

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.130>

JEL classification: J22, J24

UDC: 331.3

Володимир ФРИДЕЛЬ

кандидат економічних наук, докторант,
кафедра соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
E-mail: volodymyr.frydel@gmail.com
ORCID ID: 0009-0005-7074-3795
ResearcherID: KIL-6217-2024

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАР'ЄРНОГО ПЛАНУВАННЯ ІТ-ГАЛУЗІ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Український ІТ-сектор залишається найбільш динамічним сектором економіки, незважаючи на геополітичні виклики повномасштабної війни та продовжує активно розвивається. При цьому, попит на кваліфікованих ІТ-спеціалістів лише зростає, створюючи як можливості для молодих фахівців, так і конкуренцію на ринку. Це вимагає від ІТ-компаній значно посилити ефективність управління талантами. Відповідно, розвиток та впровадження нових стратегій кар'єрного планування є важливим завданням для українських ІТ-підприємств, оскільки існуючі загальноприйняті підходи до управління персоналом не завжди враховують специфіку цієї галузі. Ефективне кар'єрне планування є важливим аспектом для організаційного розвитку та стабільності бізнесу, позаяк це сприяє зростанню рівня залученості та мотивації персоналу, а також зменшенню плинності кадрів.

Мета. Основна мета статті полягає в акценті та пріоритезації системи кар'єрного планування як ефективного інструменту управління персоналом. При цьому, головним завданням являється розкриття послідовних етапів побудови системи кар'єрного планування на прикладі компаній ІТ-сектору.

Метод (методологія). В статті використано методологію узагальнення та систематизації через методи порівняння розбіжностей та спільних рис в трактуванні понять «кар'єра» та «кар'єрне зростання», аналізу видів кар'єрних переміщень на прикладі компаній ІТ-сектору, синтезу індикаторів та критеріїв переходу від ручного управління кар'єрними переміщеннями до централізованої системи, конкретизації ключових етапів кар'єрного планування.

Результати. В статті проаналізовано науково-теоретичне обґрунтування понять «кар'єра» та «кар'єрне планування», розкрито розуміння вертикальних та горизонтальних кар'єрних переміщень. Розкрито ключові елементи системи планування кар'єри, запропоновані індикатори переходу від усталених підходів кар'єрного зростання до створення системи кар'єрного планування. Визначено основні етапи побудови системи для спеціалістів управління персоналом.

Ключові слова: кар'єра; кар'єрне зростання; ІТ-сектор; ІТ-компанія; система кар'єрного планування.

Вступ

Сучасний український ІТ-сектор є одним з найбільш динамічних в структурі економіки України. Незважаючи на певний спад

зарубіжних контрактів впродовж 2022-2024 років, що пов'язаний із повномасштабною війною, ІТ-підприємства продовжують швидкий технологічний розвиток та активну боротьбу за кваліфікований фаховий персонал.

© Володимир Фридель, 2024

Отримано: 12.05.2024 р.

Рекомендовано до друку: 18.05.2024 р.

Опубліковано: 29.05.2024 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Фридель В. Теоретичні підходи до формування системи кар'єрного планування ІТ-галузі. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 130-140. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.130>

В Україні відчувається кадровий «голод» серед компаній технологічного сектору, що призводить до зростання попиту на фахівців у сфері розробки програмного забезпечення, аналітики, тестування та інших ІТ-спеціальностей.

З однієї сторони, це створює нові можливості для молодих спеціалістів, що розпочинають кар'єрний зріст та професійне зростання. З другого боку, це ставить перед компаніями завдання забезпечити ефективне управління персоналом, зокрема, розробити і впровадити систему кар'єрного планування, що б враховувала специфіку ІТ-галузі.

У контексті швидкого розвитку технологій та появи інноваційних інструментів у сфері програмування та розробки, проблема кар'єрного планування для ІТ-спеціалістів набуває особливої актуальності. Існуючі підходи до кар'єрного росту, які можуть бути ефективними в інших галузях, часто не враховують особливостей ІТ-сфери, таких як швидкість змін, динамічність та необхідність постійного професійного навчання. Тому розробка та впровадження нових стратегій кар'єрного планування є важливим завданням для українських ІТ-компаній.

Дослідження та публікації в сфері інформаційних технологій в останні роки набули особливої актуальності, оскільки вони визначають не лише розвиток самого ІТ-сектору, а й мають великий вплив на різні галузі економіки та суспільства в цілому.

Асоціація "IT Ukraine", Українська асоціація фахівців інформаційних технологій, Спільнота програмістів «DOU» активно проводять дослідження та аналізують тенденції на ринку ІТ. Вчені різних країн також присвячують свої роботи аналізу сучасного стану та перспектив розвитку ІТ-галузі. Наприклад, Орлова О. М. [1], Барвінок В. Ю. [2], Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. [3] досліджують особливості управління персоналом в ІТ-сфері, Савенко О. О., Паржницький В. В. [4] та інші розглядають ключові аспекти кар'єрного планування працівників. Зарубіжні дослідники Джуді Й. Сун (Judy Y. Sun) та Греґ Г. Ванґ (Greg G. Wang) [5] аналізують побудову професійної кар'єри зі сторони індивідуума та організації. Висвітлення проблем кар'єрного планування ІТ-галузі є предметом уваги багатьох дослідників.

Водночас, більшість авторів приділяють увагу загальним підходам в управлінні персоналом та розкривають базові аспекти управління кар'єрою. Наприклад, аналіз перспективності ІТ-професій в Україні, основні проблеми пошуку персоналу в ІТ-компаніях, особливості мотивування ІТ-персоналу, характеристики горизонтального кар'єрного планування в ІТ-компаніях тощо. Дані напрацювання створюють важливий внесок в розуміння особливостей управління персоналом ІТ сфери, але не завжди охоплюють цілісну картину кар'єрного планування.

Мета та завдання статті

Мета та завдання статті полягає в тому, щоб розкрити не лише сутність кар'єрного планування як процесу, але й підкреслити його значення для організаційного розвитку та стабільності бізнесу. Підходячи до кар'єрного планування з позиції організації, ми можемо ефективно спрямовувати розвиток та зростання своїх працівників, забезпечуючи їм перспективні кар'єрні шляхи всередині компанії. Актуальність такого підходу полягає зростанні рівня залученості та мотивації персоналу, а також зменшенні плинності кадрів. Організація, яка відповідає за кар'єрне планування в межах своєї структури, має можливість адаптувати стратегії розвитку персоналу до потреб компанії та ринкових умов. Таким чином, будуючи систему кар'єрного планування як важливий елемент внутрішнього управління, ми забезпечуємо стабільність та розвиток організації в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження

Аналіз систем кар'єрного планування доцільно почати із розгляду терміну «кар'єра». Етимологічно слово "кар'єра" походить від латинського «carrus», що означає «колісниця» [6]. Історично цей термін означав "хід суспільного або професійного життя" і з'явився лише в 1803 р. [7]. В багатьох книгах поняття використовувалось для позначення "літературної кар'єри", "ділової кар'єри" та "професійної кар'єри" біографічних постатей, тож словосполучення, ймовірно, було в регулярному вжитку тих років. Сучасні поняття «кар'єрний менеджмент» (career management) чи «кар'єрний розвиток» (career development),

або «кар'єрне планування» (career planning) описують активне та цілеспрямоване управління кар'єрою людини.

В наукових працях та авторських статтях практиків є чимало трактувань поняття «кар'єра». Зокрема, серед науковців дана категорія аналізується із 2-х позицій [8, с. 6-7]:

- внутрішньої – психологічний аспект нарощення навиків, вмінь, досвіду;

- зовнішньої – проходження етапів зростання в організаційній структурі компанії.

Дослідниця Палагній І. Р. узагальнюючи визначення українських вчених (таблиця 1) говорить, що «кар'єра – це фактор індивідуального професійного життя особистості через досягнення поставлених цілей та отримання бажаного статусу, що вимагає певного рівня знань та навичок».

Таблиця 1. Визначення понять «кар'єра» українськими авторами

Автор	Визначення
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [9]	Кар'єра – це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язане з посадовим чи професійним зростанням протягом трудового життя людини.
М. Д. Виноградський, О. М. Шкапова [8]	Кар'єра – це просування по службі, яка веде за собою індивідуальні зміни позиції і поведінки, пов'язані із досвідом роботи і діяльністю людини у продовж її професійної діяльності.
О. Я. Кібанов [8]	Кар'єра – це поступове просування особистості в якій-набудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей та розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просуванню вперед по один раз обраному шляху.
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [10]	Трудова кар'єра – це індивідуальна послідовність змін у праці особистості, що обумовлена зміною її становища на вертикальній шкалі складності праці або спеціальній драбині робочих місць.

Джерело: таблиця сформована на основі: [8; 9; 10].

Якщо розглянути дослідження зарубіжних авторів Жанетта Сірбу (Janetta Sirbu), Марія Попа (Maria Popa), Марія Даніела Піпас (Maria Daniela Pipas) [11, с. 351-352] та Крістін Нвуче (Christine Nwuche), Гарт Ава (Hart Awa) [12, с. 119], то поняття «кар'єра» рідше визначається окремо від «кар'єрного планування» (career planning), «кар'єрного розвитку» (career development) й також розглядається з двох аспектів, а саме:

- з сторони працівника – як навчання, нарощення навиків для покращення рівня продуктивності та отримання кращих умов праці, професійної самореалізації;
- зі сторони роботодавця – як довгострокові зусилля, в яких організація допомагає працівникам використовувати свій повний потенціал [12].

Дослідники Джуди Й. Сун (Judy Y. Sun) та Грег Г. Ванг (Greg G. Wang) [5, с. 98-102] зазначають,

що розвиток кар'єри можна розглядати з індивідуальної та організаційної точки зору. З індивідуального боку, розвиток кар'єри – це процес, що триває протягом усього життя і включає психологічні, соціологічні, освітні, економічні та фізичні фактори, а також фактори випадковості, які впливають на кар'єру людини. Зокрема, авторка Крістіне Коупланд (Christine Coupland) в статті «Визначення та заперечення кар'єри» відносить поняття кар'єри до соціального терміну, що «пов'язаний з ідентичністю людини та відображає залишковий слід стосунків людини з роботою» [17]. Зі сторони організації, це процес узгодження індивідуального планування кар'єри та управління кар'єрою в організації для досягнення оптимальної відповідності між індивідуальними та організаційними потребами.

Таблиця 2. Визначення понять «кар'єра» зарубіжними авторами

Автор	Визначення
Оксфордський словник англійської мови [13]	Кар'єра – це шлях або прогрес людини впродовж життя (або протягом певної частини життя).
Джемі Джонсон (Jamie Johnson) [14]	Кар'єра – це постійне зростання і розвиток, які ви вкладаете в просування своєї професії, що може включати особисті інвестиції часу та енергії.
Джефрі Ванго (Geoffrey Wango), Гідраф Гачунґа Ваїріпе (Gidraph Gachunga Wairire), Кірагу Ндеро (Kiragu Ndero) [15]	Кар'єра – це професія або робота, яку людина виконує протягом значного періоду свого життя. Вона включає в себе як можливість, так і просування по службі.
Едґар Шеїн (Edgar Schein) [16, с. 13-14]	Планування кар'єри – це безперервний процес відкриттів, в якому людина повільно розвиває власну професійну концепцію в залежності від навичок або здібностей, потреб, мотивацій і прагнень власної системи цінностей.

Джерело: таблиця сформована на основі [13; 14; 15; 16].

Підсумовуючи аналіз суджень щодо поняття «кар'єра», схилиємось до погляду, що це *«поступовий процес просування по організаційній структурі компанії через отримання досвіду, професійне навчання, вдосконалення навичок й набуття кваліфікаційних можливостей»*.

Розуміння сутності терміну «кар'єра» надає нам фундамент для заглиблення в процеси «кар'єрного планування» або «кар'єрного зростання». Адже для всіх HR-професіоналів, особливо спеціалістів управління талантами, рано чи пізно постає питання кар'єрного планування в організаціях. Варто зауважити, що поняття «кар'єрного розвитку» також вживається в різних контекстах. Основоположне розуміння закладено дослідником Тускман Б. В. (Tuckman B. W.) [18], який визначив «кар'єрний розвиток» як «процес, який підвищує здатність людини в трьох аспектах:

- розвивати та усвідомлювати поняття про себе (самосвідомість);
- розвивати та усвідомлювати своє оточення, в тому числі професійне;
- робити вибір кар'єри (прийняття кар'єрних рішень)»

Більш системний погляд закладено в посібнику з розвитку кар'єри в Массачусетському технологічному інституті [19,

с. 3], де процес розвитку кар'єри включає в себе:

1. *Самооцінювання* – визначення інтересів, навичок, важливих професійних цінностей, стилю робочих завдань та бажаних проектів та ін.;
2. *Аналіз можливостей* – які варіанти є навколо в організації (або на ринку), що відповідають навичкам, інтересам та бажанням кандидата;
3. *Фокусування* – звуження погляду що питання, що потрібно, щоб бути конкурентоспроможним в майбутній позиції, хто може виступити ментором в організації, які навички доцільно вдосконалити тощо;
4. *Кар'єрний план* – чіткий перелік навчальних курсів, заплановані співбесіди, участь в конкурсі на займану посаду тощо.

Ми частково розділяємо думку дослідників МТІ, водночас, це підхід зі сторони індивідуального працівника, який самостійно (або з допомогою керівника) визначає власний кар'єрний шлях. Коли підприємство перебуває на початковому етапі розвитку, де його можна ідентифікувати як «маленький стартап», як правило, головний рекрутер це CEO компанії, то добропорядна та ціннісна корпоративна культура вирішує 90% всіх кар'єрних запитань від колективу. Але, як тільки компанія зростає

до 50-100 працівників, оргструктура розростається в кілька департаментів, де уже є власні команди із «топ працівниками» (цей сегмент потребує особливої уваги зі сторони департаменту управління персоналом), і нові працівники також потребують визначення в кар'єрі, то система кар'єрного планування стає нагальною та критичною потребою організації. Особливо в секторі ІТ-підприємств, де таланти – це найдорожчий актив організації.

Окрім цього, зростання організації створює можливості не лише до вертикального росту, але й до горизонтальних переміщень. В класичному розумінні видів кар'єри (автори Т. П. Збрицька, Г.О. Савченко, М. С. Татаревська [20, с. 226], В.Т. Лозовецька [21, с. 15]):

- вертикальна кар'єра – зростання на більш високий ступінь організаційної структури організації;
- горизонтальне кар'єра – переміщення в іншу функціональну сферу діяльності організації або виконання іншої службової ролі.

Дослідники виділяють ще багато різних видів кар'єри – централізована, децентралізована,

ступінчата, прихована, спеціалізована, неспеціалізована тощо. Втім, ми вважаємо, що для побудови системи кар'єрного планування в ІТ компаніях, достатнім є використання розуміння вертикальних та горизонтальних переміщень. При цьому, горизонтальні переміщення доцільно розглядати в межах одного департаменту та перехід в інші департаменти. Таким чином, у нас вийде 3 типи кар'єрного зростання (рис. 1):

- Просування по службі – перехід на вищу, більш складну роль, зміна відповідальності, перехід на вищий ступінь в межах тієї ж функції або на той же ступінь, але з більш складною функцією.
- Переведення в межах відділу – перехід на іншу роль з близькою цінністю зі зміною відповідальності, в межах поточної функції (той самий ступінь) або на більш складну функцію (нижчий ступінь).
- Переведення між відділами – переведення в межах тієї ж функціональної ролі або на іншу функціональну роль, але в інший проект, команду або відділ.

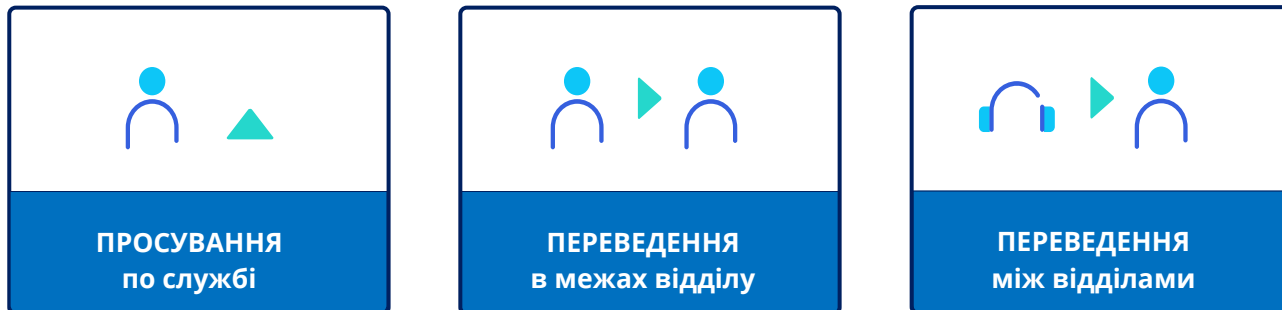


Рис. 1. Типи кар'єрних переміщень

Примітка: сформовано автором.

Наукова література не визначає чітких індикаторів та критеріїв переходу від ручного управління кар'єрними переміщеннями до централізованої системи, яка формує принципи та внутрішню політику кар'єрного планування в організації. Опираючись на досвід ІТ-підприємств України та власні професійні напрацювання автора, пропонуємо такі індикатори переходу до створення системи кар'єрного планування в ІТ-компанії:

- підприємство налічує більше 50 постійних працівників;

- підприємство має розподіл працівників за грейдами Junior – Middle – Senior;
- підприємство має наявні позиції Team-lead або Tech-lead в командах;
- підприємство має позиції Project Manager команди та окремо Unit Head як керівника функції;
- підприємство відмічає високу плинність кадрів у спеціалістів після 1 року співпраці;
- з engagement опитувань або exit interview проблема кар'єрного зростання потрапляє

в топ 3 запитів працівників («немає або не зрозуміло куди рости»).

На наш погляд, якщо департамент управління персоналом відмічає хоча б 3-ри з 6-ти індикаторів, то потреба побудови системи кар'єрного планування уже гостро стоїть перед ним.

Наступним кроком буде визначення елементів системи або етапів процесу кар'єрного планування. На думку, дослідниці Antoniu E. [16, с. 18-19] всі системи планування кар'єри включають наступні компоненти:

1. Самооцінювання (Self assessment) – допомагає працівникам у визначенні цілей, цінностей, навичок та поведінкових тенденцій. Для цього використовуються психологічні тести, що визначають вподобання працівника щодо різних робочих середовищ – продажу, консалтингу тощо.

2. Перевірка реальності (Reality check) – працівники отримують інформацію про те яке місце вони займають у планах компанії (можливості просування по службі, наявність горизонтальних переміщень). Зазвичай цю інформацію надають безпосередні керівники в процесі обговорення кар'єрного розвитку.

3. Постановка цілей (Setting goals) – працівники встановлюють короткострокові та довгострокові кар'єрні цілі, пов'язані з відповідними професійними позиціями, необхідним рівнем компетентності, кроками набуття нових навичок тощо. Як правило, цілі обговорюються з керівником та фіксуються в індивідуальному плані розвитку.

4. План досягнення цілей (Planning activities) – на цьому етапі працівники визначають, як досягти короткострокових і довгострокових кар'єрних цілей. Ці плани можуть включати відвідування семінарів, подачу заявок на заміщення вакансій в компанії або участь у співбесідах.

При цьому дослідниця відзначає, що організації несуть відповідальність за надання необхідних ресурсів для успішного планування кар'єри працівників. Ці ресурси включають [16, с. 21]:

- навчання з питань кар'єри (як працює система планування кар'єри);
- центри кар'єри або інформаційні системи (бази даних, звідки працівники можуть

дізнатися про вакансії або кар'єрні можливості);

- консультування з питань кар'єри (поради спеціалізованого професійного консультанта або працівника відділу управління персоналом)
- кар'єрні шляхи (напрямки переміщень, перелік навичок, необхідних для просування тощо).

На думку дослідниці Елізи Антоніу (Eliza Antoniu), організація повинна контролювати систему планування кар'єри, щоб переконатися, що і керівники, і працівники використовують її належним чином, і особливо, щоб оцінити, наскільки вона корисна для досягнення її бізнес-цілей.

Ми абсолютно згодні із набором елементів та необхідних ресурсів, що потребує система кар'єрного планування, але пропонуємо структурувати компоненти та етапи побудови системи в більш логічні та послідовні кроки. Опираючись на практичний досвід та враховуючи часту потребу створення системи з нуля, виділяємо наступні 5 етапів кар'єрного планування в ІТ компанії:

1. *Систематизація та побудова кар'єрних карт організації.* Для початку доцільно повністю перевести в цифровий формат кар'єрні переміщення в компанії. Оптимально розпочати із найбільших по чисельності департаментів та створити (систематизувати, передбачити напрямки та графічно зобразити) всі логічні й можливі кар'єрні переміщення спеціалістів. Найкраще даний процес виконувати «знизу – вгору» від найнижчого ступеню до найвищого в організаційній ієрархії департаменту, хоч навпаки також можна. Й обов'язково доцільно врахувати «бокові» або «горизонтальні» переміщення для кожної позиції.

2. *Систематизація та опис профілів посад в організації.* Кожна із позицій в компанії, що потрапили на кар'єрні карти повинна мати прописаний профіль посади або посадову інструкцію. В ІТ компаніях частіше зустрічається термін «*Job profile*» – опис точних завдань, пов'язаних з конкретною роботою, а також навичок, досвіду та особистісних якостей, необхідних людині для виконання цієї роботи [22].

3. *Навчання керівників департаментів й команд.* Побудова системи кар'єрного планування в компанії створює суттєві зміни для працівників та команд. А кожна велика зміна може стати успішною, якщо включатиме ефективний комунікаційний план та навчання для цільової аудиторії. Тому основа навчання про кар'єрні переміщення для керівників складається із пояснення та відповідей на їх питання.

4. *Створення інструкцій та навчальних матеріалів для спеціалістів.* Якщо притримуватись описаних рекомендацій, то компанія матиме уже створену систему професійних переходів у вигляді кар'єрних карт, прописані профілі посад на кожну позицію в картах, створені навчальні матеріали для менеджерів із письмовою фіксацією кар'єрної цілі (вказана посада та спосіб кар'єрної зміни). Цей етап – донести інформацію всім спеціалістам. На наш погляд, достатньо буде підготувати лаконічну інструкцію або відео, де вказати максимально чіткий алгоритм дій для спеціаліста.

5. *Створення процесів підтримки та оновлення системи.* Оскільки це система, вона потребує постійної уваги та оновлень. Компаніям недостатньо один раз описати правила й інструкції, зберегти в базу знань й хоча б кілька років не турбуватися цим питанням. Департаменти змінюються, ролі трансформуються, вимоги додаються, й це все практично кожен квартал, враховуючи динамічний сектор ІТ підприємств.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи дослідження щодо розробки системи кар'єрного планування на прикладі ІТ-компанії, можна виокремити кілька ключових ідей та результатів. Зокрема, ми пропонуємо:

- розглядати поняття «кар'єра» як «поступовий процес просування по організаційній структурі компанії через отримання досвіду, професійне навчання, вдосконалення навичок й набуття кваліфікаційних можливостей»;
- застосовувати системний підхід до створення ефективної моделі кар'єрного

планування, що базується на відповідальності та ініціативі організації, коли зі сторони роботодавця створюються умови для успішного кар'єрного зростання працівників;

- використовувати три типи кар'єрного зростання в ІТ-компаніях, а саме: просування по службі, переведення в межах відділу та переведення між відділами компанії;
- враховувати індикатори переходу до створення системи кар'єрного планування в ІТ компанії, що включають: кількість постійних працівників, розподіл працівників за грейдами, менеджерські позиції, плинність кадрів, engagement опитування та exit interview;
- застосовувати цілісний метод побудови системи кар'єрного планування в ІТ-компанії проходячи 5 етапів: створення кар'єрних карт організації, опис профілів посад, навчання керівників департаментів, створення інструкцій та навчальних матеріалів для спеціалістів, впровадження процесів підтримки та оновлення системи;

В цілому, дослідження відкриває нові можливості для вдосконалення кадрової політики та кар'єрного розвитку в ІТ компаніях, що сприятиме як особистому зростанню працівників, так і успішності підприємства загалом. В подальшому дана проблематика може знайти відображення в дослідженнях системи Talent Planning (планування талантів) в компанії, коли компанія не просто надає можливість людям зростати, але й використовує методики виявлення талантів, планування талантів, нарощення фаховості через внутрішні re-training програми, врахування взаємозамінності процесів та ключових ролей, формування внутрішнього та зовнішнього пулу талантів. Такі кроки суттєво нарощують стабільність в командах для менеджерів, створюють довгострокову візію зростання для спеціалістів. А, головне, це дозволяє ІТ компанії та HR-спеціалістам не гнатися за ринком, а випереджати його.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орлова О. М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 11. С. 117-120.
2. Барвінок В. Ю. Сучасні тренди та проблеми ІТ-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 90-102.
3. Журан О. А., Лінгур Л. М., Філатова Т. В. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №30. URL: https://www.researchgate.net/publication/355044899_osoblivosti_upravlinna_personalom_v_it-sferi_na_zasadah_korporativnoi_socialnoi_vidpovidalnosti.
4. Савенко О. О., Паржницький В. В. Горизонтальна професійна кар'єра кваліфікованого робітника. *Економіка та держава*. 2021. №3 (19). С. 50-55.
5. Judy Y. Sun, Greg G. Wang Career development. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, 98-102. URL: https://www.researchgate.net/publication/316418889_Career_Development
6. Career. Wikipedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Career>.
7. Career. Online Etymology Dictionary. URL: https://www.etymonline.com/word/career#etymonline_v_5378.
8. Палагній І. Р. Технології планування кар'єри на підприємстві. Західноукраїнський національний університет. 2022 р. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47745/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%20%D0%86%D0%A0.....pdf>.
9. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2013. 292 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
11. Sirbu Janetta, Popa Maria, Pipas Maria Daniela. Professional Career Planning – Practice and Results. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. July 2014, Vol.4, No.7. Pp. 350-362. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0c24b05312ae8f6e3c24dacd6fadfeb7ff294435>.
12. Christine Nwuche, Hart Awa. Career Planning and Development. *International Business and Management*. 2011. Vol.2, No.2. Pp. 117-127. URL: https://www.researchgate.net/profile/Christine-Nwuche/publication/228451782_Career_Planning_and_Development_The_Realities_in_Nigerian_Organizations/links/5f2d575e458515b7290be0f7/Career-Planning-and-Development-The-Realities-in-Nigerian-Organizations.pdf.
13. Career. Oxford Learner's Dictionary of Academic English. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/academic/career>.
14. Johnson Jamie. What Is a Career? Balance Money. URL: <https://www.thebalancemoney.com/what-is-a-career-525497>.
15. Geoffrey Wango, Gidraph Gachunga Wairire, Kiragu Ndero. Life and Career Today: Context and Process, Now and in Future. Research Gate. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/354193250_Career_and_Career_Development.

16. Eliza Antoniu. Career Planning Process and Its Role in Human Resource. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(2), 2010, 13-22. URL: https://www.researchgate.net/profile/Codruta-Dura/publication/227362057_Statistical_Landmarks_And_Practical_Issues_Regarding_The_Use_Of_Simple_Random_Sampling_In_Market_Researches/links/555239d408ae6943a86d6fd6/Statistical-Landmarks-And-Practical-Issues-Regarding-The-Use-Of-Simple-Random-Sampling-In-Market-Researches.pdf#page=13.
17. Christine Coupland. Career definition and denial: A discourse analysis of graduate trainees' accounts of career. *Journal of Vocational Behavior*. 2004. Volume 64, Issue 3. Pp. 515-532. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879104000156?via%3Dihub>.
18. Super Donald E., Hall Douglas T. Career Development: Exploration and Planning. *Annual Review of Psychology*. 1978. Volume 29. URL: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>.
19. MIT Career Advising & Professional Development. Massachusetts Institute of Technology. 2019. URL: <https://cdn.uconnectlabs.com/wp-content/uploads/sites/123/2021/07/Career-Handbook-2019.pdf>.
20. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. ДНУ. 2013. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
21. Лозовецька В. Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ: 2015. 279 с. ІПОІОД НАПН України. 2015. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf>.
22. Job Profile // Cambridge University Press & Assessment. 2024. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-profile>.

REFERENCES

1. Orlova, O. M. (2017). Peculiarities of personnel management in the IT sphere. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, (11), 117-120.
2. Barvinok, V. Yu. (2020). Current trends and problems of the IT sector in Ukraine: training and migration of IT specialists. *Mechanism of Economic Regulation*, (4), 90-102.
3. Zhuran, O. A., Lingur, L. M., & Filatova, T. V. (2021). Peculiarities of personnel management in the IT sphere on the basis of corporate social responsibility. *Economy and Society*, (30). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/355044899_osoblivosti_upravlinna_personalom_v_it-sferi_na_zasadah_korporativnoi_socialnoi_vidpovidalnosti.
4. Savenko, O. O., & Parzhnytskyi, V. V. (2021). Horizontal professional career of a skilled worker. *Economy and State*, (3), 50-55.
5. Sun, J. Y., & Wang, G. G. (n.d.). Career development. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (pp. 98-102). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316418889_Career_Development.
6. Career. (n.d.). In Wikipedia. Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Career>.
7. Career. (n.d.). In Online Etymology Dictionary. Retrieved from https://www.etymonline.com/word/career#etymonline_v_5378.

8. Palagniy, I. R. (2022). *Career planning technologies at the enterprise*. Western Ukrainian National University. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47745/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D1%96%D0%B9%20%20%D0%86.%D0%A0.....pdf>.
9. Krushelnytska, O. V., & Melnychuk, D. P. (2013). *HR Management*. Kyiv: Condor.
10. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2011). *Personnel Management*. Kyiv: Center of Educational Literature.
11. Sirbu, J., Popa, M., & Pipas, M. D. (2014). Professional career planning – practice and results. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(7), 350-362. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=0c24b05312ae8f6e3c24dacd6fadfeb7ff294435>
12. Nwuche, C., & Awa, H. (2011). Career planning and development. *International Business and Management*, 2(2), 117-127. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Christine-Nwuche/publication/228451782_Career_Planning_and_Development_The_Realities_in_Nigerian_Organizations/links/5f2d575e458515b7290be0f7/Career-Planning-and-Development-The-Realities-in-Nigerian-Organizations.pdf.
13. Career. (n.d.). In Oxford Learner's Dictionary of Academic English. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/academic/career>
14. Johnson, J. (n.d.). What is a career? *Balance Money*. Retrieved from <https://www.thebalancemoney.com/what-is-a-career-525497>.
15. Wango, G., Wairire, G. G., & Ndero, K. (2021). Life and career today: Context and process, now and in the future. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/354193250_Career_and_Career_Development
16. Antoniou, E. (2010). Career planning process and its role in human resource. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(2), 13-22. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Codruta-Dura/publication/227362057_Statistical_Landmarks_And_Practical_Issues_Regarding_The_Use_Of_Simple_Random_Sampling_In_Market_Researches/links/555239d408ae6943a86d6fd6/Statistical-Landmarks-And-Practical-Issues-Regarding-The-Use-Of-Simple-Random-Sampling-In-Market-Researches.pdf#page=13.
17. Coupland, C. (2004). Career definition and denial: A discourse analysis of graduate trainees' accounts of career. *Journal of Vocational Behavior*, 64(3), 515-532. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879104000156?via%3Dihub>
18. Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29. Retrieved from <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.ps.29.020178.002001>.
19. MIT Career Advising & Professional Development. (2019). *Career Handbook*. Retrieved from <https://cdn.uconnectlabs.com/wp-content/uploads/sites/123/2021/07/Career-Handbook-2019.pdf>.
20. Zbrytska, T. P., Savchenko, G. O., & Tatarevska, M. S. (2013). Personnel development management: Training manual. In M. S. Tatarevska (Ed.). Odesa: Atlant. Retrieved from <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>
21. Lozovetska, V. T. (2015). *Professional career of an individual in modern conditions*. Kyiv: IPOIOD of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/32310612.pdf>.

22. Job profile. (2024). In Cambridge Dictionary.
Retrieved from
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/job-profile>.

Volodymyr Frydel, PhD in Economics, Doctoral Student, Department of Socioeconomics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

Theoretical approaches to developing a career planning system in the IT industry

Abstract

Introduction. The Ukrainian IT sector remains the most dynamic segment of the economy, continuing to thrive despite the geopolitical challenges of full-scale war. Consequently, the demand for skilled IT professionals is on the rise, creating opportunities for young specialists and fostering competition in the market. This necessitates significant enhancements in talent management effectiveness by IT companies, prompting the development and implementation of new career planning strategies tailored to the industry's specific needs. Effective career planning serves as a crucial aspect for organizational development and business stability, contributing to increased employee engagement and motivation, as well as reduced turnover.

Purpose. The primary objective of the article is to emphasize and prioritize the career planning system as an effective human resource management tool, with a focus on elucidating the sequential stages of building such a system using examples from the IT sector companies.

Method (methodology). The article employs a methodology of synthesis and systematization through methods of comparing differences and commonalities in interpreting the concepts of "career" and "career planning," analyzing types of career movements within the IT sector companies, synthesizing indicators and criteria for transitioning from manual career management to a centralized system, and specifying key stages of career planning.

Results. The article analyzes the scientific and theoretical foundation of the concepts of "career" and "career planning," elucidates the understanding of vertical and horizontal career movements, reveals key elements of the career planning system, proposes indicators for transitioning from traditional career advancement approaches to creating a career planning system, and outlines the main stages of building such a system for HR professionals.

Keywords: career; career planning; IT sector; IT company; career planning system.

Cite as: Frydel, V. (2024). Theoretical approaches to developing a career planning system in the IT industry. *Economic analysis*, 34 (2), 130-140. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.130>