими потоками. В якості допоміжних підсистем управління діловою кар'єрою виділено: підсистему діагностики кар'єрної компетентності, інформаційно-аналітичну підсистему, підсистему планування кар'єри; підсистему розвитку кар'єри.

Організаційна структура логістичної системи управління діловою кар'єрою в мікросистемах, розроблена авторами наведена на рис. 3.

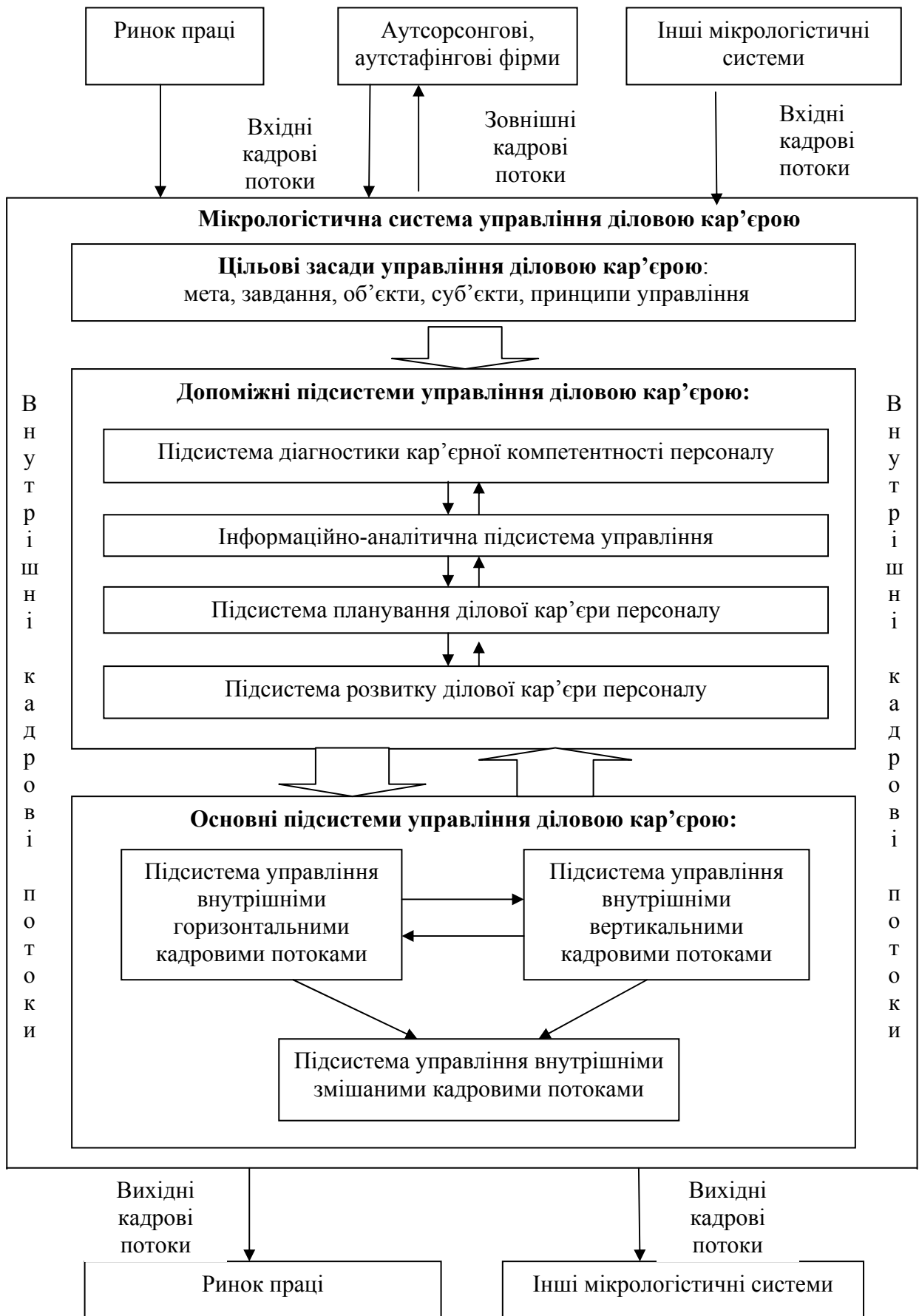


Рис. 3. Організаційна структура мікрологістичної системи управління діловою кар'єрою

На стадії початку кар'єри здійснюється управління вхідними кадровими потоками, тобто формуванням кадрового складу необхідної кваліфікації. Для працівника – це становлення кар'єри в певній мікрологістичній

системі. Проте, в системі управління діловою кар'єрою здійснюється управлінський вплив і на зовнішні кадрові потоки, які утворює персонал, що не перебуває в штаті підприємства, а працює на засадах аутсорсингу та аутстафінгу. Ці потоки впливають на кар'єрне просування штатного персоналу, проте не трансформуються у внутрішні кадрові потоки.

Склад допоміжних підсистем управління діловою кар'єрою в мікрологістичній системі визначається цільовими настановами, тобто метою, завданнями та принципами управління діловою кар'єрою персоналу.

Серед допоміжних підсистем управління запропоновано виділення перш за все підсистеми діагностики кар'єрної компетентності персоналу. Під кар'єрною компетентністю слід розуміти вміння та навички персоналу професійно оперувати знаннями та інструментами постановки та реалізації кар'єрних планів і завдань. Високий рівень кар'єрної компетентності дозволяє персоналу періодично фокусувати у своєму сприйнятті власні кар'єрні досягнення; правильно розрахувати й вчасно здійснити кар'єрний ривок, що виводить на очікуваний рівень у кар'єрі; бути більш успішним у досягненні кар'єри.

Як на нашу думку, оцінювання кар'єрної компетентності персоналу має здійснюватися із застосуванням таких методів:

метод “Доповідь на задану тему й вибір кращої доповіді”, що полягає в підготовці кожним учасником оцінювання трихвилинної доповіді (наприклад, на тему “Три ваші першочергові справи як керівника філії”), виступ із цією доповіддю перед іншими учасниками групи й відповіді на їхні запитання, а потім вибір учасниками кращої доповіді. Метод дозволяє оцінити такі кар'єрні компетентності: системність, динамічність і гнучкість мислення, презентаційні навички, мотивація до досягнень і готовність до навчання;

метод презентації в малих групах сильних сторін працівника та його планів на майбутнє, що полягає в підготовці кожним учасником оцінювання презентації своїх сильних сторін, формулювання планів на майбутнє. Метод передбачає оцінювання розвитку кар'єрної інтуїції та кар'єрної гнучкості, цілеспрямованості, презентаційних навичок;

метод мозкового штурму. Темою мозкового штурму може бути, наприклад, така: “Опишіть портрет ідеального керівника філії компанії, охарактеризувавши 3 – 5 його основних компетентностей”. Метод полягає в оцінюванні командної роботи, винахідливості, швидкості сприйняття інформації, здатності до аналізу інформації;

стресове інтерв'ю – це проведення кадрової співбесіди з учасником оцінювання в досить твердій манері й щільному режимі, що полягає в постановці провокаційних питань, проблемних ситуацій. Метод призначений для Оцінювання стресостійкості, цілеспрямованості в кар'єрному процесі, комікабельності, кар'єрної гнучкості;

спеціальна вправа “Організаційний тест”, що проводиться в умовах обмеженості часу протягом години і передбачає роботу з великим обсягом різномірної неструктурованої інформації. За підсумками такої роботи учасники повинні прийняти управлінські рішення, побачити й розв'язати тимчасові конфлікти, використовувати всі надані ресурси оптимальним чином. Метод використовується для оцінювання кар'єрних компетентностей, стилю управлінського мислення людини, здатності до розвитку кар'єри управління;

вправа “Слалом”. Полягає в такому: дві групи учасників формують набір міні-кейсів. Потім ведучий оцінює якість кейсів, їх адекватність завданням оцінки й при необхідності додає ситуації, розроблені топ-менеджментом. Команди обмінюються наборами кейсів. На обмірковування й відповідь дається 1 хвилина. Оцінювання кар'єрної компетентності здійснюється через характеристики конфліктності, стресостійкості, винахідливості, швидкості реагування.

За результатами оцінки кар'єрної компетентності формується інформаційно-аналітичне забезпечення управління діловою кар'єрою, що містить інформацію про рівень кар'єрної компетентності, кар'єрної гнучкості, кар'єрного інсайту та відповідності персоналу займаним посадам.

Інформаційно-аналітична підсистема містить інформацію, необхідну для планування кар'єри, що має здійснюватися шляхом спільного складання з персоналом кар'єрограм та планів кар'єри. Кар'єрограми, як на нашу думку, доцільно складати на основі ретроспективного опису займаних посад.

Функціонування підсистеми розвитку кар'єри полягає у виборі інструментів сприяння кар'єрному зростанню працівників, серед яких: підвищення кваліфікації, навчання, майстер-класи, тренінги та інші.

Допоміжні підсистеми управління діловою кар'єрою призначені для забезпечення ефективного функціонування основних підсистем. Основні підсистеми виділено за основоположною ознакою класифікації ділової кар'єри – за характером протікання.

Таким чином, на відміну від існуючих, запропонована структура мікрологістичної системи управління діловою кар'єрою актуальна в умовах потокового характеру HR-процесів і має універсальний характер, що дозволяє застосовувати її на підприємствах, установах і організаціях будь-яких галузей виробництва і послуг.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Таким чином, науковою новизною даного дослідження є:

1) уточнення багатокритеріальної класифікації ділової кар'єри за рахунок систематизації видів ділової кар'єри за такими ознаками: критерієм успішності; просторовою ознакою; характером протікання; швидкістю протікання; стабільністю протікання; часовою ознакою; способом досягнення; етапами кар'єрного процесу; ступенем спеціалізації; ступенем відповідності плановим завданням, що дозволило досягти універсальності її застосування;

2) удосконалення науково-методичного підходу щодо формування системи управління діловою кар'єрою на засадах логістичного підходу за рахунок виділення основних і допоміжних підсистем управління, встановлення

системи взаємозв'язків між ними та обґрунтування переліку доцільних для застосування інструментів управління внутрішніми кадровими логістичними потоками.

Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці дієвого механізму управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу.

Список літератури.

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Еськов А. Л. Планирование карьеры станочника /А. Л Еськов, Т. П. Гитис // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 190–194.
3. Киселева Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда : Легия, 2010. – 332 с.
4. Леонтьева І. О. Кадрова логістика в системі управління водотранспортним підприємством / І. О. Леонтьева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 20. Частина 1. – С. 111 – 114.
5. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами / К. В. Мельникова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 17. Частина 3. – С. 58 – 60.
6. Мішина С. В. Економічна сутність поняття «кар'єра» / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 155–159.
7. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб./ В. Г. Никифорова – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
8. Поліщук І. І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту / І. І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2014. – Вип. 19. Частина 2. – С. 186 – 191.
9. ISO 9000: 2001 «Державний стандарт України «Системи управління якістю. Основні положення та словник». – К.: Держстандарт України, 2001. – 27 с.

References.

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V (2011) *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Es'kov, A. L. and Gitis, T. P. (2010) “Career planning machine operator”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, T. 1, pp. 190–194.
3. Kiseleva, E. V. (2010) *Planirovanie i razvitie kar'ery* [Planning and career development], Legija, Vologda, Russia.
4. Leont'ieva, I. O. (2016) “Personnel logistics in the management system of water transport enterprises”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia “Ekonomichni nauky”*, vol. 20 (1), pp. 111 – 114.
5. Mel'nykova, K. V. (2016) “ Personnel logistics in the system of modern personnel management”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia “Ekonomichni nauky”*, vol. 17 (3), pp. 58 – 60.
6. Mishyna, S. V. and Mishyn, O. Y. (2014) “The economic essence of the concept of “career”, *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 47, pp. 155 –159.
7. Nykyforenko, V. H. (2013) *Upravlinnia personalom* [Personnel management] Atlant, Odesa, Ukraine.
8. Polischuk, I. (2014) “Application of the logistics concept of personnel management”, *Ukrains'ka nauka: mynule, suchasne, majbutnie*, vol. 19 (2), pp. 186 – 191.
9. State Standard of Ukraine (2001) “ISO 9000: 2001 “Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk” [ISO 9000: 2001 “Quality Management Systems. The main provisions and vocabulary”], Derzhstandart, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2019 р.