

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ ФАХІВЦІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ АКМЕОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ

FORMATION OF A CAREER GROWTH STRATEGY FOR SPECIALISTS OF INNOVATIVE ENTERPRISES BASED ON THE ACMEOLOGICAL APPROACH

УДК 005.96:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.22-18>

Литовченко І.В.¹

к.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту,
логістики та інновацій,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Сатушева К.В.²

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин
та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Шевченко С.О.³

аспірант кафедри менеджменту,
логістики та інновацій,
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Lytovchenko Iryna

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Karyna Satusheva

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Shevchenko Stanislav

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

У статті розроблено теоретико-методичні положення формування стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств на основі акмеологічного підходу. Метою дослідження є обґрунтування інтегрованої моделі стратегічного управління кар'єрним розвитком персоналу, орієнтованої на досягнення найвищого рівня професійної реалізації та інноваційної результативності. Узагальнено положення сучасних кар'єрних теорій і доведено доцільність їх поєднання з акмеологічною парадигмою розвитку особистості. Уточнено зміст акмеологічної стратегії кар'єрного зростання як довгострокового, системного курсу дій, спрямованого на послідовне розкриття потенціалу працівників та узгодження індивідуальних кар'єрних цілей із цілями організації. Систематизовано принципи формування такої стратегії та визначено ключові інструменти її реалізації в діяльності інноваційних підприємств.

Ключові слова: кар'єрне зростання, акмеологічний підхід, стратегія кар'єрного розвитку, інноваційні підприємства, професійна реалізація, індивідуальні кар'єрні траєкторії, управління розвитком персоналу.

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming a career growth strategy for specialists of innovative enterprises based on the acmeological approach. The purpose of the study is to develop an integrated framework for strategic management of career development that ensures the achievement of a high level of professional realization and innovative performance of personnel. The research generalizes modern career theories, and proves the feasibility of their integration with the acmeological paradigm of personal and professional development. The essence of an acmeological career growth strategy is clarified as a long-term, systemic course of organizational actions aimed at the consistent disclosure of employees' potential and the alignment of individual career goals with the strategic objectives of innovative enterprises. The article systematizes the key principles of strategy formation, including continuity of development, meaningfulness of career planning, adaptability, maneuverability, efficiency, and visibility of professional achievements. Special attention is paid to the instrumental support of strategy implementation, such as professional profiles, acmeograms, individual career trajectories, mentoring, coaching, reflective assessment, and HR analytics. The role of an acmeological organizational environment and specialized support structures in ensuring sustainable career development is emphasized. It is proven that the application of the acmeological approach contributes to strengthening employee motivation, increasing innovative productivity, enhancing employer attractiveness, and improving the overall effectiveness of human capital management in innovation-oriented enterprises. The findings expand the methodological basis of career management research and provide practical guidelines for designing sustainable career growth strategies in knowledge-intensive and innovation-driven organizations. The proposed provisions can be used in the development of corporate career strategies and HR policies under conditions of dynamic technological change.

Key words: career growth, acmeological approach, career development strategy, innovative enterprises, professional realization, individual career trajectories, personnel development management.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого технологічного розвитку та трансформації моделей зайнятості формування ефективних стратегій управління людським капіталом набуває важливого значення для інноваційних підприємств. Зростання залежності інноваційної діяльності від професіоналізму, гнучкості та творчого потенціалу персоналу зумовлює потребу в нових підходах до планування та підтримки кар'єрного розвитку фахівців. Водночас традиційні моделі управління кар'єрою часто не враховують цілісності особистісно-професійного зростання, обмежуються горизонтальними або вертикальними траєкторіями

розвитку, ігнорують індивідуальні фактори досягнення високої професійної майстерності.

Акмеологічний підхід, як міждисциплінарний концепт, що інтегрує психолого-педагогічні та управлінські інструменти досягнення «вершин» професійного розвитку, відкриває нові можливості для стратегічного управління кар'єрою персоналу. Саме в площині інноваційних підприємств, де критично важливими є самореалізація, самоактуалізація, рефлексивне управління знаннями й кар'єрними траєкторіями, акмеологічна парадигма має особливу практичну цінність. Її застосування дозволяє не лише формувати персонал,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8117-1244>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6155-0490>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1251-5936>

здатний до постійного розвитку в умовах змін, а й підвищити рівень залученості, лояльності та інноваційної продуктивності фахівців.

Отже, розроблення теоретико-методичних засад формування стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств на основі акмеологічного підходу є актуальним напрямом наукового пошуку, що відповідає сучасним викликам управління людськими ресурсами у високотехнологічному секторі економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Вітчизняні й зарубіжні дослідження кар'єрного зростання фахівців переважно спираються на кілька взаємодоповнювальних теоретичних ліній. По-перше, як відзначає Д. Супер [6], у центрі класичної традиції перебуває уявлення про кар'єру як довготривалий процес розвитку упродовж життя, що поєднує професійні та життєві ролі й проходить через стадії становлення, підтримання та оновлення професійної ідентичності. Цей підхід задає методологічну основу для аналізу кар'єрних траєкторій та узгодження індивідуальних цілей із умовами функціонування організації. По-друге, значна кількість дослідників, у тому числі Д. Холл [1], описують трансформацію кар'єри в умовах інноваційної економіки через концепції самокерованої, ціннісно-орієнтованої кар'єри та кар'єри, що виходить за межі однієї організації. У цих підходах кар'єрний успіх дедалі частіше визначається не тільки посадою чи оплатою, а й психологічною успішністю, гнучкістю, здатністю до навчання та мобільністю компетентностей, що є типовим саме для інноваційних підприємств із проєктною логікою роботи та високою динамікою змін. По-третє, для пояснення механізмів кар'єрного вибору й кар'єрної стійкості такі науковці, як Р. Лент, С. Браун та Г. Хакетт [2] широко застосовують соціально-когнітивну теорію кар'єри, яка пов'язує інтереси, вибір і результативність із самоефективністю, очікуваними результатами, цілями та підтримкою або бар'єрами середовища. Для фахівців інноваційних підприємств це важливо через вплив невизначеності та потребу в саморегуляції. Також, у межах конструктивістської парадигми розвивається теорія, представником якої є М. Савікас [5], у якій кар'єрний розвиток розуміється як процес конструювання смислів, професійної ідентичності та адаптивності, що добре узгоджується з нелінійними траєкторіями кар'єри в інноваційних екосистемах.

Акмеологічний підхід формує окрему методологічно продуктивну рамку для побудови стратегії кар'єрного зростання, оскільки фокусується на закономірностях досягнення «вершин» професійного розвитку, механізмах саморозвитку, рефлексії, цілепокладання та інтеграції особистісного і професійного становлення. У літературі з акмеології акцент робиться на поєднанні особистісних ресурсів (мотиваційних, ціннісних, регулятивних)

і вимог діяльності, а також на умовах, за яких відбувається стійке зростання професіоналізму. Водночас, у прикладних публікаціях, зокрема у роботі О. Очеретної та М. Гончаренко [4], акмеологічні ідеї часто розкриваються через категорії акмеологічної культури, акмеологічної компетентності та рефлексивно-саморегулятивних практик, що можуть бути вбудовані в кадрові технології інноваційних підприємств (наставництво, індивідуальні траєкторії розвитку, розвиток метанавичок, оцінювання прогресу). Узагальнення наукових джерел дозволяє зробити висновок, що існує методологічний розрив між сучасними кар'єрними теоріями та акмеологічним підходом: перші добре описують контекст інноваційної зайнятості й поведінкові механізми кар'єри, тоді як акмеологія дає цілісну модель виходу на високі результати та професійну зрілість. Саме інтеграція цих підходів створює основу для обґрунтування стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств як системи цілей, принципів, інструментів і показників, орієнтованих на досягнення професійного «акме» в умовах постійних змін.

Постановка завдання. є розроблення теоретико-методичних положень формування акмеологічної стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств, орієнтованої на досягнення високого рівня професійної реалізації та інноваційної продуктивності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Акмеологічний підхід розглядає розвиток як процес постійного вдосконалення, результатом якого є досягнення особистістю і суспільством певних вершин [12].

Акмеологічна стратегія кар'єрного розвитку – це довгострокова, інтегрована стратегія управління персоналом, спрямована на досягнення працівниками найвищого рівня професійного розвитку, тобто свого «акме». Під акмеологічною стратегією кар'єрного розвитку персоналу розуміється загальний план дій організації, що охоплює тривалий проміжок часу і спрямований на досягнення персоналом професійного «акме» – кульмінації, піку, оптимуму професійного розвитку людини на певному етапі життєвого шляху [11]. Іншими словами, акмеологічна стратегія – це системний курс дій компанії, що дозволяє кожному працівникові поступово наближатися до вершин професійної майстерності, узгоджуючи власні кар'єрні цілі з потребами організації.

У сучасній акмеології особлива увага приділяється принципу «вершинності» – тобто орієнтації на найвищі досягнення людини. Дослідники зазначають, що цей принцип стає методологічною базою устремління особистості в майбутнє та пов'язаний з формуванням життєвих стратегій, цілепокладання і мотивації на досягнення власного «акме» [8]. Так, науковці О. Дубасенюк [11],

В. Огнев'юк [12], В. Гладкова та [9] інші переосмислюють поняття «вершинності» як ключове для акмеології, підкреслюючи, що воно формує в особистості соціальний оптимізм і спрямованість у майбутнє. Спираючись на такі положення, можна визначити низку характеристик стану «акме»: це і пік розвитку людини, і інтенсивність життєдіяльності, і максимальна мобілізація професійних та особистісних ресурсів, актуалізація здібностей, відчуття задоволення від досягнення вершини [7]. У контексті кар'єри працівника ІТ-компанії «акме» може проявлятися як досягнення експертного рівня в технічній галузі, успішне керівництво інноваційним проєктом, створення цінного продукту або інші вищі досягнення, що поєднують професійну майстерність із особистою реалізацією.

Акмеологічна стратегія кар'єрного зростання персоналу має спиратися на базові положення акмеології – науки, що вивчає закономірності досягнення людиною вершин розвитку. Акмеологія як міждисциплінарна наука досліджує закономірності вершинного розвитку людини при досягненні нею найвищого рівня професійної і творчої самореалізації [10]. Вона розглядає особистість як суб'єкта життєвого шляху, що прагне досягти оптимуму можливостей. З акмеологічної точки зору професійна кар'єра – це не просто послідовність посад, а шлях саморозвитку, рух не лише вперед, але й вгору – до більш досконалих форм прояву особистості. Психолого-акмеологічна інтерпретація кар'єри виділяє три аспекти: 1) кар'єра як процес самореалізації особистості (втілення життєвих стратегій і цінностей); 2) кар'єра як вершина, пік розвитку (досягнення «акме» на життєвому шляху); 3) кар'єра як найвищий рівень досягнень, що вимірюється не лише статусом, а й задоволеністю життям, гармонійністю особистісного розвитку [14]. Таким чином, акмеологічний підхід до кар'єри передбачає цілісне бачення: кар'єра розглядається як специфічна діяльність із саморозвитку, що має інтегративний характер.

Професійне «акме» в контексті ІТ-сфери може означати найвищу точку компетентності фахівця – момент, коли продуктивність, креативність та створена цінність є максимальними. Під кульмінацією розвитку розуміється момент найвищої продуктивності творчості і найбільшої значимості створених людиною цінностей [14]. Для ІТ-спеціаліста це може бути, наприклад, період, коли він створив революційний програмний продукт або зробив вирішальний внесок у складний проєкт. У динамічній ІТ-індустрії, де талановиті кадри є ключовим ресурсом, цілеспрямована акмеологічна стратегія розвитку кар'єри працівників дозволяє компанії вирощувати власних лідерів і висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати на досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Інструменти акмеології відіграють важливу роль в оцінюванні та стимулюванні прогресу працівників. Зокрема, використовуються такі поняття як професіограма та акмеограма. Професіограма – це документ, що фіксує вимоги до професійної діяльності і особистості спеціаліста, необхідні для досягнення високих результатів [13]. Для ІТ-компанії професіограма певної посади (наприклад, системного архітектора чи продакт-менеджера) міститиме перелік ключових компетенцій, знань, навичок, а також особистісних якостей (креативність, стресостійкість тощо), які потрібні для успішної роботи на цій посаді. Акмеограма – це більш персоналізований інструмент: система акмеологічних вимог, умов і чинників, що сприяють розвитку професіоналізму конкретної особистості. Акмеограма відображає індивідуальний зріз розвитку працівника, його потенційні можливості, резерви й перспективи, і на її основі можуть розроблятися програми індивідуального розвитку та самовдосконалення. Для ІТ-фахівця акмеограма може включати план розвитку технічних навичок, soft skills (комунікація, лідерство) та особистісних цілей (наприклад, баланс роботи й особистого життя), які дозволять йому досягти вершини професійної ефективності.

Акмеологія пропонує й низку технологій розвитку дорослої особистості, що можуть бути імплементовані в систему розвитку кар'єри. Серед основних – діагностичні технології (психолого-педагогічні методики для виявлення особистісних якостей, наприклад тести, опитувальники), технологічні карти (аналіз організаційної структури, корпоративної культури, клімату тощо), тест-тренажери (платформи для самодіагностики і тренування навичок), розвивальні методики саморозвитку (тренінги з саморегуляції, самопрезентації, управління стресом), психотехнології розвитку мотиваційної, когнітивної, емоційної сфер, соціально-перцептивні технології (розвиток комунікативних, рефлексивних умінь у колективах) тощо. В ІТ-компаніях ці акмеологічні технології можуть реалізовуватися через внутрішні програми навчання, коучингові сесії, наставництво, хакатони для розвитку креативності, програми ротації для набуття нового досвіду тощо. Усі вони покликані прискорити прогрес працівника до його «акме».

Сутність кар'єрної стратегії з акмеологічної перспективи полягає в тому, щоб організувати розвиток кар'єри працівника таким чином, аби сам процес просування сприяв максимальному використанню рушійних сил і послаблював дію стримуючих факторів. Для ІТ-спеціаліста це означає, що компанія вибудовує кар'єрний шлях гнучко: підтримує ініціативність, створює можливості для зростання (нові проєкти, складні завдання), усуває перепони (надмірну бюрократію, інформаційні

бар'єри тощо). Головна мета акмеологічної стратегії – забезпечити стійкість кар'єрного процесу, а не просто швидко призначити працівника на вищу посаду. Іншими словами, компанія повинна піклуватися, щоб розвиток був поступальним і безперервним, навіть якщо конкретні посадові висоти будуть досягатися поступово. Стратегічний задум кар'єри реалізується поетапно, адже чітко прогнозувати можна лише найближчі цілі, тоді як довгострокові орієнтири можуть коригуватися з огляду на нові обставини. ІТ-сектор характеризується високою динамікою змін – з'являються нові технології, змінюються ринкові умови – тому гнучкість і адаптивність кар'єрної стратегії є життєво необхідними.

При реалізації індивідуального кар'єрного просування доцільно керуватися рядом ключових принципів кар'єрної стратегії інноваційних підприємств (табл. 1).

Наведені принципи є водночас і стратегічними орієнтирами, і практичними настановами кар'єрного розвитку. Дотримання їх в ІТ-компанії означає, що управління кар'єрою будується як мистецтво усунення перешкод на шляху росту фахівця і забезпечення для нього сприятливих умов для поетапного досягнення вищих професійних позицій. У підсумку реалізація такої акмеологічної стратегії покликана забезпечити стабільний розвиток кар'єрного потенціалу кожного співробітника і, як наслідок, підвищення ефективності всієї організації.

Для впровадження акмеологічної стратегії в реалії ІТ-бізнесу необхідно визначити стратегічні цілі – ключові довгострокові пріоритети, на яких

зосереджені зусилля компанії, а також конкретні напрями діяльності та заходи для їх досягнення. Досвід застосування акмеологічної стратегії у державних установах [10] показує доцільність виділення двох взаємопов'язаних стратегічних цілей. Адаптувавши їх до специфіки ІТ-компанії, можна сформулювати такі стратегічні цілі акмеологічної стратегії кар'єрного розвитку персоналу:

Стратегічна ціль 1. Розбудова корпоративної системи розвитку кваліфікацій і кар'єрного планування. Ця мета спрямована на формування в компанії прозорої, справедливої та ефективної системи, що визначає вимоги до професійної кваліфікації персоналу, шляхи кар'єрного зростання та відповідні стандарти. По суті, йдеться про інфраструктуру кар'єрного розвитку, яка включає:

1. Модель компетенцій та кар'єрні траєкторії. Необхідно розробити та впровадити рамку кваліфікацій для ключових професійних ролей (розробник, аналітик, менеджер проекту, тощо). На її основі визначаються чіткі критерії того, що очікується від фахівця на різних рівнях (Junior, Middle, Senior, Lead і т.і.). В ІТ-компаніях такі рамки часто включають як технічні навички, так і soft skills. Відповідно, слід затвердити професійні стандарти для кожної позиції та класифікацію посад з грейдами, щоб співробітники розуміли вимоги для переходу на вищий рівень. Це буде основою кар'єрного планування.

2. Створення Центру розвитку кар'єри. Доцільно організувати ІТ-компанію так, щоб існував окремий підрозділ чи команда HR-спеціалістів, що займається координацією розвитку кар'єри. Такий Центр забезпечуватиме методичну підтримку: ведення

Таблиця 1

**Принципи формування кар'єрної стратегії фахівців інноваційних підприємств
на основі акмеологічного підходу**

Принцип	Зміст і значення для розвитку кар'єри в ІТ
Безперервність (Continuity)	Постійний розвиток. Працівник безупинно вдосконалює навички, а компанія забезпечує можливості для навчання та росту протягом усієї кар'єри.
Осмисленість (Meaningfulness)	Усвідомлене планування та рефлексія. Кар'єрні кроки мають бути зрозумілими самому працівнику, пов'язаними з його життєвими цілями і цінностями. Компанія сприяє усвідомленню працівником своїх сильних сторін і шляхів розвитку.
Швидкість (Speed)	Оптимальна динаміка просування. ІТ-сфера швидкоплинна, тому важливо своєчасно підвищувати відповідальність і роль працівника. Принцип швидкості означає уникнення зайвих затримок у кар'єрному зростанні, коли працівник вже готовий до наступного рівня.
Маневреність (Agility)	Гнучкість траєкторії. Кар'єра не обов'язково рухається по прямій вертикалі – можливі горизонтальні переходи, освоєння нових спеціалізацій. Компанія підтримує внутрішню мобільність кадрів, швидко перенавчає та перепрофілює фахівців під нові задачі.
Ефективність (Efficiency)	Оптимальне використання ресурсів. І працівник, і роботодавець інвестують час та зусилля в ті форми розвитку, що дають найбільшу віддачу. Наприклад, замість довгого очікування підвищення – поступове доручення складніших проектів, що дозволяє зростати без значних фінансових витрат.
Видимість (Visibility)	Видимість досягнень. Результати роботи та успіхи працівника мають бути помітними – як для керівництва, так і для колег. В ІТ-компаніях це реалізується через відкриту культуру визнання (демонстрація успішних проектів, відзнаки, підвищена відповідальність). Видимість стимулює працівників до розвитку і водночас дозволяє керівництву вчасно помічати таланти.

Джерело: складено авторами

інформаційно-методичних ресурсів з питань кар'єрного росту, консультування співробітників щодо побудови індивідуальної кар'єри, організація тренінгів та стажувань.

3. Програми залучення та розвитку молодих талантів. ІТ-компанії конкурують за найкращих фахівців, тому важливо активно працювати з молоддю. Доцільно реалізувати програми співпраці з університетами для випускників, які дозволяють залучати перспективних новачків. Це не лише дасть приплив молодих талантів, а й сформує позитивний бренд роботодавця серед майбутніх працівників.

3. Удосконалення системи мотивації та підтримки персоналу. Кар'єрний розвиток неможливий без належної мотивації. Сучасний підхід передбачає комплексну мотиваційну політику, що поєднує матеріальні стимули з нематеріальними, враховує психологічні потреби працівників. На основі акмеологічних принципів варто розробити Положення про мотивацію персоналу, яке, зокрема, передбачає ресурсне забезпечення програм розвитку.

4. Моніторинг та оцінювання кар'єрного потенціалу. Компанія має впровадити систематичну оцінку компетенцій і потенціалу своїх працівників. Це можуть бути регулярні атестації, оцінювання результатів роботи, центри оцінки для виявлення лідерського потенціалу. Варто розробити Методику оцінювання кар'єрного потенціалу – набору показників, за якими оцінюють готовність працівника до вищих ролей. Також доцільно формувати звіти про кращі практики кар'єрних досягнень всередині компанії, історії успіху працівників – це слугуватиме орієнтиром і мотивацією для інших. За підсумками оцінювання і моніторингу HR-служба спільно з керівниками визначає групу високопродуктивних співробітників і планує для них наступні кроки розвитку.

Стратегічна ціль 2. Формування привабливого бренду роботодавця та акмеологічної корпоративної культури. Другий стратегічний пріоритет – зробити так, щоб компанія була середовищем, яке стимулює досягнення працівниками своїх «вершин» і приваблює таланти ззовні. Для цього необхідно приділити увагу як зовнішньому бренду, так і внутрішній культурі.

1. Осучаснення та підтримка корпоративного бренду. Компанія має чітко сформувати свій корпоративний стиль і цінності та доносити їх і співробітникам, і зовнішній аудиторії. Важливо контролювати дотримання корпоративного стилю працівниками – в ІТ це проявляється у єдиному підході до комунікації, позиціонуванні на ринку праці (кар'єрні сторінки, відгуки у соцмережах). Внутрішньо бренд роботодавця підтримується через історії успіху працівників, відзначення їхніх досягнень, прозору та відкриту

культуру спілкування. Зовнішньо – через активну PR-стратегію: участь у професійних конференціях, партнерство з освітніми ініціативами, публікації експертних матеріалів.

2. Зміцнення довіри і лояльності персоналу. Важливо, щоб співробітники пишалися своєю компанією, відчували причетність до її цілей. Для цього керівництво має транспарентно спілкуватися з командою, обговорювати стратегію, досягнення і виклики бізнесу. Практика регулярних зборів, сесій запитань-відповідей з топ-менеджментом, залучення працівників до обговорення майбутніх напрямів розвитку – усе це формує культуру довіри. Як показує досвід, інформування стейкхолдерів та співробітників про досягнення і цілі підвищує їхню лояльність. В ІТ-компанії доречно вести внутрішні новини, де висвітлюються перемоги команд, відгуки клієнтів, прогрес у продуктах – так працівники бачать сенс своєї роботи у ширшому контексті.

3. Міжнародна співпраця та впровадження найкращих практик. Для підтримки конкурентоспроможності компанія повинна активно переймати глобальний досвід. В ІТ це означає впровадження сучасних підходів до управління (Agile-методологія не лише в розробці, а й в HR-процесах), використання передових HR-tech рішень, інтеграція в глобальні професійні спільноти. Наприклад, компанія може співпрацювати з міжнародними навчальними платформами, залучати закордонних експертів для тренінгів, брати участь у міжнародних рейтингах роботодавців. Також важливо підтримувати інновації: стимулювати внутрішні стартапи, R&D-напрями. Цифровізація внутрішніх процесів – ще один аспект: сучасні компанії запроваджують системи електронного документообігу, HRIS (Human Resource Information System) для автоматизації кадрових процедур, платформи дистанційного навчання. Усе це підсилює бренд як сучасної, технологічної компанії, де співробітники отримують найкращі можливості для розвитку.

Реалізація зазначених стратегічних цілей акмеологічної стратегії дозволяє ІТ-компанії цілеспрямовано і системно впливати на кар'єрний розвиток свого персоналу. Якщо перша ціль забезпечує наявність інструментів і структур для розвитку, то друга формує сприятливий організаційний контекст – культуру, в якій прагнення до вершин заохочується. У комплексі це веде до зростання продуктивності кадрів і ефективності всієї організації. Працівники, що відчувають підтримку розвитку, більш мотивовані залишатися в компанії та досягати амбітних цілей. Як відзначають самі представники індустрії, кар'єрний розвиток та навчання – одні з головних переваг роботи в ІТ-компанії, причому більшість компаній не лише компенсують навчання, а й активно заохочують співробітників розвиватися, створюючи відповідне

середовище. В умовах глобальної конкуренції за таланти українські ІТ-компанії змушені стежити за світовими трендами, інвестувати у власних фахівців, їхні ідеї та ініціативи, бути гнучкими – тобто фактично втілювати елементи акме-стратегії на практиці. Це створює атмосферу постійного розвитку, що приваблює високопродуктивних, амбітних фахівців і дозволяє їм досягати найвищих результатів.

Схема формування стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств на основі акмеологічного підходу подана на рис. 1.

Для системної реалізації акмеологічної стратегії доцільно створити спеціалізовану організаційну структуру – акмеологічну службу або підрозділ розвитку персоналу, який буде відповідати за планування, координацію та науково-методичний супровід кар'єрного розвитку працівників. Саме

акмеологічна служба покликана забезпечувати особистісно-професійний розвиток персоналу. За своєю суттю, це структурований набір засобів і заходів, спрямованих на розвиток особистості як суб'єкта професійної діяльності в організації. ІТ-компанія, особливо велика, може інституціоналізувати акмеологічну стратегію через створення такого підрозділу в складі HR-департаменту, як центр акмеологічного розвитку.

Акмеологічна служба виконує роль генератора ідей та рішень щодо розвитку персоналу. Вона забезпечує науково-методичну основу акмеологічній стратегії (науковий компонент – дослідження, розробка концепцій розвитку), прикладний компонент (відбір і адаптація технологій роботи з персоналом) та процесуальний компонент (втілення усіх функцій та заходів на практиці). Її діяльність замикає цикл акмеологічної стратегії: від вивчення

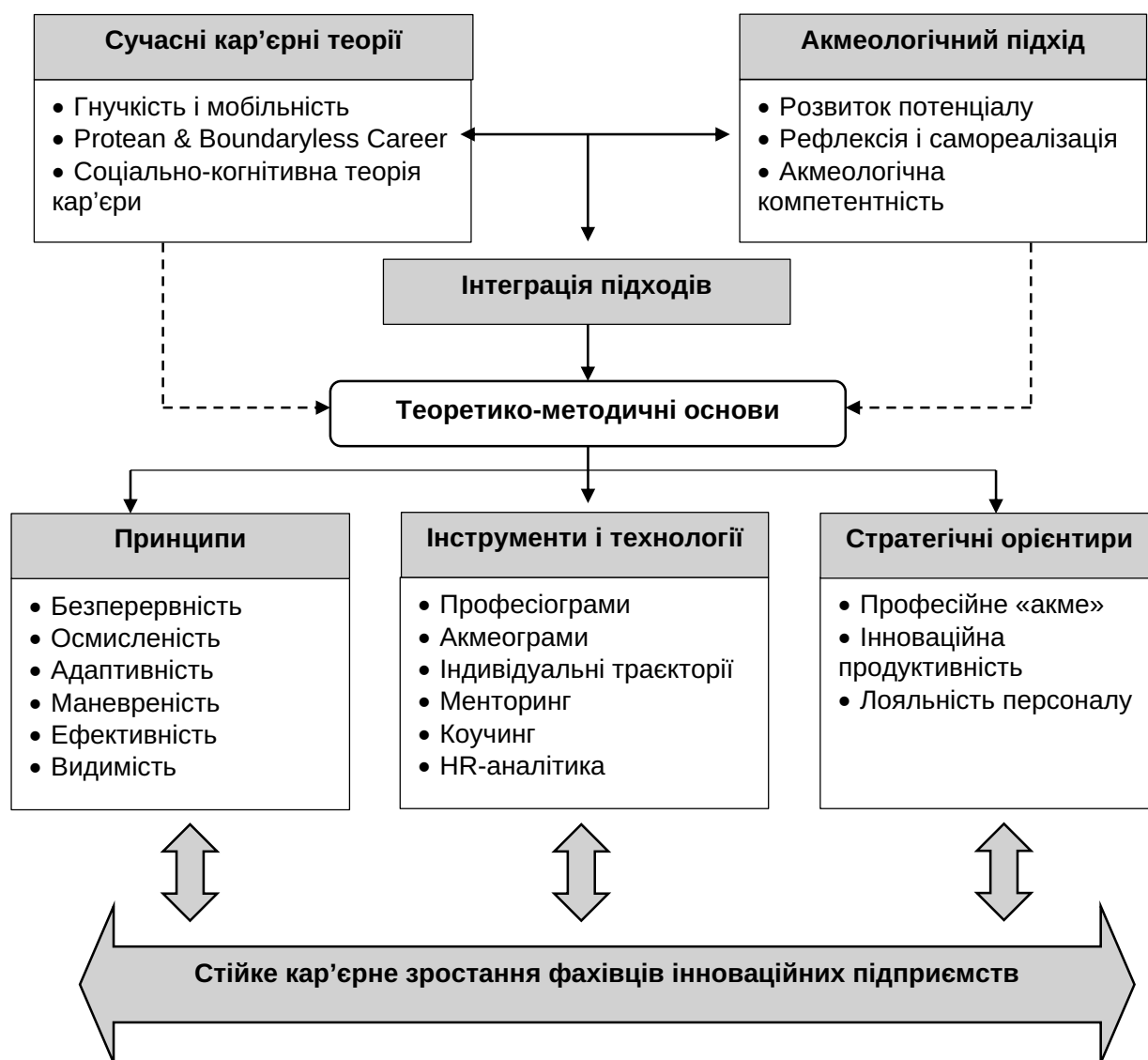


Рис. 1. Формування стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств на основі акмеологічного підходу

Джерело: складено авторами

поточного стану і потреб, через визначення цілей і шляхів, до реалізації і коригування планів. Звіти і дані акмеологічної служби дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо кар'єрних призначень, інвестицій у навчання, переструктурування команд тощо. Це створює систему постійного вдосконалення управління людським капіталом компанії.

Висновки. Таким чином, формування акмеологічної стратегії кар'єрного розвитку персоналу ІТ-компанії передбачає науково обґрунтований підхід до управління людськими ресурсами, який орієнтований на досягнення вершини професіоналізму кожним співробітником. Він базується на акмеологічних принципах безперервного розвитку, вершинності та інтеграції особистісних і організаційних цілей. Реалізація такої стратегії включає формування культури, де розвиток заохочується, використання сучасних HR-технологій, розбудову інфраструктури кар'єрного росту та створення акмеологічної служби, що забезпечує методичну і психологічну підтримку прогресу персоналу. Компанії, які інвестують у системний кар'єрний розвиток, отримують більш залучений і продуктивний персонал, стають привабливими роботодавцями на ринку талантів та досягають вагомих успіхів у бізнесі. На інноваційних підприємствах, у тому числі у ІТ-індустрії, акмеологічна стратегія є запорукою того, що підприємство не просто встигатиме за змінами, а й випереджатиме їх завдяки максимально повній реалізації потенціалу своїх фахівців – головного джерела інновацій та конкурентних переваг.

Напрямом подальших наукових розвідок може стати дослідження впливу організаційної культури та стилів лідерства на реалізацію акмеологічної стратегії кар'єрного зростання фахівців інноваційних підприємств, зокрема з позицій узгодження індивідуальних кар'єрних орієнтацій із цінностями організації та механізмами підтримки професійного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Hall D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*. 1996. Vol. 10, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
2. Lent R., Brown S., Hackett G. Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*. 1994. Vol. 45. Issue 1. P. 79-122. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
3. Makedon V., Voloshko N. The defining role of international branding in the strategic development of modern TNCs marketing. *Scientific Bulletin of Kherson State University: Economic Sciences*. 2020. Iss. 40(1). P. 28–33.
4. Ocheretna O., Goncharenko M. The Phenomenon of "Acmeological Culture" and Application of Acmeolo-

gical Approach in Professional Training. *International Academy Journal Web of Scholar*. 2020. № 4(46). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_wos/30042020/7046

5. Savickas M. Career construction theory. *Proceedings of the AACC 15th Annual National Conference*, Sydney 2006. P. 18-21.

6. Super D. 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)

7. Антонов В. М. Кібернетична акмеологія: технологія розвитку та удосконалення Людини: монографія. Київ : ВПЦ «Київський ун-т», 2011. 328 с.

8. Антонов В. М. Прикладна та професійна акмеологія: монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2014. 351 с.

9. Гладкова В. М., Пожарський С. Д. Основи акмеології : підручник. Львів : Новий Світ2000, 2011. 320 с.

10. Доценко Т. А. Управління професійно-службовою кар'єрою у сфері Державної податкової служби України: дис. докт. філософії з держ. упр. Київ : КНУ ім. Шевченка, 2023. 289 с.

11. Дубасенюк О. А. Фундаментальна акмеологія: засади вдосконалення професійно-педагогічної підготовки майбутніх учителів. *Акмеологія в Україні: теорія і практика*. 2010. №1. С. 18–26.

12. Огнев'юк В. О. Розвиток в університетській освіті акме-компетентнісного потенціалу майбутнього фахівця. *Акмеологія – наука XXI століття: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2011. С. 6–9.

13. Основи професіографії / Авт. кол. : С. Я. Карпіловська, Р. Й. Мітельман, В. В. Синявський, О. М. Ткаченко, Б. О. Федоришин, О. О. Ящишин. Київ : МАУП, 1997. 148 с.

14. Теорія і практика професійної акмеології: монографія / Вознюк О.В., Дубасенюк О.А., Костюшко Ю.О., Осадчук Н.П., Сидорчук Н.Г. Житомир : Вид-во ПП "Євро-Волинь", 2020.

15. Фундаментальна акмеологія – наука XXI століття: монографія / редкол. В.О. Огнев'юк, В.М. Гладкова, Я.С. Фруктова. Київ : Інтерсервіс, 2019. 206 с.

REFERENCES:

1. Hall D. T. (1996) Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
2. Lent R., Brown S., Hackett G. (1994) Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 45, issue 1, pp. 79–122. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
3. Makedon V., Voloshko N. (2020) The defining role of international branding in the strategic development of modern TNCs marketing. *Scientific Bulletin of Kherson State University: Economic Sciences*, issue 40(1), pp. 28–33.
4. Ocheretna O., Goncharenko M. (2020) The Phenomenon of "Acmeological Culture" and Application of Acmeological Approach in Professional Training.

International Academy Journal Web of Scholar, no. 4(46). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_wos/30042020/7046

5. Savickas M. (2006) Career construction theory. *Proceedings of the AACCC 15th Annual National Conference* (Sydney), pp. 18–21.

6. Super D. A. (1980) A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 16, issue 3, pp. 282–298. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)

7. Antonov V. M. (2011) Kibernetychna akmeolohiia: tekhnolohiia rozvytku ta udoskonalennia liudyny [Cybernetic acmeology: technology of human development and improvement]. Kyiv: Kyivskyi universytet, p. 328. (in Ukrainian)

8. Antonov V. M. (2014) Prykladna ta profesiina akmeolohiia [Applied and professional acmeology]. Kyiv: Ahrar Media Group, p. 351. (in Ukrainian)

9. Hladkova V. M., Pozharskyi S. D. (2011) Osnovy akmeolohii [Fundamentals of acmeology]. Lviv: Novyi Svit 2000, p. 320. (in Ukrainian)

10. Dotsenko T. A. (2023) Upravlinnia profesiino-sluzhbovuiu karieroiu u sferi Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy [Management of professional and service career in the State Tax Service of Ukraine]: dys. dokt. filosofii z derzh. upr. Kyiv : KNU im. Shevchenka, 289 p. (in Ukrainian)

11. Dubaseniuk O. A. (2010) Fundamentalna akmeolohiia: zasady vdoskonalennia profesiino-pedahohichnoi pidhotovky maibutnikh uchyteliv [Fundamental acmeology: principles of improving professional and pedagogical training of future teachers]. *Akmeolohiia v Ukraini: teoriia i praktyka*, no. 1, pp. 18–26. (in Ukrainian)

12. Ohneviuk V. O. (2011) Rozvytok v universytetskii osviti akme-kompetentnisnogo potentsialu maibutnoho fakhivtsia [Development of acme-competence potential of a future specialist in university education]. *Akmeolohiia – nauka KhKhI stolittia: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, pp. 6–9. (in Ukrainian)

13. Karpilovska S. Ya., Mitelman R. Y., Syniavskyi V. V., Tkachenko O. M., Fedoryshyn B. O., Yashchyshyn O. O. (1997) Osnovy profesiohrafii [Fundamentals of professionography]. Kyiv: MAUP, p. 148. (in Ukrainian)

14. Vozniuk O. V., Dubaseniuk O. A., Kostyushko Yu. O., Osadchuk N. P., Sydoruk N. H. (2020) Teoriia i praktyka profesiinoi akmeolohii [Theory and practice of professional acmeology]. Zhytomyr: PP “Yevro-Volyn”. (in Ukrainian)

15. Ohneviuk V. O., Hladkova V. M., Fruktova Ya. S. (eds.) (2019) Fundamentalna akmeolohiia – nauka XXI stolittia [Fundamental acmeology as a science of the XXI century]. Kyiv: Interservis, p. 206. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 22.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026