

Ястремська Олена Миколаївна¹,
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
логістики та інновацій
Ястремська Олеся Олександрівна¹,
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
¹Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

Iastremaska Olena¹, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head
of the Department of Management, Logistics, Innovations,
<https://orcid.org/0000-0002-5653-6301>

Iastremaska Olesia¹, Doctor of Economic Sciences, Associated
Professor, Professor of the Department of Management, Business
and Administration, <https://orcid.org/0000-0003-1865-0282>

¹Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics

КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ЯК ВАЖЛИВА УМОВА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД CAREER ADVANCEMENT AS A CRUCIAL CONDITION FOR PERSONNEL DEVELOPMENT IN ENTERPRISES DURING WARTIME

Ястремська О. М., Ястремська О. О. Кар'єрне зростання як важлива умова розвитку персоналу підприємств у воєнний період. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 559 – 563.

Iastremaska O, Iastremaska O. Career advancement as a crucial condition for personnel development in enterprises during wartime. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 559 – 563.

Стаття присвячена розгляду проблеми удосконалення теоретичних засад кар'єрного зростання як процесу та умови розвитку підприємств з урахуванням особливостей і тенденцій воєнного періоду. Актуальність статті зумовлюється дією нових факторів воєнного періоду, притаманних ринку праці, функціонуванню і розвитку підприємств, які ще не знайшли повного опису, остаточного пояснення виникнення та врахування в процесі кар'єрного зростання. Тому розширення основних теоретичних особливостей цього процесу для їх практичного застосування потребує удосконалення. З огляду на ці обставини сформовано мету статті, її завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження. Основними результатами, викладеними у статті, що характеризується науковою новизною, є такі. Уточнено поняття кар'єри персоналу за системним і комплексним підходом, під яким запропоновано розуміти процес адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств, статусів, приналежності до страт суспільства, професійних посад і ролей для забезпечення успішності здійснення професійно-соціальної діяльності за визнаними критеріями. Згідно з новими тенденціями функціонування ринку праці у воєнний період запропоновано уточнену класифікацію видів кар'єри, до якої доведено доцільність віднести за класифікаційними ознаками: просторовою – міжнародну, напрямом руху працівників у структурі підприємства – міжпроектну, ступенем відповідності плановим завданням – ургентну, дефіцитом працівників певних спеціальностей і професій – стрибкоподібну, ступенем використання моральних принципів – корупційну, якої слід уникати, але яка існує. Уточнено принципи управління кар'єрним зростанням, до складу яких включено: достовірність інформації; економічну доцільність; обґрунтовану ефективність; відповідність цілям діяльності підприємства; обмежену раціональність та врахування соціальної відповідальності як підприємства, так і працівників; адаптивність і своєчасне уточнення методів забезпечення розвитку персоналу; амбідекстерність; раціональну достатність. Визначено мету, завдання та методи управління кар'єрним зростанням персоналу підприємств, спрямовані на їх врахування та практичне використання у воєнний період.

Ключові слова: кар'єрне зростання; персонал; кар'єра; воєнний період; умотивованість; тенденції ринку праці; розвиток; підприємство; мета, завдання, методи управління.

The article examines the problem of improving the theoretical foundations of career growth as both a process and a condition for the development of enterprises, taking into account the peculiarities and trends of the war period. The relevance of the article is due to the action of new factors of the war period, inherent in the labor market, the functioning and development of enterprises, which have not yet found a complete description of the content, a final explanation of the emergence and consideration in the process of career growth, therefore, the expansion of the main theoretical features of this process for their practical use requires improvement. Given these circumstances, the article's purpose, tasks, object, subject, and research methods were formed. The main results presented in the article, which is characterized by scientific novelty, are as follows. The concept of personnel career is clarified using a systematic and comprehensive approach, under which it is proposed to understand the process of adaptation to the conditions of the internal and external environments of enterprises of statuses, belonging to the strata of society, professional positions, and roles to ensure the success of professional and social activities according to recognized criteria. In accordance with the new trends in the functioning of the labor market during the war period, a refined classification of career types has been proposed, which have been proven to be appropriate to include according to classification features: spatial - international, direction of movement of employees in the structure of the enterprise - inter-project, degree of compliance with planned tasks - urgent, shortage of employees of certain specialties and professions - jump-shaped, degree of use of moral principles - corruption, which should be avoided, but which exists. The principles of career growth management have been specified, which include: reliability of information; economic feasibility; justified efficiency; compliance with the goals of the enterprise's activities; limited rationality and consideration of social responsibility of both the enterprise and the activities of employees; adaptability and timely clarification of methods for ensuring personnel development; ambidexterity; rational sufficiency. The goals, objectives, and methods for managing the career growth of enterprise personnel have been determined to be practical to take into account and use during the war period.

Keywords: career growth; personnel; career; wartime; motivation; labor market trends; development; enterprise; goal, objectives, management methods.

Вступ

В умовах сучасних реалій, коли підприємства в Україні гостро відчувають дефіцит кваліфікованого персоналу, перед ними постає проблема підвищення вмотивованості працівників у прагненні до професійного розвитку та зацікавленості у побудові майбутньої траєкторії посадового просування. За результатами досліджень зарубіжних вчених [1 – 5] основними факторами умотивованості залишаються вторинні потреби в повазі та самоактуалізації. Однак для підприємств України за результатами досліджень вітчизняних вчених [6 – 8], проведених у воєнний період, більш суттєвими є задоволення базових потреб у їжі, житлі, доходах, безпеці, що зумовлено активізацією обстрілів, релокацією підприємств, переміщенням працівників у більш безпечні умови проживання, а також потребою в додаткових витратах і гарантіях стабільного та більш високого доходу. Такий дохід працівники можуть тримати в разі підвищення по посадовій ієрархії, що передбачає кар'єрне зростання, яке має суттєвий безпосередній зв'язок із попередніми чинниками, бо вищі посади забезпечують як збільшення величини доходу, так і перебування в більш безпечних умовах — в укриттях у разі виникнення небезпечних ситуацій. Таким



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Ястремська Олена Миколаївна,
Ястремська Олеся Олександрівна, 2026

чином, питання кар'єрного зростання залишаються важливим мотиваційним чинником та умовою вмотивованості персоналу підприємств у воєнний період, що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень і актуальність тематичної спрямованості статті.

Питанням кар'єрного зростання займалися зарубіжні та вітчизняні вчені. Згідно з пропозиціями зарубіжних дослідників, що є класичним теоретичним підґрунтям досліджуваного питання, у міжнародних наукометричних базах під кар'єрним зростанням розуміється побудова у стратегічній перспективі протягом усього професійного життя поступового просування працівника від посади до посади вищого ієрархічного рівня за такими етапами, як початок кар'єри, поступове просування, досягнення певної професійної визначеності та сходження і завершення кар'єрного шляху [9]. Такий підхід є консервативним, у воєнних умовах має статичний характер і не враховує суттєвої мінливості зовнішнього середовища підприємств, сучасних тенденцій ринку праці та динамічності компетентностей працівників. Тому доцільно враховувати інші пропозиції науковців щодо особливостей кар'єрного зростання та побудови кар'єри в сучасних складних умовах. Так, у роботі [10] кар'єра характеризується залежно від сучасних економічних особливостей розвитку інноваційної економіки з акцентом на вторинних потребах працівників у самоідентифікації, саморозвитку, успішності, що пов'язано з психологічними питаннями, розвитком талантів, емоційністю, гнучкістю, які відображають динамізм умов воєнного періоду та розвиток інноваційної економіки. Розвинуто ці ідеї у статті [11], в якій пропонується об'єднати соціальну та пізнавальну, тобто когнітивну сутність кар'єрного зростання, що є особливо важливим у воєнні часи для визначення факторів, які сприяють або перешкоджають побудові кар'єрних траєкторій. Конструктивним є підхід, запропонований у публікації [12], згідно з яким змістовне наповнення процесу кар'єрного зростання суттєво змінюється та характеризується як адаптивне, нелінійне, що є відгуком на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища підприємств.

Достатньо цікавою і доречною, з урахуванням особливостей сучасного перебігу воєнного періоду, є пропозиція вітчизняних авторів, викладена у публікації [13], які пропонують об'єднати наведені погляди на процес кар'єрного зростання з акмеологічною теорією для розроблення акмеологічної стратегії формування кар'єри, що представляється як система цілей, принципів, інструментів і показників, що сприяють формуванню кар'єри в умовах постійних змін, характерних для сучасного воєнного періоду. Вітчизняні науковці приділяють суттєву увагу використанню креативного підходу в процесі кар'єрного зростання. У статті [14] приділено увагу використанню креативного підходу, а в статтях [15, 16] підкреслено важливість визначення креативного потенціалу працівників та його зв'язку з їхнім кар'єрним зростанням, що є суттєвим практичним набутком в умовах інноваційної економіки, яка розвивається у воєнний період.

Таким чином, за результатами аналізу зарубіжних і вітчизняних літературних джерел доцільно зробити висновок про остаточну не сформованість теоретичного підґрунтя процесу кар'єрного зростання та необхідність його уточнення в умовах воєнного періоду, що зумовлює актуальність тематичної спрямованості статті та її теоретико-практичну значущість.

Формулювання цілей статті

Мета статті полягає в удосконаленні теоретичного підґрунтя процесу кар'єрного зростання як умови розвитку персоналу підприємств, що має практичне значення в умовах воєнного періоду.

Завданнями статті, які дозволили досягти поставлену мету, є такі:

уточнення поняття кар'єри у комплексі організаційно-економічного і суспільного аспектів;
розширення видів кар'єри, що мають практичне значення та існують як нові явища з урахуванням основних тенденцій і змін ринку праці у воєнний період;
актуалізація принципів формування і забезпечення процесу кар'єрного зростання в умовах сучасних реалій;
уточнення мети, завдань та методів управління процесом кар'єрного зростання персоналу підприємств у воєнний період.

Об'єктом дослідження є складний процес кар'єрного зростання персоналу підприємств в умовах воєнного стану. **Предметом** – теоретичні основи, підходи, методи застосування та практичні рекомендації з управління кар'єрним зростанням персоналу підприємств для забезпечення їх розвитку в умовах воєнного періоду.

Основними **методами**, використаними у статті, є аналіз, синтез, структурно-логічний аналіз, теоретичне узагальнення, системний і комплексний підходи – для удосконалення теоретичних засад кар'єрного зростання персоналу підприємств в умовах воєнного періоду, а саме: уточнення та визначення поняття кар'єри та її видів, принципів управління кар'єрним зростанням, його мети, завдань і методів з урахуванням наявних особливостей функціонування і розвитку підприємств та перебігу процесів на ринку праці.

Матеріали та методи дослідження

Спираючись на проаналізовані літературні джерела [1 – 17] та узагальнюючи запропоновані визначення поняття кар'єри, доцільно підкреслити не лише його професійну, а й соціальну та суспільну сутність, об'єднуючи їх у цих аспектах. У цьому разі під кар'єрою доцільно розуміти процес адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств, статусів, приналежності до страт суспільства, професійних посад і ролей для забезпечення успішності здійснення професійно-соціальної діяльності за визначеними критеріями. Запропоноване поняття кар'єри вирізняється комплексністю, відповідністю професійним завданням та соціальною спрямованістю, що є перевагою поєднання організаційно-економічного й соціального аспектів, необхідного в умовах воєнного стану.

Сформульоване поняття кар'єри дозволяє уточнити її види, що мають практичне значення у воєнний період та доповнюють наявні класифікації, найбільш повна з яких викладена у статті [17]. Так, у зв'язку з активізацією несприятливих мирному часу тенденцій, види кар'єри можливо доповнити такими, які виникають як об'єктивна необхідність у відповідь на нові процеси воєнного часу:

Відповідно до активізації міграційних процесів, існуючі види кар'єри за просторовою ознакою (внутрішньоорганізаційна, міжорганізаційна, сплеш) доцільно доповнити міжнародною, коли працівник працює у різних країнах (можливо, одночасно й дистанційно).

у зв'язку з поширенням використання на підприємствах проектних і матричних структур за напрямом руху працівника в структурі підприємства можливо ввести такий вид кар'єри як міжпроектна, коли працівник працює у декількох проектах або стартап проектах згідно з існуючим дефіцитом людських ресурсів;

у відповідності з мінливістю і зростанням ризику умов ведення бізнесу за ступенем відповідності плановим завданням слід ввести такий вид кар'єри як ургентна, коли працівника переводять на нову посаду або змінюють його повноваження у відповідності з новими виробничими обставинами, які виникли у короткий час, несподівано;

у зв'язку з суттєвим дефіцитом працівників певних спеціальностей і професій за швидкістю руху кар'єра може бути не тільки повільною, нормальною та швидкою, а й стрибкоподібною в разі необхідності виконання певних обов'язків у край необхідних для підприємства в певний період часу;

Згідно зі зниженням меж підтримки та застосування моральних і етичних принципів поведінки, культурних бар'єрів і їх застосування в процесі виховання під час війни в осіб, які не мали достатньої впевненості у їх використанні в роботі, за способом досягнення кар'єри слід ввести такий її вид, як корупційна, на який повинні звернути увагу відповідні органи правопорядку та керівництво підприємства.

Доповнені різновиди кар'єри характеризують як розвиток ринку праці та його позитивні тенденції, так і існування негативних явищ, на які доцільно звертати увагу як самими працівникам одного рівня ієрархії, керівництву підрозділів і підприємства, його власникам, так і правоохоронним органам з метою підтримки загального рівня моральної поведінки, культури, етичних норм, що повинні відповідати загальнолюдським позитивним культурним якостям як у мирний час, так і у воєнний період особливо, коли члени суспільства повинні допомагати один одному як у професійному аспекті для забезпечення зростання якості трудового життя, так і з метою підтримки якості життя населення в цілому.

Розуміння поняття кар'єри в комплексному аспекті та врахування нових її видів, що виникли у воєнний період у відповідь на зміни тенденцій ринку праці, з дотриманням принципів здійснення процесу кар'єрного зростання та управління ним, до складу яких входять традиційні та ті, що виникли завдяки специфіці воєнного періоду й мають посилене практичне значення. До таких принципів доцільно включити такі:

достовірність інформації;

економічна доцільність;

обґрунтована ефективність;

відповідність цілям діяльності підприємства;

обмежена раціональність та врахування соціальної відповідальності як підприємства, так і діяльності працівників;

адаптивність та своєчасне уточнення методів забезпечення розвитку персоналу;

взаємоузгодженість оперативності та стратегічної спрямованості, що забезпечується амбідікстерністю;

раціональна достатність.

Завдяки недостатній дослідженості й розповсюдженості серед новітніх принципів доцільно приділити увагу принципам амбідікстерності та раціональної достатності.

Принцип амбідікстерності полягає в тому, що одночасно в процесі кар'єрного зростання доцільно використовувати як стратегічні плани побудови кар'єрних програм, так і тактичні та оперативні плани, що коригують уже сформовані кар'єрні рішення або стратегії. Також можна використовувати принцип амбідікстерності під час створення проєктних команд з урахуванням нових посад та коригування їхньої роботи разом із постійно функціонуючою структурою посад підприємства або звернення до професіоналів ринку на основі аутсорсингу.

Принцип раціональної достатності полягає у використанні припущень, які формуються під час прогнозування окремих показників управління персоналом, кар'єрного зростання та функціонування кар'єрних програм.

Запропоновані принципи формування управлінських рішень щодо кар'єрного зростання працівників є теоретичним підґрунтям для управління процесом їхнього кар'єрного зростання. Сутність управління цим процесом полягає у такому.

Метою управління кар'єрним зростанням працівників підприємств є досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей їх розвитку на основі забезпечення підприємства конкурентоспроможним, ефективно працюючим персоналом.

Основними завданнями процесу управління кар'єрним зростанням є:

забезпечення максимально можливих результатів роботи кожного працівника у відповідності з надбанням і розвитком необхідних професійних і особистісних компетентностей згідно з цілями підприємств;

формування відданого, лояльного ставлення працівників до підприємств для досягнення стабільності складу персоналу на основі забезпечення високої якості трудового життя;

визначення системи критеріїв і показників результатів діяльності для кожної посади та лояльності працівників, що їх займають, та кількісне оцінювання для здійснення співставлення цих критеріїв за якісними рівнями «низький», «високий» для віднесення кожного працівника до кластеру щодо визначення певного виду кар'єри, яка йому більше притаманна, та доцільності його включення в основну, додаткову програми кар'єрного зростання, або визначення недоцільності включення в ці програми чи виключення з них;

формування індивідуальних програм для окремих працівників, у яких визначено певні прогалини у компетентностях, для їх усунування;

постійне удосконалення програм кар'єрного зростання для забезпечення їх актуальності та відповідності стану й ситуаціям зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, що сприятиме розвитку персоналу й забезпеченню динамічної зміни наявних компетентностей для їх удосконалення.

Узагальнюючи пропозиції науковців щодо методів управління кар'єрним зростанням [6, 7, 14, 15, 17] , можливо виділити такі, що є найбільш практично значущі в умовах воєнного періоду:

до організаційно-адміністративних методів доцільно віднести зовнішні і внутрішні правові та нормативні документи, що регламентують кар'єру персоналу, положення про відділи, посади, організаційні структури підприємств та їх підрозділів, гнучкі або гібридні графіки і режими роботи, які підтримують дисципліну та враховують особисті потреби працівників та їх можливості;

до розпорядчих методів відносяться накази, вказівки, спрямовані на досягнення поставлених цілей управління кар'єрним зростанням;

до економічних методів відношення мають: мотиваційні заходи, спрямовані на матеріальне заохочення за досягнуті результати роботи, оплата отриманих сертифікатів, перебування офлайн працівників на міжнародному стажуванні, що може бути сплачено підприємством (або у певних частках з працівником за наказом керівника); вибір працівником виду заохочення у межах визначеної суми мотивування;

До соціально-психологічних методів варто віднести роботу з психологом для покращення ментального здоров'я, проведення опитувань щодо нагальних питань побутових умов, безпеки, дотримання соціальної справедливості, а також ставлення до колег і підприємства.

Комплексне використання рекомендованих методів дозволить пом'якшити складні умови перебування персоналу в небезпечних умовах, знизити психологічну напруженість та спрямувати зусилля працівників на досягнення нових професійних і особистісних компетентностей та зростання лояльності до підприємства, що є особливо важливим в умовах воєнного періоду.

Виклад основного матеріалу дослідження

Таким чином, викладені у статті пропозиції, що розкривають особливості кар'єрного зростання персоналу підприємств у воєнний період, полягають у такому. У запропонованому визначенні поняття кар'єри враховано не лише її професійну, а й соціальну та суспільну сутність. Під кар'єрою доцільно розуміти процес адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств, статусів, приналежності до страт суспільства, професійних посад і ролей для забезпечення успішності здійснення професійно-соціальної діяльності за визнаними критеріями. Запропоноване поняття кар'єри вирізняється комплексністю, відповідністю професійним завданням та соціальною спрямованістю, що є перевагою поєднання організаційно-економічного й соціального аспектів, необхідного в умовах воєнного стану.

З урахуванням тенденцій змін на ринку праці виділено види кар'єри, які мають практичне значення, виникли в умовах воєнного періоду і які доцільно враховувати в процесі управління нею: у відповідності з активізацією міграційних процесів, існуючі види кар'єри за просторовою ознакою доцільно доповнити міжнародною, коли працівник працює у різних країнах одночасно; у зв'язку з поширенням використання на підприємствах проектних і матричних структур за напрямом руху працівника в структурі підприємства можливо ввести такий вид кар'єри як міжпроектна, коли працівник працює у декількох проектах або стартап проектах згідно з існуючим дефіцитом людських ресурсів; у відповідності з мінливістю і зростанням ризику умов ведення бізнесу за ступенем відповідності плановим завданням слід ввести такий вид кар'єри як ургентна, коли працівника переводять на нову посаду або змінюють його повноваження у відповідності з новими виробничими обставинами, які виникли несподівано; у зв'язку з суттєвим дефіцитом працівників певних спеціальностей і професій за швидкістю руху кар'єра може бути стрибкоподібною в разі необхідності виконання певних обов'язків у край необхідних для підприємства в певний період часу; згідно із зниженням меж підтримки і застосування моральних та етичних принципів поведінки, культурних бар'єрів та їх застосування в процесі виховання під час війни в осіб, які не мали достатньої впевненості у їх використанні в роботі, за способом досягнення кар'єри слід ввести такий її вид як корупційна, на який повинні звернути увагу відповідні органи правопорядку та керівництво підприємства.

У воєнний період необхідно уточнити принципи управління кар'єрним зростанням, до складу яких включено: достовірність інформації; економічну доцільність; обґрунтовану ефективність; відповідність цілям діяльності підприємства; обмежену раціональність та врахування соціальної відповідальності як підприємства, так і працівників; адаптивність і своєчасне уточнення методів забезпечення розвитку персоналу; взаємоузгодженість оперативності та стратегічної спрямованості, що забезпечується додержанням принципу амбідістерності; раціональну достатність.

Визначено мету процесу управління кар'єрним зростанням, яка полягає в досягненні поставлених стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також у його розвитку на основі забезпечення підприємства конкурентоспроможним і ефективно працюючим персоналом. Основні завдання процесу управління кар'єрним зростанням полягають в об'єднанні результативності та лояльності персоналу до підприємства, їх співставленні, а також у розвитку програм кар'єрного зростання відповідно до мобілізаційних ситуацій для забезпечення якості трудового життя працівників у воєнний період. Визначено основні організаційно-розпорядчі, адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління кар'єрним зростанням з урахуванням специфіки їх використання у воєнний період і можливостей їх практичного застосування.

Література

1. Becker R., Nguyen T. Sustainability as a motivational driver for employees. *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 187, No. 4. P. 975–992. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05304-7>
2. Eshiett I. O., Eshiett O. E. Employee Motivation and Sustainable Productivity Assessment in Automated Work Environment. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*. 2025. Vol. 3, No. 1. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.47852/bonviewICBAR52024223>
3. Garcia L., Thomas J. The evolution of employee motivation in hybrid workplaces. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, No. 4. Article 100883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100883>
4. Kowalski P., Novak M. Digital transformation and its impact on workforce motivation. *International Journal of Human Resource Studies*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 79–91. DOI: <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i1.20782>
5. Lee M., Wang Y. Adaptive motivation strategies in remote teams. *Journal of Organizational Behavior*. 2023. Vol. 44, No. 2. P. 215–229. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2678>
6. Transformation of personnel management principles in modern management / G. Nazarova et al. *Економіка розвитку*. 2022. Т. 21, № 4. С. 59–67. DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
7. Мусієнко Р. В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.33589>
8. Мутерко Г., Михальов Д. Трансформація системи мотивації персоналу в кризових умовах. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 1 (27). С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-04>
9. Super D. E. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*. 1980. Vol. 16, Iss. 3. P. 282–298. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
10. Hall D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*. 1996. Vol. 10, No. 4. P. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
11. Lent R. W., Brown S. D., Hackett G. Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*. 1994. Vol. 45, Iss. 1. P. 79–122. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
12. Savickas M. Career construction theory. *Proceedings of the AACSB 15th Annual National Conference* (Sydney, 2006). Sydney, 2006. P. 18–21.
13. Литовченко І. В., Сатушева К. В., Шевченко С. О. Формування стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств на основі акмеологічного підходу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1 (22). С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-18>
14. Бойко М. М. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 123–128. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_3_0_123_128
15. Савченко В. А. Розвиток креативного потенціалу персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 4–9. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5678>

16. Iastremska O. O., Tomakh V. V. Creative Management as a Tool for Forming Flexible Models of Employee Career Development. *Бізнес Інформ*. 2026. № 3. С. 587–594. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-587-594>
17. Коваль Н., Федосєєв 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>

References

1. Becker, R., & Nguyen, T. (2023). Sustainability as a motivational driver for employees. *Journal of Business Ethics*, 187(4), 975–992. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05304-7>
2. Eshiett, I. O., & Eshiett, O. E. (2025). Employee Motivation and Sustainable Productivity Assessment in Automated Work Environment. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.47852/bonview/CBAR52024223>
3. Garcia, L., & Thomas, J. (2022). The evolution of employee motivation in hybrid workplaces. *Human Resource Management Review*, 32(4), Article 100883. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100883>
4. Kowalski, P., & Novak, M. (2023). Digital transformation and its impact on workforce motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 79–91. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i1.20782>
5. Lee, M., & Wang, Y. (2023). Adaptive motivation strategies in remote teams. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 215–229. <https://doi.org/10.1002/job.2678>
6. Nazarova, G., Rudenko, V., Urdukanov, R., & Khomenko, P. (2022). Transformation of personnel management principles in modern management. *Ekonomika rozvytku [Economics of Development]*, 21(4), 59–67. [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67)
7. Musiienko, R. V. (2025). Teoretychnyi bazys vykorystannia motyvatsiinykh chynnykiv v upravlinni personalom pidpriemstva [Theoretical basis for the use of motivational factors in enterprise personnel management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut" [Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"]*, (33), 141–146. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.33589>
8. Muterko, H., & Mykhalov, D. (2024). Transformatsiia systemy motyvatsii personalu v kryzovykh umovakh [Transformation of the personnel motivation system in crisis conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: tendentsii rozvytku [Management and Entrepreneurship: Trends of Development]*, (1(27)), 48–54. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-04>
9. Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
10. Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
11. Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
12. Savickas, M. (2006). Career construction theory. In *Proceedings of the AACC 15th Annual National Conference* (pp. 18–21). Australian Association of Career Counsellors.
13. Lytovchenko, I. V., Satusheva, K. V., & Shevchenko, S. O. (2026). Formuvannia stratehii kariernoho zrostannia fakhivtsiv innovatsiinykh pidpriemstv na osnovi akmeolohichnoho pidkhodu [Formation of a career growth strategy for specialists of innovative enterprises based on the acmeological approach]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka [Digital Economy and Economic Security]*, (1(22)), 123–130. <https://doi.org/10.32782/dees.22-18>
14. Boiko, M. M. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia personalom v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative approaches to personnel management in the context of digitalization]. *Biznes Inform [Business Inform]*, (3), 123–128. https://www.business-inform.net/article/?year=2024&abstract=2024_3_0_123_128
15. Savchenko, V. A. (2023). Rozvytok kreatyvnoho potentsialu personalu v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Development of creative potential of personnel in enterprise management system]. *Ekonomika ta derzhava [Economy and State]*, (5), 4–9. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5678>
16. Iastremska, O. O., & Tomakh, V. V. (2026). Creative Management as a Tool for Forming Flexible Models of Employee Career Development. *Biznes Inform [Business Inform]*, (3), 587–594. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-587-594>
17. Koval, N., & Fedosieiev, M. (2024). Udokonalennia systemy upravlinnia karieroiu personalu pidpriemstva v umovakh defitsytu kadrov [Improvement of the enterprise personnel career management system in conditions of staff shortage]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45>

Стаття надійшла до редакції / Received 24.07.2026
Опубліковано / Published 04.09.2026

Прийнята до друку / Accepted 10.08.2026