

УДК 005.96:005.32:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-25>**І. В. ЛИТОВЧЕНКО**

кандидат економічних наук, старший дослідник,
професор кафедри менеджменту, логістики та інновацій;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8117-1244>

С. О. ШЕВЧЕНКО

аспірант,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1251-5936>

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ
ЗРОСТАННЯМ ФАХІВЦІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних положень управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств в умовах багатовекторних кар'єрних траєкторій. **Мето-дика дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять концептуальний аналіз і теоретичний синтез положень протеканської та «безмежної» кар'єри, соціально-когнітивної теорії кар'єри, системно-го, процесного, компетентнісного, акмеологічного, проактивного й інклюзивного підходів. **Результати.** Обґрунтовано людиноцентрично-інноваційну парадигму кар'єрного управління, систему принципів (стратегічна узгодженість, компетентнісна прозорість, справедливність, інклюзивність, безперервний розвиток, вимірюваність, цифрова інтеграція) і сім взаємопов'язаних концептуальних положень. **Практична значущість результатів дослідження.** Практична значущість запропонованої концепції полягає у її застосуванні для формування кар'єрних треків і компетентнісних профілів, процедур внутрішньої мобільності, програм наставництва й розвитку, систем регулярного кар'єрного діалогу.

Ключові слова: управління кар'єрним зростанням, інноваційне підприємство, людиноцентрично-інноваційна парадигма, самоменеджмент кар'єри, компетентнісно-орієнтоване управління кар'єрою, проактив-на кар'єрна поведінка, інклюзивний кар'єрний розвиток, внутрішня мобільність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах інноваційної економіки кар'єра дедалі частіше набуває ознак багатовекторної траєкторії, поєднуючи вертикальні й горизонтальні переміщення, проєкту мобільність, інтенсивне навчання та перекваліфікацію, а отже, не може трактуватися лише як сукупність кадрових процедур просування. Водночас інноваційність як режим функціонування підприємства пов'язана з постійними змінами технологій, продуктів і бізнес-моделей, що підвищує невизначеність професійного майбутнього та посилює вимоги до адаптивності компетентностей. У таких умовах підприємство має вибудувати систему умов і процесів, які підвищують професійну придатність, кар'єрну стійкість і, відповідно, інноваційну спроможність. Це актуалізує потребу у формуванні цілісної управлінської концепції, що узгоджує розвиток людського капіталу зі стратегічними пріоритетами інноваційної діяльності та задає логіку управлінського впливу через парадигмальні засади, підходи й принципи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасній науковій літературі управління кар'єрою дедалі частіше трактується як механізм розвитку компетентностей і підтримання працелаштовуваності в умовах невизначеності, що осо-

бливо релевантно для інноваційних підприємств із високою динамікою технологічних змін. Методологічним підґрунтям такого підходу виступають концепції протеканської та «безмежної» кар'єри, яку розробляли Д. Голл [5], М. Артур та Д. Руссо [2], Дж. Бріско та Д. Голл [4]. Ці концепції підкреслюють зростання ролі самоспрямованості, ціннісної детермінації вибору й мобільності, а також необхідність диференційованої підтримки різних профілів кар'єрної поведінки. Водночас соціально-когнітивна теорія кар'єри обґрунтовує, що кар'єрні рішення та наполегливість зумовлюються взаємодією самоефективності, очікувань результату й цілей, що дає підстави інтерпретувати кар'єрне зростання як керований процес формування мотиваційних ресурсів для навчання та прийняття помірною ризику в інноваційній діяльності [6].

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний з операціоналізацією кар'єрної поведінки через кар'єрні компетентності та практики проактивного конструювання кар'єри та змісту праці. Емпірично показано, що кар'єрні компетентності як персональний ресурс пов'язані із суб'єктивним кар'єрним успіхом через практики job crafting, що підсилює аргументацію на користь проактивного підходу в кар'єрному управлінні, викладеного Й. Аккермансом та М. Тімсом [1].

Новітні дослідження, проведені Ван Цзень, Цзі Сі та Цюань С. [11] розкривають передумови та ефекти проактивної кар'єрної поведінки як окремого феномену, що методологічно підкріплює включення інструментів самоменеджменту кар'єри в організаційні програми розвитку. У вітчизняному дискурсі, з'являються праці, серед яких заслуговує на увагу стаття Ю. Шиляєва, А. Ємцова та А. Мирончук [17], зорієнтована на формулювання принципів кар'єрного управління в специфічних інституційних умовах, що актуалізує людиноцентричність, прозорість і справедливість процедур як методологічно значущі орієнтири.

Вагомий кластер праць стосується інтеграції кар'єрного управління з системами управління талантами та організаційними умовами розвитку. Показовими є емпіричні результати Н. Носан, С. Назаренко [8] щодо українських ІТ-компаній, які демонструють відмінності ексклюзивних та інклюзивних підходів до управління талантами і їх зв'язок зі станами працівників, зокрема стресом та проявами вигорання, що підсилює потребу в системних програмах розвитку та підтримки. Інклюзивність і різноманіття в міжнародній літературі розглядаються як чинники якості групової взаємодії та організаційної результативності [9], а в українських публікаціях інклюзивність конкретизується як стратегічна перевага в управлінні персоналом і вимога до управлінських компетенцій [15]. У роботах Дж. Марлера, Дж. Будро [7], а також С. Штрамайера [10] окремо підкреслюється значущість доказово орієнтованої HR-аналітики та цифрового управління персоналом як інфраструктурної основи вимірюваності кар'єрного прогресу та обґрунтованості кадрових рішень.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні людиноцентрично-інноваційної концепції управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств шляхом систематизації наукових підходів і принципів та формулювання взаємопов'язаних концептуальних положень, що визначають логіку побудови керованої, вимірюваної й інклюзивної системи кар'єрного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств доцільно розглядати як цілісну управлінську концепцію, спрямовану на узгодження розвитку людського капіталу з потребами інноваційної діяльності та стратегічними пріоритетами організації. Концепція як форма наукового знання виконує функцію систематизації уявлень про об'єкт, окреслює межі його пояснення та задає логіку управлінського впливу. Формування концепції є похідним від

загальної теорії та парадигми, які задають модель розв'язання проблеми в певному історичному контексті, а також систему принципів і підходів, що забезпечують узгодженість інструментарію управління.

Парадигмальна основа управління кар'єрним зростанням у інноваційних підприємствах має враховувати дві взаємопов'язані тенденції. Перша пов'язана зі зростанням ролі індивідуалізації працівника у виборі та конструюванні кар'єри, що в науковій літературі описано, зокрема, через протеанську кар'єру як самоспрямовану та ціннісно детерміновану [5], і «безмежну» кар'єру, яка характеризує зрушення від організаційно обмежених траєкторій до міжорганізаційної мобільності та відкритих ринків можливостей [2]. Друга тенденція зумовлена інноваційністю як режимом функціонування, в якому зміни технологій, продуктів і бізнес-моделей підвищують невизначеність професійного майбутнього та вимоги до адаптивності компетентностей.

Відповідно, доцільно виходити з людиноцентрично-інноваційної парадигми управління кар'єрою, у межах якої кар'єрне зростання інтерпретується як кероване узгодження інтересів працівника, команди та організації на основі розвитку компетентностей, підтримання психологічної та професійної стійкості й забезпечення справедливого доступу до можливостей розвитку. Така парадигма поєднує інституційний вимір (правила, процедури, культура) з суб'єктивним виміром (самоменеджмент кар'єри, цінності, мотивація), що узгоджується з сучасними кар'єрними підходами, де комбінації протеанських і «безмежних» орієнтацій формують різні профілі кар'єрної поведінки та потребують диференційованої підтримки [4].

Перехід від парадигми до концептуальних положень потребує окреслення комплексу наукових підходів, які визначають методологічні вимоги до дослідження й проектування системи управління кар'єрним зростанням.

Узагальнення підходів до управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств подано у табл. 1.

Після визначення парадигми та підходів концептуалізація потребує формування системи принципів, які задають нормативні вимоги до управлінських рішень, процедур і інструментів. У менеджменті використовуються класичні принципи продуктивності, адміністрування та кібернетики, що забезпечують цілепокладання, дисципліну, зворотний зв'язок і цілісність системи; ці принципи є методологічно релевантними й для управління кар'єрним зростанням як підсистеми управління підприємством.

Разом із тим, специфіка інноваційних підприємств зумовлює необхідність конкретизації цих загальних принципів у кар'єрному вимірі.

Таблиця 1

Підходи до управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств

Науковий підхід	Методологічна роль	Застосування	Інструменти реалізації
Системний	Забезпечує цілісне бачення управління кар'єрним зростанням як підсистеми управління підприємством	Визначає склад і взаємозв'язки елементів (цілі, суб'єкти, об'єкти, ресурси, процеси, результати, інформаційне забезпечення)	Карта елементів механізму; матриця взаємозв'язків; інтеграція з HRM, знаннями, мотивацією
Процесний	Представляє управління кар'єрним зростанням як послідовність взаємопов'язаних, повторюваних управлінських процесів	Визначає послідовність процесів і їх входи та виходи (діагностика, планування, розвиток, мобільність, оцінювання, корегування)	Регламенти процесів; дорожня карта розвитку; цикл регулярних переглядів кар'єрного прогресу
Ситуаційний	Дозволяє добирати інструменти розвитку кар'єри залежно від контексту інноваційної діяльності	Визначає правила диференціації рішень за умовами (тип інновації, стадія проєкту, дефіцит компетентностей, профіль ролі)	Вибір треків і програм за матрицею ситуацій; адаптація критеріїв переходів
Компетентнісний	Описує зміст кар'єрного зростання як вимірюваний розвиток компетентностей і складності ролей	Визначає модель компетентностей; рівні володіння; критерії переходів між рівнями/ролями; вимоги до ролей	Матриця компетентностей; профілі ролей; індивідуальні плани розвитку
Соціально-когнітивний	Пояснює кар'єрні рішення й наполегливість через самоефективність, очікування результатів і контекстні бар'єри або підтримку	Визначає вимоги до мотиваційного та підтримувального контуру механізму (як підвищувати самоефективність, як знімати бар'єри)	Наставництво; рольові моделі; зворотний зв'язок; завдання на розвиток з поступовим ускладненням
Проактивний	Фіксує роль ініціативної, майбутньо-орієнтованої кар'єрної поведінки працівника як необхідної умови зростання в інноваційному середовищі	Визначає правила підтримки самоменеджменту кар'єри та проактивних дій (ініціювання розвитку, пошук можливостей, управління переходами)	самоменеджмент кар'єри; кар'єрні компетентності; проактивне конструювання кар'єри і змісту праці; пошук зворотного зв'язку; нетворкінг; участь у проєктній мобільності
Акмеологічний	Задає стратегічний вектор розвитку через досягнення професійної зрілості та найвищих результатів діяльності	Визначає зміст і етапність кар'єрної стратегії (адаптація, майстерність, лідерство); вимоги до умов саморозвитку	Програми розвитку майстерності; рефлексивні практики; індивідуальні траєкторії професійного зростання
Інклюзивний	Забезпечує рівний доступ до розвитку та просування; знижує ризики дискримінації й втрати талантів	Визначає вимоги до справедливості процедур (доступ, критерії, адаптації, моніторинг нерівностей)	Прозорі критерії; адаптовані формати навчання; перевірка процедур на упередження

Джерело: узагальнено авторами на основі [4, 6, 11, 13, 15]

Принцип науковості означає опору на перевірені теоретичні положення та інструменти оцінювання. Принцип системності вимагає узгодження кар'єрного управління зі стратегією, управлінням знаннями, мотиваційною системою та проєктним управлінням. Принцип безперервності передбачає, що розвиток не обмежується епізодами атестацій, а є регулярно підтримуваним процесом. Принцип гнучкості означає здатність системи адаптуватися до різних кар'єрних орієнтацій і ситуаційних умов. Принцип прозорості й спра-

ведливості забезпечує довіру до кар'єрних рішень і зменшує ризики демотивації. Принцип партнерства передбачає участь працівника, керівника, HR та професійних спільнот у проєктуванні траєкторій розвитку.

Доцільно виділити також специфічні принципи управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств. До їхнього складу віднесемо наступні (рис. 1).

З урахуванням зазначених методологічних засад доцільно сформулювати концептуальні положення,



Рис. 1. Специфічні принципи управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств

Джерело: складено авторами на основі [3, 7, 9, 10, 12, 14, 17]

які описують логіку функціонування системи управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств (рис. 2).

Концептуальні положення в даному контексті слід розуміти як взаємопов'язані твердження, що задають ключові передумови, механізми та очікувані результати управління, а також визначають вимоги до інструментарію та інституційного забезпечення.

Перше концептуальне положення полягає в тому, що управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційного підприємства має інституціоналізуватися як складова стратегічного управління та інноваційної політики організації. Інституціоналізація означає закріплення цілей, правил, ролей відповідальності, процедур і ресурсів, які дозволяють перетворити кар'єрний розвиток на керований процес, а не на випадковий результат ситуативних рішень керівників. Умовою такої інституціоналізації є зв'язок кар'єрних механізмів із стратегічними компетентнісними потребами, що впливають з інноваційного портфеля, технологічних дорожніх карт і цільових бізнес-моделей. Відсутність цього зв'язку призводить до дисфункцій: накопичення компетентностей, які не конвертуються в інноваційні результати, або дефіцит ключових ролей у критичних точках життєвого циклу продуктів і проєктів.

Друге концептуальне положення визначає двосторонню природу управління кар'єрою, яка

поєднує організаційні механізми планування та підтримки розвитку з індивідуальним самонадбанням. Сучасні моделі підкреслюють, що кар'єрна самоспрямованість і ціннісна зумовленість вибору є визначальними ознаками протеанської кар'єри [5], тоді як психологічна та фізична мобільність є змістовною характеристикою «безмежної» кар'єри [2]. Практичний наслідок цього полягає у необхідності проектувати організаційні кар'єрні треки як множину альтернативних траєкторій (експертних, управлінських, проєктних), які дозволяють працівнику здійснювати осмислений вибір, не втрачаючи при цьому узгодженості з потребами організації. Важливо, що поєднання протеанських і «безмежних» орієнтацій формує різні профілі кар'єрної поведінки й різні запити на підтримку [4].

Третє концептуальне положення фіксує центральність компетентнісної логіки в управлінні кар'єрним зростанням. Управління кар'єрою в інноваційних підприємствах має будуватися навколо моделі компетентностей, яка відображає професійні, міжфункціональні та інноваційні компетентності, необхідні для створення і комерціалізації нових рішень. У межах цієї моделі кар'єрні переходи мають трактуватися як послідовні зміни рівня складності завдань, відповідальності та автономії, що супроводжуються приростом компетентностей і розвитком професійної ідентич-



Рис. 2. Концептуальні положення управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств
Джерело: розроблено авторами

ності. Така логіка підсилює прозорість і справедливість кар'єрних рішень, оскільки дозволяє фіксувати критерії переходу між рівнями та формувати індивідуальні плани розвитку на основі діагностики розривів компетентностей.

Четверте концептуальне положення стосується формування стратегії кар'єрного зростання на основі акмеологічного підходу. Акмеологічна стратегія передбачає, що організація створює умови для досягнення працівниками професійної зрілості й найвищих результатів діяльності

через поєднання навчання, наставництва, рефлексивних практик і залучення до проєктів із зростаючим рівнем складності. У педагогічних і психологічних дослідженнях акмеологічний підхід розглядається як методологія формування готовності до професійного розвитку та самовдосконалення [16]. Перенесення цієї ідеї у сферу управління інноваційними підприємствами означає: по-перше, виділення етапів професійного становлення (адаптація, майстерність, експертність, лідерство) як значущих для управління; по-друге,

інтеграцію оцінювання не лише результатів, а й динаміки розвитку; по-третє, підтримку особистісних ресурсів, необхідних для стійкості до високої інтенсивності інноваційної праці.

П'яте концептуальне положення передбачає необхідність процесної керованості та вимірюваності управління кар'єрним зростанням. З позицій процесного підходу система має включати взаємопов'язаний цикл: діагностика кар'єрних орієнтацій і потенціалу; проектування індивідуальних траєкторій; реалізація розвитку через навчання, коучинг, наставництво, ротації та проєктні призначення; оцінювання прогресу та корекція планів. Мають бути впроваджені інструменти вимірювання кар'єрних орієнтацій (протеанських і «безмежних») та їх зв'язку з установками і результатами. Важливо, що вимірюваність у даній концепції має стосуватися не лише кількості підвищень, а і якості розвитку: приросту критичних компетентностей, внутрішньої мобільності, успішності адаптації в нових ролях, залученості, а також показників справедливості доступу до розвитку.

Шосте концептуальне положення визначає інтеграцію управління кар'єрним зростанням із системами талант-менеджменту та управління знаннями. Для інноваційних підприємств кар'єрні траєкторії є каналом відтворення критичної експертизи, передачі знань і формування лідерського потенціалу. Емпіричні дані щодо українських ІТ-компаній демонструють, що різні підходи до управління талантами (ексклюзивний та інклюзивний) пов'язані з різними станами працівників, зокрема зі стресом і проявами професійного вигорання, що прямо актуалізує потребу в системних програмах розвитку та підтримки [8]. У концепції це означає, що кар'єрні рішення мають узгоджуватися з практиками ідентифікації талантів, програмами розвитку, плануванням наступності, а також із механізмами підтримки наставництва.

Наскрізним положенням концепції виступає інклюзивність як управлінська вимога до системи кар'єрного зростання. Інклюзивність у цьому контексті передбачає усунення бар'єрів доступу до розвитку та просування, забезпечення рівності можливостей і формування культури, у якій різноманітність сприймається як ресурс. Дослідження, присвячене інклюзивності та управлінським компетенціям, підкреслює стратегічну роль інклюзивних практик для розвитку організацій і реалізації управлінських рішень, зокрема в умовах соціальних викликів [15]. У практичному вимірі це означає прозорі критерії доступу до кар'єрних програм, адаптацію форматів навчання, процедури оцінювання з мінімізацією суб'єктивних упереджень, механізми підтримки для груп із додатковими бар'єрами (зокрема для ветеранів, осіб з інвалідністю, працівників із нестандарт-

ними форматами зайнятості), що є особливо важливим у післякризових умовах і при кадровому відновленні.

Узагальнюючи, концепція управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств постає як система, що інтегрує стратегічні цілі інноваційного розвитку, компетентнісні потреби, процеси розвитку та інституційні умови самоспрямованої кар'єрної поведінки. Її результативність визначається здатністю забезпечити одночасно керованість і гнучкість, прозорість і індивідуалізацію, інтенсивність розвитку та підтримання благополуччя.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Таким чином, управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств доцільно трактувати як цілісну концепцію, зорієнтовану на узгодження розвитку людського капіталу зі стратегічними пріоритетами інноваційної діяльності та на формування конкурентних переваг через відтворення і нарощування критичних компетентностей. Парадигмальна основа концепції спирається на людиноцентрично-інноваційну логіку, яка поєднує інституційний вимір (правила, процедури, організаційна культура) із суб'єктивним виміром (самоменеджмент кар'єри, ціннісні орієнтації, мотивація), що є релевантним сучасним трансформаціям кар'єри як багатовекторної траєкторії. Методологічна рамка концепції представлена взаємодоповнювальним комплексом наукових підходів: системний і процесний підходи забезпечують цілісність і керованість моделі, ситуаційний – адаптацію інструментів до неоднорідних інноваційних контекстів, компетентнісний – змістовну вимірюваність кар'єрних переходів через приріст компетентностей і ускладнення ролей, соціально-когнітивний – пояснювальну спроможність щодо мотиваційних детермінант кар'єрної поведінки, акмеологічний – стратегічну орієнтацію на професійну зрілість і найвищі результати діяльності, проактивний – акцент на ініціативній кар'єрній поведінці як умові кар'єрної стійкості в середовищі невизначеності, інклюзивний – нормативну вимогу рівного доступу до можливостей розвитку.

Сформована система принципів виконує роль нормативно-методичного фільтра якості управлінських рішень, оскільки задає вимоги до узгодженості кар'єрних механізмів зі стратегією, до прозорості та справедливості критеріїв, до безперервності розвитку, гнучкості й зворотного зв'язку, а також конкретизує специфічні для інноваційних підприємств орієнтири: людиноцентричність і суб'єктність, стратегічну узгодженість, компетентнісну прозорість, меритократичність, інклюзивність і різноманіття, доказовість

і вимірюваність, технологічність і цифрову інтеграцію, кар'єрний діалог. У сукупності ці принципи забезпечують керуваність системи за одночасного збереження індивідуалізації траєкторій, що є критичним для інноваційних підприємств з високою турбулентністю запитів до компетентностей та різними профілями кар'єрних орієнтацій працівників.

Практичне значення запропонованих концептуальних положень полягає у можливості їх використання концептуальних як методичного базису для проектування та впровадження на підприємствах кар'єрних треків і компетентнісних профілів, процедур внутрішньої мобільності, програм наставництва й розвитку, систем регулярного

кар'єрного діалогу та оцінювання прогресу, а також для побудови доказово орієнтованої аналітики кар'єрного розвитку та інтеграції кар'єрного управління з цифровою інфраструктурою управління персоналом.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням прикладної моделі механізму управління кар'єрним зростанням фахівців інноваційних підприємств із деталізацією суб'єктів, інструментів, інформаційного забезпечення та контурів відповідальності, а також побудовою системи показників результативності, що поєднує метрики розвитку компетентностей, внутрішньої мобільності, залученості, ризиків вигорання і справедливості доступу до можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akkermans J., Tims M. Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*. 2017. № 66(1). С. 168–195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
2. Arthur M.B., Rousseau D.M. Introduction: The Boundary Less Career as a New Employment Principle. Oxford University Press: New York, USA, 1996. 408 p.
3. Boyatzis R. E., Batista-Foguet J. M., Fernández-i-Marín X., Truningner M. EI competencies as a related but different characteristic than intelligence. *Frontiers in Psychology*. 2015. № 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00072>
4. Briscoe J. P., Hall D. T. The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*. 2006. № 69(1). P. 4–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
5. Hall D.T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*. 1996. Vol. 10. No. 4. P. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
6. 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. Volume 45. Issue 1. P. 79–122. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
7. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017. № 28(1). P. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
8. Nosan N., Nazarenko S. Talent management practices in IT companies of Ukraine: Differences in exclusive and inclusive approaches. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. No 19(4). P. 436–445. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.35](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.35)
9. Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Holcombe Ehrhart K., Singh G. Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*. 2010. № 37(4), P. 1262–1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
10. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*. 2020. №34(3), P. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
11. Wang Z., Ji Xi., Quan C. The conceptualization, antecedents, and effects of proactive career behavior. *Advances in Psychological Science*. 2025. № 33(11). С. 1891–1911.
12. Wright P. M., McMahan G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. № 18(2). P. 295–320. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
13. Варфоломеева О. В. Концептуальні принципи професійного становлення психотерапевтів: акмеологічний підхід. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2007. № 2(20). Ч. 1. С. 60–63. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/8536> (дата звернення: 15.01.2026)
14. Литовченко І. В., Шевченко С. О. Сучасні підходи до управління кар'єрою фахівців інноваційних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-6>
15. Сновидович І. Інклюзивність та управлінські компетенції як стратегічна перевага в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 160–171. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160
16. Фазан В. В., Манжелій Н. М., Фазан Т. П. Формування готовності майбутніх фахівців дошкільної освіти до професійного розвитку та самовдосконалення: акмеологічний підхід. *Естетика і етика педагогічної дії*. 2024. Вип. 29. С. 9–21. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/25295> (дата звернення: 15.01.2026)
17. Шиляєв Ю., Ємцов А., Мирончук А. Принципи управління кар'єрою військовослужбовців на період дії правового режиму воєнного стану (стану війни). *Національні інтереси України*. 2025. № 5(10). С. 1256–1267. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1256-1267](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1256-1267)

REFERENCES

1. Akkermans J., Tims M. (2017) Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, vol. 66(1), pp. 168–195. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
2. Arthur M. B., Rousseau D. M. (1996) Introduction: The Boundary Less Career as a New Employment Principle. New York, USA: Oxford University Press.
3. Boyatzis R. E., Batista-Foguet J. M., Fernández-i-Marín X., Truninger M. (2015) EI competencies as a related but different characteristic than intelligence. *Frontiers in Psychology*, vol. 6. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00072>
4. Briscoe J. P., Hall D. T. (2006) The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69(1), pp. 4–18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
5. Hall D. T. (1996) Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, vol. 10(4), pp. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145315>
6. 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(1), pp. 79–122. DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
7. Marler J. H., Boudreau J. W. (2017) An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 28(1), pp. 3–26. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
8. Nosan N., Nazarenko S. (2021) Talent management practices in IT companies of Ukraine: Differences in exclusive and inclusive approaches. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19(4), pp. 436–445. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(4\).2021.35](https://doi.org/10.21511/ppm.19(4).2021.35)
9. Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Holcombe Ehrhart K., Singh G. (2010) Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, vol. 37(4), pp. 1262–1289. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
10. Strohmeier S. (2020) Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, vol. 34(3), pp. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
11. Wang Z., Ji Xi., Quan C. (2025) The conceptualization, antecedents, and effects of proactive career behavior. *Advances in Psychological Science*, vol. 33(11), pp. 1891–1911.
12. Wright P. M., McMahan G. C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, vol. 18(2), pp. 295–320. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
13. Varfolomeieva O. V. (2007) Kontseptualni pryntsyipy profesiinoho stanovlennia psykhoterapevtiv: akmeolohichniy pidkhid [Conceptual principles of professional formation of psychotherapists: acmeological approach]. *Visnyk NTUU "KPI". Filosofiia. Psykholohiia. Pedahohika*, no. 2(20), part 1, pp. 60–63. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/8536> (accessed January 15, 2026). (in Ukrainian)
14. Lytovchenko I. V., Shevchenko S. O. (2025) Suchasni pidkhody do upravlinnia karieroiu fakhivtsiv innovatsiinykh pidpriemstv [Modern approaches to career management of specialists of innovative enterprises]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10, no. 3, pp. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-6> (in Ukrainian)
15. Snovydyvych I. (2025) Inkluzyvnist ta upravlinski kompetentsii yak stratehichna perevaha v upravlinni personalom [Inclusiveness and managerial competencies as a strategic advantage in personnel management]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 93, no. 2, pp. 160–171. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.160 (in Ukrainian)
16. Fazan V. V., Manzhelii N. M., Fazan T. P. (2024) Formuvannia hotovnosti maibutnikh fakhivtsiv doshkilnoi osvity do profesiinoho rozvytku ta samovdoskonalennia: akmeolohichniy pidkhid [Developing readiness of future pre-school education specialists for professional development and self-improvement: an acmeological approach]. *Estetyka i etyka pedahohichnoi dii*, no. 29, pp. 9–21. Available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/25295> (accessed January 15, 2026). (in Ukrainian)
17. Shyliaiev Yu., Yemtsov A., Myronchuk A. (2025) Pryntsyipy upravlinnia karieroiu viiskovosluzhbovtiv na period dii pravovoho rezhymu voiennoho stanu (stanu viiny) [Principles of career management of servicemen for the period of the legal regime of martial law (state of war)]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, no. 5(10), pp. 1256–1267. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-1256-1267](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-1256-1267) (in Ukrainian)

Iryna Lytovchenko, Stanislav Shevchenko. *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Conceptual provisions for managing the career growth of specialists in innovative enterprises.*

Annotation. The purpose of the article is to provide a theoretical and methodological rationale for a human-centered innovation paradigm of managing the career growth of specialists in innovative enterprises by systematizing relevant approaches and principles and formulating an integrated set of conceptual provisions for a controllable, measurable, and inclusive career management system. **Methodology of research.** The study applies conceptual analysis, comparative synthesis and logical modelling to integrate contemporary career perspectives (protean and boundaryless careers), social cognitive career theory, the competency-based view of career transitions, and system, process and situational approaches. **Findings.** A human-centered innovation paradigm of career management is proposed, combining the institutional dimension with the subject dimension (self-management, values, and motivation). The article develops a coherent set of general and specific principles: scientific grounding, systemic coherence, continuity of development, flexibility, transparency and fairness, partnership; as well as human-centeredness and subjectivity, strategic alignment, competency transparency, merit and procedural justice, inclusiveness and

*diversity, continuous learning, evidence and measurability, technological and digital integration, and feedback with career dialogue. On this basis, seven conceptual provisions are formulated: (1) integration of career management into strategic management and innovation policy; (2) combining organisational support with individual career self-management; (3) competency-based criteria for career transitions through increasing role complexity and competence growth; (4) an acmeological career strategy focused on professional maturity and peak performance; (5) process controllability and measurement of the career cycle; (6) integration with talent and knowledge management; (7) inclusiveness as a governing requirement ensuring equal access to development and advancement. **Practical value.** The provisions provide a methodological basis for designing career tracks and competency profiles, internal mobility and project assignments, mentoring and development programs, regular career dialogues and progress assessment, and for implementing evidence-based HR analytics and integrated digital tools that enhance innovation capability and workforce resilience.*

Keywords: *career growth management, innovative enterprises, human-centered innovation paradigm, career self-management, competency-based career management, proactive career behavior, inclusive career development, internal mobility.*

Дата надходження статті: 22.04.2026

Дата прийняття статті: 13.05.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026