

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Управління кар'єрою та утриманням талантів в організації

Виконав: студент(ка) II курсу,
групи БТЕз-0214м

Спеціальності 051 Економіка
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління персоналом та економіка праці

Усатенко М.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник Васильєва О.О.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Економіка та митна справа
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 051 Економіка
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Соколов А.В.

«14» жовтня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Усатенко Марина Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління кар'єрою та утриманням талантів в організації

керівник проєкту (роботи) Васильєва Олена Олексіївна д.е.н., професор .,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « » жовтня 2025 року №

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1.Теорико-методологічні основи управління кар'єрою та утриманням талантів в організації

2. Дослідження практики управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта»

3. Розробка заходів з удосконалення управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---------------|---|----------------|---------------------------|
| | | завдання видав | прийняв виконане завдання |
| 1 | Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС | 14.10.25 | 05.11.25 |
| 2 | Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС | 14.10.25 | 12.11.25 |
| 3 | Васильєва О.О., професор кафедри ЕМС | 05.11.25 | 19.11.25 |
| Нормоконтроль | Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС | 28.11.25 | 05.12.25 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи) | Строк виконання етапів проєкту (роботи) | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1 | Узгодження теми, складання змісту | 02.09.25-11.09.25 | |
| 2 | Вивчення літературних джерел | 15.09.25-23.10.25 | |
| 3 | Збір матеріалу на дипломну роботу | 15.09.25-05.11.25 | |
| 4 | Групування та аналіз зібраного матеріалу | 14.10.25-05.11.25 | |
| 5 | Виконання першого розділу | 14.10.25-05.11.25 | |
| 6 | Виконання другого розділу | 16.10.25-12.11.25 | |
| 7 | Виконання третього розділу | 05.11.25-19.11.25 | |
| 8 | Формування висновків та рекомендацій | 20.11.25-26.11.25 | |
| 9 | Оформлення дипломної роботи | 05.11.25-26.11.25 | |
| 10 | Перевірка роботи керівником | 27.11.25-30.11.25 | |
| 11 | Одержання відгуку та рецензії | 08.12.25 | |
| 12 | Попередній захист дипломної роботи | 04.12.25-08.12.25 | |
| 13 | Подання роботи на кафедру | 11.12.25 | |
| 14 | Захист дипломної роботи | 19.12.25-24.12.25 | |
| | | | |

Студент(ка)

(підпис)

Усатенко М.І

(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Васильєва О.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 98 с., 19 табл., 11 рис., 74 джерела.

Об'єкт дослідження – організаційні процеси планування професійного зростання працівників та збереження талановитих фахівців у сучасних компаніях.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних положень та практичних підходів до формування і реалізації інтегрованої системи розвитку персоналу та утримання талантів в організації.

Мета роботи – формування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо побудови інтегрованої системи планування професійного зростання працівників та збереження талановитих фахівців на прикладі логістичної компанії ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження – системний підхід, структурно-функціональний аналіз, компаративний метод, методи узагальнення та систематизації, анкетне опитування, економіко-статистичний аналіз, метод експертних оцінок.

Результати дослідження: удосконалено методичний підхід до діагностики результативності систем професійного розвитку персоналу; набули подальшого розвитку практичні рекомендації щодо побудови комплексної програми утримання талантів у логістичних організаціях.

Робота має практичне значення для підвищення обґрунтованості рішень у сфері управління персоналом та може застосовуватися в діяльності ТОВ «Нова Пошта» для забезпечення професійного зростання та збереження цінних кадрів.

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ, УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ, УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Завдання на дипломну роботу | |
| Реферат | |
| Вступ | 6 |
| 1 Теорико-методологічні основи управління кар'єрою та утриманням талантів в організації | 10 |
| 1.1 Сутність та значення управління кар'єрою в системі менеджменту персоналу | 10 |
| 1.2 Концептуальні засади управління талантами в сучасних організаціях | 25 |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності управління кар'єрою та утриманням талантів | 33 |
| Висновки до 1 розділу | 41 |
| 2 Дослідження практики управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта» | 44 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» | 44 |
| 2.2 Аналіз системи управління кар'єрою персоналу в організації | 54 |
| 2.3 Оцінка ефективності політики утримання талантів в організації | 62 |
| Висновки до 2 розділу | 70 |
| 3 Розробка заходів з удосконалення управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта» | 71 |
| 3.1 Удосконалення системи формування кадрового резерву та управління талантами | 71 |
| 3.2 Розробка комплексної програми управління кар'єрою працівників | 76 |
| 3.3 Заходи з підвищення ефективності утримання талантів в організації | 81 |
| Висновки до 3 розділу | 87 |
| Висновки | 89 |
| Перелік посилань | 92 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічні трансформації сучасного бізнес-середовища формують принципово нові вимоги до системи управління людськими ресурсами організацій. Особливого значення набувають питання забезпечення стабільності кадрового складу та створення ефективних механізмів професійного зростання працівників. Саме талановиті співробітники, які володіють унікальними компетенціями та високою мотивацією, визначають інноваційний потенціал та ринкові позиції сучасних компаній.

Трансформація ринку праці супроводжується посиленням конкуренції між роботодавцями за залучення і збереження кваліфікованих фахівців. Міжнародні дослідження фіксують критичний дефіцит талантів у ключових секторах економіки, що загострює проблему втрати цінних співробітників. Організації змушені переглядати традиційні підходи до роботи з персоналом, формуючи комплексні стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Для України проблематика управління професійним зростанням працівників та збереження висококваліфікованих кадрів набула критичного характеру через масштабну міграцію трудових ресурсів та складну геополітичну ситуацію. Українські компанії втрачають конкуренцію іноземним роботодавцям, які пропонують кращі умови праці та перспективи розвитку. Водночас, підприємства, які формують сильну організаційну культуру та інвестують у персонал, здатні утримувати ключових фахівців навіть у несприятливих економічних умовах.

Теоретичні та прикладні аспекти розвитку кадрового потенціалу організацій досліджувалися у працях багатьох науковців. Концептуальні засади управління талантами розроблені у роботах Д. Коллінгза та К. Меллахі, П. Капеллі, Е. Майклза з колегами. Питання професійного зростання персоналу вивчали М. Армстронг, Дж. Грінгаус з співавторами. Українські вчені В. Жуковська, С. Войнаренко з колективом авторів, Л. Балабанова та О. Сардак

досліджували особливості формування систем розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Проте залишається недостатньо розробленою методологія інтеграції процесів планування професійного зростання з механізмами збереження ключових працівників, особливо у секторі логістичних послуг.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тематика дослідження корелює з науковими пріоритетами кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка» у рамках напряму «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є формування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо побудови інтегрованої системи планування професійного зростання працівників та збереження талановитих фахівців на прикладі логістичної компанії ТОВ «Нова Пошта».

Реалізація мети передбачає розв'язання таких завдань:

- систематизувати теоретичні підходи до планування професійного зростання в контексті менеджменту людських ресурсів;
- узагальнити концептуальні основи формування політики збереження талантів у сучасних компаніях;
- обґрунтувати методичний інструментарій діагностики результативності систем розвитку персоналу;
- вивчити практичний досвід провідних вітчизняних та міжнародних організацій у сфері розвитку кадрового потенціалу;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики діяльності та структуру персоналу ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити поточний стан процесів планування професійного зростання в організації;
- виконати оцінювання ефективності механізмів утримання ключових працівників;

- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи підготовки кадрового резерву;
- розробити програму індивідуального планування професійного розвитку співробітників;
- обґрунтувати комплекс заходів з підвищення результативності політики утримання талантів.

Об'єктом дослідження виступають організаційні процеси планування професійного зростання працівників та збереження талановитих фахівців у сучасних компаніях.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та практичних підходів до формування і реалізації інтегрованої системи розвитку персоналу та утримання талантів в організації.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять фундаментальні положення теорії менеджменту людських ресурсів, концепції розвитку людського капіталу, наукові розробки провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників. У дослідженні застосовано: системний підхід для комплексного вивчення взаємозв'язків елементів системи розвитку персоналу; структурно-функціональний аналіз для вивчення організаційних механізмів; компаративний метод для зіставлення вітчизняного та міжнародного досвіду; методи узагальнення та систематизації для формулювання теоретичних висновків; анкетне опитування для вивчення думки працівників; економіко-статистичний аналіз для обробки кількісної інформації; метод експертних оцінок для визначення пріоритетів удосконалення.

Інформаційною базою дослідження слугували: нормативно-правові документи України у сфері регулювання трудових відносин, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних консалтингових структур, наукові публікації у фахових виданнях, звітність ТОВ «Нова Пошта», внутрішні документи організації, первинні дані, зібрані автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

удосконалено методичний підхід до діагностики результативності систем професійного розвитку персоналу, який відрізняється інтеграцією кількісних метрик та якісних індикаторів, що забезпечує можливість системного моніторингу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

набули подальшого розвитку практичні рекомендації щодо побудови комплексної програми утримання талантів у логістичних організаціях, які враховують галузеву специфіку та особливості кадрового менеджменту, що сприяє підвищенню стабільності персоналу та зниженню витрат на заміщення ключових позицій.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблений у роботі методичний інструментарій дозволяє підвищити обґрунтованість рішень у сфері управління персоналом. Запропонована програма розвитку працівників може застосовуватися в діяльності ТОВ «Нова Пошта» для забезпечення професійного зростання та збереження цінних кадрів. Сформовані інструменти діагностики та модель компетенцій придатні для адаптації в інших компаніях логістичної галузі. Методичні розробки можуть використовуватися підприємствами різних секторів економіки для модернізації кадрового менеджменту.

Апробація результатів магістерської роботи. Ключові положення та результати дослідження представлені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (Запоріжжя, 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, перелік посилань та додатки. Загальний обсяг становить 98 сторінок, у тому числі 19 таблиць та 11 рисунків. Перелік посилань включає 74 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА УТРИМАННЯМ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та значення управління кар'єрою в системі менеджменту персоналу

Планування професійного зростання працівників становить фундаментальний компонент сучасного кадрового менеджменту, що визначає здатність організації забезпечувати ефективне використання людського потенціалу. За умов інтенсифікації конкуренції та прискорення бізнес-процесів формування дієвих механізмів розвитку персоналу набуває стратегічного значення для досягнення довгострокових організаційних цілей [1].

У сучасній теорії та практиці менеджменту персоналу управління кар'єрою розглядається як складна соціально-економічна система, що забезпечує цілеспрямований вплив на процес формування та реалізації професійного потенціалу працівників. Його зміст виходить за межі окремих кадрових заходів і охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток людського капіталу організації.

Управління кар'єрою виконує функцію інтеграційної ланки між стратегічними цілями організації та індивідуальними кар'єрними очікуваннями персоналу, забезпечуючи узгодження потреб бізнесу з прагненнями працівників до професійного зростання, стабільності та самореалізації. У цьому контексті кар'єрний розвиток персоналу набуває системного характеру та розглядається як інструмент підвищення організаційної результативності, конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Еволюція наукових поглядів на професійний розвиток працівників демонструє поступовий перехід від механістичного сприйняття до гуманістичної парадигми (табл. 1.1). Початок ХХ століття характеризувався домінуванням раціоналістичного підходу, де просування персоналу

розглядалося виключно через призму ієрархічного підвищення відповідно до принципів класичного менеджменту. Ф. Тейлор та його послідовники акцентували увагу на стандартизації трудових операцій та формалізації організаційних структур, що обмежувало можливості індивідуального розвитку.

Середина ХХ століття ознаменувалася становленням школи людських відносин, представники якої переосмислили роль працівника в організації. Дослідження Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберга актуалізували проблематику мотивації та психологічних аспектів трудової діяльності, що розширило розуміння професійного зростання за межі формального посадового переміщення.

Таблиця 1.1 – Еволюція підходів до управління професійним зростанням персоналу [2,3,4]

| Період | Домінуюча концепція | Основні характеристики | Ключові представники | Обмеження підходу |
|--------------------------|--|---|----------------------------------|--|
| Початок ХХ ст. | Класичний менеджмент | Фокус на вертикальному просуванні; жорстка ієрархія; стандартизація посадових переміщень | Ф. Тейлор, А. Файоль | Ігнорування мотиваційних аспектів; негнучкість |
| 1930-1960-ті рр. | Школа людських відносин | Врахування психологічних потреб; увага до мотивації; визнання неформальних структур | Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг | Недостатня інтеграція зі стратегією організації |
| 1970-1990-ті рр. | Стратегічне управління людськими ресурсами | Інтеграція розвитку персоналу зі стратегією; концепція людського капіталу; систематичні програми розвитку | Дж. Барні, П. Райт, Р. Шулер | Збереження елементів формалізму; обмежена персоналізація |
| 1990-2010-ті рр. | Концепція протейної та безмежної кар'єри | Гнучкість траєкторій; самоспрямованість; портфельна кар'єра | Д. Холл, М. Артур | Складність планування для організації |
| 2010-ті рр. – сучасність | Цифрова персоналізована кар'єра | Індивідуалізація траєкторій; використання HR-аналітики; цифрові платформи розвитку | К. Інксон, Н. Дріс, В. Жуковська | Високі вимоги до технологій; необхідність значних інвестицій |

Аналіз еволюції підходів до управління професійним зростанням персоналу, представлений у таблиці 1.1, свідчить про поступову трансформацію кар'єри з лінійної та формалізованої моделі у багатовимірний і динамічний процес. Зміна домінуючих концепцій відображає зростання ролі нематеріальних чинників розвитку, зокрема мотивації, ціннісних орієнтацій, індивідуальних компетентностей та здатності до навчання впродовж життя.

Сучасні теоретичні підходи акцентують увагу на необхідності персоналізації кар'єрних траєкторій, що дозволяє враховувати індивідуальні відмінності працівників та забезпечувати гнучкість систем управління персоналом в умовах динамічного ринку праці.

Кінець ХХ століття характеризувався формуванням стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Дослідники Дж. Барні, П. Райт, Р. Шулер обґрунтували концепцію персоналу як джерела стійких конкурентних переваг, що зумовило інтеграцію кадрового менеджменту зі стратегічним плануванням. У цей період Д. Холл запропонував концепцію «протейної кар'єри», яка передбачає адаптивність та самоспрямованість професійного розвитку [5, с.8].

Сучасний етап характеризується цифровізацією HR-процесів та індивідуалізацією траєкторій професійного зростання. К. Інксон, Н. Дріс та Дж. Арнольд підкреслюють зростання значення самостійності працівників у плануванні власного розвитку та розмивання традиційних організаційних меж [6,7].

Категорійно-понятійний апарат управління професійним зростанням характеризується різноманітністю трактувань. М. Армстронг визначає його як континуальний процес, що охоплює повний цикл взаємодії працівника з організацією та передбачає послідовну трансформацію професійних компетенцій і організаційних ролей [8]. Таке визначення акцентує процесний характер та безперервність розвитку.

Вітчизняні науковці В. Данюк, В. Петюх та С. Цимбалюк трактують управління кар'єрою як цілеспрямовану активність HR-служб, спрямовану на узгодження організаційних потреб із можливостями та прагненнями

працівників [9]. Це визначення підкреслює дуальну природу процесу та необхідність балансу інтересів сторін.

О. Грішнова наголошує на двосуб'єктності управління професійним зростанням, де організація та працівник виступають активними учасниками процесу [10]. Організаційна складова включає прогнозування кадрових потреб, формування програм розвитку, створення умов для просування. Індивідуальна складова передбачає самооцінку, цілепокладання, саморозвиток та готовність до трансформацій.

З позицій системного підходу управління кар'єрою персоналу виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, реалізація яких забезпечує цілісність та результативність кадрової політики організації. Аналітична функція полягає у комплексному оцінюванні професійного потенціалу, результативності та перспектив розвитку працівників. Планувальна функція передбачає формування індивідуальних кар'єрних траєкторій з урахуванням стратегічних потреб організації та особистих цілей персоналу.

Мотиваційна функція управління кар'єрою спрямована на підвищення рівня залученості, лояльності та відповідальності працівників за результати власної діяльності, тоді як прогностична функція забезпечує своєчасне формування кадрового резерву та зниження ризиків дефіциту ключових компетентностей у середньо- та довгостроковій перспективі [11, с.73-85].

Реалізація зазначених функцій управління кар'єрою зумовлює необхідність формування різноманітних моделей професійного зростання, які відображають специфіку організаційної діяльності, стратегічні пріоритети розвитку та індивідуальні характеристики персоналу. Вибір тієї чи іншої траєкторії професійного розвитку визначається як можливостями організації, так і рівнем професійної підготовки, мотивації та кар'єрних орієнтацій працівників.

Типологія форм професійного зростання відображає багатовекторність можливих траєкторій розвитку. Ф. Хміль [12] структурував основні типи, що реалізуються у сучасних організаціях (рис. 1.1):

- професійна траєкторія характеризується поглибленням експертизи у конкретній функціональній сфері без обов'язкового підвищення в ієрархії, що особливо актуально для фахівців високотехнологічних галузей;
- внутрішньоорганізаційна траєкторія передбачає послідовне зайняття вищих посад у межах однієї структури, що супроводжується зростанням компенсації та відповідальності;
- міжорганізаційна траєкторія реалізується через зміну місця роботи з метою отримання кращих умов або реалізації нових можливостей, що характерно для динамічних секторів;
- вертикальна траєкторія означає просування ієрархічними щаблями з розширенням управлінських повноважень та зростанням організаційного впливу;
- горизонтальна траєкторія пов'язана з ротацією між функціональними напрямками на паритетному рівні ієрархії, що забезпечує розширення компетенцій;
- доцентрова траєкторія характеризується наближенням до центрів прийняття стратегічних рішень незалежно від формальних змін статусу.

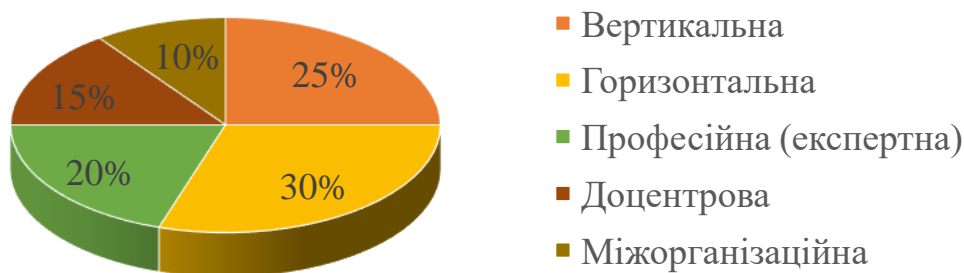


Рисунок 1.1 – Розподіл типів професійного зростання в сучасних організаціях

Дж. Грінгаус з колегами виокремлюють експертну траєкторію, що передбачає становлення визнаного фахівця у вузькій професійній ніші без переходу до управлінської діяльності [13]. Цей тип набуває значущості у наукомістких виробництвах та R&D підрозділах.

Сучасні тенденції свідчать про диверсифікацію траєкторій професійного зростання. Працівники дедалі частіше орієнтуються на горизонтальний розвиток, збагачення досвіду та підвищення автономії замість традиційного вертикального просування. Організації відповідають створенням гнучких систем розвитку, що враховують індивідуальні преференції.

Значення управління професійним зростанням у системі кадрового менеджменту визначається множинністю позитивних ефектів для організації та працівників. Для організації ефективні системи розвитку забезпечують наявність компетентних кадрів на ключових позиціях, підвищують лояльність персоналу, знижують витрати на рекрутинг, забезпечують управлінську наступність, формують кадровий резерв.

Окрім формування кадрового резерву та зниження плинності персоналу, системне управління кар'єрою сприяє підвищенню організаційної адаптивності та стійкості до змін зовнішнього середовища. Завдяки цілеспрямованому розвитку компетентностей організації отримують можливість оперативно реагувати на трансформації ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати реалізацію стратегічних ініціатив.

Таким чином, управління професійним зростанням персоналу виступає не лише інструментом кадрової стабілізації, а й важливим чинником довгострокового економічного розвитку та підвищення ефективності функціонування організації.

Емпіричні дослідження Б. Бекера та М. Хьюзліда демонструють статистично значущий позитивний вплив систематичних практик розвитку персоналу на організаційну результативність [14, с.898-925]. Компанії, що інвестують у розвиток та забезпечують чіткі перспективи зростання, фіксують

суттєво вищу продуктивність, нижчу плинність та кращі фінансові показники порівняно з організаціями, що нехтують цими аспектами.

Згідно з ресурсною теорією конкурентоспроможності Дж. Барні, людські ресурси можуть формувати стійкі конкурентні переваги за умови їх цінності, рідкості, неможливості імітації та незамінності. Інвестиції у розвиток персоналу створюють унікальні організаційні компетенції, що складно відтворити конкурентам [15, с.99-120]. Д. Ульріх та В. Брокбанк підкреслюють, що управління талантами та їх розвиток становлять критичний фактор створення вартості у сучасних організаціях [16, с.139-143].

Для працівників ефективні системи планування професійного зростання забезпечують реалізацію потенціалу, задоволення потреб у самоактуалізації, досягнення успіху та визнання. Чіткі перспективи розвитку виступають потужним мотиваційним чинником, стимулюючи підвищення кваліфікації, ініціативність та досягнення високих результатів.

Дослідження М. Ганже та Е. Десі у рамках теорії самодетермінації підтверджують, що можливості професійного зростання задовольняють базові психологічні потреби працівників у компетентності та автономії, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію та залученість [17, с.68-71].

Управління професійним зростанням тісно інтегроване з іншими функціями кадрового менеджменту, зокрема рекрутингом, адаптацією, оцінюванням результативності, навчанням, мотивацією, адмініструванням. Результативність систем розвитку персоналу значною мірою визначається узгодженістю цих функцій та їх спрямованістю на досягнення спільних організаційних цілей [18, с.86-95].

Узагальнюючи викладене, доцільно зазначити, що управління професійним зростанням персоналу є багаторівневим процесом, який поєднує стратегічні, організаційні та індивідуальні виміри. Його ефективність визначається ступенем узгодженості кадрової стратегії з загальною стратегією розвитку організації, а також здатністю враховувати динамічні зміни зовнішнього середовища та еволюцію кар'єрних орієнтацій працівників.

Саме системний підхід до управління кар'єрою створює передумови для формування конкурентоспроможного людського капіталу та забезпечення сталого розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Процес планування професійного зростання включає декілька послідовних етапів. О. Кириленко та О. Лисенко виокремлюють такі стадії: ідентифікація потенціалу та результативності через оцінювання, формулювання індивідуальних планів розвитку, реалізація розвивальних активностей, моніторинг прогресу та коригування планів [19, с.34-37]. Кожен етап вимагає застосування специфічних методів та інструментів.

На етапі ідентифікації потенціалу застосовуються атестація, асесмент-центри, метод 360 градусів, психометричне тестування. Ці інструменти дозволяють комплексно оцінити компетенції, результативність та потенціал працівників.

Етап планування передбачає розробку індивідуальних траєкторій розвитку з урахуванням організаційних потреб та особистих прагнень працівників. Для ключових позицій формуються детальні плани, що включають ротацію, участь у проєктах, менторство з боку топ-менеджменту.

Реалізація передбачає виконання запланованих розвивальних активностей: навчання, стажування, робота над проєктами, коучинг, менторинг. Важливим є забезпечення доступу до різноманітних форматів розвитку відповідно до індивідуальних особливостей та потреб.

Моніторинг та коригування включають регулярне оцінювання прогресу, збір зворотного зв'язку, корекцію планів з урахуванням змін у організаційних пріоритетах або особистих цілях працівників. Цей етап забезпечує адаптивність системи та її відповідність динамічному контексту.

Виклики у реалізації систем управління професійним зростанням включають: обмеженість ресурсів для розвивальних програм, складність об'єктивного оцінювання потенціалу, конфлікт організаційних та індивідуальних інтересів, недостатня залученість лінійних керівників, формалізм у плануванні та реалізації.

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає інтеграцію розвитку персоналу зі стратегічними цілями, забезпечення підтримки з боку топ-менеджменту, розвиток компетенцій лінійних керівників, використання сучасних технологій, створення культури навчання.

Четверта промислова революція та масштабна цифровізація бізнес-процесів радикально трансформують підходи до управління професійним зростанням персоналу. Впровадження штучного інтелекту, big data analytics, хмарних технологій створює принципово нові можливості для персоналізації траєкторій розвитку та підвищення обґрунтованості кадрових рішень.

HR-аналітика (people analytics) виокремила як окремий напрям, що використовує методи data science для вирішення кадрових завдань. Д. Ульріх та Дж. Будро підкреслюють, що організації, які систематично використовують аналітику для управління талантами, демонструють на 30% вищу результативність у залученні та утриманні ключових працівників порівняно з компаніями, що покладаються виключно на інтуїтивні рішення [20].

Провідні технологічні корпорації активно впроваджують предиктивні моделі для прогнозування кар'єрного потенціалу працівників. Google використовує алгоритми машинного навчання для аналізу понад 300 змінних, що впливають на успішність кар'єрного просування, включаючи результати асесментів, дані про навчання, feedback від колег, паттерни комунікації [21]. Така система дозволяє ідентифікувати високопотенційних працівників на ранніх етапах та формувати персоналізовані траєкторії розвитку.

Microsoft розробила платформу Talent Intelligence, що інтегрує дані про компетенції, досягнення, навчання працівників з аналізом ринкових трендів та організаційних потреб. Система автоматично пропонує релевантні можливості розвитку, ідентифікує gaps у компетенціях, рекомендує внутрішні вакансії, що відповідають кар'єрним цілям та профілю працівника [22].

Технології віртуальної та доповненої реальності відкривають нові можливості для навчання та розвитку персоналу. Walmart інвестував понад 50 млн доларів у VR-навчання для менеджерів магазинів, що дозволило скоротити

час підготовки на 40% та підвищити ефективність засвоєння матеріалу на 30% порівняно з традиційними методами [23]. Іммерсивні технології особливо ефективні для відпрацювання складних управлінських ситуацій, розвитку soft skills, тренування в умовах, наближених до реальних.

Платформи для самостійного навчання (learning experience platforms) трансформують підходи до професійного розвитку, забезпечуючи працівникам автономність у виборі напрямів та темпу навчання. Degreed, Coursera for Business, LinkedIn Learning пропонують тисячі курсів з можливістю формування індивідуальних траєкторій, відстеження прогресу, отримання сертифікатів. Адаптивні алгоритми аналізують поведінку користувачів та рекомендують релевантний контент відповідно до цілей розвитку [24].

Гейміфікація навчальних процесів підвищує залученість та мотивацію працівників до розвитку. Deloitte впровадив гейміфіковану платформу для навчання лідерів, що включає систему балів, рейтинги, бейджі за досягнення. Результати показали 37% зростання кількості користувачів, що регулярно займаються навчанням, та 47% збільшення часу, витраченого на розвиток [25].

Проте цифровізація управління кар'єрою створює нові виклики. Алгоритмічні упередження (algorithmic bias) можуть призводити до дискримінації окремих груп працівників, якщо системи навчені на історичних даних, що відображають наявні нерівності. Amazon припинив використання AI-системи для скринінгу кандидатів після виявлення гендерних упереджень проти жінок-кандидатів на технічні позиції [26]. Це підкреслює необхідність ретельного тестування алгоритмів на fairness та регулярного аудиту систем.

Питання приватності даних набуває критичного значення у контексті збору та аналізу великих обсягів інформації про працівників. Організації повинні балансувати між використанням даних для покращення HR-практик та повагою до рiвасу співробітників, дотримуючись вимог GDPR та інших регуляцій [27].

Цифровий розрив (digital divide) може посилювати нерівність у доступі до можливостей розвитку. Працівники з нижчим рівнем цифрової грамотності або

обмеженим доступом до технологій опиняються у невідному становищі. Інклюзивні стратегії цифровізації повинні передбачати навчання базовим цифровим навичкам та забезпечення технічної інфраструктури для всіх категорій персоналу.

Концепція психологічного контракту, запропонована Д. Руссо, описує неформальні взаємні очікування працівника та роботодавця, що виходять за межі формального трудового договору [28, с.116-121]. У контексті управління кар'єрою психологічний контракт визначає імпліцитні домовленості щодо можливостей професійного зростання, інвестицій у розвиток, перспектив просування.

Традиційний психологічний контракт, що домінував у ХХ столітті, базувався на принципі «лояльність в обмін на безпеку та кар'єрне зростання». Працівники очікували довгострокову зайнятість та послідовне просування ієрархією в обмін на відданість організації та якісне виконання обов'язків [29, с.70-79]. Організації, зі свого боку, вибудовували прогнозовані кар'єрні драбини з чітко визначеними етапами просування.

Сучасна економічна реальність трансформувала природу психологічного контракту. Дослідження Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) фіксує перехід до транзакційної моделі, де працівники та роботодавці розглядають відносини як короткострокові та взаємовигідні обміни [30]. Працівники очікують не гарантій довічної зайнятості, а інвестицій у розвиток ринково затребуваних компетенцій, що підвищують їх employability.

Концепція «employability contract» передбачає, що організація зобов'язується забезпечити працівникам можливості для набуття навичок та досвіду, що підвищують їх конкурентоспроможність на ринку праці, натомість працівники надають організації високу результативність та залученість протягом періоду співпраці. Така модель особливо поширена у високотехнологічних компаніях та професійних сервісних фірмах [31, с.186-190].

Порушення психологічного контракту створює серйозні ризики для утримання талантів. Емпіричні дослідження Робінсона та Моррісона демонструють, що працівники, які відчують порушення імпліцитних домовленостей щодо кар'єрного розвитку, фіксують на 60% вищу ймовірність звільнення протягом наступного року порівняно з тими, хто оцінює виконання психологічного контракту як задовільне [32, с.246-250].

Прозорість та чесність у комунікації кар'єрних можливостей є критично важливою для підтримки здорового психологічного контракту. Організації повинні уникати нереалістичних обіцянок щодо просування, натомість чітко артикулюючи критерії, процеси, часові рамки кар'єрного розвитку. Регулярні кар'єрні діалоги між працівниками та менеджерами дозволяють синхронізувати очікування та своєчасно коригувати траєкторії [33, с.712-715].

Глобалізація бізнесу актуалізує питання міжкультурних відмінностей у сприйнятті кар'єрного успіху та преференціях щодо траєкторій розвитку. Культурні виміри Ф. Тейлора, зокрема індивідуалізм-колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності, маскуліність-фемініність, суттєво впливають на кар'єрні орієнтації працівників [34].

У індивідуалістичних культурах (США, Західна Європа, Австралія) кар'єра розглядається переважно як особиста відповідальність та засіб самореалізації. Працівники активно управляють власним розвитком, часто змінюють роботодавців для отримання кращих можливостей, цінують автономію у виборі траєкторій. Організації фокусуються на створенні умов для індивідуального зростання, надаючи працівникам ресурси та свободу вибору [35].

У колективістських культурах (Китай, Японія, більшість країн Азії та Латинської Америки) кар'єра часто сприймається у контексті групової належності та організаційної ідентичності. Працівники демонструють вищу лояльність до роботодавця, надають перевагу довгостроковій зайнятості, очікують від організації патерналістської турботи про їх розвиток. Кар'єрне

просування часто пов'язане із стажем роботи та соціальними зв'язками [36, с.22-35].

Дистанція влади визначає готовність працівників ініціювати власний кар'єрний розвиток. В культурах з високою дистанцією влади (Малайзія, Індія, країни Близького Сходу) працівники очікують, що керівництво візьме на себе відповідальність за планування їх кар'єри. У культурах з низькою дистанцією влади (Скандинавські країни, Нідерланди) заохочується проактивність працівників у обговоренні кар'єрних можливостей з менеджментом [37, с.150-153].

Транснаціональні корпорації стикаються з викликом узгодження глобальних систем управління талантами з локальними культурними особливостями. Шталь з колегами рекомендують «glocal» підхід, що поєднує глобальну рамку принципів та процесів з локальною адаптацією інструментів відповідно до культурного контексту [38, с.25-42]. Наприклад, глобальна модель компетенцій може застосовуватися у всіх країнах присутності, проте методи асесменту та програми розвитку адаптуються до локальних норм.

Міжнародні призначення (*expatriate assignments*) становлять важливий інструмент розвитку глобальних лідерів. Експатріантський досвід розвиває міжкультурну компетентність, глобальне мислення, адаптивність — критичні якості для топ-менеджменту транснаціональних компаній [39, с.71-78]. Проте дослідження фіксують високий рівень невдач міжнародних призначень (20-40% достроково повертаються) через культурну неадаптованість, сімейні проблеми, недостатню підготовку.

Ефективне управління міжнародними призначеннями включає ретельний відбір кандидатів з оцінкою міжкультурного потенціалу, комплексну підготовку (мовне навчання, культурні тренінги, візити до країни призначення), підтримку під час та після експатріації, структуроване реінтеграцію після повернення [40, с.173-177]. Організації, що системно використовують міжнародні ротації для розвитку лідерів, формують конкурентну перевагу у вигляді глобального кадрового резерву.

Незважаючи на прогрес у забезпеченні гендерної рівності, дослідження фіксують стійкі диспропорції у кар'єрних можливостях жінок та чоловіків. Феномен «скляної стелі» (glass ceiling) описує невидимі бар'єри, що обмежують просування жінок на топ-позиції. За даними McKinsey Women in the Workplace 2023, жінки становлять лише 28% позицій C-level у компаніях S&P 500, попри паритет на стартових позиціях [41].

«Скляний ескалатор» (glass escalator) характеризує непропорційно швидке просування чоловіків у жіночих професіях (освіта, медсестринство, соціальна робота), що відображає стійкі гендерні стереотипи щодо лідерства [42, с.173-177]. Чоловіки в таких галузях часто отримують тиск просуватися на управлінські позиції, тоді як жінки стикаються з очікуванням залишатися на виконавських ролях.

Материнство створює специфічні виклики для кар'єрного розвитку жінок. «Motherhood penalty» описує зниження заробітної плати та кар'єрних можливостей для матерів, тоді як батьківство чоловіків асоціюється з «fatherhood premium» — підвищенням доходів та сприйняттям як більш відповідальних та мотивованих працівників [43, с.246-250]. Перерви у кар'єрі, пов'язані з народженням дітей, створюють gaps у досвіді, що ускладнюють подальше просування.

Організаційні практики, що сприяють гендерній рівності у кар'єрному розвитку, включають прозорі критерії просування з мінімізацією суб'єктивності, structured interviews для зменшення упереджень, спонсорські програми для жінок-талантів, де топ-лідери активно адвокують їх просування, гнучкі форми зайнятості, що дозволяють балансувати кар'єру та сімейні обов'язки [44, с.7-21].

Квоти на представленість жінок у топ-менеджменті та радах директорів, запроваджені у багатьох європейських країнах (Норвегія, Франція, Німеччина), довели ефективність у підвищенні гендерного балансу. Проте критики вказують на ризики токенизму, коли жінки призначаються формально без

реальних повноважень. Комплексний підхід повинен поєднувати регуляторні механізми з культурними змінами та розвитком інклюзивного лідерства.

Сучасні організації управляють мультигенераційною робочою силою, що охоплює Baby Boomers (народжені 1946-1964), Покоління X (1965-1980), Міленіалів (1981-1996), Покоління Z (1997-2012). Кожна генерація формувалася у специфічному соціально-економічному контексті, що вплинуло на цінності та кар'єрні орієнтації [45, с.181-187].

Baby Boomers демонструють високу трудову етику, лояльність до роботодавця, повагу до ієрархії, готовність до довгих робочих годин. Кар'єрний успіх асоціюється з вертикальним просуванням, статусом, матеріальними досягненнями. Ця генерація цінує стабільність та передбачуваність кар'єрних траєкторій [46, с.177-180].

Покоління X характеризується вищою автономністю, скептицизмом щодо організаційних структур, балансом роботи та життя. Представники цієї генерації пережили корпоративні реструктуризації 1990-х, що сформувало розуміння відсутності гарантій довічної зайнятості. Кар'єра розглядається як особиста відповідальність, цінується професійний розвиток понад лояльність до конкретного роботодавця [47].

Міленіали (покоління Y) пріоритизують смисловість роботи, можливості для розвитку, гнучкість, соціальну відповідальність роботодавця. Дослідження Deloitte фіксують, що 43% міленіалів планують змінити роботу протягом двох років, якщо не бачать можливостей для зростання. Ця генерація очікує швидкого просування, регулярного feedback, інвестицій у навчання, персоналізованих траєкторій розвитку.

Покоління Z, що входить на ринок праці, демонструє ще вищі вимоги до смисловності, соціального впливу, інклюзивності організацій. Представники Gen Z є digital natives, очікують технологічно просунутих HR-практик, прозорі комунікації, швидких кар'єрних можливостей. Вони розглядають кар'єру як портфель проєктів та досвіду, а не лінійну траєкторію .

Стереотипізація поколінь може призводити до упереджених рішень. Емпіричні дослідження виявляють значну варіативність всередині кожної генерації, часто більшу, ніж між поколіннями. Індивідуальні відмінності у цінностях, мотивації, преференціях можуть превалювати над поколінневою належністю. Організаціям рекомендується уникати спрощеного генераційного таргетингу, натомість фокусуючись на персоналізації підходів до розвитку кожного працівника незалежно від віку.

Ефективне управління мультигенераційною робочою силою передбачає створення різноманітних опцій кар'єрного розвитку, що дозволяють працівникам різних поколінь знаходити траєкторії, що відповідають їх преференціям, використання зворотного менторингу, де молодші працівники діляться цифровими компетенціями з старшими колегами, формування інклюзивної культури, що цінує вклад всіх поколінь [48, с.175-180].

1.2 Концептуальні засади управління талантами в сучасних організаціях

Концепція управління талантами сформувалася наприкінці ХХ століття як відповідь на зростаючий дефіцит висококваліфікованих фахівців та інтенсифікацію конкуренції на ринку праці. Семінальна робота Е. Майклза, Х. Хендфілд-Джонс та Б. Екселрода «Війна за таланти» актуалізувала проблематику залучення, розвитку та утримання виняткових працівників як ключового фактора організаційного успіху [49].

Актуалізація концепції управління талантами стала логічним продовженням еволюції стратегічного управління людськими ресурсами, у межах якого персонал почав розглядатися не лише як фактор виробництва, а як ключове джерело створення стійких конкурентних переваг. В умовах економіки знань саме талановиті працівники забезпечують інноваційність, організаційну гнучкість та здатність компаній до довгострокового розвитку.

Управління талантами у цьому контексті виступає відповіддю на структурні дисбаланси ринку праці, зростання мобільності

висококваліфікованих фахівців та посилення глобальної конкуренції між роботодавцями за людський капітал. Це зумовлює необхідність переходу від фрагментарних HR-практик до системних та стратегічно орієнтованих моделей роботи з талантами.

Категорія «талант» у контексті організаційного менеджменту трактується неоднозначно різними дослідниками. Інклюзивний підхід, представлений Р. Льюїсом та Р. Хекманом, розглядає усіх працівників як потенційні таланти, що вимагають розвитку. Ексклюзивний підхід, обґрунтований Д. Коллінгзом та К. Меллахі, фокусується на обмеженій групі високопотенційних фахівців, що мають критичне значення для організації [50].

Протиставлення інклюзивного та ексклюзивного підходів відображає фундаментальні відмінності у філософії управління персоналом та уявленнях про природу таланту. Інклюзивна логіка ґрунтується на переконанні, що потенціал розвитку притаманний кожному працівнику, тоді як ексклюзивна модель передбачає концентрацію ресурсів на обмеженій групі осіб, здатних створювати непропорційно високу цінність для організації.

Вибір підходу безпосередньо впливає на структуру HR-систем, механізми оцінювання, політику розвитку та інструменти мотивації, формуючи різні моделі взаємодії між організацією та персоналом.

Д. Коллінгз та К. Меллахі визначають управління талантами як активності та процеси, що включають систематичну ідентифікацію ключових позицій, формування пулу високопотенційних та високопродуктивних інкубентів, розвиток диференційованої архітектури людських ресурсів для заповнення цих позицій [51]. Це визначення підкреслює стратегічний характер та диференційований підхід до різних категорій персоналу.

Запропоноване визначення дозволяє розглядати управління талантами як цілеспрямований процес формування архітектури людських ресурсів, у межах якої різні категорії працівників отримують диференційований доступ до можливостей розвитку, винагороди та кар'єрного зростання. Такий підхід

забезпечує більш ефективний розподіл обмежених організаційних ресурсів та підвищує віддачу від інвестицій у людський капітал.

Водночас диференціація вимагає високого рівня прозорості, чітких критеріїв ідентифікації талантів та розвиненої управлінської культури з метою мінімізації ризиків демотивації інших категорій персоналу.

П. Капеллі та Дж. Келлер критикують традиційні моделі управління талантами за недостатню адаптивність та пропонують підхід, що базується на принципах ланцюга постачання з балансуванням внутрішнього розвитку та зовнішнього рекрутингу залежно від ринкової динаміки [52]. Цей підхід підкреслює необхідність гнучкості та реагування на зміни зовнішнього середовища.

Логіка «ланцюга постачання талантів» змінює традиційні уявлення про планування потреб у персоналі, орієнтуючи організації на баланс між внутрішнім розвитком та зовнішнім залученням фахівців. Такий підхід передбачає прогнозування попиту на таланти, оцінювання ризиків дефіциту та прийняття управлінських рішень з урахуванням часових і фінансових обмежень.

Гнучкість управління талантами в межах цієї концепції стає ключовою умовою адаптації організацій до нестабільного та непередбачуваного зовнішнього середовища.

Н. Дріс у систематичному огляді досліджень виокремлює чотири основні підходи до визначення талантів: талант як виняткові здібності, талант як компетентність, талант як прихильність організації, талант як відповідність позиції. Кожен підхід має специфічні імплікації для практики управління персоналом.

Запропонована класифікація дозволяє систематизувати наукові підходи до трактування талантів та слугує методологічною основою для формування відповідних управлінських практик. Залежно від обраного підходу змінюються критерії відбору талантів, методи їх оцінювання та інструменти розвитку, що зумовлює різні управлінські результати. Таким чином, чітке концептуальне

визначення таланту є передумовою побудови ефективної системи управління талантами в організації.

Вітчизняні дослідники адаптують міжнародні концепції до специфіки українського бізнес-контексту. С. Войнаренко з колегами підкреслюють необхідність врахування культурних особливостей, стану ринку праці та інституційного середовища при формуванні систем управління талантами [53]. В. Жуковська наголошує на необхідності інтеграції цифрових технологій у процеси ідентифікації, розвитку та утримання талантів [54].

Адаптація міжнародних моделей управління талантами до національного контексту набуває особливої актуальності в умовах трансформаційної економіки. Українські організації функціонують в середовищі підвищеної нестабільності, кадрової міграції та обмежених ресурсів, що вимагає гнучких та прагматичних підходів до роботи з талантами.

У цьому зв'язку управління талантами розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності, а й як механізм забезпечення організаційної стійкості та збереження критично важливих компетентностей.

Стратегії управління талантами різняться залежно від організаційного контексту та філософії менеджменту. Е. Фарндейл, Х. Скалліон та П. Спарроу виокремлюють чотири основні стратегії : ексклюзивна-глобальна, ексклюзивна-локальна, інклюзивна-глобальна, інклюзивна-локальна [55]. Вибір стратегії визначається корпоративною культурою, структурою бізнесу, доступністю ресурсів.

Ексклюзивна стратегія фокусується на невеликій групі високопотенційних працівників, забезпечуючи їм привілейований доступ до ресурсів розвитку. Інклюзивна стратегія спрямована на максимізацію потенціалу всіх працівників через створення рівних можливостей.

Розмаїття стратегій управління талантами зумовлює необхідність формалізації відповідних моделей, які відображають логіку побудови та реалізації ключових HR-процесів. Такі моделі дозволяють структурувати

діяльність з управління талантами, забезпечити її послідовність та узгодженість з організаційною стратегією.

Моделі управління талантами структурують процеси їх життєвого циклу в організації. Типова модель включає етапи залучення, ідентифікації, розвитку, утримання та сукцесії. Кожен етап вимагає специфічних практик та інструментів.

Етап залучення передбачає формування сильного бренду роботодавця, використання різноманітних каналів рекрутингу, застосування сучасних методів відбору. Організації конкурують за таланти через унікальну ціннісну пропозицію, що поєднує компенсацію, можливості розвитку, організаційну культуру, баланс роботи та життя.

Ідентифікація талантів включає оцінювання потенціалу, результативності, компетенцій працівників через асесмент-центри, психометричне тестування, аналіз результатів діяльності. Критично важливою є валідність інструментів оцінювання та мінімізація суб'єктивності.

Розвиток талантів реалізується через персоналізовані програми, що включають навчання, коучинг, менторинг, участь у стратегічних проєктах, міжнародні призначення. А. Оксентюк з колегами підкреслюють значення інноваційних технологій навчання, включаючи віртуальну реальність, гейміфікацію, адаптивні платформи [56].

Утримання талантів передбачає створення комплексу умов, що забезпечують задоволеність, залученість та лояльність ключових працівників. М. Татаревська та О. Сорока виокремлюють монетарні та немонетарні інструменти утримання [57].

Монетарні інструменти включають конкурентну базову компенсацію, бонуси за результативністю, опціонні програми, довгострокові заохочувальні плани. Дослідження свідчать, що надмірний фокус на фінансовій мотивації може бути контрпродуктивним, оскільки талантовані працівники високо цінують нематеріальні аспекти.

Немонетарні інструменти охоплюють можливості професійного розвитку, змістовну роботу, автономію, визнання, баланс роботи-життя, сприятливу організаційну культуру. В. Жуковська та І. Миколайчук підкреслюють зростаючу значущість гнучких форм зайнятості та можливостей віддаленої роботи для талантів, особливо у постпандемічний період [58].

Сукцесійне планування забезпечує готовність талантів до прийняття ключових позицій через систематичний розвиток лідерських компетенцій. Д. Реді та Дж. Конгер пропонують концепцію організації як «фабрики талантів», де систематичний розвиток лідерів є основним організаційним пріоритетом [59].

Політика утримання талантів формується як цілісна система принципів, цілей, інструментів, що забезпечують стабільність ключового персоналу. Ефективна політика інтегрує різноманітні HR-практики в узгоджену систему.

Базові принципи політики утримання включають диференціацію підходів до різних категорій працівників, персоналізацію пропозицій, прозорість критеріїв та процедур, узгодження з організаційною стратегією, систематичність та регулярність дій.

Інструменти політики утримання структуруються за декількома напрямками. І. Тараненко з колегами систематизують світові тренди, виокремлюючи персоналізацію розвитку, гуманізацію робочого середовища, розвиток інклюзивної культури, впровадження agile-методів роботи з талантами.

Персоналізація розвитку передбачає формування індивідуальних траєкторій з урахуванням унікальних характеристик, потреб, прагнень кожного талановитого працівника. Це вимагає інвестицій у діагностику та створення різноманітних опцій розвитку.

Гуманізація робочого середовища включає створення психологічно комфортних умов праці, підтримку благополуччя, забезпечення балансу різних сфер життя. Сучасні таланти високо цінують організації, що демонструють турботу про їх фізичне та ментальне здоров'я.

Інклюзивна культура забезпечує рівні можливості для всіх працівників незалежно від демографічних характеристик, що підвищує привабливість організації для талантів з різних соціальних груп.

Agile-підходи до роботи з талантами передбачають гнучкість, швидку адаптацію до змін, експериментування з новими практиками. Замість жорстких довгострокових планів організації використовують ітеративні цикли з регулярним коригуванням.

Цифровізація трансформує практики управління талантами. В. Жуковська та М. Петренко аналізують використання штучного інтелекту для прогнозування плинності, people analytics для обґрунтування рішень, онлайн-платформ для навчання та розвитку [60].

HR-аналітика дозволяє ідентифікувати паттерни та фактори, що впливають на утримання талантів, прогнозувати ризики втрати ключових працівників, оцінювати ефективність інтервенцій. Організації, що використовують data-driven підходи, демонструють кращі результати в управлінні талантами.

Використання аналітичних інструментів у сфері управління талантами сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та переходу до data-driven моделей HR-менеджменту. Це дозволяє не лише реагувати на проблеми утримання талантів, а й здійснювати їх превентивне прогнозування.

Виклики у реалізації політики утримання талантів включають: обмеженість ресурсів для інвестицій у таланти, складність балансування інтересів різних груп працівників, ризик демотивації неталантів, складність вимірювання ефективності, конкуренція з боку інших роботодавців.

Подолання цих викликів вимагає стратегічного підходу, підтримки з боку керівництва, інтеграції управління талантами з бізнес-стратегією, застосування сучасних технологій, формування культури розвитку.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика інструментів утримання талантів [61]

| Категорія інструментів | Конкретні інструменти | Переваги | Недоліки | Цільова аудиторія | Ефективність застосування |
|------------------------|--|--|---|---|---|
| Монетарні стимули | Конкурентна базова заробітна плата; бонуси за результативність; | Швидкий вплив на мотивацію; легка вимірюваність; прозорість | Високі фінансові витрати; ефект звикання; можливість контрпропозицій | Усі категорії талантів, на початкових етапах кар'єри | Середня (ефективність знижується з часом) |
| Опційні програми | Акції компанії; опціони на придбання акцій; довгострокові заохочувальні плани | Прив'язка до довгострокових результатів; підвищення лояльності; відчуття співвласності | Складність адміністрування; залежність від ринкової вартості; можливі податкові складнощі | Топ-менеджмент; ключові фахівці високого рівня | Висока для довгострокового утримання |
| Професійний розвиток | Навчальні програми; конференції; сертифікації; коучинг; менторинг | Підвищення кваліфікації; відчуття інвестування; кар'єрні перспективи | Ризик відтоку після навчання; необхідність систематичності; значні витрати часу | Високопотенційні працівники; фахівці технічних спеціальностей | Дуже висока при комплексному підході |
| Кар'єрні можливості | Вертикальне просування; горизонтальна ротация; міжнародні призначення; участь у проектах | Реалізація амбіцій; накопичення досвіду; розширення компетенцій | Обмеженість вакансій; можливе розчарування при відмові | Амбітні таланти середнього та молодшого рівня | Висока за наявності можливостей |

Продовження таблиці 1.2

| | | | | | |
|------------------------|---|--|--|---|--------------------------------------|
| Гнучкість умов праці | Віддалена робота; гнучкий графік; індивідуальний режим; додаткові відпустки | Поліпшення балансу роботи-життя; підвищення задоволеності; зниження стресу | Складність координації; можливі проблеми комунікації; зниження згуртованості | Покоління міленіалів та Z; працівники з сімейними обов'язками | Дуже висока у постпандемічний період |
| Організаційна культура | Визнання досягнень; інклюзивність; психологічна безпека; змістовна робота | Довгостроковий ефект; підвищення залученості; формування ідентичності | Складність формування; тривалість змін; важкість вимірювання | Усі категорії, особливо цінності-орієнтовані таланти | Висока при автентичності |
| Соціальний пакет | Медичне страхування; пенсійні програми; оплата спорту | Відчуття турботи; зниження фінансових ризиків; покращення здоров'я | Високі витрати; сприйняття як стандарт; складність адміністрування | Усі категорії працівників | Середня (гігієнічний фактор) |

Таким чином, концепція управління талантами становить цілісну систему поглядів та практик, спрямованих на залучення, розвиток та утримання виняткових працівників. Ефективна політика утримання талантів інтегрує різноманітні інструменти в узгоджену систему, що враховує специфіку організації та потреби талантів.

1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності управління кар'єрою та утриманням талантів

Оцінювання результативності систем управління професійним зростанням та збереженням талантів становить критично важливу функцію кадрового менеджменту, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та можливість удосконалення практик. Методичний інструментарій оцінювання характеризується різноманітністю підходів та метрик.

У межах методології оцінювання важливо розмежовувати ефективність управління кар'єрою та утриманням талантів на кількох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. На індивідуальному рівні оцінюється динаміка компетентностей, кар'єрного прогресу, залученості та задоволеності працівників можливостями розвитку. На груповому рівні аналізуються результати команд, якість взаємодії та стабільність ключових ролей. На організаційному рівні оцінювання пов'язується з показниками продуктивності, фінансових результатів, кадрової стійкості та готовності організації реалізовувати стратегічні пріоритети через людський капітал.

Такий багаторівневий підхід забезпечує комплексність діагностики та дозволяє уникати спрощених висновків, коли ефективність HR-практик оцінюється лише за фінансовими показниками без врахування поведінкових і процесних результатів.

Концептуальна рамка оцінювання базується на моделі «витрати-вигоди», де інвестиції у розвиток та утримання персоналу зіставляються з отриманими організаційними результатами. В. Каскіо та Дж. Будро запропонували модель «інвестування в людей», що структурує вигоди від HR-інвестицій за фінансовими, операційними та стратегічними категоріями [62].

Політики утримання талантів у першу чергу впливають на проміжні результати — компетентності, мотивацію, залученість, організаційну прихильність, після чого ці зміни трансформуються у показники продуктивності, якості сервісу, інноваційності та фінансової результативності.

У зв'язку з цим доцільним є поєднання результативних метрик (outcome metrics) із процесними індикаторами (process metrics), що відображають якість реалізації управлінських практик та дозволяють виявляти «вузькі місця» на етапах планування, впровадження і моніторингу програм розвитку та утримання.

Фінансові показники включають вплив на прибутковість, продуктивність, витрати. Дослідження М. Хьюзліда демонструють, що ефективні HR-практики,

включаючи розвиток та утримання персоналу, асоціюються з підвищенням ринкової вартості компаній [63].

У практиці оцінювання фінансової ефективності програм розвитку та утримання часто використовуються підходи, пов'язані з розрахунком віддачі від інвестицій (ROI) та економічної корисності (utility analysis). Розрахунок ROI передбачає зіставлення економічного ефекту від впровадження HR-програм із витратами на їх реалізацію, що забезпечує прозорість управлінських рішень і полегшує обґрунтування інвестицій у людський капітал. Водночас застосування ROI у HR-сфері потребує коректного визначення базової лінії, врахування непрямих ефектів і часових лагів, оскільки результати розвитку компетентностей і утримання талантів проявляються поступово.

Доповнення фінансових оцінок якісними показниками (наприклад, оцінкою стабільності ключових компетенцій, зменшенням ризиків втрати критичних ролей) дозволяє збалансувати суто економічну логіку з реальними управлінськими наслідками HR-рішень

Операційні показники охоплюють плинність персоналу, час заповнення вакансій, внутрішнє заповнення позицій, задоволеність працівників. Ці метрики відображають ефективність процесів управління персоналом.

Стратегічні показники включають готовність кадрового резерву, відповідність компетенцій стратегічним потребам, організаційну гнучкість. Вони характеризують довгострокову спроможність організації реалізовувати стратегію через людські ресурси.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортонна адаптована для оцінювання HR-функції Д. Ульріхом, що передбачає вимірювання результатів за чотирма перспективами: фінансова, клієнтська, внутрішніх процесів, навчання та розвитку [64].

Адаптація системи збалансованих показників до оцінювання управління кар'єрою та утриманням талантів передбачає конкретизацію індикаторів у межах кожної перспективи. У фінансовій перспективі доцільно враховувати витрати на розвиток талантів, економію від зниження плинності ключових

працівників та динаміку продуктивності. У клієнтській перспективі (внутрішній клієнт — працівник) релевантними є рівень задоволеності можливостями розвитку, сприйняття справедливості кар'єрних процедур і готовність рекомендувати організацію як роботодавця. Перспектива внутрішніх процесів може включати ефективність суцесійного планування, швидкість заповнення ключових вакансій і якість управління результативністю. Перспектива навчання і розвитку відображає динаміку компетентностей, охоплення програмами розвитку та рівень внутрішньої мобільності.

Така деталізація забезпечує цілісність оцінювання, дозволяючи виявляти зв'язки між практиками розвитку та утримання й стратегічними результатами діяльності організації.

У контексті управління професійним зростанням та утриманням талантів релевантними є специфічні метрики. Коефіцієнт внутрішнього заповнення позицій відображає частку вакансій, заповнених внутрішніми кандидатами, що свідчить про ефективність систем розвитку та планування суцесії. Цільове значення варіюється залежно від галузі та стратегії, типово становить 40-70%.

Коефіцієнт плинності ключових працівників характеризує стабільність талантів. Е. Бечлер та І. Вудворд підкреслюють, що плинність талантів є критичним показником, оскільки їх втрата створює значно більші витрати порівняно зі звичайними працівниками [65]. Цільове значення зазвичай не перевищує 5-10% річно.

Індекс залученості персоналу вимірюється через регулярні опитування та відображає емоційну прихильність, ентузіазм та готовність докладати додаткових зусиль. Дослідження демонструють сильний зв'язок між залученістю та результативністю, що робить цю метрику критично важливою.

Рівень задоволеності можливостями розвитку оцінюється через опитування та відображає сприйняття працівниками якості та доступності програм розвитку. Низькі значення є ранніми індикаторами потенційної плинності талантів.

Показник готовності кадрового резерву характеризує наявність підготовлених наступників для ключових позицій. Д. Реді та Дж. Конгер рекомендують мати мінімум двох готових наступників для кожної критичної позиції.

Методологічно важливо, щоб обрані метрики характеризувалися валідністю, надійністю та порівнюваністю у динаміці. Зокрема, оцінювання плинності ключових працівників має враховувати відмінності між добровільною та вимушеною плинністю, а також причини звільнення, що дозволяє коректно інтерпретувати результати та формувати цільові управлінські інтервенції. Індекс залученості та задоволеності можливостями розвитку потребує використання стандартизованих шкал, регулярності вимірювань та забезпечення анонімності опитувань з метою підвищення достовірності даних.

Важливим є також застосування бенчмарків і встановлення реалістичних цільових значень з урахуванням галузевої специфіки, організаційної стратегії та стадії розвитку HR-системи [66].

Методи збору даних для оцінювання включають кількісні та якісні підходи. Кількісні методи охоплюють аналіз HR-метрик з інформаційних систем, опитування з використанням стандартизованих інструментів, аналіз фінансових та операційних показників. Якісні методи включають глибинні інтерв'ю з працівниками та менеджерами, фокус-групи, аналіз документів.

Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує ефект триангуляції даних, коли результати різних джерел підтверджують або уточнюють один одного. Наприклад, зростання плинності ключових працівників може вимагати якісного уточнення причин через інтерв'ю або фокус-групи, тоді як результати опитувань щодо залученості доцільно співставляти з показниками продуктивності та внутрішньої мобільності. Триангуляція підвищує точність висновків і знижує ризик хибних інтерпретацій, які можуть виникати при використанні лише одного типу даних.

Комплексна діагностика систем управління професійним зростанням включає декілька компонентів. Аудит політик та процедур передбачає аналіз формальних документів, що регулюють розвиток персоналу, на предмет їх повноти, актуальності, узгодженості зі стратегією [67].

Оцінювання практик реалізації включає вивчення фактичного впровадження формальних процедур через інтерв'ю, спостереження, аналіз кейсів. Часто виявляються розриви між задекларованими політиками та реальними практиками.

Аналіз результатів передбачає оцінку впливу систем розвитку на індивідуальні, групові, організаційні результати через зіставлення показників до та після інтервенцій, порівняння з бенчмарками.

Для підвищення об'єктивності оцінювання впливу HR-інтервенцій доцільно застосовувати квазіекспериментальні дизайни, зокрема підхід «до/після» та порівняння груп працівників, охоплених програмами розвитку, з аналогічними групами без таких інтервенцій. Це дозволяє частково контролювати вплив зовнішніх чинників та точніше пов'язувати зміни показників із впровадженими управлінськими практиками. У випадках, коли формування контрольних груп є неможливим, доцільним є використання бенчмарків, трендових порівнянь та аналізу відхилень від планових показників.

Бенчмаркінг дозволяє порівнювати власні практики та показники з провідними організаціями галузі або міжгалузевими лідерами. Є. Щьокіна з колегами рекомендують використання зовнішнього бенчмаркінгу для ідентифікації кращих практик та внутрішнього для порівняння підрозділів.

Узагальнення міжнародного досвіду свідчить про різноманітність підходів провідних компаній до управління професійним зростанням та утриманням талантів. Компанії Кремнієвої долини, зокрема Google, Microsoft, відомі інноваційними практиками розвитку персоналу, що включають 20% часу на власні проєкти, інтенсивне внутрішнє навчання, горизонтальну мобільність .

Консалтингові фірми (McKinsey, BCG, Deloitte) використовують структуровані програми розвитку з чітко визначеними кар'єрними

траєкторіями, інтенсивним навчанням, менторингом з боку партнерів, періодичним оцінюванням прогресу [68].

Виробничі транснаціональні корпорації (General Electric, Siemens, Toyota) застосовують систематичні програми розвитку лідерів, міжнародні ротації, навчання за моделлю 70-20-10 (70% навчання через досвід, 20% через взаємодію, 10% через формальне навчання) .

Вітчизняний досвід характеризується поступовим впровадженням сучасних практик, хоча зберігаються значні розриви порівняно з міжнародними лідерами. С. Войнаренко з колегами фіксують, що провідні українські компанії впроваджують асесмент-центри, формують кадровий резерв, розробляють індивідуальні плани розвитку [69].

В. Жуковська відзначає зростаючу увагу вітчизняних організацій до цифрових інструментів управління талантами, включаючи платформи для навчання, системи управління результативністю, інструменти people analytics. Водночас, рівень впровадження поступається міжнародним стандартам [70].

Специфічні виклики українського контексту включають обмеженість фінансових ресурсів для інвестицій у розвиток, високу трудову міграцію, дефіцит кваліфікованих HR-фахівців, недостатню цифровізацію процесів.

Вибір методологічних підходів до оцінювання значною мірою визначається галузевою специфікою, характером бізнес-процесів та структурою персоналу. Для організацій з високою операційною інтенсивністю особливого значення набувають метрики, що відображають стабільність ключових ролей, ефективність внутрішньої мобільності, швидкість адаптації персоналу та здатність систем розвитку підтримувати безперервність операцій. Саме тому у подальшому доцільно розглянути релевантність зазначених підходів у контексті логістичного сектору, де управління кар'єрою та утриманням талантів має виразні прикладні виміри.

Сектор логістичних послуг характеризується специфічними особливостями управління персоналом. Висока інтенсивність операцій,

необхідність цілодобової роботи, значна частка лінійного персоналу створюють особливі вимоги до систем розвитку та утримання.

Провідні логістичні компанії (DHL, FedEx, UPS) інвестують значні ресурси у навчання персоналу, використовують технології для оптимізації процесів, формують сильні бренди роботодавців. Ці компанії демонструють відносно низьку плинність персоналу навіть за умов напруженого ринку праці.

ТОВ «Нова Пошта» як один із лідерів українського логістичного ринку впроваджує сучасні практики управління персоналом, що включають структуровані програми адаптації, систему внутрішнього навчання, механізми внутрішньої мобільності. Водночас, залишаються можливості для вдосконалення, особливо у сфері персоналізованого розвитку та утримання талантів.

Кращі практики управління професійним зростанням та утриманням талантів, що можуть бути адаптовані для вітчизняних організацій, включають: впровадження індивідуальних планів розвитку з регулярним переглядом, використання менторингу та коучингу для прискореного розвитку високопотенційних працівників, створення прозорих кар'єрних траєкторій з чіткими критеріями просування, забезпечення можливостей для горизонтального розвитку та міжфункціональної мобільності.

Формування сильного бренду роботодавця через демонстрацію можливостей розвитку, організаційних цінностей, турботи про працівників підвищує привабливість для талантів та зменшує плинність. Г. Писаревська з колегами підкреслюють зростаючу значущість HR-брендингу в умовах конкуренції за таланти [19].

Використання цифрових платформ для навчання забезпечує доступність, гнучкість, можливість персоналізації. Сучасні LMS (Learning Management Systems) дозволяють відстежувати прогрес, адаптувати контент, використовувати різноманітні формати.

Впровадження прозорих систем оцінювання результативності з регулярним зворотним зв'язком забезпечує розуміння працівниками їх

прогресу, областей для розвитку, кар'єрних можливостей. Регулярність та конструктивність зворотного зв'язку критично важливі.

Створення можливостей для участі у значущих проєктах, особливо для талантів, забезпечує розвиток через досвід, що є найефективнішим способом навчання згідно з моделлю 70-20-10.

Формування культури навчання, де розвиток сприймається як ключова організаційна цінність, стимулює ініціативу працівників у власному розвитку та підвищує ефективність формальних програм.

Обмеження та перспективи досліджень у сфері управління професійним зростанням та утриманням талантів включають необхідність адаптації міжнародних моделей до специфіки вітчизняного контексту, розробку валідних інструментів оцінювання талантів, вивчення довгострокових ефектів інвестицій у розвиток, дослідження впливу цифрових технологій на процеси управління талантами.

Н. Дріс підкреслює необхідність більш глибокого розуміння психологічних механізмів, що визначають ефективність практик управління талантами, зокрема впливу на мотивацію, ідентичність, благополуччя працівників. Це відкриває перспективи для міждисциплінарних досліджень на перетині психології, менеджменту, економіки.

Таким чином, методичний інструментарій оцінювання ефективності систем управління професійним зростанням та утриманням талантів включає різноманітні показники, методи, підходи. Узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду дозволяє ідентифікувати кращі практики для адаптації у вітчизняних організаціях з урахуванням специфіки контексту.

Висновки до розділу 1

Теоретичне дослідження проблематики управління професійним зростанням та утриманням талантів дозволяє сформулювати наступні висновки:

Управління кар'єрою становить критично важливий компонент сучасного кадрового менеджменту, що еволюціонував від механістичного сприйняття вертикального просування до багатовекторної концепції професійного розвитку. Сучасне розуміння охоплює різноманітні траєкторії зростання, включаючи горизонтальний, експертний, доцентровий розвиток, що відображає індивідуалізацію кар'єрних прагнень працівників.

Встановлено, що управління кар'єрою у сучасних організаціях розглядається як інтегрована підсистема менеджменту персоналу, тісно пов'язана з процесами оцінювання, навчання, мотивації та планування sukcesії. Такий системний підхід забезпечує узгодження індивідуальних кар'єрних очікувань працівників зі стратегічними потребами організації та сприяє підвищенню її адаптивності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Концепція управління талантами сформувалася як відповідь на зростаючий дефіцит висококваліфікованих фахівців та інтенсифікацію конкуренції на ринку праці. Ефективна політика утримання талантів інтегрує монетарні та немонетарні інструменти в узгоджену систему, що враховує специфіку організації, галузеві особливості та індивідуальні потреби ключових працівників.

Обґрунтовано доцільність застосування диференційованого підходу до управління талантами, що поєднує інклюзивні та ексклюзивні стратегії залежно від організаційного контексту, стадії життєвого циклу компанії та доступності ресурсів. Зазначений підхід дозволяє оптимізувати інвестиції у розвиток персоналу та мінімізувати ризики втрати критично важливих компетенцій.

Методичний інструментарій оцінювання результативності систем управління професійним зростанням та утриманням талантів включає фінансові, операційні, стратегічні показники, що дозволяють комплексно діагностувати ефективність та обґрунтовувати управлінські рішення. Узагальнення міжнародного досвіду демонструє різноманітність підходів провідних організацій, що можуть бути адаптовані для вітчизняних компаній з урахуванням специфіки контексту.

Доведено, що оцінювання ефективності управління професійним зростанням та утриманням талантів доцільно здійснювати на основі поєднання фінансових, операційних та стратегічних показників із використанням сучасних інструментів HR-аналітики та бенчмаркінгу. Комплексне застосування кількісних і якісних методів забезпечує об'єктивність оцінювання та створює передумови для своєчасного коригування кадрової політики.

Узагальнення теоретичних положень і методологічних підходів, представлених у першому розділі, формує науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу практики управління кар'єрою та утриманням талантів у конкретній організації. Отримані висновки слугують базою для обґрунтування аналітичних процедур і розробки практичних рекомендацій у наступному розділі дослідження.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА УТРИМАННЯМ ТАЛАНТІВ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» є найбільшим приватним оператором експрес-доставки вантажів та посилок в Україні, що здійснює діяльність у сфері логістичних послуг з 2001 року. Компанія створена як приватний бізнес-проект і з моменту заснування позиціонується як альтернатива державній поштової службі з фокусом на швидкість, надійність та клієнтоорієнтованість обслуговування [71].

Юридична адреса компанії: 03026, м. Київ, вул. Шолуденка, 3. ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване як юридична особа приватного права, основним видом економічної діяльності якої згідно з КВЕД є 53.20 «Інші види поштової та кур'єрської діяльності». Додатковими видами діяльності є складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Статутний капітал компанії станом на 2023 рік становить 29,2 млн грн [31]. Власниками ТОВ «Нова Пошта» є українські бізнесмени та інвестиційні фонди, компанія залишається повністю приватною без залучення іноземного капіталу.

Місія компанії сформульована як «бути найкращою логістичною компанією для людей та бізнесу через якісний сервіс, інновації та турботу про клієнтів і співробітників». Стратегічним баченням є створення найбільш технологічної та клієнтоорієнтованої логістичної екосистеми в Європі.

Основні напрями діяльності ТОВ «Нова Пошта» включають:

- експрес-доставку документів та посилок по Україні;
- міжнародну доставку в понад 200 країн світу через партнерські мережі;
- вантажні перевезення для бізнес-клієнтів;

- складську логістику та фулфілмент для e-commerce;
- фінансові послуги через власну платіжну систему;
- розвиток та обслуговування мережі поштоматів і автоматизованих пунктів видачі.

Інфраструктура компанії станом на кінець 2023 року включає понад 12000 відділень по всій Україні, що робить мережу найбільш розгалуженою серед приватних логістичних операторів. Компанія також експлуатує 8 власних сортувальних центрів загальною площею понад 300000 м², власний автопарк з більш ніж 7000 транспортних засобів різної вантажопідйомності (табл. 2.1) [31].

Технологічна інфраструктура є ключовою конкурентною перевагою. Компанія інвестувала понад 500 млн грн у власну ІТ-систему, що включає мобільні додатки для клієнтів та кур'єрів, автоматизовані системи сортування, систему відстеження посилок у режимі реального часу, інтеграції з понад 50000 інтернет-магазинів [31].

Згідно зі Звітом зі сталого розвитку ТОВ «Нова Пошта», компанія обробила понад 450 млн відправлень протягом року, що становить близько 70% ринку експрес-доставки в Україні [72]. Середній час доставки по Україні становить 1-2 дні, що є найкращим показником серед операторів. Динаміка ключових операційних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. наведена у табл. 2.1 та на рис. 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові операційні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Темп зростання 2023/2021, % |
|---|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Кількість відправлень, млн шт. | 412 | 289 | 475 | 115,3 |
| Кількість відділень, од. | 9845 | 10500 | 12100 | 122,9 |
| Кількість поштоматів, од. | 3200 | 4100 | 5800 | 181,3 |
| Автопарк, од. | 6200 | 6500 | 7200 | 116,1 |
| Площа сортувальних центрів, тис. м ² | 265 | 285 | 310 | 117,0 |
| Середня кількість відправлень на день, тис. шт. | 1129 | 792 | 1301 | 115,2 |

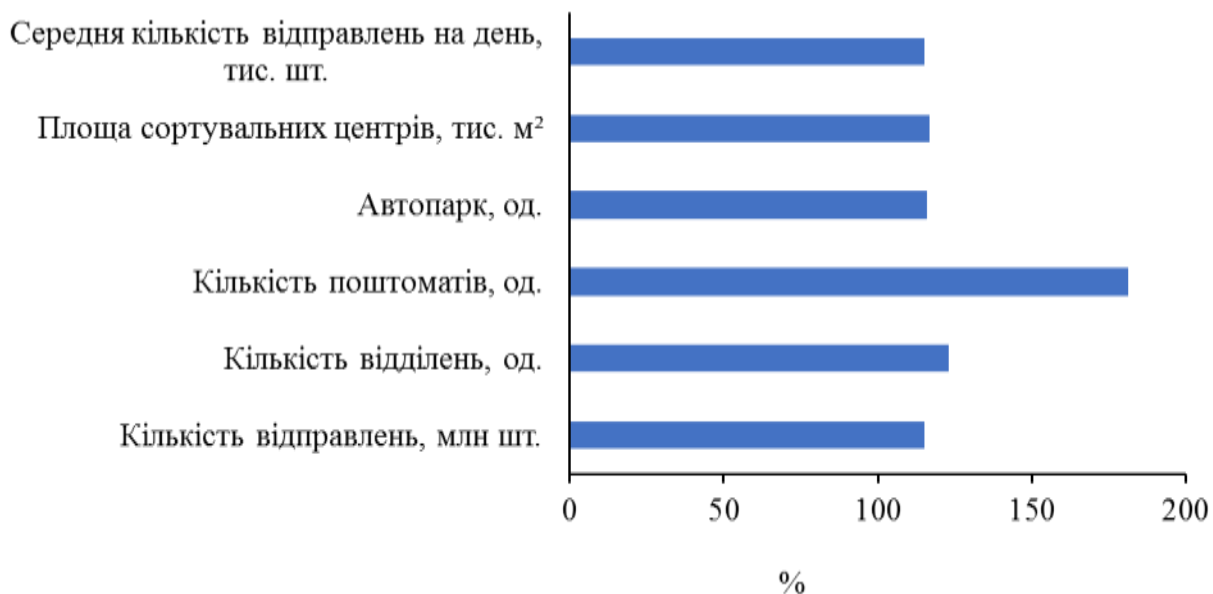


Рисунок 2.1 – Динаміка показників діяльності «Нова Пошта», темп зростання 2023/2021, %

Як видно з табл. 2.1 та рис.2.1, компанія демонструвала стабільне зростання операційних показників у 2021-2023 роках, незважаючи на тимчасове скорочення обсягів у 2022 році внаслідок початку повномасштабного вторгнення. У 2023 році компанія не лише відновила докризові показники, а й перевищила їх, що свідчить про високу адаптивність та ефективність антикризового управління.

Чисельність персоналу ТОВ «Нова Пошта» станом на 31 грудня 2023 року становила 28743 особи, що робить компанію одним з найбільших приватних роботодавців в Україні. Динаміка чисельності персоналу представлена в таблиці 2.2 [73].

Структура персоналу за категоріями станом на кінець 2023 року характеризується такими співвідношеннями: керівники становлять 8,5%, фахівці – 35,2%, операційний персонал – 56,3% (рис. 2.2). Така структура є типовою для логістичної галузі з великою часткою лінійного персоналу, що безпосередньо забезпечує операційні процеси.

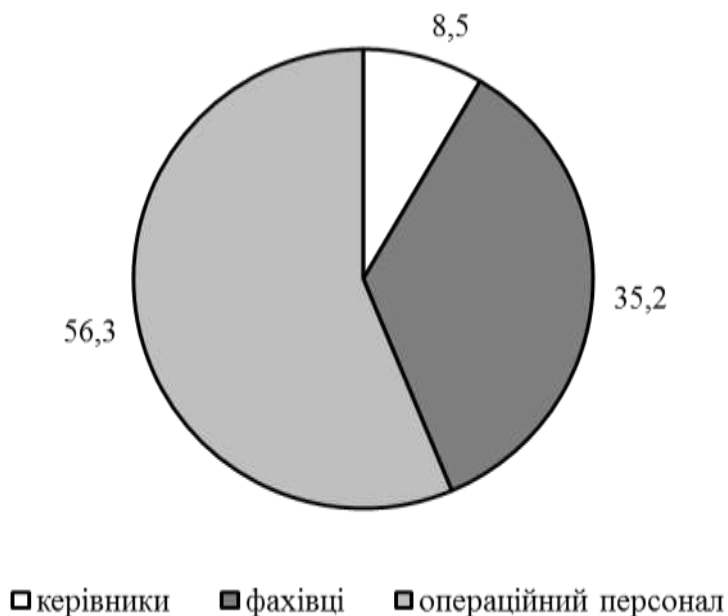


Рисунок 2.2 – Професійна структура персоналу ТОВ «Нова Пошта», %

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення 2023/2021 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------|
| | | | | абс. |
| Середньооблікова чисельність, осіб | 26890 | 24150 | 28743 | +1853 |
| у т.ч. керівники | 2150 | 1920 | 2450 | +300 |
| фахівці | 8940 | 8010 | 10120 | +1180 |
| працівники операційного персоналу | 15800 | 14220 | 16173 | +373 |
| Коефіцієнт плинності персоналу, % | 18,2 | 22,5 | 16,8 | -1,4 п.п. |

Освітня структура персоналу свідчить про відносно високий рівень кваліфікації: повну вищу освіту мають 42% працівників, базову вищу – 28%, професійно-технічну – 21%, повну загальну середню – 9% (рис. 2.3). Серед керівників та фахівців частка працівників з вищою освітою перевищує 85%.

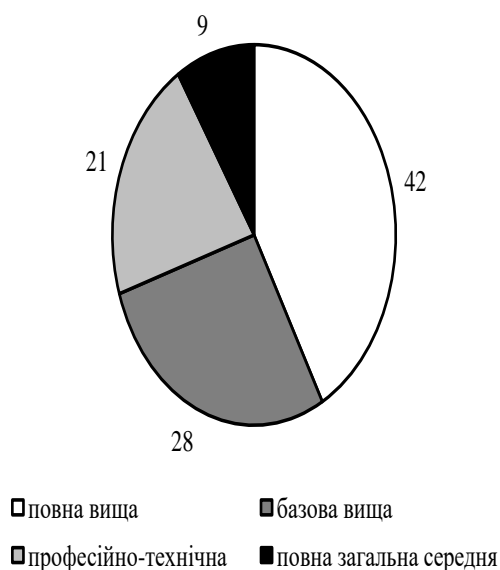


Рис. 2.3 - Освітня структура персоналу ТОВ «Нова Пошта», %

Вікова структура персоналу характеризується переважанням працівників віком 25-40 років (54%), що відповідає стратегії компанії на залучення активних, технологічно грамотних працівників. Працівники до 25 років становлять 18%, 41-50 років – 21%, понад 50 років – 7% (рис. 2.4).

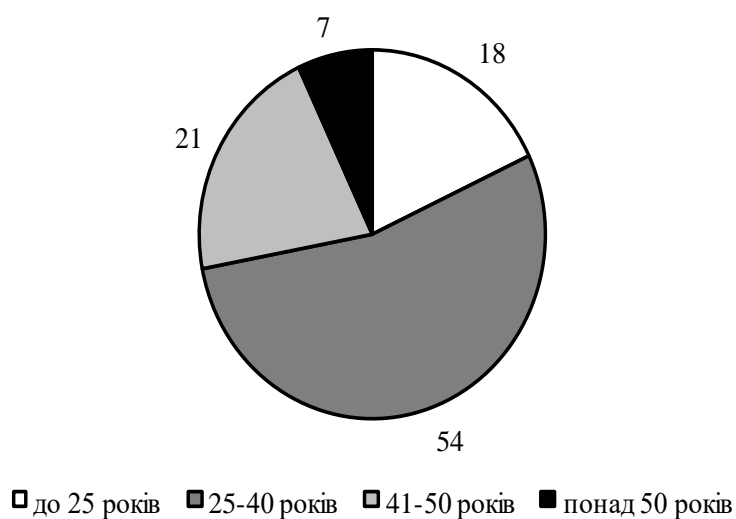


Рис. 2.4 - Вікова структура персоналу ТОВ «Нова Пошта», %

Гендерна структура є відносно збалансованою: чоловіки становлять 58%, жінки – 42%. Серед операційного персоналу (рис. 2.5, а) переважають чоловіки (67%), тоді як серед фахівців та керівників (рис. 2.5, б) співвідношення більш рівномірне (52% чоловіків та 48% жінок)



Рис. 2.5 - Гендерна структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» (а – операційний персонал, б -фахівці та керівники), %

Географічний розподіл персоналу (рис. 2.5) відображає розгалужену мережу компанії: у Києві та Київській області працює 32% персоналу, у регіональних центрах (Харків, Дніпро, Одеса, Львів) – 38%, в інших регіонах – 30%.



Рис. 2.6 – Географічний розподіл персоналу, %

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» побудована за функціонально-дивізійним принципом та включає такі основні блоки:

- блок операційної діяльності (керівник операційного директора);
- блок розвитку та технологій (керівник директора з розвитку);
- блок комерції та маркетингу (керівник комерційного директора);
- блок фінансів та економіки (керівник фінансового директора);
- блок управління персоналом та корпоративної культури (керівник директора з персоналу);
- блок безпеки та комплаєнсу (керівник директора з безпеки).

Генеральний директор компанії підпорядковується раді директорів, що представляє інтереси власників. Управлінська команда включає 12 топ-менеджерів з середнім стажем роботи в компанії понад 8 років, що свідчить про стабільність вищого керівництва.

Система управління персоналом централізована з потужним корпоративним HR-департаментом чисельністю 245 осіб та регіональними HR-представниками в усіх обласних центрах. HR-функція структурована за напрямками (рис. 2.7): рекрутинг та адаптація (85 осіб), навчання та розвиток (62 особи), компенсації та бенефіти (38 осіб), HR-адміністрування (45 осіб), корпоративна культура (15 осіб).

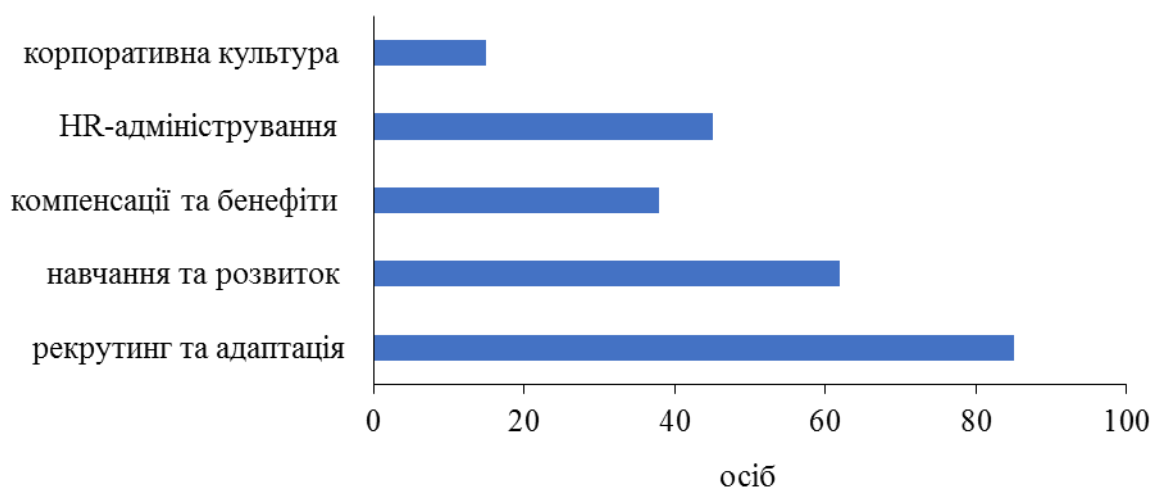


Рисунок 2.7 – Структура HR-функції за напрямками

Фінансово-економічні показники діяльності компанії демонструють стабільне зростання (табл. 2.3, рис. 2.8).

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Темп зростання 2023/2021, % |
|--|---------|---------|---------|-----------------------------|
| Дохід від реалізації, млрд грн | 26,1 | 19,8 | 32,4 | 124,1 |
| Собівартість реалізованих послуг, млрд грн | 21,5 | 16,9 | 26,7 | 124,2 |
| Валовий прибуток, млрд грн | 4,6 | 2,9 | 5,7 | 123,9 |
| Чистий прибуток, млрд грн | 2,3 | 0,8 | 2,8 | 121,7 |
| Рентабельність діяльності, % | 8,8 | 4,0 | 8,6 | -0,2 п.п. |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу | 970,8 | 819,9 | 1127,2 | 116,1 |

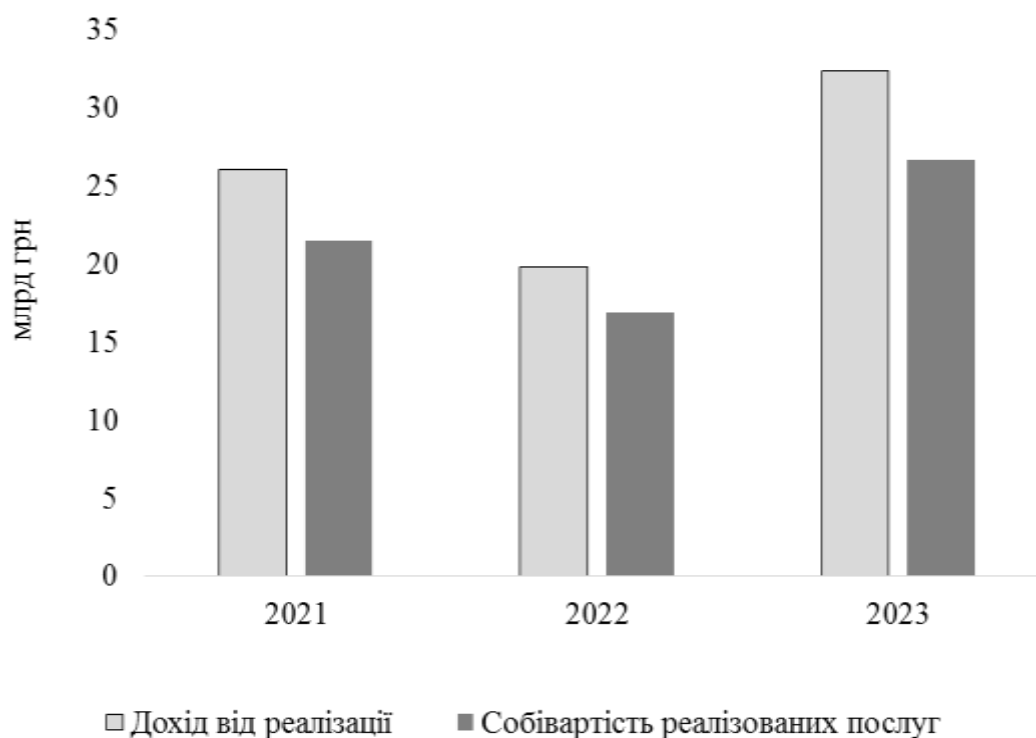


Рисунок 2.8 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Згідно з публічною фінансовою звітністю, дохід від реалізації послуг у 2023 році становив 32,4 млрд грн, що на 24% більше порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток у 2023 році досяг 2,8 млрд грн.

Показники продуктивності праці демонструють позитивну динаміку (рис. 2.9), зростаючи з 970,8 тис. грн на одного працівника у 2021 році до 1127,2 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів.

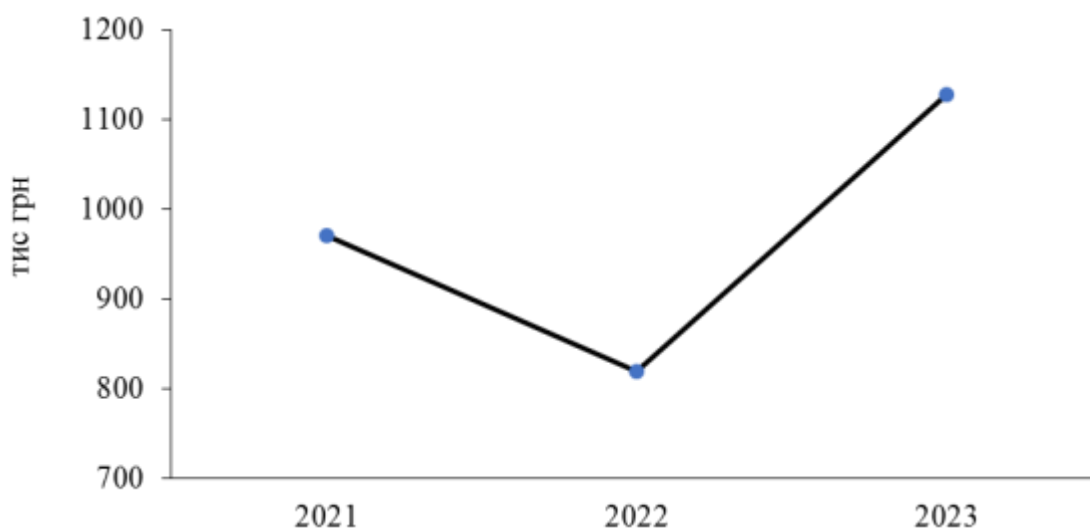


Рисунок 2.9 – Динаміка продуктивності праці персоналу «Нова Пошта», тис. грн/особу

Витрати на персонал у 2023 році становили 8,9 млрд грн або 27,5% від доходу від реалізації. Структура витрат на персонал включає (рис. 2.10): оплата праці – 72%, соціальні внески – 22%, витрати на навчання та розвиток – 3%, інші витрати – 3%. Середня заробітна плата у компанії у 2023 році становила 25800 грн, що на 18% вище середньої по галузі транспорту та логістики.

Інвестиції у розвиток персоналу зросли з 245 млн грн у 2021 році до 312 млн грн у 2023 році, що становить 3,5% від витрат на персонал. Компанія визнає стратегічне значення інвестицій у людський капітал для підтримання конкурентних позицій.

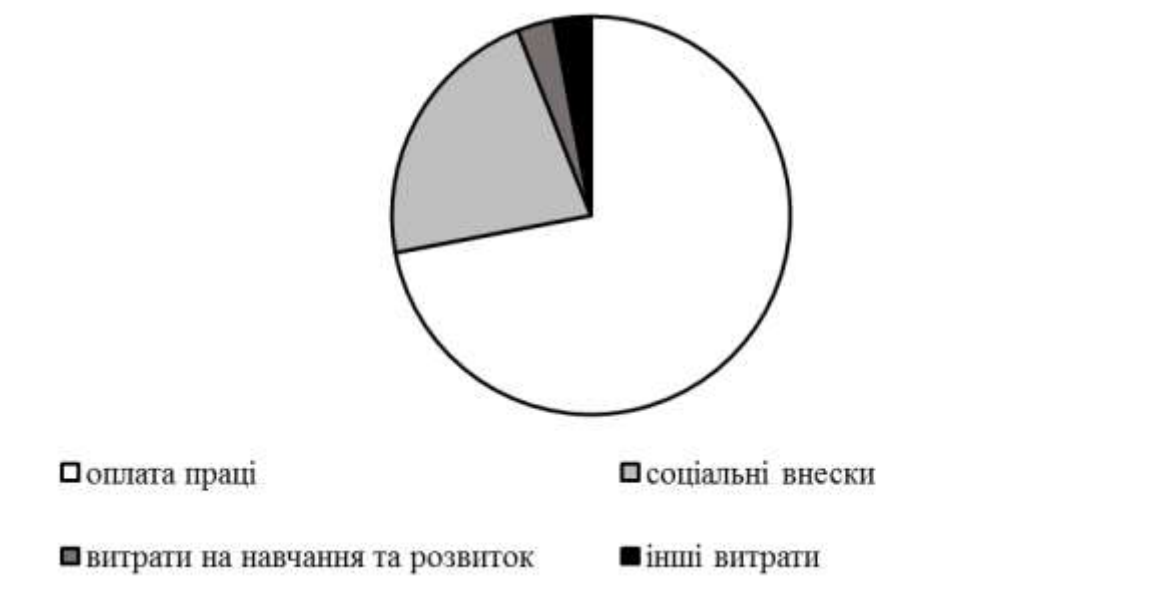


Рисунок 2.10 – Структура витрат на персонал ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році

Корпоративна культура ТОВ «Нова Пошта» базується на п'яти ключових цінностях: клієнтоорієнтованість, команда, результативність, інновації, відповідальність. Компанія послідовно розвиває бренд роботодавця, позиціонуючись як роботодавець вибору для молодих амбітних фахівців.

Згідно з дослідженням роботодавців України 2023 року, проведеним порталом Robota.ua, ТОВ «Нова Пошта» входить до ТОП-10 найбільш привабливих роботодавців у категорії логістики та транспорту. Основними факторами привабливості респонденти назвали можливості кар'єрного зростання, конкурентну компенсацію, сучасні технології.

Система корпоративних комунікацій включає регулярні зустрічі керівництва з персоналом, внутрішній портал для співробітників, мобільний додаток «Нова Пошта для своїх», корпоративний журнал, канали у соціальних мережах. Рівень поінформованості персоналу про стратегію та події компанії, згідно з внутрішніми опитуваннями, становить 78%.

Соціальна відповідальність є важливою складовою корпоративної стратегії. Компанія реалізує програми підтримки співробітників та громад,

благодійні ініціативи, екологічні проєкти. Під час повномасштабного вторгнення ТОВ «Нова Пошта» здійснювала безкоштовну доставку гуманітарної допомоги, забезпечила всім співробітникам виплату заробітної плати незалежно від можливості виконання роботи.

Стратегічні пріоритети розвитку компанії на період до 2027 року включають: розширення мережі відділень та поштоматів до 15 000 точок, розвиток міжнародного напрямку, цифровізація всіх процесів, розвиток фінансових та суміжних послуг, підвищення операційної ефективності, посилення HR-бренду та розвиток талантів.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» є динамічною логістичною компанією з потужною інфраструктурою, великою чисельністю персоналу, стабільними фінансово-економічними результатами. Компанія демонструє високу адаптивність до викликів зовнішнього середовища та послідовно інвестує у розвиток людського капіталу як критичного фактора конкурентоспроможності.

2.2. Аналіз системи управління кар'єрою персоналу в організації

Система управління професійним зростанням персоналу в ТОВ «Нова Пошта» формувалася поступово у міру розвитку компанії та ускладнення організаційної структури. Якщо на початкових етапах існування компанії кар'єрне просування відбувалося спонтанно на основі виключно результативності працівників, то з 2015 року почалося систематичне формування політик та процедур управління розвитком персоналу.

Концептуальні засади управління кар'єрою закріплені у внутрішніх нормативних документах компанії: Положенні про управління персоналом, Положенні про кадровий резерв, Положенні про оцінку персоналу, Положенні про навчання та розвиток. Ці документи визначають принципи, процедури, відповідальність за реалізацію процесів розвитку.

Ключові принципи політики управління кар'єрою включають:

- пріоритет внутрішніх кандидатів при заповненні вакансій;

- прозорість критеріїв та процедур просування;
- рівні можливості для всіх працівників незалежно від демографічних характеристик;
- узгодження організаційних потреб та індивідуальних прагнень;
- систематичність оцінювання та розвитку;
- персоналізація траєкторій розвитку для високопотенційних працівників.

Відповідальність за управління кар'єрою розподілена між різними суб'єктами. HR-департамент забезпечує методологічну підтримку, адміністрування процесів, моніторинг показників. Лінійні керівники відповідають за оцінювання підлеглих, формування індивідуальних планів розвитку, надання зворотного зв'язку, створення можливостей для розвитку. Самі працівники несуть відповідальність за власний розвиток через ініціативність, навчання, досягнення цілей розвитку.

Типи кар'єрних траєкторій, що реалізуються в компанії (табл. 2.4), включають вертикальне просування управлінською ієрархією, горизонтальну ротацию між функціональними напрямками, експертну траєкторію для фахівців без переходу до управління, проєктну кар'єру через участь у стратегічних ініціативах.

Таблиця 2.4 – Розподіл типів кар'єрних траєкторій серед персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році

| Тип траєкторії | Кількість працівників, осіб | Питома вага, % |
|--------------------------|-----------------------------|----------------|
| Вертикальна управлінська | 1247 | 4,3 |
| Горизонтальна ротаційна | 2874 | 10,0 |
| Експертна спеціалізована | 3449 | 12,0 |
| Проєктна | 892 | 3,1 |
| Без чіткої траєкторії | 20281 | 70,6 |
| Разом | 28743 | 100,0 |

Як видно з таблиці 2.4, значна частина персоналу (70,6%) не має чітко визначеної кар'єрної траєкторії, що свідчить про потенціал для вдосконалення

системи планування розвитку. Найбільш поширеними є експертна та горизонтальна траєкторії, що відповідає специфіці логістичного бізнесу з потребою у високоспеціалізованих фахівцях.

Процес планування кар'єри структурований за декількома етапами. Початковий етап передбачає ідентифікацію потенціалу через систему оцінювання персоналу. Компанія використовує комплексний підхід до оцінювання, що включає щорічну оцінку результативності (Performance Review), оцінювання компетенцій для ключових позицій, періодичні опитування «360 градусів» для керівників.

Таблиця 2.5 – Розподіл персоналу за результатами оцінювання результативності у 2023 році

| Оцінка | Інтерпретація | Кількість працівників, осіб | Питома вага, % |
|--------|------------------------|-----------------------------|----------------|
| 5 | Виняткові результати | 1437 | 5,0 |
| 4 | Перевищує очікування | 8623 | 30,0 |
| 3 | Відповідає очікуванням | 16046 | 55,8 |
| 2 | Частково відповідає | 2300 | 8,0 |
| 1 | Не відповідає | 337 | 1,2 |
| Разом | | 28743 | 100,0 |

Розподіл оцінок наближається до нормального з переважанням середніх значень, що свідчить про відносну об'єктивність процедури. Працівники з оцінками 4-5 (35% персоналу) становлять потенційний пул для кар'єрного просування та включення до кадрового резерву.

Оцінювання компетенцій проводиться для кандидатів на підвищення та для працівників ключових позицій. Компанія розробила модель корпоративних компетенцій, що включає 8 компетенцій: клієнтоорієнтованість, командна робота, результативність, адаптивність, комунікація, аналітичне мислення, ініціативність, відповідальність. Для керівних позицій додаються управлінські компетенції: лідерство, стратегічне мислення, розвиток підлеглих, прийняття рішень.

Методи оцінювання компетенцій включають структуроване інтерв'ю за методом STAR, кейси та ділові ігри, психометричне тестування когнітивних здібностей. Для позицій вищого менеджменту застосовуються асесмент-центри за участю зовнішніх консультантів.

Опитування «360 градусів» впроваджене у 2019 році для всіх керівників підрозділів та вище. Процедура передбачає збір зворотного зв'язку від керівника, колег, підлеглих, внутрішніх клієнтів через онлайн-платформу. Оцінюються ті ж компетенції, що й у моделі компанії. Результати обговорюються індивідуально з HR-партнером та використовуються для формування планів розвитку. У 2023 році опитування охопило 1 890 керівників.

Формування кадрового резерву є центральним елементом системи управління кар'єрою. Компанія підтримує резерв на ключові управлінські позиції з метою забезпечення наступності та мінімізації ризиків втрати компетенцій. Процедура формування резерву включає номінування кандидатів лінійними керівниками, оцінювання потенціалу та готовності, затвердження на засіданні Комітету з талантів.

Коефіцієнт покриття резервом (табл. 2.6) становить в середньому 1,5, що нижче рекомендованого значення 2,0. Найкращий показник спостерігається для керівників департаментів (1,9), найгірший – для керівників підрозділів (1,4), що свідчить про недостатню увагу до формування резерву на лінійному рівні.

Таблиця 2.6 – Характеристика кадрового резерву ТОВ «Нова Пошта» станом на 31.12.2023 р.

| Рівень позицій | Кількість ключових позицій | Кількість резервістів | Коефіцієнт покриття | Середній термін готовності, міс. |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Топ-менеджмент | 12 | 18 | 1,5 | 18 |
| Керівники департаментів | 47 | 89 | 1,9 | 12 |
| Керівники відділів | 245 | 417 | 1,7 | 8 |
| Керівники підрозділів | 890 | 1247 | 1,4 | 6 |
| Разом | 1194 | 1771 | 1,5 | 9 |

Розвиток резервістів здійснюється через спеціальні програми, що включають навчальні модулі з лідерства, фінансів, стратегії, менторство з боку досвідчених керівників, участь у крос-функціональних проєктах, стажування в інших підрозділах, регулярний зворотний зв'язок. Витрати на розвиток одного резервіста у 2023 році становили в середньому 48 тис. грн.

Індивідуальні плани розвитку (ІПР) формуються для всіх резервістів та високопотенційних працівників. Стандартний ІПР включає цілі розвитку на рік, конкретні розвивальні активності, необхідні ресурси, критерії досягнення, терміни, відповідальних. Плани переглядаються щоквартально у діалозі керівника та працівника.

Аналіз 420 ІПР резервістів за 2023 рік показав, що найпоширенішими розвивальними активностями є: участь у проєктах (зазначено у 87% планів), навчальні програми (79%), менторство (64%), ротація (42%), самонавчання (91%). Виконання планів становить в середньому 73%, що вказує на необхідність посилення контролю та підтримки.

Програми навчання та розвитку в компанії диверсифіковані за форматами та цільовими аудиторіями. Корпоративний університет «Нова Пошта» створений у 2017 році та пропонує програми для всіх рівнів персоналу. Структура навчання включає обов'язкові програми для новачків, функціональні програми для фахівців, програми розвитку лідерства, програми для резерву. Показники навчання та розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році наведені у табл. 2.7.

Середня кількість годин навчання на працівника (23,5 год.) є нижчою порівняно з провідними міжнародними компаніями (40-50 год.), що вказує на потенціал для інтенсифікації розвитку. Водночас, показник охоплення навчанням (94,2%) є високим та свідчить про доступність програм.

Формати навчання включають очні тренінги та воркшопи (33% від загального обсягу), онлайн-курси на власній платформі (48%), вебінари та віртуальні класи (14%), зовнішні програми та конференції (5%). Цифровізація

навчання прискорилося з 2020 року та дозволила підвищити доступність при оптимізації витрат.

Таблиця 2.7 – Показники навчання та розвитку персоналу ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році

| Показник | Значення |
|---|----------|
| Загальна кількість годин навчання, год. | 674530 |
| Середня кількість годин навчання на одного працівника, год. | 23,5 |
| Охоплення навчанням, % | 94,2 |
| Кількість навчальних програм, од. | 127 |
| Кількість внутрішніх тренерів, осіб | 85 |
| Витрати на навчання на одного працівника, грн | 10860 |
| Частка онлайн-навчання, % | 67 |

Тематика програм охоплює продуктові знання про послуги компанії, функціональні навички для різних спеціальностей, навички роботи з клієнтами, лідерство та управління, особистісну ефективність, цифрові інструменти. Найбільшою популярністю користуються програми з клієнтського сервісу (пройшли 82% фронт-персоналу) та цифрових інструментів (67% офісного персоналу).

Менторські програми функціонують для резервістів та молодих керівників. 127 досвідчених керівників виступають менторами для 342 менті. Тривалість менторських відносин становить зазвичай 6-12 місяців з регулярними зустрічами (мінімум раз на місяць). Опитування учасників показує високу задоволеність (4,3 бала з 5) та сприйняту користь програми.

Коучинг надається топ-менеджменту та ключовим резервістам за участю зовнішніх сертифікованих коучів. У 2023 році коучингом було охоплено 45 осіб з бюджетом 2,4 млн грн. Типова програма коучингу включає 8-12 сесій протягом 6 місяців з фокусом на лідерські виклики, комунікацію, стратегічне мислення.

Механізми внутрішньої мобільності підтримують горизонтальний та вертикальний рух персоналу. Компанія дотримується політики пріоритету

внутрішніх кандидатів: всі вакансії (крім масових лінійних позицій) публікуються спочатку на внутрішньому порталі протягом 5 днів до зовнішнього пошуку. Будь-який працівник може подати заявку за умови відсутності дисциплінарних стягнень та роботи на поточній позиції не менше 6 місяців. Показники внутрішньої мобільності демонструють позитивну динаміку у 2023 році після зниження у 2022 році внаслідок кризи (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники внутрішньої мобільності в ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. |
|--|---------|---------|---------|
| Кількість внутрішніх переміщень, осіб | 3420 | 2890 | 4127 |
| у т.ч. вертикальних (підвищення) | 1890 | 1520 | 2315 |
| горизонтальних (ротація) | 1530 | 1370 | 1812 |
| Коефіцієнт внутрішнього заповнення вакансій, % | 58,2 | 54,7 | 63,4 |
| Частка працівників з досвідом внутрішньої мобільності, % | 12,7 | 12,0 | 14,4 |

Інструменти комунікації кар'єрних можливостей включають внутрішній портал вакансій з детальними описами позицій та вимог, кар'єрні консультації з HR-партнерами (проведено 2 840 консультацій у 2023 році), кар'єрні дні та ярмарки вакансій у регіонах (12 заходів), історії успіху внутрішньої мобільності у корпоративних медіа. Коефіцієнт внутрішнього заповнення вакансій (63,4%) є вищим порівняно з середнім по ринку (45-50%), що свідчить про ефективність системи розвитку та утримання персоналу. Розподіл внутрішніх переміщень за напрямками показує, що найактивніша мобільність спостерігається з операційних підрозділів до функціональних (28% переміщень), між регіональними підрозділами (24%), з функціональних до операційних (18%), між функціональними напрямками (17%), з лінійних до керівних позицій (13%).

Бар'єри для кар'єрного зростання, ідентифіковані через опитування персоналу та інтерв'ю з резервістами, включають: обмежену кількість вакансій вищого рівня (зазначили 64% респондентів), недостатню прозорість критеріїв

просування (47%), обмеженість часу на розвиток через високе навантаження (52%), географічні обмеження для переміщень (31%), недостатність зворотного зв'язку про перспективи (39%).

Виклики у реалізації систем управління кар'єрою включають високі темпи зростання компанії, що створює розриви у процесах, дефіцит кваліфікованих внутрішніх кандидатів на нові напрями, обмеженість бюджетів розвитку відносно амбіцій, недостатню залученість частини лінійних керівників у розвиток підлеглих, складність балансування стандартизації та персоналізації.

Сильні сторони системи управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» включають наявність формалізованих політик та процедур, функціонування кадрового резерву на ключові позиції, різноманітні програми навчання та розвитку, пріоритет внутрішніх кандидатів, відносно високий коефіцієнт внутрішнього заповнення вакансій, використання цифрових інструментів.

Слабкі сторони охоплюють недостатнє покриття резервом частини ключових позицій, обмежену персоналізацію планів розвитку для нерезервістів, нерівномірність якості розвивальних активностей, недостатність горизонтальних траєкторій для експертів, обмеженість зворотного зв'язку про перспективи для масового персоналу, відсутність чітких кар'єрних карт для більшості посад.

Порівняння з провідними практиками показує, що ТОВ «Нова Пошта» знаходиться на середньому рівні зрілості систем управління кар'єрою. Компанія впровадила базові елементи (оцінювання, резерв, навчання, мобільність), але поступається лідерам у персоналізації, використанні аналітики, інтеграції цифрових інструментів, систематичності кар'єрних діалогів.

Таким чином, система управління кар'єрою в ТОВ «Нова Пошта» характеризується наявністю формалізованої політики, різноманітних інструментів розвитку, відносно високими показниками внутрішньої мобільності. Водночас, зберігаються можливості для вдосконалення у напрямках персоналізації, розширення покриття резервом, посилення кар'єрних комунікацій, особливо для масового персоналу.

2.3. Оцінка ефективності політики утримання талантів в організації

Політика утримання талантів в ТОВ «Нова Пошта» формується як комплекс взаємопов'язаних HR-практик, спрямованих на забезпечення стабільності ключового персоналу через створення привабливих умов праці, можливостей розвитку, конкурентної компенсації. Компанія не має окремого формалізованого документа «Політика утримання талантів», проте відповідні положення інтегровані у різні HR-політики.

Визначення та ідентифікація талантів у компанії базується на комбінації критеріїв результативності та потенціалу. До категорії талантів відносяться працівники, що демонструють стабільно високу результативність (оцінка 4-5), володіють критичними для бізнесу компетенціями, демонструють потенціал для зростання, відповідають корпоративним цінностям. Матриця «результативність-потенціал» використовується для сегментації персоналу та диференціації підходів. За результатами оцінювання 2023 року розподіл персоналу представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Сегментація персоналу ТОВ «Нова Пошта» за матрицею «результативність-потенціал» у 2023 році

| Сегмент | Характеристика | Кількість, осіб | Питома вага, % | Пріоритет утримання |
|-------------------------------------|---|-----------------|----------------|---------------------|
| Зірки (Stars) | Висока результативність + високий потенціал | 1437 | 5,0 | Критичний |
| Ключові виконавці (Key performers) | Висока результативність + помірний потенціал | 5749 | 20,0 | Високий |
| Високий потенціал (High potentials) | Помірна результативність + високий потенціал | 2874 | 10,0 | Високий |
| Працьовиті (Solid performers) | Помірна результативність + помірний потенціал | 15770 | 54,9 | Середній |
| Проблемні (Underperformers) | Низька результативність | 2913 | 10,1 | Низький |
| Разом | | 28743 | 100,0 | |

Стратегічний фокус утримання зосереджений на сегментах «Зірки» та «Ключові виконавці», що разом становлять 25% персоналу (7 186 осіб). Саме ці категорії отримують пріоритетний доступ до ресурсів розвитку, диференційованої компенсації, індивідуальної уваги з боку керівництва.

Динаміка плинності персоналу є ключовим індикатором ефективності політики утримання. Загальний коефіцієнт плинності у 2023 році становив 16,8%, що є нижчим порівняно з середнім показником по галузі транспорту та логістики (22-25%). Водночас, диференціація плинності за сегментами персоналу демонструє критичні відмінності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» за сегментами у 2021-2023 рр.

| Сегмент персоналу | Коефіцієнт плинності, % | | | Відхилення 2023/2021, п.п. |
|-------------------|-------------------------|---------|---------|----------------------------|
| | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | |
| Зірки | 8,2 | 11,5 | 9,3 | +1,1 |
| Ключові виконавці | 10,5 | 14,2 | 11,7 | +1,2 |
| Високий потенціал | 12,8 | 16,9 | 13,4 | +0,6 |
| Працьовиті | 16,4 | 20,8 | 15,2 | -1,2 |
| Проблемні | 38,5 | 47,2 | 35,9 | -2,6 |
| Середнє | 18,2 | 22,5 | 16,8 | -1,4 |

Плинність критичних сегментів («Зірки», «Ключові виконавці») зростає порівняно з 2021 роком, що вказує на недостатню ефективність механізмів утримання талантів у складних умовах 2022-2023 років. Плинність «Зірок» (9,3%) перевищує цільове значення (не більше 5%), що створює ризики втрати ключових компетенцій.

Аналіз причин звільнення талантів (сегменти «Зірки» та «Ключові виконавці») за результатами exit-інтерв'ю у 2023 році виявив такі основні мотиви: більш привабливі фінансові умови в іншій компанії (34%), переїзд до іншого міста/країни (22%), обмежені можливості кар'єрного зростання (18%),

незадоволеність балансом роботи-життя (12%), конфлікт з керівником (8%), інші причини (6%).

Вартість плинності талантів є значною. Згідно з методикою В. Каскіо, загальні витрати на заміщення працівника включають витрати на рекрутинг, адаптацію, навчання, втрату продуктивності на період вакансії та адаптації нового працівника. Для талантів ці витрати оцінюються у 150-250% річної заробітної плати.

Загальна вартість плинності талантів у 2023 році оцінюється у 568,7 млн грн, що становить 6,4% від витрат на персонал або 1,8% від доходу від реалізації (табл. 2.11). Це значна сума, що обґрунтовує доцільність інвестицій у посилення політики утримання.

Таблиця 2.11 – Оцінка вартості плинності талантів ТОВ «Нова Пошта» у 2023 році

| Показник | Зірки | Ключові виконавці | Разом |
|--|-------|-------------------|-------|
| Кількість звільнень, осіб | 134 | 673 | 807 |
| Середня річна ЗП, тис. грн | 540 | 420 | 447 |
| Множник вартості заміщення | 2,0 | 1,5 | 1,6 |
| Вартість заміщення одного працівника, тис. грн | 1080 | 630 | 715 |
| Загальна вартість плинності, млн грн | 144,7 | 424,0 | 568,7 |

Інструменти утримання талантів у компанії диверсифіковані за монетарними та немонетарними категоріями. Монетарні інструменти включають конкурентну базову заробітну плату, річні бонуси за результативністю, довгострокові заохочувальні програми для топ-менеджменту, спот-бонуси за виняткові досягнення, премії за лояльність (виплачуються після 5, 10, 15 років роботи).

Система компенсації базується на принципах внутрішньої справедливості через грейдинг посад та зовнішньої конкурентоспроможності через регулярні

ринкові огляди. Компанія позиціонує свої рівні компенсації на рівні 60-го перцентилія ринку для масового персоналу та 75-го перцентилія для талантів.

Рівні компенсації в ТОВ «Нова Пошта» перевищують ринкові на 8-18% залежно від категорії, що забезпечує конкурентну позицію. Найбільша премія спостерігається для талантів (18%), що відповідає стратегії диференціації. Річні бонуси за результативністю охоплюють весь персонал та залежать від досягнення корпоративних, командних та індивідуальних цілей. Цільовий розмір бонусу становить 10-30% від базової заробітної плати залежно від рівня позиції. Фактичні виплати у 2023 році становили в середньому 18% від базової ЗП, що близько до цільового значення.

Порівняльний аналіз середньої заробітної плати за категоріями персоналу ТОВ «Нова пошта» наведений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняння середньої заробітної плати в ТОВ «Нова Пошта» з ринком у 2023 році, тис. грн

| Категорія персоналу | ТОВ «Нова Пошта» | Середнє по ринку | Позиція відносно ринку, % |
|---------------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| Топ-менеджмент | 125,0 | 110,0 | 114 |
| Керівники середньої ланки | 65,0 | 55,0 | 118 |
| Фахівці-таланти | 45,0 | 38,0 | 118 |
| Фахівці масові | 28,0 | 26,0 | 108 |
| Операційний персонал | 18,5 | 17,0 | 109 |

Довгострокові заохочувальні програми (Long-Term Incentive Plans) впроваджені у 2020 році для топ-50 керівників. Програма передбачає виплати, прив'язані до досягнення трирічних фінансових та стратегічних цілей компанії. Період накопичення – 3 роки, виплата здійснюється на 4-й рік за умови продовження роботи в компанії.

Немонетарні інструменти утримання охоплюють можливості кар'єрного зростання (розглянуті у підрозділі 2.2), соціальний пакет, гнучкість умов праці, корпоративну культуру та визнання, можливості навчання та розвитку.

Соціальний пакет включає: медичне страхування для працівника та членів сім'ї (100% персоналу), страхування життя та від нещасних випадків (100%), додаткові оплачувані відпустки за стаж (3-10 днів), компенсація вартості спортзалу (для менеджерів та вище), корпоративна мобільна телефонія (для офісного персоналу), знижки на послуги компанії (30-50% залежно від стажу).

Вартість соціального пакета становить в середньому 18% від базової заробітної плати або 4 644 грн на одного працівника на місяць. Опитування персоналу показує високу оцінку соціального пакета (4,1 бала з 5), причому найбільше цінується медичне страхування (згадали 89% респондентів) та знижки на послуги (74%).

Гнучкість умов праці обмежена специфікою операційної діяльності. Для офісного персоналу (35,2% від загальної чисельності) доступні: гібридний формат роботи (2-3 дні в офісі, 2-3 вдома), гнучкий початок робочого дня (± 2 години), можливість віддаленої роботи за погодженням. Для операційного персоналу гнучкість обмежена потребами операцій, проте доступні зміни графіку за запитом.

Опитування залученості персоналу (Employee Engagement Survey) проводиться щорічно з 2018 року з метою вимірювання емоційної прихильності, мотивації, задоволеності. Методологія базується на моделі Gallup Q12. Участь у опитуванні 2023 року взяли 24890 працівників (відгук 86,6%), результати опитування представлені у табл. 2.13.

Показники залученості демонструють позитивну динаміку у 2023 році після зниження у кризовому 2022 році. Індекс залученості (eNPS = 71) є вищим порівняно з середнім по ринку (55-60), що свідчить про відносно високу прихильність персоналу.

Таблиця 2.13 – Показники залученості персоналу ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.

| Показник | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення 2023/2021 |
|--|---------|---------|---------|----------------------|
| Індекс залученості (eNPS), балів | 67 | 58 | 71 | +4 |
| Частка залучених працівників, % | 64 | 53 | 68 | +4 п.п. |
| Частка незалучених працівників, % | 28 | 36 | 25 | -3 п.п. |
| Частка активно незалучених, % | 8 | 11 | 7 | -1 п.п. |
| Задоволеність можливостями розвитку, балів (1-5) | 3,8 | 3,4 | 4,0 | +0,2 |
| Задоволеність керівництвом, балів (1-5) | 3,9 | 3,5 | 4,1 | +0,2 |
| Задоволеність компенсацією, балів (1-5) | 3,6 | 3,3 | 3,7 | +0,1 |

Диференціація залученості за сегментами персоналу показує значні відмінності. «Зірки» демонструють найвищу залученість (eNPS = 84), «Ключові виконавці» – 76, «Високий потенціал» – 72, «Працьовиті» – 65, «Проблемні» – 38. Це підтверджує ефективність диференційованих підходів до роботи з талантами.

Аналіз драйверів залученості для талантів виявив, що найбільший вплив мають (за результатами регресійного аналізу): можливості кар'єрного зростання (коефіцієнт впливу 0,32), якість безпосереднього керівництва (0,28), задоволеність компенсацією (0,21), можливості навчання (0,18), визнання досягнень (0,15), змістовність роботи (0,14).

Рівень задоволеності можливостями розвитку серед талантів (4,0 бала) є відносно високим, проте зберігається 20% незадоволених (оцінки 1-2), що вказує на необхідність персоналізації підходів. Основні зауваження стосуються обмеженості позицій для вертикального росту, недостатності зворотного зв'язку, нерівномірності якості менторства.

Задоволеність компенсацією талантів (3,7 бала) є нижчою порівняно з іншими аспектами, що створює ризики переманювання конкурентами. 28% талантів зазначили, що розглядали пропозиції від інших роботодавців протягом року, причому 42% з них назвали вищу компенсацію основним привабливим фактором.

Корпоративна культура та організаційний клімат істотно впливають на утримання талантів. Компанія послідовно розвиває цінності клієнтоорієнтованості, командності, результативності, що знаходить відображення у практиках визнання, комунікації, лідерства. Опитування показує, що 73% талантів відчують сильне відповідність особистих цінностей та корпоративних.

Програми визнання включають щомісячні та щорічні нагороди кращим працівникам, публічне визнання досягнень у корпоративних медіа, персоналізовані подяки від керівництва, запрошення на стратегічні сесії. У 2023 році різними формами визнання було охоплено 68% талантів.

Бренд роботодавця (Employer Brand) розвивається через зовнішню комунікацію, участь у рейтингах, співпрацю з університетами. За результатами дослідження «ТОП-роботодавців України 2023», ТОВ «Нова Пошта» посіла 8-е місце в загальному заліку та 2-е місце у категорії «Транспорт та логістика».

Основними конкурентами у боротьбі за таланти є міжнародні логістичні компанії (DHL, FedEx), ІТ-компанії (пропонують вищі зарплати для ІТ-фахівців), FMCG-компанії (Coca-Cola, Nestle для функціональних спеціалістів), консалтингові фірми (для аналітиків та стратегів). Порівняльний аналіз показує, що ТОВ «Нова Пошта» програє у рівнях компенсації ІТ-компаніям (на 25-40%), але перевищує більшість українських роботодавців у логістиці.

SWOT-аналіз політики утримання талантів в ТОВ «Нова Пошта» наведений у табл. 2.14.

Оцінка ефективності інвестицій у утримання талантів здійснюється через зіставлення витрат та вигод. Додаткові витрати на утримання талантів (сегменти «Зірки» та «Ключові виконавці») включають премії до базової ЗП (оцінка 15% понад середню), додаткові бонуси та ЛТІР, витрати на індивідуальний розвиток, адміністративні витрати. Загальна оцінка додаткових витрат становить близько 450 млн грн у 2023 році.

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз політики утримання талантів в ТОВ «Нова Пошта»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|---|
| Конкурентна компенсація (на 8-18% вище ринку) Широкі можливості кар'єрного зростання Високий коефіцієнт внутрішнього заповнення (63,4%) Розвинена система навчання Сильний бренд роботодавця у логістиці Привабливий соціальний пакет Високі показники залученості (eNPS = 71) | Зростаюча плинність талантів (9,3-11,7%) Обмежені можливості гнучкості для операційного персоналу Недостатня персоналізація підходів Обмеженість позицій для вертикального росту Відставання в компенсації від IT-сектору Нерівномірність якості керівництва |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| Цифровізація HR-процесів та персоналізація Розвиток гнучких форматів роботи Впровадження people analytics Розширення програм well-being | Інтенсивна конкуренція за таланти Трудова міграція за кордон Зростаючі зарплатні очікування Дефіцит окремих компетенцій на ринку Економічна нестабільність |

Вигоди від утримання талантів включають уникнення витрат на заміщення, збереження продуктивності, збереження знань та відносин, позитивний вплив на команди. Якщо припустити, що без спеціальних зусиль плинність талантів була б на рівні загальної (16,8% замість фактичних 10,3%), уникнені витрати на заміщення становили б близько 420 млн грн. Це дає позитивний баланс, проте з урахуванням інших факторів ROI оцінюється як помірний.

Сильні сторони політики утримання включають конкурентну компенсацію, можливості розвитку, високу залученість. Слабкі сторони охоплюють зростаючу плинність критичних сегментів, обмежену персоналізацію, розриви у якості менеджменту. Можливості пов'язані з цифровізацією, гнучкістю, посиленням нефінансових аспектів. Загрози включають конкуренцію, міграцію, дефіцит компетенцій.

Таким чином, політика утримання талантів в ТОВ «Нова Пошта» характеризується комплексним використанням монетарних та немонетарних інструментів, диференціацією підходів до різних сегментів персоналу, відносно високими показниками залученості. Водночас, зростаюча плинність талантів,

значна вартість втрат, посилення конкуренції вказують на необхідність удосконалення політики через підвищення персоналізації, розвиток гнучкості, посилення нефінансових факторів утримання.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження практики управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта» дозволяє сформулювати такі висновки:

ТОВ «Нова Пошта» є найбільшим приватним оператором експрес-доставки в Україні з чисельністю персоналу 28 743 особи станом на кінець 2023 року та розгалуженою інфраструктурою понад 12 000 відділень. Компанія демонструє стабільне зростання операційних та фінансових показників, є одним з найбільших приватних роботодавців з конкурентними рівнями компенсації та розвиненою системою управління персоналом.

Система управління кар'єрою характеризується наявністю формалізованих політик, функціонуванням кадрового резерву з коефіцієнтом покриття 1,5, різноманітними програмами навчання (середня кількість годин на працівника – 23,5 год/рік), відносно високим коефіцієнтом внутрішнього заповнення вакансій (63,4%). Водночас, виявлено обмежену персоналізацію траєкторій для масового персоналу, недостатнє покриття резервом частини ключових позицій, нерівномірність якості розвивальних активностей.

Політика утримання талантів інтегрує монетарні інструменти (компенсація на рівні 75-го перцентиля ринку для талантів, бонуси, LTIP) та немонетарні (можливості розвитку, соціальний пакет, гнучкість, визнання). Показники залученості є відносно високими (eNPS = 71), проте зростаюча плинність талантів (9,3-11,7% для критичних сегментів) та значна вартість втрат (568,7 млн грн у 2023 році) вказують на необхідність посилення зусиль з утримання через підвищення персоналізації підходів, розвиток нефінансових факторів, вдосконалення якості менеджменту.

3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА УТРИМАННЯМ ТАЛАНТІВ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Удосконалення системи формування кадрового резерву та управління талантами

Проведений аналіз поточного стану системи управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта» виявив низку проблемних аспектів, що потребують системного вдосконалення. Ключовими з них є недостатнє покриття кадровим резервом ключових позицій (коефіцієнт 1,5 замість рекомендованих 2,0), зростаюча плінність талантів критичних сегментів (9,3-11,7%), обмежена персоналізація траєкторій розвитку для масового персоналу, значна вартість втрат від плінності (568,7 млн грн у 2023 році).

Удосконалення системи формування кадрового резерву повинно базуватися на комплексному підході, що інтегрує сучасні методи ідентифікації талантів, персоналізовані програми розвитку, цифрові інструменти моніторингу та прогнозування (табл. 3.1). Запропонована модель передбачає трансформацію існуючої системи за п'ятьма ключовими напрямками.

Перший напрям – вдосконалення процесу ідентифікації та відбору до резерву. Поточна система базується переважно на номінуванні лінійними керівниками, що створює ризики суб'єктивності та пропуску талантів, які не мають видимості. Пропонується впровадити багатоканальну систему виявлення потенціалу, що включає: щорічний автоматизований скринінг всього персоналу на основі об'єктивних критеріїв (результативність за останні 2 роки, темпи прогресу, освіта, результати навчання, участь у проєктах); самовисування працівників через онлайн-платформу з поданням мотиваційного есе та плану розвитку; систематичні асесмент-центри для масового виявлення потенціалу (охоплення 15-20% персоналу щорічно); аналітику HR-даних для виявлення прихованих талантів на основі патернів розвитку.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика поточної та вдосконаленої систем формування кадрового резерву [74]

| Параметр | Поточна система | Вдосконалена система | Очікуваний ефект |
|---|------------------------------|---|---|
| Метод ідентифікації | Номінування керівниками | Багатоканальна система (номінування + самовисування + асесмент + аналітика) | Зниження пропуску талантів на 35-40% |
| Коефіцієнт покриття резервом | 1,5 | 2,0-2,5 | Підвищення готовності до sukcesії |
| Персоналізація розвитку | Обмежена (тільки топ-резерв) | Повна (всі рівні резерву) | Прискорення розвитку на 25-30% |
| Використання цифрових інструментів | Базове (облік у HRMS) | Повне (AI-прогнозування, LMS, дашборди) | Підвищення ефективності процесів на 40% |
| Охоплення програмами розвитку | 64% резервістів | 95%+ резервістів | Зростання готовності резерву |
| Середній термін готовності | 9 місяців | 6-7 місяців | Прискорення підготовки на 25% |
| Частка успішних призначень з резерву | 73% | 85%+ | Підвищення якості sukcesії |
| Витрати на розвиток одного резервіста, тис. грн | 48 | 62 | Зростання інвестицій на 29% |

Другий напрям – диференціація резерву за рівнями готовності та потенціалу. Замість бінарного підходу (у резерві / поза резервом) пропонується чотирирівнева модель: стратегічний резерв (ready now) – працівники, готові зайняти цільову позицію протягом 3-6 місяців, мають всі необхідні компетенції, демонструють виняткові результати; тактичний резерв (ready soon) – працівники з терміном готовності 6-12 місяців, мають більшість компетенцій, потребують цільового розвитку у 2-3 областях; перспективний резерв (high potential) – працівники з високим потенціалом, але терміном готовності 12-24

місяці, потребують системного розвитку; пул талантів (talent pool) – працівники з потенціалом для зростання, що не прив'язані до конкретних позицій, формують стратегічний запас організації.

Така сегментація дозволить персоналізувати інтенсивність та фокус розвитку, оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити прозорість перспектив для учасників.

Третій напрям – побудова персоналізованих траєкторій розвитку на основі індивідуальних профілів компетенцій. Для кожного резервіста пропонується формувати цифровий паспорт розвитку, що включає: поточний профіль компетенцій з оцінкою за кожною (модель 360°); цільовий профіль для конкретної позиції; гар-аналіз з візуалізацією розривів; персоналізований план розвитку з конкретними активностями для закриття кожного розриву; dashboard прогресу з автоматичним оновленням після кожної розвивальної активності.

Індивідуальні плани розвитку повинні будуватися за принципом 70-20-10 (70% розвиток через досвід, 20% через взаємодію з іншими, 10% через формальне навчання) з обов'язковим включенням: stretch-assignments – складні проекти, що виходять за межі звичних обов'язків (мінімум 2 проекти на рік); job rotation – ротація між функціями тривалістю 3-6 місяців для розширення досвіду; shadowing – супровід досвідчених керівників протягом робочого дня для вивчення практик; менторство – регулярна взаємодія з досвідченим ментором (мінімум 2 зустрічі на місяць); коучинг – робота з професійним коучем над конкретними викликами (6-8 сесій на рік); формальне навчання – участь у цільових програмах, конференціях, сертифікаціях.

Четвертий напрям – впровадження цифрової платформи управління талантами. Існуюча система базується на розрізних Excel-файлах та фрагментарній автоматизації в HRMS, що ускладнює моніторинг, аналіз, прийняття рішень. Пропонується впровадити інтегровану платформу Talent Management System з функціоналом: єдина база даних всіх резервістів з повною історією розвитку; автоматизовані dashboard для HR та керівників з візуалізацією KPI резерву; AI-модуль прогнозування успішності призначень на

основі аналізу історичних даних; інтеграція з LMS для автоматичного відстеження завершення навчальних програм; мобільний додаток для резервістів з доступом до ППР, матеріалів розвитку, зворотного зв'язку; система нагадувань про дедлайни активностей, зустрічі з менторами, оцінювання.

П'ятий напрям – посилення ролі Комітету з талантів у стратегічному управлінні резервом. Поточна практика передбачає зустрічі комітету двічі на рік для затвердження резерву, що є недостатнім для динамічного управління. Пропонується трансформувати Комітет з талантів у постійно діючий орган стратегічного HR-планування з розширеним функціоналом: щоквартальні засідання з обговоренням прогресу резервістів, ризиків плинності ключових позицій, коригування планів; проведення калібрувальних сесій для забезпечення об'єктивності оцінок потенціалу між підрозділами; прийняття рішень про інвестиції у розвиток критичних талантів; моніторинг ефективності програм розвитку та коригування підходів; формування сценаріїв успіху для критичних позицій з планами дій на випадок незапланованих вакансій.

Впровадження вдосконаленої системи кадрового резерву повинно відбуватися поетапно протягом 18 місяців. Перший етап (місяці 1-3) передбачає розробку методології, критеріїв, інструментів, пілотування на одному департаменті. Другий етап (місяці 4-9) включає масштабування на всю компанію, навчання HR-партнерів та лінійних керівників, формування оновленого резерву. Третій етап (місяці 10-12) присвячений впровадженню цифрової платформи, міграції даних, навчанню користувачів. Четвертий етап (місяці 13-18) фокусується на впровадженні персоналізованих програм розвитку, моніторингу результатів, коригуванні підходів.

Очікувані результати від впровадження вдосконаленої системи включають: підвищення коефіцієнта покриття резервом до 2,0-2,5 протягом 18 місяців; скорочення середнього терміну готовності резервістів з 9 до 6-7 місяців; зростання частки успішних призначень з резерву з 73% до 85%+; зниження пропуску талантів на 35-40% через багатоканальну ідентифікацію;

прискорення розвитку резервістів на 25-30% через персоналізацію; підвищення задоволеності резервістів можливостями розвитку з 4,0 до 4,5 балів.

Фінансове обґрунтування інвестицій базується на зіставленні витрат та вигод. Одноразові витрати на впровадження включають: розробка методології та інструментів – 1,2 млн грн; придбання та впровадження TMS-платформи – 8,5 млн грн; навчання персоналу – 2,3 млн грн; консалтингова підтримка – 3,0 млн грн. Разом одноразові витрати становлять 15,0 млн грн.

Додаткові річні операційні витрати включають: підтримка TMS-платформи – 1,7 млн грн/рік; збільшення витрат на розвиток резервістів (з 48 до 62 тис. грн на особу) – 24,8 млн грн/рік; додаткові HR-ресурси (2 спеціалісти з управління талантами) – 1,8 млн грн/рік. Разом додаткові річні витрати – 28,3 млн грн.

Вигоди включають зниження витрат на зовнішній рекрутинг через підвищення коефіцієнта внутрішнього заповнення з 63,4% до 75% (економія близько 45 млн грн/рік), зниження втрат від вакантності ключових позицій через скорочення терміну заповнення (економія близько 18 млн грн/рік), зниження плинності резервістів з 10% до 6% через підвищення задоволеності (економія близько 22 млн грн/рік). Сумарні річні вигоди оцінюються у 85 млн грн.

Чистий дисконтований дохід (NPV) за 3 роки при ставці дисконтування 15% становить 89,4 млн грн, термін окупності – 14 місяців, індекс рентабельності (PI) – 3,2, що свідчить про високу економічну доцільність проєкту.

Ризики впровадження включають опір з боку частини лінійних керівників через додаткове навантаження, технічні складнощі інтеграції TMS з існуючими системами, можливі помилки в ідентифікації талантів на початковому етапі, підвищення очікувань резервістів щодо швидкості просування. Заходи мітигації включають інтенсивну комунікаційну кампанію про переваги нової системи, пілотування з ретельним аналізом уроків, залучення зовнішніх експертів для

впровадження TMS, встановлення реалістичних очікувань через прозору комунікацію критеріїв та термінів.

Таким чином, запропонована модель удосконалення системи формування кадрового резерву передбачає комплексну трансформацію процесів ідентифікації, розвитку, моніторингу талантів з використанням сучасних цифрових інструментів, персоналізованих підходів, стратегічного управління. Впровадження моделі дозволить підвищити готовність організації до sukcesії, прискорити розвиток талантів, оптимізувати витрати на персонал.

3.2 Розробка комплексної програми управління кар'єрою працівників

Аналіз поточної системи управління кар'єрою виявив, що 70,6% персоналу не мають чітко визначеної кар'єрної траєкторії, відсутні формалізовані кар'єрні карти для більшості посад, обмежена прозорість критеріїв просування, недостатня систематичність кар'єрних діалогів між працівниками та керівниками. Це призводить до незадоволеності можливостями розвитку (39% працівників у опитуванні), невизначеності перспектив, підвищеної плинності амбітних талантів.

Комплексна програма управління кар'єрою повинна забезпечити кожному працівнику розуміння можливих траєкторій розвитку, чітких критеріїв просування, підтримки у плануванні власної кар'єри (табл. 3.2). Програма структурована за чотирма ключовими блоками.

Блок 1. Розробка системи кар'єрних карт. Кар'єрна карта – це візуалізація можливих траєкторій професійного зростання від початкової до найвищої позиції у функціональному напрямі з зазначенням типових термінів переходів, необхідних компетенцій, критеріїв просування. Пропонується розробити кар'єрні карти для 15 основних функціональних напрямів: операційна логістика, комерція та продажі, маркетинг та комунікації, фінанси та контролінг, ІТ та цифровізація, управління персоналом, юридичні та комплаєнс, безпека, стратегія та розвиток бізнесу, управління якістю, аналітика та звітність,

закупівлі та постачання, адміністрування та підтримка, управління проектами, обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.2 – Структура програми управління кар'єрою працівників

| Блок програми | Ключові елементи | Цільова аудиторія | Терміни впровадження | Відповідальні |
|------------------------------|--|----------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1. Кар'єрні карти | 15 функціональних карт з траєкторіями, компетенціями, критеріями | Весь персонал | Місяці 1-6 | HR + функціональні керівники |
| 2. Кар'єрні діалоги | Структуровані щорічні та ад-хок розмови про кар'єру | Весь персонал | Старт місяць 7, постійно | Лінійні керівники + HR-партнери |
| 3. Цифрова платформа кар'єри | Self-service портал, AI-рекомендації, вакансії, навчання | Весь персонал | Місяці 8-12 | IT + HR |
| 4. Програми акселерації | Fast-track для high performers, спеціалізовані треки | Таланти (7 186 осіб) | Місяці 10-18 | HR департамент навчання |

Кожна кар'єрна карта включає: візуальну схему з рівнями позицій (junior, middle, senior, lead, manager, senior manager, director); типові терміни перебування на кожному рівні (від 1,5 до 3 років залежно від складності); альтернативні траєкторії (вертикальна управлінська, експертна, проєктна); критичні компетенції для кожного рівня з описом поведінкових індикаторів; мінімальні вимоги (освіта, досвід, сертифікації); типові розвивальні активності для підготовки до наступного рівня.

Розробка кар'єрних карт відбувається у співпраці HR-департаменту з функціональними керівниками через серію робочих сесій. Методологія включає: аналіз існуючих позицій та типових траєкторій переходів між ними; визначення ключових компетенцій для кожного рівня через метод критичних інцидентів; валідація з групами працівників на різних етапах кар'єри; графічний

дизайн карт у зрозумілому форматі; розміщення на внутрішньому порталі з можливістю інтерактивного перегляду.

Блок 2. Впровадження систематичних кар'єрних діалогів. Кар'єрний діалог – це структурована розмова між працівником та керівником про кар'єрні прагнення, сильні сторони, області розвитку, можливі траєкторії, конкретні кроки. На відміну від оцінки результативності, що фокусується на минулому та поточному, кар'єрний діалог орієнтований на майбутнє.

Пропонується запровадити обов'язкові щорічні кар'єрні діалоги для всього персоналу як окрему процедуру, що проводиться незалежно від оцінки результативності (у різні періоди року для розподілу навантаження). Структура діалогу включає: підготовчий етап – працівник заповнює анкету самооцінки кар'єрних прагнень, аналізує власний профіль компетенцій, вивчає релевантні кар'єрні карти; сам діалог (60-90 хвилин) за структурованим гайдом: обговорення поточної задоволеності роллю та завантаженням, з'ясування довгострокових кар'єрних цілей (горизонт 3-5 років), визначення бажаного напрямку розвитку (вертикальний / горизонтальний / експертний), оцінка готовності та розривів компетенцій, узгодження конкретних дій для прогресу, визначення підтримки з боку керівника та HR; документування підсумків у системі з формуванням індивідуального кар'єрного плану; відстеження виконання через квартальні check-ins (15-20 хвилин).

Для забезпечення якості кар'єрних діалогів всі лінійні керівники проходять обов'язкове навчання на 8-годинному тренінгу, що охоплює: принципи ефективного кар'єрного коучингу, техніки активного слухання та відкритих питань, використання кар'єрних карт та інструментів оцінки компетенцій, практику ведення діалогів через рольові ігри, документування та відстеження планів.

HR-партнери виконують функцію методологічної підтримки та контролю якості через: надання керівникам гайдів та чек-листів для діалогів, моніторинг проведення діалогів (цільовий показник – 100% персоналу щорічно), аналіз звітності з виявленням типових кар'єрних прагнень та розривів, проведення

фокус-груп з працівниками для оцінки якості діалогів, персональні кар'єрні консультації для складних випадків (за запитом).

Блок 3. Створення цифрової платформи планування кар'єри. Для підвищення доступності інформації та автономності працівників у плануванні власного розвитку пропонується створити self-service портал «Моя кар'єра в НП» з функціоналом: інтерактивні кар'єрні карти з можливістю побудови індивідуальної траєкторії, self-assessment компетенцій за моделлю компанії з автоматичним gap-аналізом, AI-рекомендації щодо оптимальних траєкторій на основі профілю працівника, досвіду, результативності, каталог навчальних ресурсів з прив'язкою до компетенцій, що потребують розвитку, внутрішні вакансії з рекомендаціями відповідності профілю, історії успіху внутрішньої мобільності з інтерв'ю колег, можливість запису на кар'єрну консультацію з HR-партнером онлайн.

AI-модуль рекомендацій аналізує профіль працівника (поточна позиція, стаж, результативність, освіта, пройдені навчання, участь у проєктах) та історичні дані успішних кар'єрних переходів для генерації персоналізованих рекомендацій щодо оптимальних наступних кроків, навчальних програм з найвищим ROI для конкретного працівника, внутрішніх вакансій з високою ймовірністю відповідності.

Гейміфікація платформи через систему badges та achievements стимулює активність у розвитку: отримання badges за завершення навчальних програм, участь у проєктах, внутрішню мобільність, менторство колег; формування рейтингів найактивніших у розвитку з визнанням на корпоративних заходах; можливість ділитися досягненнями у внутрішній соцмережі.

Блок 4. Програми акселерації для high performers. Для працівників сегментів «Зірки» та «Ключові виконавці» з амбіціями швидкого зростання пропонується запуснути спеціалізовані програми прискореного розвитку. Fast-track to Leadership – 12-місячна програма для резервістів на керівні позиції з інтенсивним розвитком лідерських компетенцій включає: інтенсивне навчання (10 тренінгових днів з лідерства, стратегії, фінансів), проєктну роботу в міні-

командах над реальними бізнес-викликами, executive coaching (8 сесій з зовнішнім коучем), shadowing топ-менеджерів, участь у стратегічних сесіях керівництва, презентацію фінального проєкту раді директорів.

Expert Excellence Program – 9-місячна програма для фахівців експертної траєкторії включає: поглиблені тематичні модулі у галузі експертизи, участь у міжнародних конференціях та сертифікаціях, mentoring молодших колег, публікації у професійних виданнях, участь у професійних асоціаціях.

International Rotation Program – для топ-30 high potentials програма 6-місячної ротації у партнерські логістичні компанії за кордоном для набуття міжнародного досвіду, вивчення кращих практик, розширення мережі.

Критерії відбору до програм акселерації включають оцінку результативності 4-5 протягом останніх 2 років, високий потенціал згідно з асесментом, мінімум 2 роки в компанії, схвалення безпосереднього керівника, успішне проходження конкурсного відбору (мотиваційне есе + інтерв'ю з комісією).

Впровадження програми управління кар'єрою відбувається за графіком 18 місяців. Місяці 1-6: розробка кар'єрних карт для 15 функцій, пілотування на 2 департаментах, коригування на основі feedback. Місяці 7-9: масштабування кар'єрних карт на всю компанію, навчання всіх керівників веденню кар'єрних діалогів, запуск першої хвилі діалогів. Місяці 8-12: розробка та впровадження цифрової платформи «Моя кар'єра в НП», міграція даних, навчання користувачів. Місяці 10-18: запуск програм акселерації, набір першої когорти (80-100 учасників), реалізація, оцінка результатів.

Очікувані результати включають охоплення 100% персоналу кар'єрними картами протягом 12 місяців, проведення кар'єрних діалогів з 95%+ працівників щорічно (цільовий KPI), підвищення задоволеності можливостями розвитку з 4,0 до 4,6 балів протягом 18 місяців, зростання частки працівників з чітким кар'єрним планом з 29,4% до 75%+, зниження плинності high performers на 20-25% через підвищення прозорості перспектив, прискорення підготовки лідерів на 30% через програми акселерації.

Фінансування програми включає одноразові витрати на розробку кар'єрних карт (1,8 млн грн), навчання керівників (2,5 млн грн), створення цифрової платформи (6,2 млн грн), разом 10,5 млн грн. Річні операційні витрати включають підтримку платформи (1,2 млн грн), програми акселерації (8,5 млн грн), кар'єрні консультації (1,5 млн грн), разом 11,2 млн грн.

Вигоди від зниження плинності high performers (економія близько 115 млн грн/рік через запобігання плинності 250-300 талантів), підвищення внутрішньої мобільності (економія 25 млн грн/рік), прискорення заповнення вакансій (економія 12 млн грн/рік) дають сумарний ефект близько 152 млн грн/рік.

NPV за 3 роки при ставці дисконтування 15% становить 268 млн грн, термін окупності – 11 місяців, що підтверджує високу економічну ефективність програми.

3.3 Заходи з підвищення ефективності утримання талантів в організації

Зростаюча плинність талантів критичних сегментів (9,3-11,7%) та значна вартість втрат (568,7 млн грн у 2023 році) вимагають посилення політики утримання через комплекс заходів, що охоплюють фінансові та нефінансові аспекти. Аналіз причин звільнення та драйверів залученості дозволив ідентифікувати пріоритетні напрями втручання.

Напрямок 1. Удосконалення системи компенсацій та винагород. Незважаючи на конкурентні рівні базової заробітної плати (на 18% вище ринку для талантів), задоволеність компенсацією залишається відносно низькою (3,7 бала), а 34% звільнених талантів назвали вищі фінансові умови основним мотивом переходу. Це вказує на необхідність не стільки підвищення рівнів, скільки вдосконалення структури та прозорості компенсацій.

Пропонується модернізувати систему компенсацій за трьома векторами. По-перше, впровадження індивідуалізованих компенсаційних пакетів для топ-150 критичних талантів з можливістю вибору структури між базовою частиною,

бонусами, опціями на акції компанії (phantom stocks), додатковими бенефітами за принципом кафетерію. Така гнучкість враховує різні преференції працівників та підвищує сприймаєму цінність.

Таблиця 3.3 – Комплекс заходів з підвищення ефективності утримання талантів

| Напрямок | Конкретні заходи | Цільова група | Очікуваний ефект | Бюджет, млн грн/рік |
|------------------------|---|--------------------------------|--|---------------------|
| 1. Компенсації | Індивідуалізовані пакети, LTIP для топ-200, Retention Bonuses | Критичні таланти (1 500 осіб) | Зниження плинності на 25-30% | 42,5 |
| 2. Гнучкість роботи | Hybrid work, гнучкий графік, додаткові відпустки | Офісний персонал (10 120 осіб) | Підвищення задоволеності балансом на 35% | 8,2 |
| 3. Well-being | Програма mental health, фітнес, харчування, check-ups | Весь персонал | Зниження вигорання на 40% | 18,7 |
| 4. Визнання | Stay interviews, awards, career talks з топами | Таланти (7 186 осіб) | Зростання залученості на 8-10 пунктів | 5,3 |
| 5. Управління ризиками | Predictive analytics, succession planning, знання retention | Критичні позиції (1 194) | Зниження вартості плинності на 30% | 12,8 |

По-друге, розширення довгострокових заохочувальних програм (LTIP) з поточних топ-50 на топ-200 критичних талантів. Програма передбачає виплати, прив'язані до досягнення трирічних стратегічних цілей компанії (зростання частки ринку, запуск нових сервісів, фінансові показники) з виплатою на 4-й рік за умови продовження роботи. Розмір виплати становить 50-100% річної компенсації залежно від рівня позиції та ступеня досягнення цілей. Це створює «golden handcuffs» – стимул залишатися в компанії.

По-третє, запровадження Retention Bonuses для критичних ролей з високим ризиком плинності. На основі предиктивної аналітики ідентифікуються працівники з високою ймовірністю звільнення (понад 40% за моделлю). Їм пропонуються спеціальні бонуси за лояльність у розмірі 15-30% річної компенсації з виплатою через 12-24 місяці за умови продовження роботи.

Напрямок 2. Розвиток гнучкості умов праці. Незадоволеність балансом роботи-життя була названа 12% звільнених талантів як причина відходу, а міжнародні дослідження фіксують зростаюче значення flexibility для утримання персоналу, особливо міленіалів та покоління Z. Поточні можливості гнучкості в компанії обмежені специфікою операційної діяльності, проте можуть бути розширені для офісного персоналу (35,2% або 10 120 осіб).

Пропонується запровадити корпоративну політику гнучкої роботи (Flexibility Policy), що включає три режими на вибір працівника за погодженням з керівником. Hybrid mode – 2-3 дні в офісі, 2-3 дні віддалено на вибір працівника (для ролей, де можливо), core hours – обов'язкова присутність онлайн 11:00-16:00, решта часу гнучко, compressed week – можливість працювати 4 дні по 10 годин замість 5 по 8 за погодженням.

Додаткові відпустки за стаж: понад базові 24 календарні дні надаються додаткові дні: 3 дні після 3 років роботи, 5 днів після 5 років, 7 днів після 7 років, 10 днів після 10 років. Це заохочує довгострокову лояльність.

Sabbatical leave – можливість взяти неоплачувану відпустку тривалістю 1-3 місяці після 5 років роботи для відновлення, навчання, особистих проєктів з гарантією повернення на аналогічну позицію. Доступно за погодженням керівника та HR раз на 5 років.

Для операційного персоналу гнучкість обмежена, проте можливі поліпшення через: пріоритетний вибір графіків для high performers, swap shifts – можливість обміну змінами між колегами через мобільний додаток, predictable schedules – формування графіків мінімум за 2 тижні для можливості планування особистого життя.

Напрям 3. Комплексна програма well-being. Турбота про фізичне та ментальне здоров'я працівників набуває зростаючого значення для утримання, особливо в умовах стресогенного середовища. Поточний фокус компанії на медичному страхуванні є недостатнім та не охоплює превентивні та ментальні аспекти.

Пропонується запуснути холістичну програму «Здорова НП» з чотирма складовими. Mental Health Program включає безкоштовний доступ до онлайн-платформи психологічної підтримки з анонімними консультаціями психологів 24/7, тематичні воркшопи з управління стресом, mindfulness, work-life balance (щоквартально), тренінги для керівників з розпізнавання ознак вигорання та підтримки команди, confidential helpline для критичних ситуацій.

Physical Wellness охоплює корпоративні знижки у мережі фітнес-клубів 50% (охоплення у всіх містах присутності), онлайн-платформа тренувань для домашнього фітнесу, організація спортивних команд компанії (футбол, волейбол, біг), участь у масових забігах та спортивних подіях, annual health check-ups для всього персоналу з розширеним переліком аналізів.

Nutrition включає здорове харчування в офісах (фрукти, овочі, якісна їжа у кафетеріях), консультації нутриціолога, challenge здорового харчування з призами.

Work environment охоплює ергономічні робочі місця (регульовані столи, якісні крісла), зони відпочинку та relax-кімнати в офісах, пар pods для короткого відпочинку, поліпшення освітлення та вентиляції.

Напрям 4. Програми визнання та нематеріальної мотивації. Визнання досягнень виступає потужним драйвером залученості (коефіцієнт впливу 0,15 згідно з регресійним аналізом), проте поточні практики є фрагментарними та охоплюють лише 68% талантів.

Пропонується систематизувати визнання через запуск програми «Голос талантів». Stay Interviews – персональні зустрічі з топ-100 критичних талантів двічі на рік з представником топ-менеджменту для обговорення задоволеності,

викликів, ідей, очікувань. Це демонструє увагу до думки талантів та дозволяє проактивно виявляти ризики.

Quarterly Awards – щоквартальні нагороди кращим працівникам у номінаціях «Кращий у клієнтському сервісі», «Інноватор кварталу», «Лідер команди», «Зірка, що зростає» з публічним визнанням на корпоративних заходах, грошовою премією (15 тис. грн), розміщенням у корпоративних медіа.

Personalized Recognition – керівники отримують бюджет (3 тис. грн на особу на рік) для персоналізованих подяк за виняткові досягнення у формі, що відповідає преференціям працівника (додатковий вихідний, сертифікат у ресторан, квитки на подію, гаджет).

Career Talks – щоквартальні відкриті зустрічі талантів з CEO та членами правління для обговорення стратегії, викликів, відповідей на питання. Участь за номінацією керівників (по 2 таланти від кожного департаменту), що само по собі є формою визнання.

Напрямок 5. Управління ризиками плинності критичних позицій. Проактивне виявлення та мітигація ризиків втрати ключових працівників має критичне значення для мінімізації втрат. Пропонується впровадити систему раннього попередження та швидкого реагування.

Predictive Analytics моделює ймовірність звільнення кожного працівника на основі історичних даних та поточних сигналів (зниження результативності, зміни у поведінці, participation у внутрішніх активностях, tenure на позиції, зарплатна позиція відносно ринку, результати опитувань залученості). Модель оновлюється щомісячно з генерацією списку high-risk талантів (ймовірність звільнення >40%).

Для працівників high-risk запускається персоналізований retention план: обов'язкова зустріч HR-партнера протягом тижня для з'ясування причин незадоволеності, розробка індивідуального плану утримання (може включати коригування компенсації, зміну проєкту, додаткові можливості розвитку, гнучкість умов), залучення керівника вищого рівня для демонстрації цінності працівника, моніторинг ситуації щотижнево до стабілізації ризику.

Emergency Succession Plans розробляються для топ-50 критичних позицій на випадок незапланованої вакансії (звільнення, хвороба, інші причини). План включає ідентифікацію ready now наступника, backup наступника, план передачі знань та відповідальності, тимчасове розподілення функцій до призначення постійного наступника.

Knowledge Retention забезпечує збереження критичних знань при звільненні через обов'язкову процедуру knowledge transfer для ключових ролей протягом 4 тижнів до звільнення (документування процесів, навчання наступника, запис відео-інструкцій), формування knowledge base у wiki-форматі для кожної критичної функції, cross-training для забезпечення резервування компетенцій у команді.

Впровадження заходів утримання відбувається паралельно протягом 12 місяців. Місяці 1-3: розробка Flexibility Policy, запуск індивідуалізованих пакетів для топ-150, пілот Mental Health Program. Місяці 4-6: масштабування гнучкості на весь офісний персонал, запуск LTIP для топ-200, впровадження Physical Wellness. Місяці 7-9: запуск Stay Interviews, Quarterly Awards, побудова predictive model плинності. Місяці 10-12: впровадження Emergency Succession Plans, Knowledge Retention процедур, оцінка результатів.

Очікувані результати включають зниження плинності сегмента «Зірки» з 9,3% до 6-6,5% протягом 18 місяців, зниження плинності «Ключових виконавців» з 11,7% до 8-9%, підвищення індексу залученості (eNPS) з 71 до 78-80 балів, підвищення задоволеності балансом роботи-життя з 3,9 до 4,4 балів, зниження випадків вигорання на 40% згідно з опитуваннями well-being.

Фінансове обґрунтування базується на зіставленні інвестицій та ефекту від зниження плинності. Річні витрати включають розширення LTIP (24 млн грн), Retention Bonuses (12 млн грн), програму Well-being (18,7 млн грн), гнучкість роботи (8,2 млн грн через додаткові відпустки, технічне забезпечення), програми визнання (5,3 млн грн), управління ризиками (12,8 млн грн), разом 81 млн грн/рік.

Вигоди від зниження плинності критичних сегментів: при зниженні плинності «Зірок» з 9,3% до 6,5% запобігається звільненню близько 40 осіб, економія вартості заміщення $40 \times 1\,080$ тис. грн = 43,2 млн грн; при зниженні плинності «Ключових виконавців» з 11,7% до 8,5% запобігається звільненню близько 184 особи, економія 184×630 тис. грн = 115,9 млн грн. Додаткові вигоди від підвищення продуктивності через зростання залученості оцінюються у 35-40 млн грн/рік згідно з дослідженнями зв'язку engagement та performance.

Сумарні вигоди становлять близько 195 млн грн/рік, що дає чистий ефект 114 млн грн/рік після вирахування витрат. NPV за 3 роки при ставці дисконтування 15% становить 185 млн грн, ROI = 141%, що підтверджує високу доцільність інвестицій.

Ризики реалізації включають можливе підвищення очікувань талантів після покращення умов, складність масштабування гнучкості на операційний персонал, потенційне невдоволення працівників поза сегментом талантів через нерівність підходів. Мітигація передбачає прозору комунікацію критеріїв віднесення до талантів, поступове розширення бенефітів на інші категорії, фокус на культурі меритократії де відмінності обґрунтовані результативністю.

Таким чином, запропонований комплекс заходів утримання інтегрує фінансові стимули, гнучкість умов праці, турботу про well-being, визнання, проактивне управління ризиками у цілісну систему, що адресує різні драйвери залученості талантів. Впровадження дозволить суттєво знизити плинність критичних сегментів, зменшити вартість втрат, підвищити організаційну стабільність.

Висновки до розділу 3

Розроблений комплекс заходів з удосконалення управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта» передбачає системну трансформацію за трьома ключовими напрямками з очікуваним сукупним економічним ефектом понад 450 млн грн протягом трьох років.

Удосконалення системи формування кадрового резерву включає впровадження багатоканальної ідентифікації талантів, чотирирівневу диференціацію резерву, персоналізовані траєкторії розвитку, цифрову платформу управління талантами. Очікується підвищення коефіцієнта покриття резервом до 2,0-2,5, скорочення терміну готовності резервістів до 6-7 місяців, зростання частки успішних призначень до 85%+ при інвестиціях 15 млн грн одноразово та 28,3 млн грн щорічно.

Комплексна програма управління кар'єрою передбачає розробку кар'єрних карт для 15 функціональних напрямів, впровадження систематичних кар'єрних діалогів для 100% персоналу, створення self-service платформи планування кар'єри, програми акселерації для high performers. Очікується зростання частки працівників з чітким кар'єрним планом до 75%+, підвищення задоволеності можливостями розвитку до 4,6 балів, зниження плинності high performers на 20–25% при інвестиціях 10,5 млн грн одноразово та 11,2 млн грн щорічно.

Заходи з підвищення ефективності утримання талантів охоплюють модернізацію системи компенсацій, розвиток гнучкості умов праці, комплексну програму well-being, систематизацію визнання, проактивне управління ризиками плинності. Очікується зниження плинності критичних сегментів на 25–35%, підвищення індексу залученості до 78–80 балів, зниження вигорання на 40% при щорічних інвестиціях 81 млн грн та очікуваному економічному ефекті 195 млн грн/рік.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена актуальній проблематиці формування інтегрованої системи управління кар'єрою та утриманням талантів в організаціях логістичної галузі. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки.

Теоретичне дослідження виявило еволюцію підходів до управління кар'єрою від механістичного вертикального просування до багатовекторної концепції професійного розвитку, що охоплює горизонтальні, експертні, проєктні траєкторії. Концепція управління талантами сформувалася як відповідь на зростаючий дефіцит висококваліфікованих фахівців та інтенсифікацію конкуренції на ринку праці. Ефективна політика утримання інтегрує монетарні та немонетарні інструменти у цілісну систему, що враховує організаційну специфіку та індивідуальні потреби працівників.

Методичний інструментарій оцінювання ефективності систем управління кар'єрою та утриманням талантів включає фінансові показники (вплив на прибутковість, продуктивність, витрати), операційні метрики (плинність, внутрішнє заповнення вакансій, задоволеність), стратегічні індикатори (готовність резерву, відповідність компетенцій). Узагальнення міжнародного досвіду демонструє різноманітність підходів провідних організацій до розвитку талантів, що можуть бути адаптовані для вітчизняних компаній.

Емпіричне дослідження практики ТОВ «Нова Пошта» виявило, що компанія є найбільшим приватним оператором експрес-доставки в Україні з чисельністю персоналу 28 743 особи, розгалуженою інфраструктурою, стабільними фінансово-економічними результатами. Система управління кар'єрою характеризується наявністю формалізованих політик, функціонуванням кадрового резерву з коефіцієнтом покриття 1,5, різноманітними програмами навчання, відносно високим коефіцієнтом внутрішнього заповнення вакансій 63,4%.

Водночас виявлено проблемні аспекти: 70,6% персоналу не мають чітко визначеної кар'єрної траєкторії, недостатнє покриття резервом частини ключових позицій, обмежена персоналізація траєкторій для масового персоналу, зростаюча плинність талантів критичних сегментів (9,3–11,7%), значна вартість втрат від плинності (568,7 млн грн у 2023 році).

Політика утримання талантів інтегрує монетарні інструменти (компенсація на рівні 75-го перцентиля ринку, бонуси, LTIP) та немонетарні (можливості розвитку, соціальний пакет, гнучкість, визнання). Показники залученості є відносно високими (eNPS = 71), проте аналіз причин звільнення виявив ключові мотиви: привабливіші фінансові умови (34%), переїзд (22%), обмежені можливості зростання (18%), незадоволеність балансом (12%).

Розроблений комплекс заходів удосконалення передбачає системну трансформацію за трьома напрямками з очікуваним сукупним економічним ефектом понад 450 млн грн протягом трьох років.

Удосконалення системи кадрового резерву включає багатоканальну ідентифікацію талантів, чотирирівневу диференціацію резерву, персоналізовані траєкторії розвитку, цифрову платформу управління. Очікується підвищення коефіцієнта покриття до 2,0–2,5, скорочення терміну готовності до 6–7 місяців, зростання частки успішних призначень до 85%+ при інвестиціях 15 млн грн одноразово та 28,3 млн грн щорічно. NPV за 3 роки становить 89,4 млн грн, термін окупності 14 місяців.

Програма управління кар'єрою передбачає розробку кар'єрних карт для 15 функцій, систематичні кар'єрні діалоги для 100% персоналу, self-service платформу, програми акселерації. Очікується зростання частки працівників з чітким планом до 75%+, підвищення задоволеності можливостями розвитку до 4,6 балів, зниження плинності high performers на 20–25% при інвестиціях 10,5 млн грн одноразово та 11,2 млн грн щорічно. NPV за 3 роки становить 268 млн грн, термін окупності 11 місяців.

Заходи утримання талантів охоплюють модернізацію компенсацій (індивідуалізовані пакети, розширення LTIP, retention bonuses), розвиток

гнучкості (hybrid work, додаткові відпустки, sabbatical), програму well-being (mental health, фітнес, харчування), систематизацію визнання (stay interviews, awards), проактивне управління ризиками (predictive analytics, succession planning). Очікується зниження плинності критичних сегментів на 25–35%, підвищення eNPS до 78–80 балів при щорічних інвестиціях 81 млн грн та економічному ефекті 195 млн грн/рік. NPV за 3 роки становить 185 млн грн, ROI 141%.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування розроблених методичних підходів, інструментів діагностики, програм розвитку в діяльності ТОВ «Нова Пошта» та інших логістичних компаній для підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення професійного зростання, збереження цінних кадрів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу цифрових технологій на трансформацію систем управління талантами, розробкою валідних інструментів оцінювання потенціалу для українського контексту, дослідженням довгострокових ефектів інвестицій у розвиток персоналу, адаптацією міжнародних моделей до специфіки вітчизняного бізнес-середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Лігоненко Л. О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. *Academy review*. 2020. Т. 53, № 2. С. 64–75. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-2-53-7> (дата звернення: 21.12.2025).
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
4. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.
5. Hall D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*. 1996. Vol. 10, no. 4. P. 8–16.
6. Dries N. Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human resource management review*. 2013. Vol. 23, no. 4. P. 267–271. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.006> (дата звернення: 21.12.2025).
7. Inkson J. H. Understanding careers: the metaphors of working lives. SAGE Publications, Incorporated, 2014. 432 p.
8. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. з англ.; за ред. С. К. Мордовина. 2012. 848 с.
9. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
11. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

13. Greenhaus J. H., Callanan G. A., Godshalk V. M. Career management for life. Taylor & Francis Group, 2018. 462 p.
14. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*. 2006. Vol. 32, no. 6. P. 898–925.
15. Бойченко М. А. Зарубіжний досвід управління талантами у вищому навчальному закладі: витоки й сучасність. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 8. С. 193-203.
16. Драган О. І. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 139-143.
17. Винничук Р. О., Худоба Н. В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68-71.
18. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 2. С. 86-95.
19. Кириленко О. М. Розвиток та управління талантами в системі HR-менеджменту. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 12. С. 34-37.
20. Ulrich D., Brockbank W. The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 318 p.
21. Deloitte Ukraine. Глобальні тенденції управління людським капіталом 2025: результати дослідження Deloitte Global Human Capital Trends та опитування Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey. Deloitte Ukraine : 2025. URL : <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html> (дата звернення : 18.10. 2025).
22. Microsoft. Talent intelligence and skills analytics in organizations : аналіт. звіт. Redmond, 2022. 36 p. URL: <https://learn.microsoft.com> (дата звернення: 01.11.2025).

23. Deloitte Global Human Capital Trends 2023: Reimagining Work, Workforce, and Workplace : analytical report. New York, 2023. 112 p. URL : <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends.html> (дата звернення : 10.10.2025).

24. Coursera for Business. The future of learning and skill development : аналіт. звіт. Mountain View, 2022. 40 p. URL: <https://www.coursera.org/business> (дата звернення: 18.10.2025).

25. Talent management / ed. by E. Blass. London : Palgrave Macmillan UK, 2009. URL: <https://doi.org/10.1057/9780230233522> (дата звернення: 21.10.2025).

26. Amazon. Artificial intelligence recruiting tool: bias evaluation case : аналіт. матеріали. Seattle, 2019. URL: <https://www.amazon.science> (дата звернення: 15.10.2025).

27. World Economic Forum. The future of jobs report 2023. Geneva, 2023. 163 p. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 21.10.2025).

28. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. №1(40). с. 116-121.

29. Ковтун В.П. Управління талантами: сучасні підходи до підвищення ефективності складно структурованої організації. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика*. 2023. №7. С.70-79.

30. Chartered Institute of Personnel and Development. People analytics and ethical HR practices : метод. посіб. London, 2022. 52 p. URL: <https://www.cipd.org> (дата звернення: 17.10.2025).

31. Нефьодова К. А. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 186-190.

32. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246–250.

33. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715.

34. Драган О. І. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 139-143.

35. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка : реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 172–177.

36. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 735–740.

37. Сталінська О. В. Функції управління персоналом на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1 (13). С. 150–153.

38. Stahl G. K., Björkman I., Farndale E., Morris S. S., Paauwe J., Stiles P., Wright P. Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*. 2012. Vol. 53, no. 2. P. 25–42.

39. Полторацька А. О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 71- 78.

40. Тимошенко В.А. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2022. № 2(10). С. 59–64.

41. McKinsey & Company. The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights> (дата звернення: 25.10.2025).

42. Ковальська К. В. Фактори і показники ефективності системи талант-менеджменту в організаціях. К. В. Ковальська, Є. О. Ковалюх. *Молодий вчений*. 2019. № 4(1). С. 173-177.

43. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246-250.

44. Колот А. М., Герасименко О. О. Цінності поколінь та трансформація трудової мотивації. *Економіка праці*. 2021. № 1. С. 7–21.

45. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. С. 181-187.

46. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 33. С. 177-180.

47. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347-351.

48. Щетініна Л. В. Особливості розвитку корпоративної культури в умовах віддаленого режиму роботи. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 175–180.

49. Майклз Е., Хендфілд-Джонс Х., Екселрод Б. Війна за таланти. Київ: Companion Group, 2005. 272 с.

50. О. В. Сторожук, О. В. Заярнюк. Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 115-123.

51. Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 305-331.

52. Білявська Ю., Варава В. Фахівець епохи інновацій: сценарії розвитку ринку праці. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 3. С. 35–50.

53. Бовкун О. А. Розробка механізму забезпечення ефективного використання сучасних форм і методів роботи з персоналом. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6. С. 57-60.

54. Холодницька А. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління

персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. №2. С.88-100.

55. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45. P. 161-168.

56. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. SCRUM-команди як інструмент використання гнучких підходів в управлінні організаціями. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 85–92.

57. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 4. С. 160–164.

58. Жуковська В. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємства: теорія і практика: монографія. Київ: КНТЕУ, 2020. 432 с.

59. Ready D. A., Conger J. A. Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85(6). P. 68-77.

60. Шляхетко В. В. Побудова колективу, орієнтованого на таланти, як ефективний спосіб управління компанією. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2017. № 2. С. 169–179.

61. Кібік О. М., Корнілова О. В. Кібік О. Управління розвитком персоналу. Мотиваційний менеджмент : практ. для здобув. другого (магістер.) рівня вищої освіти. Одеса : Нац. ун-т «Од. юрид. акад.», 2025. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.29831> (дата звернення: 21.10.2025).

62. Cascio W. F. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives / W. F. Cascio, J. W. Boudreau. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2011. 320 p.

63. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 1995. Vol. 38(3). P. 635-672.

64. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: від стратегії до дії : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 320 с.

65. Bechler S., Woodward I. Talent retention and turnover: Strategic implications for organizations. *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19, No. 4. P. 304–312.

66. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 233 с.

67. Фридель В. І. Методичні аспекти побудови системи кар'єрного планування на прикладі підприємств ІТ-сектора. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 189–200.

68. Chambers E. G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M., Michaels E. G. The war for talent. *McKinsey Quarterly*. 1998. Vol. 3. P. 44-57.

69. Толкованов В. В. Функціонування системи управління талантами в державних органах: міжнародний досвід та рекомендації для України. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 5. С. 112-119.

70. Романюк Л.М. Застосування зарубіжного досвіду стратегічного менеджменту управління персоналом вітчизняними підприємствами. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4(37). С. 119–129.

71. Нова пошта. Офіційний сайт компанії : електронний ресурс. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 24.10.2025).

72. Нова пошта. Звіт зі сталого розвитку за 2023 рік : електронний ресурс. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення: 24.10.2025).

73. Нова пошта. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік : електронний ресурс. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (дата звернення 25.10.2025).

74. Пікалов В. Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. №1(40). с. 116-121.