

Список використаних джерел:

1. Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение. Москва: Вершина, 2007. 512 с.
2. Бондарчук Н.В. Управлінський облік, як основа створення нових і ефективних систем управління підприємством. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. 2011. Вип. 2. Т. 3. С. 42–48.
3. Бухгалтерский учет: учебник / под ред. Ю.А. Бабаева. М.: Проспект, 2006. 392 с.
4. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / Ф.Ф. Бутинець, А.М. Герасимович, Г.Г. Кірейцев та ін.; за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця; 5-е вид., доп. і перероб. Житомир: Рута, 2003. 726 с.
5. Вагнер І. Економічний аналіз як сучасний інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія «Економіка АПК». 2013. № 20(1). С. 43–48.
6. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. К.: Лібра, 2006. 701 с.
7. Дорош Н.І. Аудит: методологія і організація. К.: Знання ККО, 2001. 402 с.
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 № 996-ХІУ, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
9. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет : учеб. для вузов. М.: Экономистъ, 2004. 618 с.
10. Измайлов Я.О. Развитие методологии экономического анализа господарської діяльності підприємств у постіндустріальній економіці. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 165–174
11. Матвійчук М.З. Формування системи управлінського обліку на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5(22). С. 235–241.
12. Олійник О.В. Реалізація економічного аналізу як професійної діяльності: роль в системі управління. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2010. № 2(52). С. 42–46.
13. Палій В.Ф. Управленческий учет – новое прочтение внутрихозяйственного расчета. Бухгалтерський облік. 2000. № 17. С. 58–62.
14. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. К.: КНЕУ, 2006. 526 с.
15. Чумаченко М.Г. Управлінський облік потребує підтримки. Бухгалтерський облік і аудит. 2003. № 5. С. 3–7.
16. Шеремет А.Д. Управленческий учет: учеб. пособ; 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2000. 429 с.

УДК 339.13.017

Кашена Н.Б.,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, аналізу та страхування,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

Чміль Г.Л.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та комерційної діяльності,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Кашена Н.Б., Чміль Г.Л. Маркетингове забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами. Статтю присвячено маркетинговому забезпеченню антикризового управління торговельними підприємствами. На підставі дослідження теорії та практики управління підприємницькими структурами в умовах кризи наведено авторську точку зору щодо сутності та змістовності поняття «маркетингове забезпечення антикризового управління торговельним підприємством» та обґрунтовано основні положення концепції його формування. Розроблено відповідну референтну модель, яка забезпечує інтеграцію та оперативність взаємодії елементів системи антикризового управління з бізнес-середовищем, що є необхідною умовою для реалізації ринково орієнтованих пріоритетів та досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах невизначеності й дає змогу підвищити ефективність процесу антикризового управління.

Ключові слова: підприємство, антикризове управління, маркетингове забезпечення, концепція, програма, інструменти, стратегія.

Кашена Н.Б., Чміль А.Л. Маркетинговое обеспечение антикризисного управления торговыми предприятиями. Статья посвящена маркетинговому обеспечению антикризисного управления торговыми предприятиями. На основании исследования теории и практики управления предпринимательскими структурами в условиях кризиса представлена авторская точка зрения относительно сущности и содержания понятия «маркетинговое обеспечение антикризисного управления торговым предприятием» и обоснованы основные положения концепции его формирования. Разработана соответствующая референтная модель, которая обеспечивает интеграцию и оперативность взаимодействия элементов системы антикризисного

управління с бізнес-середой, що являється необхідним умовою для реалізації риночно орієнтованих пріоритетів і досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах неопределенности і дозволяє підвищити ефективність процесу антикризисного управління.

Ключевые слова: підприємство, антикризисное управління, маркетингове забезпечення, концепція, програма, інструменти, стратегія.

Kaschena N.B., Chmil H.L. Marketing support for anti-crisis management of trade enterprises. The article is devoted to marketing support for anti-crisis management of trade enterprises. Based on studying the theory and practice of enterprise management amid the crisis, the author's opinion regarding the essence and meaningfulness of the concept "marketing support for anti-crisis management of trade enterprise" is presented and the main provisions of the concept of its formation are substantiated. The corresponding reference model, which provides for the integration and prompt cooperation of elements of the anti-crisis management system and business environment, is developed that is a necessary condition for realizing market-oriented priorities and achieving strategic development goals in a context of uncertainty, as well as allows improving the efficiency of the anti-crisis management process.

Key words: enterprise, anti-crisis management, marketing support, concept, program, tools, strategy.

Постановка проблеми. Численні внутрішні та зовнішні виклики (триваюча військова агресія, низький рівень довіри до системи державного управління, високий рівень корупції, слабка фінансова дисципліна, незадовільна інвестиційна привабливість, низький рівень конкурентоспроможності, надмірне боргове навантаження, заморожування соціальних стандартів, навантаження на бюджет та ін.) суттєво обмежують потенціал України у світовому бізнес-просторі та через трансмісію глобальних фінансово-економічних криз підсилюють негативні наслідки системних протиріч у національній економіці. Як результат – збільшення частоти появи кризових ситуацій та масштабності їх дестабілізуючих наслідків на підприємствах переважної більшості галузей народного господарства країни, і торгівля при цьому не є винятком. За даними Державної служби статистики України про діяльність підприємств оптової та роздрібною торгівлі [1], впродовж 2010–2016 рр. констатується зменшення кількості підприємств (з 110 154 од. у 2010 р. до 82 192 од. у 2016 р.), скорочення кваліфікованого персоналу (у 2016 р. порівняно з 2010 р. на 313,3 тис. осіб), збільшення витрат на виробництво товарів та послуг (до 248 525,9 млн. грн. у 2016 р.) та збитковість господарської діяльності (1,0% за підсумками 2016 р.). Для підвищення результативності функціонування підприємств торгівлі та поліпшення стану торговельної галузі за умов постійної зміни ринкової кон'юнктури, поштовхом до яких переважно є зростання конкуренції на споживчому ринку та зміна вподобань і потреб споживачів унаслідок зменшення платоспроможного попиту, вкрай важливими є ефективна організація та антикризисне управління діяльністю підприємств торгівлі з урахуванням вимог ринку. Зазначене підтверджує доцільність дослідження маркетингового забезпечення антикризисного управління торговельними підприємствами, що дасть змогу передбачати негативні тенденції кон'юнктури товарного ринку, запобігати їм (або пом'якшувати) та визначати шляхи швидкого виходу з кризової ситуації з найменшими втратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризисне управління на засадах маркетингу, з огляду на сучасний стан і тенденції розвитку національної економіки на тлі загальносвітових трендів, є предметом пильної уваги наукової спільноти. Вагомий внесок у розвиток теорії та методології антикризисного

управління в різних сферах підприємницької діяльності здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Е. Альтман, І.О. Бланк, В.О. Василенко, А.Г. Грязнова, Г. Даулінг, Х. Едісон, В.І. Кошкін, С. Крейтмер, Л.О. Лігоненко, О.І. Линник, М.Х. Мескон, О.І. Надьон, С. Пірсон, С.К. Рамазанов, О.О. Терещенко, Е.А. Уткін, В.І. Фучеджи, Р. Хіт, І.І. Циглик, А.Д. Чернявський, Г.І. Шепеленко та ін. Проблематика маркетингової підтримки антикризового управління діяльністю суб'єктів господарювання набула розвитку в наукових працях Ю.Г. Бондаревої, М. Вебера, Е.П. Голубкова, О.І. Дороша, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Т.В. Матюшиної, Ю.М. Мельник, Б.М. Мізюка, Н.Н. Покровської, Р. Хіта, А.М. Штангрета та ін. Не зменшуючи вагомості результатів наукового пошуку з вирішення означених проблем, зауважимо, що в умовах невизначеності сучасного бізнес-середовища та посилення впливу негативних наслідків кризових явищ на мікрорівні маркетингове забезпечення антикризового управління підприємствами торгівлі потребує подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування основних положень концепції формування маркетингового забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Дослідження теоретичного базису управління в умовах кризи виявило, що антикризисне управління як система являє собою «сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямовану реалізацію управлінських процедур, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, запобігання та подолання наслідків їхнього руйнівного впливу, відновлення фінансових параметрів ефективного функціонування та забезпечення сталого економічного розвитку підприємства в динамічному бізнес-середовищі» [2, с. 15].

Особливостями антикризового управління підприємством є:

- мобільність і динамічність у реалізації антикризових заходів;
- спрямованість на отримання найефективніших результатів розвитку підприємства;
- врахування зовнішніх і внутрішніх чинників виникнення кризових явищ;
- спрямованість на попередження та ранню діагностику кризи;

– нестандартний, творчий підхід до формування та реалізації системи антикризових заходів залежно від стану функціонування підприємства;

– впровадження нових підходів до управління персоналом та суб'єктами зовнішнього середовища підприємства із застосуванням рефлексивних впливів по відношенню до них;

– постійний контроль над виконанням антикризових планів та програм [3, с. 92].

Ефективність та успішність антикризового управління визначаються якістю виконання притаманних йому функцій (управлінської діяльності із забезпечення реалізації антикризових заходів) і застосуванням методів, які сприяють швидкому виходу підприємства з кризового стану та відновленню його ефективного функціонування й подальшого розвитку (рис. 1).

Вважаємо, що важливу роль в організації ефективної взаємодії елементів системи антикризового управління торговельним підприємством із бізнес-середовищем відіграє маркетингове забезпечення процесу управління, яке дає змогу формувати інформаційну базу управління, здійснювати діагностику системи управління, створює передумови для прийняття оптимальних управлінських рішень, оцінки ефективності їх реалізації й ефективності системи управління підприємством у цілому.

Під маркетинговим забезпеченням антикризового управління торговельним підприємством пропонуємо розуміти діяльність, спрямовану на розроблення і реалізацію адекватних заходів профілактики та виходу підприємства з кризи, якій передують повномасштабні маркетингові дослідження кризової ситуації та обґрунтування методичного інструментарію пошуку шляхів її подолання для відновлення й поліпшення параметрів ефективності господарської діяльності підприємства, отримання нових конкурентних переваг у нестабільному бізнес-середовищі та можливості сталого розвитку.

Слід зазначити, що застосування конкретних маркетингових інструментів у системі антикризового управління діяльністю підприємств торгівлі залежить від багатьох чинників, ключовими з яких є: ринкова кон'юнктура, стадія життєвого циклу підприємства та засоби управління, що використовуються апаратом менеджменту.

Маркетингові інструменти повинні реалізуватися згідно з конкретною антикризовою маркетинговою програмою. Антикризова програма являє собою спе-

ціально підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб, для попередження та/або нейтралізації кризових явищ, усунення наслідків їх виникнення та виведення підприємства з кризового стану. Слід зазначити, що, крім антикризової програми, під час підготовки та реалізації антикризових заходів можуть розроблятися й інші документи спеціального призначення, які в сукупності формують методичне забезпечення антикризового управління: бізнес-план санації (для залучення зовнішнього інвестора); план судової санації (розробляється у разі порушення справи про банкрутство підприємства); план досудової санації державних підприємств тощо [6].

За необхідності на підставі антикризової маркетингової програми розробляється план реалізації антикризових заходів (внутрішній документ, що містить перелік конкретних заходів, які передбачаються здійснити, терміни їх початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначає відповідальну особу та виконавців). Розроблені антикризова маркетингова програма та план антикризових заходів мають: бути підпорядковані стратегічним інтересам підприємства; забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності підприємства; бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення; встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися; містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; передбачати кількісні та якісні наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.

Розроблення маркетингової програми є основою для формування та реалізації маркетингової стратегії антикризового управління діяльністю торговельного підприємства. Ефективність маркетингової стратегії антикризового управління визначається дотриманням основних принципів її розроблення, а саме: плановості; постійного контролю; швидкого реагування; цілеспрямованості; достовірності й повноти охоплення; прогнозованості; чіткості і послідовності; компетентності;

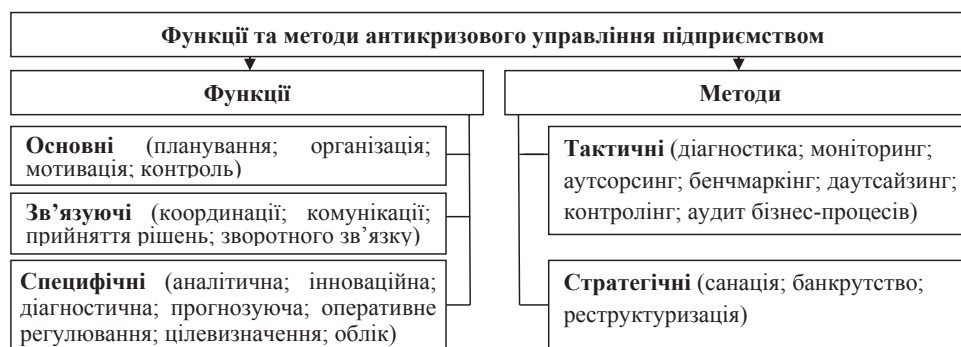


Рис. 1. Функції та методи антикризового управління підприємством

Джерело: узагальнено авторами на основі [4; 5]

орієнтованості (направленості); багатоваріантності; професіональності; максимізації результативності антикризових маркетингових заходів; оптимізації співвідношення дієвості антикризових заходів та ризику їх реалізації.

Стратегія маркетингу в антикризовому управлінні дає підстави для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів і методів забезпечення умов для досягнення обсягу продажів і частки ринку, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності господарської діяльності підприємства, посиленню його фінансової стійкості тощо. Основними маркетинговими інструментами реалізації антикризової стратегії є:

- система ціноутворення згідно з фактичним і прогнозованим станом ринку;
- сегментація ринку і виділення найбільш маржинальних або додаткових сегментів споживачів;
- удосконалення якості та інших чинників споживчої цінності послуг згідно із запитами цільових груп споживачів;
- оптимізація каналів і способів продажів;
- використання додаткових каналів просування, зокрема інструментів малозатратного «партизанського» маркетингу тощо.

Розроблення антикризової стратегії на засадах маркетингу – складний і трудомісткий процес, який перед-

бачає на підставі оцінювання стану ринку та стадії кризи на підприємстві вибір можливого варіанту стратегії (табл. 1) та обґрунтування відповідних заходів антикризового управління.

Як правило, пріоритетними заходами антикризового управління на засадах маркетингу є:

- постійний моніторинг стану ринку збуту та його сегментація;
- концентрація маркетингових зусиль на конкурентних перевагах;
- повний або частковий вихід із неперспективних ринків;
- припинення виробництва та збуту продукції з «падаючим» попитом;
- концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання;
- оптимізація маркетингового бюджету підприємства, зростання у ньому частки витрат на нетрадиційні форми маркетингу, наприклад «партизанський» маркетинг (використання малобюджетних рекламних засобів замість масштабних маркетингових досліджень – самостійне ретельне вивчення ринку, онлайн-дослідження, детальний відбір цільової аудиторії для застосування рефлексивних впливів, акцентування зусиль на набутому досвіді й попередніх досягненнях, що розраховані на забезпечення конкурентних переваг у ніші);

Таблиця 1

Варіанти кризового стану та маркетингової антикризової стратегії торговельного підприємства

Стан ринку та стадія кризи на підприємстві	Можливі стратегії	Маркетингові інструменти			
		Товаропотоки	Витрати на маркетинг	Ціни	Просування
Конкуренція на ринку відносно розвинена. Ринок збуту (сфера споживання) знаходиться у стадії становлення і, незважаючи на кризу, має значний ринковий потенціал, у споживання включаються все нові покупці. Підприємство випускає інноваційний продукт, що володіє високою споживчою цінністю (якістю). Підприємство має фінансові резерви, реклама дає високу віддачу, економічні вхідні бар'єри високі.	Розширення ринку збуту, вихід підприємства на нові сегменти ринку. Зростання або збереження ринкової частки за рахунок нових ринків збуту	Середньої інтенсивності, з тенденцією до зростання	Високі	Гнучкі	Агресивне
Ринок збуту (сфера споживання) знаходиться у фазі зрілості та зберігає певну потенційну ємність). Підприємство має велику і лояльну клієнтську базу та певні фінансові резерви. Продукт чи інші значущі для споживачів інструменти маркетингу мають реальні конкурентні переваги. Інструменти просування не девальвували (реклама дає помірну віддачу). Для споживачів важливіші чинники якості та сервісу, ніж низька ціна.	Затвердження підприємства на освоєних ринках, утримання позицій. Зростання або збереження ринкової частки за рахунок старих ринків збуту	Інтенсивні	Середні	Високі чи середні	Стійкий, постійний тиск на ринок
Ринок збуту (сфера споживання) знаходиться у фазі спаду. Основний чинник, що формує попит на даному ринку, – низька ціна. Підприємство має досить лояльну, хоча й консервативну клієнтську базу, обмежені фінансові резерви. Інструменти просування девальвовані (реклама не дає віддачі). Продукт не володіє значущими конкурентними перевагами.	Відстоювання ринкової ніші, захист від конкурентів. Збереження або мінімізація втрати ринкової частки	Середньої інтенсивності	Невисокі	Середні чи низькі	Пасивне

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 8]

– підвищення гнучкості та маневреності асортименту товарів та послуг у рамках ресурсних можливостей підприємства;

– гнучка цінова політика відповідно до цінової політики конкурентів;

– постійний пошук нових ринків збуту, розширення мережі посередників;

– активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та використання переваг нецінової конкуренції;

– аналіз окупності витрат на проведення маркетингових заходів [9, с. 509].

Результати дослідження проблемних аспектів маркетингової підтримки антикризового управління дало змогу обґрунтувати теоретичний базис, методологію та напрями практичної реалізації концепції маркетингового забезпечення управління підприємством торгівлі

в умовах кризи та розробити відповідну референтну модель (рис. 2), що слугуватиме базисом укріплення конкурентної позиції підприємства на ринку, виведення його з кризи та ліквідації її негативних наслідків.

Висновки. Викладене доводить, що для реалізації ринково орієнтованих пріоритетів та досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах нестабільності, неоднозначності і ризику необхідним є здійснення антикризового управління діяльністю торговельних підприємств на засадах маркетингу. Розуміння сутності маркетингового забезпечення антикризового управління дало змогу обґрунтувати основні положення і розробити референтну модель концепції його формування, яка забезпечує інтеграцію та оперативність взаємодії елементів системи антикризового управління з бізнес-середовищем і дає змогу підвищити ефективність процесу антикризового управління.

Теоретичний базис	Об'єкт – формування маркетингового забезпечення антикризового управління підприємством
	Предмет – сукупність теоретичних, методологічних та прикладних аспектів формування маркетингового забезпечення антикризового управління підприємством
Методологія	Цілі – підвищення ефективності антикризового управління підприємством на засадах маркетингу
	Принципи – націленість на перспективу, спрямованість на споживача, комплексність, активність, гнучкість, програмно-цільовий підхід, науковість, оптимальність організації антикризового управління
	Функції – основні, зв'язуючі, специфічні
	Завдання – повномасштабні маркетингові дослідження кризової ситуації, обґрунтування методичного інструментарію пошуку шляхів її подолання, розроблення і реалізація антикризової маркетингової стратегії відновлення і поліпшення параметрів ефективності господарської діяльності підприємства, отримання нових конкурентних переваг у нестабільному бізнес-середовищі та можливості сталого розвитку тощо
	Концепції маркетингу – удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, класичного маркетингу, соціально-етичного маркетингу, холістичного маркетингу
	Методичний інструментарій (способи, методи, прийоми) – антикризового управління, маркетингових досліджень, комплексу маркетингу, стратегії, контролю
Організація та практична реалізація	Антикризова маркетингова програма
	План реалізації антикризових заходів
	Маркетингова стратегія антикризового управління
	Оцінка ефективності обраної стратегії антикризового управління та контроль динаміки змін

Рис. 2. Референтна модель концепції формування маркетингового забезпечення антикризового управління

Джерело: розроблено авторами

Список використаних джерел:

1. Діяльність суб'єктів господарювання за 2016 рік. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. Київ, 2017. 629 с. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Кащенко Н.Б., Горошанська О.О. Теоретичний базис антикризового управління підприємством. Економіка і фінанси. № 12. С. 10–19.
3. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монографія. Донецк; Ровно: ЧП Лапсюк В.А. 2010. 216 с.
4. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2012. № 1. С. 219–225.
5. Гелеверя Є.М. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 243–248.
6. Еш С.М. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2011. № 41. С. 174–178.
7. Натрус К.С. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 72–79.
8. Матюшина Т.В. Алгоритм разработки антикризисной стратегии маркетинга: шаг за шагом. Бизнес-школа SRC. URL: <http://www.srcmaster.ru/antikrizis/matyushina/matyushina.pdf>.
9. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред.С.М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. 621 с.
10. Савицька Н.Л., Афанасьєва О.П. Теоретико-методичні аспекти формування маркетингової політики підприємств на ринку м'яса та м'ясопродуктів. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 172–178.

УДК 331.108.4:658

Кичко І.І.,

доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці,
Чернігівський національний технологічний університет

Мотузна Л.С.,

магістр спеціальності «Менеджмент»,
Чернігівський національний технологічний університет

**УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ
ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

Кичко І.І., Мотузна Л.С. Управління діловою кар'єрою: теоретичні засади та практичні аспекти впровадження. У статті досліджено теоретичні і практичні аспекти управління діловою кар'єрою. Систематизовано погляди вчених на поняття ділової кар'єри, з'ясовано суть, характерні риси, відмінності, переваги та недоліки різних видів кар'єрного зростання. Виокремлено мотиваційні чинники за горизонтального і вертикального просування працівників кар'єрними сходами.

Ключові слова: кар'єра, управління діловою кар'єрою, проект ділової кар'єри, службове просування, види кар'єрного зростання.

Кичко И.И., Мотузна Л.С. Управление деловой карьерой: теоретические основы и практические аспекты внедрения. В статье исследованы теоретические и практические аспекты управления деловой карьерой. Систематизированы взгляды ученых на понятие деловой карьеры, выявлены сущность, характерные черты, различия, преимущества и недостатки различных видов карьерного роста, выделены мотивационные факторы при горизонтальном и вертикальном продвижении работников по карьерной лестнице.

Ключевые слова: карьера, управление деловой карьерой, проект деловой карьеры, служебное продвижение, виды карьерного роста.

Kychko I.I., Motuzna L.S. Business career management: theoretical basis and practical aspects of implementation. The article deals with theoretical and practical aspects of business career management. The views of scientists on the notion of business career have been systematized; essence, characteristics, differences, advantages, and disadvantages of different types of career growth have been clarified; motivational factors under horizontal and vertical promotion of employees the career ladder have been identified.

Key words: career, business career management, business career project, promotion, types of career growth.

Постановка проблеми. Сьогодні розповсюдження менеджера на підприємстві орієнтована на довготривалий період, тому виникає необхідність розроблення програм планування кар'єрного зростання та вдоско-